

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku
Bc. Sandra Šíroká

Diplomová práce

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sandra Široká**
Osobní číslo: **E11543**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika vybraných metod pro měření výkonnosti, jejich aplikace v konkrétním podniku, doporučení k optimalizaci daného stavu.

Stanovení cíle práce

Metody pro měření výkonnosti podniku

Charakteristika vybraného podniku

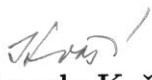
Hodnocení výkonnosti podniku vybranými metodami

Zhodnocení a návrhy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5
OLSON, David L.; WU, Desheng Dash. Enterprise risk management. Singapore : World Scientific, c2008. ISBN 978-981-279-148-1
PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha : Grada, c2011. ISBN 978-80-247-3916-8
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7

Vedoucí diplomové práce:



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

22. října 2012


Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. října 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 8.4.2013

Bc. Sandra Široká

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala paní Doc. Ing. Marcele Kožené za její velmi cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

A také bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Milerovi, bez kterého by tato práce nemohla vzniknout, za informace, které mi poskytl.

ANOTACE

Práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti. V úvodu práce je stručně pojednáno o výkonnosti. Následuje vysvětlení jednotlivých metod, které slouží k měření a hodnocení výkonnosti společnosti. V praktické části práce je pak představena společnost Komap Dědov, s. r. o. U této společnosti je pak provedeno hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy a metody Balanced Scorecard. V závěru práce jsou uvedeny výsledky měření výkonnosti a doporučení na změnu zjištěného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, finanční analýza, metody měření výkonnosti, strategie, výkonnost

TITLE

Performance efficiency of selected company

ANNOTATION

This thesis is focused on evaluating the performance of a company. In the beginning the performance is briefly discussed. It is followed by an explanation of the methods that are used to measure and assess the performance of a company. In the practical part of the thesis the company Komap Dědov, s. r. o. is presented. Then, on this company, the performance evaluation using the financial analysis and the Balanced Scorecard method is conducted. The conclusion includes the results of performance measurement and recommendations for changes of the detected state.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, financial analysis, methods of performance measurement, strategy, efficiency

Obsah

SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1. METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	13
1.1 Výkonnost	13
1.2 Vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti	14
1.3 Klasické ukazatele finanční výkonnosti	17
1.3.1 Ukazatele zisku	17
1.3.2 Ukazatele cash flow	18
1.3.3 Ukazatele rentability	18
1.4 Finanční analýza	19
1.4.1 Ukazatele likvidity	20
1.4.2 Ukazatele rentability	20
1.4.3 Ukazatele zadluženosti	21
1.4.4 Ukazatele aktivity	22
1.4.5 Ukazatele tržní hodnoty	23
1.4.6 Ukazatele s využitím cash flow	24
1.5 Ekonomická přidaná hodnota	25
1.6 Syntetická měřítka výkonnosti	26
1.6.1 Tržní přidaná hodnota (MVA) – Market Value Added	26
1.6.2 Cash Flow Return On Investment (CFROI)	27
1.6.3 Shareholder Value Added (SVA) – akcionářská přidaná hodnota	27
1.7 Analytické přístupy k měření výkonnosti	28
1.7.1 Pyramidový rozklad rentabilních ukazatelů	28
1.7.2 EFQM	30
1.7.3 Balanced scorecard	34
2. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	42
3. HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VYBRANÝMI METODAMI	46
3.1 Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy	46
3.1.1 Ukazatele likvidity	47
3.1.2 Ukazatele rentability	49
3.1.3 Ukazatele zadluženosti	50

3.1.4 Ukazatele aktivity	54
3.1.5 Vyhodnocení finanční analýzy.....	56
3.2 Hodnocení výkonnosti pomocí metody BSC	57
3.2.1 Strategie podniku KOMAP DĚDOV, s. r. o.	58
3.2.2 Finanční perspektiva	58
3.2.2.1 Hodnocení výkonnosti v rámci finanční perspektivy	60
3.2.3 Zákaznická perspektiva	63
3.2.3.1 Měření výkonnosti v oblasti zákaznické perspektivy	67
3.2.4 Perspektiva interních procesů.....	71
3.2.4.1 Měření výkonnosti v perspektivě interních procesů.....	74
3.2.5 Perspektiva učení se a růstu.....	79
3.2.5.1 Měření výkonnosti v perspektivě učení se a růstu	81
3.2.6 Strategická mapa podniku.....	83
3.2.7 Vyhodnocení uplatnění metody BSC.....	85
4. ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	88
ZÁVĚR	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY.....	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnoty pro výpočet finanční analýzy	47
Tabulka 2 Ukazatele likvidity.....	48
Tabulka 3 Ukazatele rentability.....	49
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti	51
Tabulka 5 Ukazatele krytí dlouhodobého majetku	53
Tabulka 6 Ukazatele aktivity	54
Tabulka 7 Strategické cíle a měřítka pro finanční perspektivu	60
Tabulka 8 Měřítka - Zisk před zdaněním.....	60
Tabulka 9 Měřítka - Tržby v Kč.....	62
Tabulka 10 Měřítka - Poměr nákladů k tržbám.....	63
Tabulka 11 Strategické cíle a měřítka pro zákaznickou perspektivu.....	66
Tabulka 12 Tržby za podniky v koncernu	67
Tabulka 13 Měřítka - Tržby v Kč za koncernem Pewag.....	67
Tabulka 14 Velikost tržeb za velkými zákazníky	69
Tabulka 15 Měřítka - Tržby v Kč za velkými zákazníky podniku	69
Tabulka 16 Zmetkovost v %.....	70
Tabulka 17 Strategické cíle a měřítka pro perspektivu interních procesů.....	73
Tabulka 18 Počty nových výrobků za koncernem Pewag	74
Tabulka 19 Měřítka - počty nových výrobků za rok	75
Tabulka 20 Měřítka - Tržby/počet zaměstnanců	75
Tabulka 21 Měřítka - počet vyrobených výrobků za rok/počet zaměstnanců	76
Tabulka 22 Měřítka - Investice v Kč za rok.....	78
Tabulka 23 Strategické cíle a měřítka pro perspektivu učení se a růstu.....	81
Tabulka 24 Měřítka - náklady v Kč na výuku cizích jazyků v podniku	81
Tabulka 25 Měřítka - náklady na školení zaměstnanců za rok v Kč / počet zaměstnanců	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Du Pont rozklad ROE	29
Obrázek 2 Struktura modelu excelence	31
Obrázek 3 Základní schéma metody BSC	35
Obrázek 4 BSC jako strategický rámec	39
Obrázek 5 Graf zachycující vývoj likvidity v čase.....	48
Obrázek 6 Graf zachycující vývoj ROA a ROE v jednotlivých letech	50
Obrázek 7 Graf popisující vývoj celkové zadluženosti a zadluženosti VK	52
Obrázek 8 Graf popisující vývoj doba obratu pohledávek a závazků.....	56
Obrázek 9 Graf zachycující vývoj zisku před zdaněním v jednotlivých letech	61
Obrázek 10 Graf zachycující vývoj tržeb v letech 2010 – 2012 v tis. Kč.....	62
Obrázek 11 Graf zachycující rozložení zákazníků podniku Komap Dědov, s. r. o.	64
Obrázek 12 Graf zachycující vývoj tržeb za koncernem Pewag v letech 2010 - 2012.....	68
Obrázek 13 Vývoj tržeb za velkými zákazníky podniku v letech 2010 - 2012	70
Obrázek 14 Graf zachycující vývoj produktivity práce v letech 2010 - 2012	76
Obrázek 15 Graf zachycující vývoj efektivity výrobního procesu v letech 2010 - 2012	77

Obrázek 16 Graf zachycující vývoj investic podniku	79
Obrázek 17 Graf zachycující vývoj nákladů na školení jednoho pracovníka.....	83
Obrázek 18 Strategická mapa podniku	84

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dál
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	balanced scorecard
CF	cash flow
CFROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
dl.	dlouhodobý
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EFQM	Europea Foundation for Quality management (model excellence)
EPS	čistý zisk na akcii
EVA	ekonomická přidaná hodnota
Kč	koruna česká
kr.	krátkodobý
mil.	milion
MVA	tržní přidaná hodnota
např.	například
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SVA	akcionářská přidaná hodnota
tis.	tisíce
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VK	vlastní kapitál

ÚVOD

Podnikatelské prostředí se mění v současné době velmi rychlým tempem. Tyto změny jsou způsobeny zejména díky globální konkurenci, rychlým vývojem informačních a komunikačních technologií, zkracováním doby vývoje výrobků a rychlou změnou spotřebitelských potřeb. Všechny tyto vlivy samozřejmě působí na podniky. Aktivita, díky které je podnik úspěšný dnes, mu nezaručuje úspěch v období příštím. Proto mají-li manažeři zajistit úspěch svého podniku i v budoucnosti musí se umět správně rozhodovat. Aby mohli správně rozhodovat, musí mít k dispozici relevantní informace o výkonnosti podniku, na základě kterých budou podnik řídit. Říká se, že „řídít lze jen to, co jde měřit. Nejde-li něco měřit, nejde to ani řídit.“ Proto tato diplomová práce bude zaměřena na metody měření výkonnosti podniku.

Cílem této diplomové práce bude proto zhodnotit výkonnost podniku KOMAP DĚDOV, s. r. o. pomocí dvou zvolených metod měření výkonnosti a následně navrhnout doporučení ke zlepšení zjištěného stavu.

Práce bude rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou, kde bude pojednáno obecně o výkonnosti a jejich uživatelích, následně pak budou představeny metody, které lze využít pro měření výkonnosti podniku. Větší pozornost bude věnována dvou metodám, které budou použity pro hodnocení výkonnosti vybraného podniku, jedná se o techniku Balanced Scorecard, jako představitele modernějších způsobů měření výkonnosti, a finanční analýzu, jako představitele klasických metod měření výkonnosti firem.

Druhá část práce bude již praktická. V úvodu dojde k představení podniku KOMAP DĚDOV, s. r. o. A poté již bude hodnocena samotná výkonnost podniku pomocí finanční analýzy, kde bude výkonnost změřena a zhodnocena prostřednictvím poměrových ukazatelů z oblasti likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability v letech 2009 - 2012. Před aplikací metody BSC dojde k představení strategie podniku a poté již budou navrženy strategické cíle a měřítka, díky kterým bude možné zhodnotit výkonnost podniku. Na závěr tohoto měření bude sestavena strategická mapa podniku.

V samotném závěru práce bude předložen návrh doporučení pro zlepšení zjištěného stavu.

1. METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Tato práce je zaměřena na metody měření výkonnosti a jejich aplikaci v praxi, proto bude na úvod této práce pojednáno o výkonnosti.

1.1 Výkonnost

Podle Wagnera je výkonnost definovaná jako [12, str. 17]: „charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ Tato definice je však velmi obecná. Ukazuje se, že v praxi neexistuje přesná definice výkonnosti podniku, neboť výkonnost podniku může každý subjekt hodnotit jinak. Vlastník podniku může výkonnost podniku definovat jako splnění svého očekávání ohledně návratnosti vložených prostředků, tj. schopnost podniku využít vložené prostředky. Zákazník bude naopak hodnotit výkonnost podniku z hlediska uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu. Dodavatelé a banky hodnotí výkonnost podniku z hlediska schopnosti podniku splácet své závazky. Pravdou však zůstává, že v minulosti byla vyvinuta spousta kritérií hodnocení výkonnosti zejména z pohledu vlastníků [8 str. 13 – 14].

Je nutné si uvědomit, že činnost, jejíž výkonnost posuzuje je vždy cílově zaměřená, tzn. že vede v budoucnosti k dosažení určitého stavu či děje, případně alespoň ke snaze se takovémuto výsledku přiblížit. V souvislosti s cílovým zaměřením činnosti existují dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. První dimenze zaměřená na efektivnost, tzv. „dělat správné věci“, ukazuje možnost volby činnosti. Druhá dimenze je zaměřená na účinnost, tzn. dělat věci správně“, výkonnost je v tomto případě chápána jako způsob, jakým zvolenou činnost uskutečňujeme. Je nutné také rozlišovat primární kritéria výkonnosti, tedy měřítka, která nám umožní provést celkovou interpretaci a vyhodnocení výkonnosti, to je však možné až po ukončení dané činnosti. Proto je nutné z těchto primárních měřítek výkonnosti odvodit tzv. sekundární kritéria výkonnosti, která již v průběhu uskutečňování činnosti vykazují nenulové hodnoty a jsou průběžně srovnatelná a interpretovatelná. Z těchto důvodů je nutné vyvinout takový systém měření výkonnosti, který bude složen z vzájemně propojených a vyvážených měřítek [12, str. 18 – 19].

Důležité je také odpovědět na otázku, proč vlastně výkonnost podniku měříme, kdo jsou uživatelé informací o výkonnosti? Obecně lze říci, že uživatelé informací o výkonnosti jsou všechny subjekty, které se snaží dozvědět něco o průběhu a výsledcích zkoumané činnosti, za účelem využít tyto informace pro své chování a jednání. Uživatele členíme na interní a externí. Mezi **interní uživatele** patří především manažeri podniku. Do **externích uživatelů** měření výkonnosti patří především [12, str. 53 – 56]:

- vlastníci podniku,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- zaměstnanci,
- konkurence,
- banky,
- orgány veřejné správy a další.

1.2 Vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti

Metody, pomocí kterých se dá měřit a hodnotit výkonnost, se stejně jako svět postupem času vyvíjely. V průběhu let se postupně zjišťovalo, že co bylo dostačující kdysi, je nyní již zastaralé a žádá si změnu. Zejména v posledních čtyřiceti až padesáti letech se objevila v oblasti měření výkonnosti široká paleta nových úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti [12, str. 122].

V padesátých a šedesátých letech minulého století by se pohled na výkonnost a zejména pohled na řízení výkonnosti dal popsat těmito charakteristikami [12, str. 123]:

- důvěra ve stabilitu základních parametrů podnikatelského prostředí, ve kterém probíhá činnost podniku,
- majoritní vlastníci podniku se obvykle na řízení přímo podílí, proto měření výkonnosti není předmětem harmonizace,
- koncentrace kapitálu není příliš pokročilá,
- při řízení a ve vazbě na měření výkonnosti na vnitropodnikové úrovni se klade důraz zejména na snahu o dosažení co nejlepší hospodárnosti při tvorbě produktů.

Proto se měření výkonnosti na začátku druhé poloviny 20. století orientuje, co se týče podnikové úrovně, na zjišťování hospodářského výsledku a jeho vztahu k objemu

investovaného kapitálu vyjádřenému zejména rentabilními měřítky. A na vnitropodnikové úrovni na zjišťování nákladové náročnosti jednotlivých podnikových složek produktů s cílem dosáhnout jejich hospodárné tvorby [12, str. 124].

Měření výkonnosti v **sedmdesátých a osmdesátých letech** bylo ovlivněno zejména třemi silnými tendencemi [12, str. 124]:

- hledání nových měřítek výkonnosti, jejichž snahou je překonat omezení měřítek výkonnosti založených na hospodářském výsledku, přináší návrhy syntetických měřítek výkonnosti, které se snaží zahrnout dopady současné činnosti na budoucí vývoj výkonnosti podniku,
- snaha o harmonizaci obsahu i metod zjišťování měřítek výkonnosti, které vycházejí z účetních informací, tak aby bylo dosaženo srozumitelnosti a relevance i pro uživatele, kteří se nepodílejí na řízení podniku,
- důraz na odpovědností pohled na výkonnost u všech úrovní podnikového managementu.

Mezi syntetická měřítka výkonnosti patří především měřítka CFROI, MVA a také měřítko, které se zaměřilo na rekonstrukci zisku, tentokrát však v ekonomickém pojetí, EVA.

Měření výkonnosti v **devadesátých letech** 20. století je silně ovlivněno dvěma základními pohledy na podstatu podniku, jedná se o [12, str. 129]:

- pohled na podnik jako na finanční investici, která má přinášet žádoucí zhodnocení peněz,
- pohled na podnik jako socioekonomický systém se složitou sítí vnitřních a vnějších vztahů, které je nutné vyváženě usměrňovat.

Důvody, které vedou k pohledu na podnik jako na finanční investici, je třeba spatřovat zejména v rostoucí vybavenosti podniků kapitálem. Pozornost z hlediska výkonnosti se odklání od výkonnosti transformačního procesu k výkonnosti vyjádřené směnnou hodnotou podniku. Zájem o měření výkonnosti se soustředí zejména na zodpovězení otázky investorů, zda budou peněžní toky plynoucí z držby podílu v podniku vyšší, než kdyby svůj podíl prodal nebo investoval jinam. Typickým zástupcem tohoto pojetí je měřítko Stareholder Value Added [12, str. 129].

Co se týče pohledu na podnik jako na socioekonomický systém, objevuje se značná kritika syntetických měřítek výkonnosti zejména z důvodu vysoké agregace informací, která znemožňuje porozumět příčinám vedoucích k jejich dosažení. Jako další významný faktor, který je třeba brát v úvahu je také změna prostředí. Návrhy na měření výkonnosti z devadesátých let vycházejí z celostního pohledu na podnik a jsou důsledkem moderního uchopení myšlenek. Manažeři se setkávají zejména s problémem, jak vytvořit a udržet konkurenční výhodu podniku v měnícím se ekonomickém prostředí. Neboť konkurenční výhoda v devadesátých letech má zcela nový charakter, za její zdroj jsou považována nehmotná aktiva, jejím klíčovým faktorem se stává diferenciací výkonu od konkurence a také časový horizont pro využití konkurenční výhody je velmi krátkodobý. V devadesátých letech proto dochází k formulaci „nového ideálu“ v oblasti měření výkonnosti. Ideálem se proto stávají takové systémy měření výkonnosti, které splňují následující požadavky [12, str. 130 – 137]:

- systémy měření výkonnosti musí podporovat strategii společnosti,
- měly by obsahovat i nefinanční měřítka, které budou doplňovat měřítka finanční, zejména v oblastech zákaznického vnímání a také výkonnosti interních procesů,
- systém měření výkonnosti musí být rozložen do systému dílčích měřítek pro jednotky na nižších úrovních a to vše proto, aby bylo možné převést cíle společnosti do lépe měřitelných subsystémů.

Nejúspěšnějším systémem měření výkonnosti, který je založený na následujících požadavcích je Balanced Scorecard a co se týče evropských systémů, pak lze uvést ještě model Excellence tzv. EFQM.

Ze **současného vývoje** v oblasti výkonnosti, je velmi těžké popsat tendence, které jsou typické, to jde vždy až s odstupem času, neboť až tehdy se ukáže, co se uchytilo a našlo své využití, a co bylo naopak po krátké době uvrhnuto zpět do zapomnění. Aktuální tendence v oblasti měření výkonnosti jsou ovlivněny také tím, že měření výkonnosti je v současné době velmi rozšířená a bohatá disciplína, která má již pevně zakořeněné základy. Implementace nových trendů v měření výkonnosti není otázkou několika týdnů, ale rozšiřuje se postupně a také to, že podmínky pro měření výkonnosti v Evropě jsou značně specifické. Aktuální vývojové tendence, které souvisejí s oblastí měření výkonnosti, jsou [12, str. 138 – 143]:

- **deziluze ze všemocnosti tržních informací** – tato tendence se projevila např. při přechodu ekonomiky z fáze expanze do fáze recese v roce 2008, kdy díky splaskávání spekulativním způsobem vytvořené cenové bubliny docházelo k propadům na trzích s nemovitostmi, poté na finančních trzích a přišlo se na to, že informace o výkonnosti vyjádřené pomocí tržních informací neodrážejí ani tak způsob, jakým podnik svou činností vykonává, jako spíše emocionálně podmíněnou citlivost investorů,
- **globalizace v měření výkonnosti** – tendence směřující ke globalizovanému měření výkonnosti má za cíl, umožnit podnikům předkládat investorům informace o výkonnosti ve sjednocené podobě, která bude vyhovovat požadavkům jak evropských, tak i amerických burz,
- **přechod od formalizovaných systémů ke koučování výkonnosti** – objevující se tendence, že měření výkonnosti podniku formou úkol – vyhodnocení – odměna/trest je neefektivní a demotivující, má být nahrazena návratem k tradičnímu přístupu, kde autoritou v podniku je manažer jako kouč, a ne nějaké měřítko výkonnosti ani jejich propracovaný systém, formalizované systémy výkonnosti mají dostat zpět svůj instrumentální charakter,
- **integrace sociální dimenze a dimenze životního prostředí** – tendence zaměřená na postavení měření výkonnosti na třech vyvážených pilířích, které odrážejí tři základní dimenze každé lidské činnosti a to ekonomickou, sociální a životního prostředí a ne pouze výkonnost měřitelnou ekonomickými nástroji.

1.3 Klasické ukazatele finanční výkonnosti

První skupinu metod měření výkonnosti můžeme nazvat jako **klasické ukazatele finanční výkonnosti**. Mezi klasické ukazatele finanční výkonnosti patří především zisk, cash flow a rentabilita [8, str. 20].

1.3.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejznámějšími, nejrozpracovanějšími a nejrozšířenějšími měřítky výkonnosti podniku. Pro ukazatele výkonnosti založené na zisku je charakteristická ohraničenost časového období, tzn. ukazatele nás informují o dosažené výkonnosti v období „od – do“ [12, str. 150].

Zisk může být vyjádřen různými způsoby [8, str. 20]:

- čistý zisk (EAT) – jde o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení,
- zisk před zdaněním (EBT) – tento zisk v sobě zahrnuje daň z příjmů,
- zisk před úroky a zdaněním (EBIT) – tento ukazatel neovlivňuje způsob financování ani daně,
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA).

1.3.2 Ukazatele cash flow

Vztahují se k peněžnímu toku podniku, podstatou těchto ukazatelů je sledování změny stavu peněžních prostředků, neboť se v praxi ukázalo, že podniky, které dosahují zisku, ještě nemusí mít dostatek peněžních prostředků, z důvodu nesouladu mezi náklady a výdaji a výnosy a příjmy [8, str. 21].

Cash flow rozlišujeme na [8, str. 22 – 23]:

- celkové cash flow – součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti,
- provozní cash flow – peníze produkováné a spotřebovávané provozní činností podniku,
- volné cash flow (FCF) – volná hotovost, která je k dispozici těm, kteří podniku poskytli kapitál.

1.3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability založené na výsledku hospodaření, jsou měřítkem míry zisku. Využívají se pro srovnání výkonnosti v čase, případně i mezipodnikově. Patří mezi ně [8, str. 23 – 24]:

- rentabilita tržeb (ROS) = $\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$ - vyjadřuje ziskovou marži podniku,
- rentabilita aktiv (ROA) = $\frac{EBIT}{aktiva}$ – měří výkonnost, neboli produkční sílu podniku,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$ – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podnikání,

- zisk na akcii (EPS) = $\frac{EAT}{\text{počet vydaných akcií}}$ – vyjadřuje výši čistého zisku připadající na jednu akcii podniku.

Klasické ukazatele finanční výkonnosti se však setkávají se značnou kritikou. Výsledek hospodaření je kritizován především z těchto důvodů [12, str. 165 – 166]:

- příliš syntetické měřítko neodrážející vliv působení širokého spektra různorodých faktorů,
- neodráží vývoj peněžních toků,
- poskytuje informace o výkonnosti současné, nikoliv však budoucí,
- vychází z účetních informací, které jsou snadno zmanipulovatelné atd.

Dalším problémem tradičních ukazatelů výkonnosti je především to, že se neobejdou bez dodatečných informací týkajících se likvidity, zadlužení, vztahu majetkové a finanční struktury, proto je hodnocení výkonnosti tradičními postupy orientováno na využití metod finanční analýzy [8, str. 25].

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza patří mezi další metody, které je možné využít pro identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku.

Růčková definuje finanční analýzu jako [9, str. 9]: „systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě pak zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

Finanční analýza má v podniku plnit dvě základní funkce [9, str. 21]:

- prověřovat finanční zdraví podniku,
- vytvářet základ pro finanční plán.

Rozlišujeme dva přístupy k řízení podnikových procesů a to fundamentální analýzu, která je založena na znalostech vzájemných souvislostí ekonomických a mimoekonomických procesů a technickou analýzu využívající matematické, matematicko-statistické a další metody ke kvantitativnímu zpracování dat [9, str. 41]. Rozlišujeme také analýzu vertikální a horizontální. Horizontální analýza se zaměřuje na vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období.

Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké veličině např. k bilanční sumě [4, str. 9].

Ukazatele, které jsou v rámci finanční analýzy využívány, dělíme na absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele lze použít z účetních výkazů, buď přímo z rozvahy, poté se jedná o stavové ukazatele, nebo z výsledovky, poté hovoříme o ukazatelích tokových. Rozdílové ukazatele jsou tvořeny z rozdílu stavových ukazatelů a poměrové ukazatele jsou tvořeny poměrem dvou údajů [5, str. 64].

Nyní bude již pojednáno o analýze poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele členíme do šesti skupin. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, ukazatele tržní hodnoty a ukazatele s využitím cash flow.

1.4.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své splatné závazky a je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť příliš vysoká likvidita sice umožní podniku dostát svým závazkům, ale snižuje rentabilitu firmy a naopak [9, str. 48 – 49].

Rozlišují se tři základní ukazatele likvidity a to [9, str. 49 – 50]:

- okamžitá (peněžní) likvidita = $\frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr.dluhy}}$
 - představuje nejužší vymezení likvidity, vstupují do ní jen nejlídnější položky z rozvahy, její optimální hodnota je 0,6,
- pohotová likvidita = $\frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva-z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{kr.dluhy}}$
 - tzv. likvidita 2. stupně, vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní položku, kterou jsou zásoby, její optimální hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5,
- běžná likvidita = $\frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr.dluhy}}$
 - ukazuje, kolikrát převyší oběžná aktiva krátkodobé závazky, optimální hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 1,5 – 2,5.

1.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu a představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Výsledky těchto ukazatelů zajímají nejvíce akcionáře daného podniku, stejně

jako potenciální investory. Hodnoty těchto ukazatelů by měly mít rostoucí tendenci a doporučené hodnoty v rámci těchto ukazatelů nebyvají určeny [9, str. 51 - 52].

Mezi nejvíce používané ukazatele rentability patří především [9, str. 52 – 56]:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) = $\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$
 - vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány,
- rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) = $\frac{\text{zisk}}{\text{dl.dluhy} + \text{vlastní kapitál}}$
 - vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných jak vlastním, tak i cizím dlouhodobým kapitálem,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
 - vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři,
- rentabilita tržeb (ROS) = $\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$
 - vyjadřuje, kolik efektu dokáže podnik vyprodukovat na 1 korunu tržeb,
- rentabilita nákladů (ROC) = $1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$
 - vyjadřuje, s jak vysokými náklady dokázal podnik vytvořit 1 korunu tržeb.

1.4.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů podnik financuje svá aktiva. Podnik by měl usilovat o takovou finanční strukturu, která pozitivně ovlivňuje rentabilitu podniku, zejména díky působení finanční páky, ale zároveň nesmí ohrožovat likviditu podniku [8, str. 28].

Mezi ukazatele zadluženosti patří především [8, str. 28 – 30]:

- celková zadluženost = $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$
 - optimální hodnota je mezi 30 – 60 %,
- míra zadluženosti = $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$
 - tzv. finanční páka

- úrokové krytí = $\frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$
– vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky
- doba splácení dluhu = $\frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$
- vyjadřuje dobu, za kterou je podnik schopen splatit své závazky vlastní činností
- atd.

1.4.4 Ukazatele aktivity

Aktivita vyjadřuje schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech. Ukazatelé aktivity vyjadřují nejčastěji dobu obratu a počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv [9, str. 60].

Mezi ukazatele aktivity patří především [8, str. 33 – 34]:

- obrat celkových aktiv = $\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
- doporučená hodnota ukazatele je stanovena minimálně na jedna, záleží však i na příslušnosti k odvětví, jedná se o ukazatel maximalizační, což znamená, že čím vyšší hodnota daného ukazatele, tím lépe,
- doba obratu zásob = $\frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360$
- ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. jak dlouho trvá, než peníze přejdou výrobní a prodejní fázi a změni se opět na peníze,
- doba obratu pohledávek = $\frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$
- ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží inkasa plateb od svých odběratelů,
- doba obratu závazků = $\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$
- ukazatel vyjadřuje dobu, která uplyne od vzniku závazku, do doby jeho úhrady, ukazatel by se měl pohybovat ve stejných hodnotách, jako doba obratu pohledávek.

1.4.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty, jak už z názvu vyplývá, vycházejí kromě účetních údajů i z údajů kapitálového trhu, tzn., vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů, z čehož vyplývá i jejich určité omezení, neboť je mohou využívat jenom firmy, které mají právní formu akciové společnosti a jejich akcie jsou volně obchodované na burze. Mezi ukazatele tržní hodnoty patří především [1, str. 87 – 89]:

- čistý zisk na akcii =
$$\frac{EAT}{\text{počet kusů kmenových akcií}}$$
 - ukazatel udává, kolik čistého zisku připadá a jakou maximální výši dividend je možné vyplatit ze zisku společnosti na jednu akcii, tento ukazatel je maximalizační, tzn. čím vyšší hodnota, tím větší ohlas investorů, čistým ziskem se zde rozumí, zisk po zdanění a výplatě dividend u prioritních akcií,
- ukazatel P/E =
$$\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}}$$
 - nízká hodnota P/E představuje pro investory vhodnou investiční příležitost, neboť vyjadřuje počet let, které jsou potřebné ke splácení ceny akcie jejím výnosem
- dividendový výnos =
$$\frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$$
 - ukazatel vyjadřuje výnosnost akcie a je v něm zohledněna skutečná výše vyplacené dividendy, ukazatel je opět maximalizační a investoři jsou ochotni akceptovat nižší dividendový výnos, ale pouze v případě, že bude mít určitou jistotu, že tento pokles bude v budoucnu vykompenzován,
- výplatní poměr =
$$\frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}}$$
 - ukazatel informuje o tom, jaká část z čistého zisku je vyplácena v dividendách a současně poskytuje informaci i o reinvestiční aktivitě podniku a jeho strategii,
- ukazatel market to Book Ratio =
$$\frac{\text{suma tržních cen všech akcií}}{\text{účetní hodnota akcie}}$$
 - vyjadřuje, jaký je poměr tržní hodnoty firmy k její účetní hodnotě, podnik, který prosperuje, by měl mít tržní hodnotu vždy vyšší než je jeho účetní hodnota,

- ukazatel účetní hodnota akcie = $\frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{počet kmenových akcií}}$
 - tento ukazatel odráží výkonnost a růst podniku, žádoucí je růst tohoto ukazatele.

1.4.6 Ukazatele s využitím cash flow

Úkolem ukazatelů, které využívají cash flow je zachytit signály, které by mohly znamenat budoucí platební potíže a posoudit k jakému výsledku spěje finanční situace firmy. Značnou vypovídací schopnost mají ukazatele poměřující finanční toky plynoucí z provozní činnosti k některým složkám rozvahy či výkazu zisku a ztráty. Účelem těchto ukazatelů je vyjádřit vnitřní finanční sílu podniku.

Mezi tyto ukazatele patří [9, str. 63 – 65]:

- obratová rentabilita = $\frac{\textit{cash flow z provozní činnosti}}{\textit{obrat}}$
 - ukazatel udává efektivitu podnikového hospodaření, schopnost podniku vytvářet z obratového procesu finanční přebytky, které jsou nutné pro další posilování pozice podniku,
- finanční efektivita kapitálu = $\frac{\textit{cash flow z provozní činnosti}}{\textit{obrat}} * \frac{\textit{obrat}}{\textit{vložený kapitál}}$
 - z rovnice vyplývá, že podmínkou pro tvorbu cash flow je schopnost využívat vložený kapitál do podniku za účelem obratu,
- stupeň oddlužení = $\frac{\textit{cash flow z provozní činnosti}}{\textit{cizí kapitál}}$
 - ukazatel vyjadřuje schopnost podniku hradit vzniklé závazky pomocí vlastních prostředků,
- stupeň samofinancování investic = $\frac{\textit{cash flow z provozní činnosti}}{\textit{investice}}$
 - ukazatel vyjadřující míru finančního krytí investic z vlastních interních finančních zdrojů,
- cash flow na akcii = $\frac{\textit{cash flow}}{\textit{počet emitovaných kmenových akcií}}$

- ukazatel vyjadřuje výnosnost investice do cenných papírů, které mají podobu akcie,
- apod.

1.5 Ekonomická přidaná hodnota

Další metoda, která se dá využívat pro měření výkonnosti je **ekonomická přidaná hodnota (EVA)**.

Před aplikací této metody je nutné uvědomit si rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem. Účetní zisk vzniká v podniku v situaci, kdy výnosy podniku převýší náklady, ekonomického zisku však podnik dosahuje v situaci, kdy jsou uhrazeny nejenom běžné náklady, ale i náklady kapitálu. Ukazatel EVA by měl především pomoci v tom, aby [6, str. 11- 12]:

- vykazoval co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value),
- umožňoval využít co nejvíce informací poskytovaných účetnictvím,
- překonal dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím pouze finanční efektivnost tím, že bude zahrnovat i kalkulaci rizika,
- umožnil hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku.

EVA je chápána jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základní vzorec pro výpočet EVA je dán vztahem [6, str. 13]:

$$EVA = NOPAT - \text{Capital} * WACC$$

kde: NOPAT – zisk z operativní činnosti podniku po dani

Capital – kapitál vázaný v aktivech, která slouží k operativní činnosti podniku

WACC – průměrné vážené náklady kapitálu

EVA ukazuje tedy hodnotu, kterou podnik dokázal svou činností vytvořit navíc než by vložený kapitál vydělal v jiné investiční činnosti se stejným rizikem. Od ostatních měřítek výkonnosti, které jsou založené na rentabilitě kapitálu, se odlišuje zejména tím, že [8, str. 56]:

- vychází ze zisku v ekonomickém pojetí,
- zahrnuje pouze náklady a výnosy vztahující se k hlavní podnikatelské činnosti,

- při výpočtu nákladů kapitálu, bere v úvahu pouze kapitál využívaný v hlavní podnikatelské činnosti,
- je samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti bez potřeby dalšího srovnávacího standardu.

Avšak pro její výpočet je nutné upravit účetní data tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku [8, str. 56]. Ukazatel EVA také vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnoty akcií, tzn. je možné tvrdit, že pozitivní EVA je věrohodným signálem tvorby hodnoty pro akcionáře [6, str. 49].

1.6 Syntetická měřítka výkonnosti

K masivnímu rozvoji syntetických měřítek výkonnosti docházelo od 70. let 20. století. Tato skupina měřítek se vyznačuje několika společnými charakteristikami [12, str. 197]:

- východiskem měřítek je pojetí podniku, jako investice,
- cílem je nalezení syntetické hodnoty popisující výkonnost,
- důraz při zjišťování podkladů je zaměřen na predikci budoucího vývoje,
- formulace a aplikace měřítek je obvykle spojená s konkrétními poradenskými firmami.

Cílem syntetických měřítek je vtisknout všechny informace, které působí na ekonomickou výkonnost do jedné agregované hodnoty, což může na jedné straně vést k úspoře času uživatele, neboť se nemusí dlouho seznamovat s poskytnutou informací, na druhou stranu však z takovéto hodnoty není zřejmé, které důvody vedly k vývoji této hodnoty v čase [12, str. 198].

Mezi syntetická prediktivní měřítka výkonnosti patří především tržní přidaná hodnota (MVA), rentabilita investic založená na peněžních tocích (CFROI) a akcionářská přidaná hodnota (SVA). Tato jednotlivá měřítka výkonnosti budou podrobněji představena.

1.6.1 Tržní přidaná hodnota (MVA) – Market Value Added

Tržní přidaná hodnota je měřítkem výkonnosti společnosti ale také měřítkem efektivnosti manažerské práce, která spočívá v rozšiřování jmění akcionářů od okamžiku založení podniku. Omezení tohoto měřítko spočívá v tom, že jej mohou používat jen podniky, jejichž akcie jsou obchodované na burze. Tržní přidaná hodnota se pak počítá jako rozdíl mezi tržní hodnotou akcií a velikostí investovaného kapitálu.

Tržní hodnota akcie je definovaná jako částka, kterou by akcionář získal prodejem svých akcií a investovaný kapitál představuje částku, kterou do podnikání vložil. Snahou každého podniku by mělo být dosažení pozitivního přírůstku MVA, neboť jedině tak dochází k zhodnocení prvotní investice na kapitálovém trhu [10, str. 133].

1.6.2 Cash Flow Return On Investment (CFROI)

Toto měřítko, které by se v českém překladu dalo nazvat jako rentabilita investic založená na peněžních tocích, navrhla společnost HOLT Value Associates. Podstatou je výpočet vnitřního výnosového procenta, které vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik jako soubor jednotlivých investic [12, str. 203].

„CFROI porovnává zdaněné budoucí cash flow upravené o inflaci, které je k dispozici podnikovým investorům s inflačně upravenou hotovostní investicí brutto, vloženou těmito investory do podniku.“ [8, str. 93] Propočet CFROI je založen na předpokladu, že stávající vybavenost podniku aktivity se nebude měnit a cash flow generované tímto majetkem bude po dobu životnosti tohoto majetku konstantní. Aktiva, která podnik vlastní je nutné rozdělit na odepisovaná a neodepisovaná a odhadnout jejich ekonomickou životnost. Dále je nutné aktiva vyjádřit v pořizovací brutto hodnotě, která se upraví o inflaci. Stejně tak je nutné upravit o inflaci i hotovost, kterou aktiva během své životnosti produkují [8, str. 94].

Výpočet hodnoty CFROI pak vychází z následujícího vztahu:

$$I = \sum \frac{BCFt}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n}$$

kde: I = investice brutto; BCF = brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci; NA = hodnota neodepisovaných aktiv; n = doba ekonomické životnosti; t = jednotlivé roky budoucího období n

Výhodou tohoto ukazatele je možnost porovnání výkonnosti podniku v čase, s různou skladbou aktiv a v různých zemích. Tento ukazatel je nejpřesnější z hlediska konstrukce a důslednosti odstraňování účetních nedostatků. Tyto úpravy však patří k náročnějším, což je jednou z jeho hlavních nevýhod [8, str. 99 – 100].

1.6.3 Shareholder Value Added (SVA) – akcionářská přidaná hodnota

SVA vyjadřuje rozdíl v hodnotě podniku pro akcionáře na konci a na začátku měřeného období, tato hodnota podniku pro akcionáře je odvozena od současné hodnoty predikce

budoucích peněžních toků a od reziduální hodnoty podniku ke konci predikovaného období. Toto měřítko posuzuje výkonnost podniku z pohledu investora ne z pohledu podnikového managementu, jak tomu bylo u doposud uváděných měřítek [12, str. 204 – 205].

1.7 Analytické přístupy k měření výkonnosti

Analytická měřítká výkonnosti se objevují z důvodu, že ani syntetická měřítká výkonnosti nestačí k tomu, aby bylo možné dostatečně porozumět výkonnosti podniku a získat tak základnu pro rozhodování. Syntetická měřítká tvoří jakýsi vrchol pyramidy, ovšem bez uvedení jakýchkoliv souvislostí, jak bylo tohoto výsledku dosaženo. Cílem analytických přístupů k měření výkonnosti je uvést souvislosti, které vedly k dosažení tohoto výsledku, ovšem tak, aby nebylo zastíněno původní zaměření výkonnosti [12, str. 208].

Mezi analytické přístupy, které jsou dostatečně prověřeny teorií i praxí a které se pohybují na dostatečné úrovni, aby u nich byla zřetelná přímá vazba na syntetická měřítká výkonnosti, patří především [12, str. 224]:

- pyramidový rozklad rentabilních ukazatelů,
- tzv. výkaz vyváženého skóre (BSC).

1.7.1 Pyramidový rozklad rentabilních ukazatelů

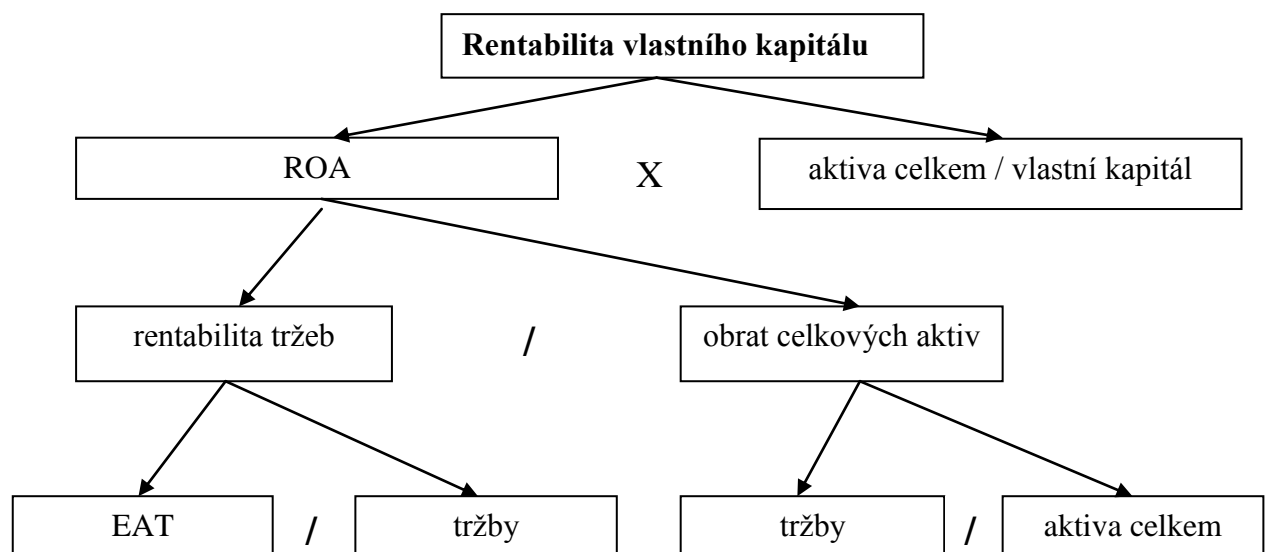
V rámci pyramidových rozkladů jde o rozklad vrcholového syntetického ukazatele. Tyto pyramidové rozklady se vyznačují určitými charakteristikami [12, str. 225]:

- jedná se o analýzu výkonnosti, založenou na rozkladu faktorů působících na výkonnost,
- vrcholové syntetické měřítko výkonnosti je přímo a jednoznačně vyjádřeno pomocí měřítka rentability aktiv nebo kapitálu,
- všechna analytická měřítká obsažená v pyramidovém rozkladu jsou vyjádřena ve stejném typu měrných veličin jako vrcholové měřítko,
- pyramidový rozklad kombinuje multiplikativní a aditivní způsob analýzy.

Pyramidový rozklad poprvé použila chemická společnost Du Pont Powder Company ve 20. letech minulého století. Dodnes je tento rozklad považován za nejtypičtější pyramidový rozklad. V závislosti na použitém vrcholovém ukazateli a zvoleném

přístupu k analýze se jedná o součin dvou či více poměrových ukazatelů. Mezi nejrozšířenější varianty rozkladu Du Pont patří především, rozklad rentability aktiv (ROA) a rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE). Na multiplikativní rozklad na první úrovni analýzy je pak možné navázat v dalších úrovních rozkladem aditivním [12, str. 225 – 226].

Pravdou však zůstává, že nejtýpictějším pyramidovým rozkladem je rozklad rentability vlastního kapitálu s vymezením jednotlivých položek, které vstupují do tohoto ukazatele.



Obrázek 1 Du Pont rozklad ROE

zdroj: zpracováno dle [9]

Pravá strana tohoto rozkladu je ukazatel pákového efektu, který říká, že využívání cizího kapitálu může za určitých podmínek zvyšovat rentabilitu kapitálu vlastního z důvodu existence daňového štítu. Je však nutné, aby podnik generoval takový zisk, který vykompenzuje vyšší nákladové úroky. Levá strana ukazatele je tvořena rozkladem ukazatele ROA, který se dále člení na rentabilitu tržeb informující o ziskové marži, která je v podniku dosahována a obrat aktiv [9, str. 72].

Firmy využívají pyramidové rozklady především ve snaze porozumět podnikové výkonnosti, aby mohly na základě těchto zjištění přijímat správná manažerská rozhodnutí. Při interpretaci se lze setkat s řadou omylů. Patří mezi ně např.:

- zaměňování silných a slabých míst podnikové výkonnosti, o kterých nás pyramidový rozklad informuje, za příčiny dosažené výkonnosti,
- zaměňování prohloubení pohledu na výkonnost s rozšířením pohledu na výkonnost,
- snahy o zlepšení kteréhokoliv prvku v rozkladu s cílem dosáhnout zlepšení celkové výkonnosti.

1.7.2 EFQM

Dříve než bude pojednáno o metodě Balanced Scorecard, bude pozornost zaměřena ještě na metodu EFQM, neboli Excellence Model, který lze také využít v rámci měření a řízení výkonnosti, jako určitý nástroj sebehodnocení podniku.

Model EFQM vychází z koncepce Total Quality Management. Excellence model je obecný model, který se používá ve všech typech organizací, bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrállost. V rámci jeho používání se využívá sebehodnocení podniku ve všech oblastech jeho činnosti. Podstatou tohoto přístupu je model s devíti rozměry, tzv. kritérii [14]. Jedná se o kritéria vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výkonnostní výsledky. Na základě těchto kritérií se poté procesy a činnosti v podniku porovnávají s nejúspěšnějšími organizacemi. Výsledná kritéria se týkají aspektů výkonu v širokém smyslu slova. Proces sebehodnocení by se měl zaměřovat na všechny činnosti, na všech úrovních v podniku a měl by vést ke kontinuálnímu zlepšování výkonu. Podstatou tohoto přístupu je, že by výkon měl splnit očekávání, potřeby a požadavky všech zainteresovaných stran, tzn. stakeholders [15].

Model EFQM je dynamickým modelem, který se zaměřuje na růst organizace, vytváří prostor pro neustále zlepšování a integruje do sebe různé prvky řízení. Umožňuje provedení systematické, komplexní analýzy [14].

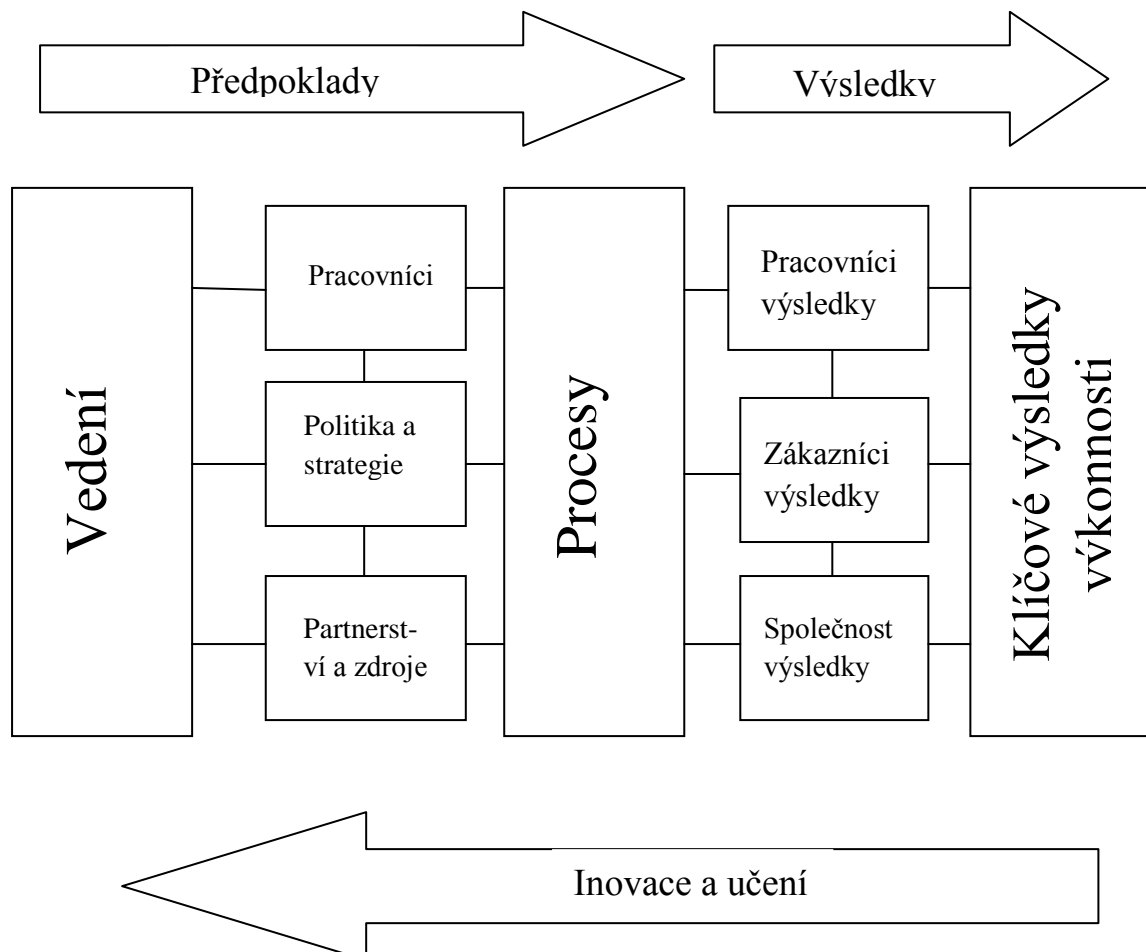
Stálého zlepšování je možné dosáhnout v následujících oblastech [8, str. 202]:

- orientace na dosahování výsledků,
- orientace na zákazníka,
- jasná strategie a vedení,
- procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti,

- rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců,
- zavádění inovací a zlepšování,
- rozvoj vztahů s partnery,
- odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, partnerům i společnosti.

Jak již bylo řečeno, model Excellence je založený na 9 kritériích, které lze použít pro hodnocení pokroku v organizaci. Zejména, zda je organizace na cestě k vynikajícím výsledkům a to v oblastech výkonosti, lidských zdrojů a zákazníků. Prvních pět kritérií vytváří předpoklady pro dosažení dobrých výsledků, zbývající čtyři kritéria pak slouží k hodnocení dosažených výsledků a cílů [14].

Vynikajících výsledků dosahuje podnik v případě maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.



Obrázek 2 Struktura modelu excellence

zdroj: [14]

Kritéria modelu EFQM

1. Kritérium – Vedení

Toto kritérium je zaměřeno na řídicí pracovníky, zejména na to jak rozvíjejí a podporují naplňování vize a poslání, a jak rozvíjejí hodnoty, které jsou nutné pro dlouhodobou a stabilní úspěšnost. Dále se v rámci tohoto kritéria sledují procesy, které podporují rozvoj systému managementu v organizaci, stejně jako rozvíjení vztahů se zainteresovanými stranami, tzv. stakholdery, i s vlastními zaměstnanci.

2. Kritérium – Politika a strategie

V rámci kritéria politika a strategie je pozornost zaměřena především na postupy organizace v případě implementace vize a poslání prostřednictvím jasně formulovaných strategií. Strategie je orientovaná na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran. Tyto zájmy jsou rozpracovány do politiky, plánů a cílu.

3. Kritérium – Pracovníci

V rámci tohoto kritéria je pozornost zaměřena na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Patří sem především řízení a rozvoj znalostí tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace pro práci v týmu, zmocnění k provádění procesu, komunikace, odměňování a samozřejmě péče o zaměstnance.

4. Kritérium – Partnerství a zdroje

Zaměřeno na to, jak organizace plánuje a řídí své vnější vztahy, založené na principu partnerství. Stejně tak, jak rozvíjí své vnitřní materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje v souvislosti s naplňováním politiky a strategie, které souvisí s efektivním vykonáváním činností.

5. Kritérium – Procesy

V rámci tohoto kritéria je pozornost zaměřena především na navrhování, řízení, udržování a zlepšování procesů potřebných k naplnění politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů. Pozornost je věnována i zvyšování hodnoty produktů, které jsou dodávány zákazníkům.

6. Kritérium – Výsledky vzhledem k zákazníkům

Toto kritérium se zaměřuje na hodnocení, čeho bylo v organizaci dosaženo vzhledem k potřebám a přáním zákazníků. Toto hodnocení má dvě hlediska, jedno z nich se

zaměřuje na samotné zákazníky a jejich pohled na organizaci, druhé se pak zaměřuje na naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace.

7. Kritérium – Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Výsledky tohoto kritéria jsou závislé na zvládnutí procesů, které byly identifikované v rámci kritéria číslo 3. Tzn. zda bylo kritérium dosaženo při zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Toto kritérium má stejně jako předchozí dvě hlediska. První z nich je zaměřeno na pohled samotných zaměstnanců, druhé z nich je zaměřeno na relativní ukazatele vnitřní výkonnosti organizace.

8. Kritérium – Výsledky vzhledem ke společnosti

Výsledky vzhledem ke společnosti odráží principy Total Quality Managementu. Tyto principy definují především nutnost podniku podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnost směrem k občanům, šetrnost v souvislosti s nakládáním neobnovitelných přírodních zdrojů a také komunikaci směrem ven o výsledcích podniku.

9. Kritérium – Klíčové výsledky výkonnosti

V rámci tohoto kritéria podniky souhrnně měří klíčové prvky své politiky a strategie a zjišťují tak výsledky dosažené ve všech klíčových oblastech. Důležité jsou nejenom výsledky v oblasti finanční, ale také další efekty, kam patří např. vědomosti, procesy, technologie, dodržování právních a jiných norem [14].

Model EFQM umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a díky tomu ještě lépe využít silné stránky organizace. Využití tohoto konceptu je zejména [9, str. 203]:

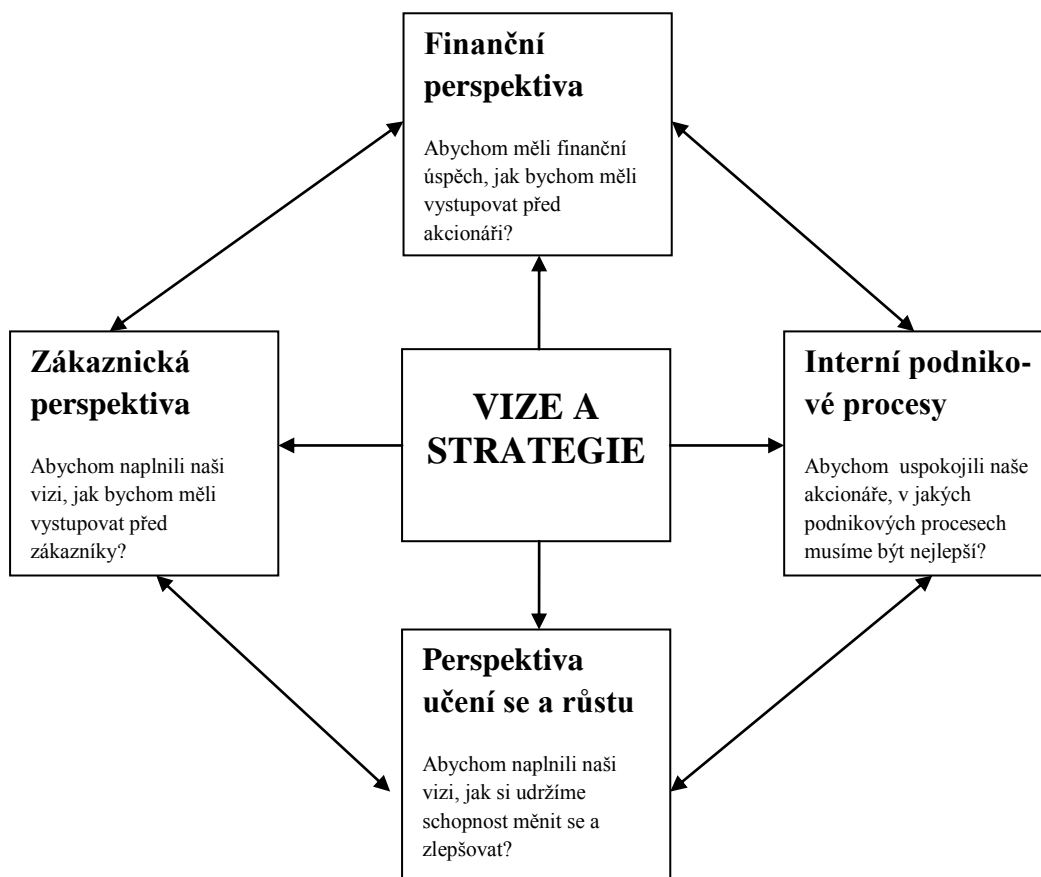
- v oblasti kontroly výkonnosti organizace a identifikaci silných a slabých stránek,
- v iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti,
- ve využití externího benchmarkingu,
- v rozvíjení „checklistu“ a využívání nejlepší praxe.

V období uplynulých 20 let se stal model Excellence velmi detailně propracovaným programem pro rozvoj kultury excellence, dosahování správné praxe, podněcování inovací a pro zlepšování výsledků organizace. Podniky, které tento koncept využívají, se staly vnímavějšími vzhledem k potřebám zainteresovaných subjektů. Naučily se, jak se učit, jak inovovat, jak zlepšovat svoji celkovou výkonnost. Management těchto podniků zvýšil svou schopnost přijímat kvalifikovaná rozhodnutí a porozuměl hnacím silám své strategie [13].

1.7.3 Balanced scorecard

Metoda Balanced scorecard je moderní metoda pro měření a řízení výkonnosti. Za zakladatele této metody jsou považováni Robert Kaplan a David Norton. Balanced scorecard by se dalo česky přeložit jako „vyvážený systém hodnotících ukazatelů [11, str. 16].

Metoda BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která jsou však zaměřena pouze na minulou výkonnost a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost daného podniku ve čtyřech různých perspektivách [3, str. 19]. Jedná se o perspektivu finanční, zaměřenou na cíle a opatření vystupování organizace před stakholdery. Dále o perspektivu zákaznickou, která se zaměřuje na vystupování organizace před zákazníky, třetí perspektivou je perspektiva učení se a růstu, která je zaměřená na schopnosti organizace měnit se a zlepšovat. A poslední perspektivou je perspektiva interních procesů, která se zaměřuje na cíle a opatření, které povedou ke zlepšení obchodních procesů a k uspokojení zákazníků a stakholderů [7, str. 108]. Tyto čtyři perspektivy pak vytvářejí rámec metody BSC a management podniku tak může měřit, jak podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné, ale i budoucí zákazníky a jak je nutné zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti [3, str. 19 – 21].



Obrázek 3 Základní schéma metody BSC

zdroj: zpracováno podle [3]

Z tohoto schématu je patrné, jak již bylo jednou řečeno, že vize a strategie podniku se musí prolínat do všech ostatních oblastí, proto dojde-li ke změně vize nebo strategie, musí se tato změna promítnout i ve změnách jednotlivých perspektiv. Musí proto docházet k neustálému vyvažování mezi jednotlivými perspektivami. Toto základní schéma je pak nutné doplnit ještě [11, str. 18]:

- základními otázkami, které bude každá oblast řešit,
- konkrétními cíli, kterých musí být v jednotlivých oblastech dosaženo,
- stanovení způsobu, jak budou tyto cíle měřeny,
- jaká opatření bude nutné přijmout.

„BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.“ [3, str. 32] Pomáhá podnikům formulovat a přijmout strategické poslání, jehož formulace však musí být podmětná. Toto poslání je následně komunikováno všem zaměstnancům. Perspektivy BSC pak umožňují stanovit

rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů [3, str. 32 - 33]. BSC by mělo převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek výkonnosti. Měřítko by měla pak představovat rovnováhu mezi vnějšími měřítky pro zákazníky a akcionáře, a vnitřními měřítky kritických procesů, inovací, učením se a růstem, tedy rovnováhu mezi výsledky minulého úsilí a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.

Nyní bude podrobněji pojednáno o jednotlivých perspektivách metody BSC.

Finanční perspektiva

I v rámci BSC jsou zachována finanční měřítko, neboť jsou důležitá pro hodnocení snadno měřitelných ekonomických výsledků již realizovaných akcí. Finanční výsledky ukazují, zda tvorba a realizace BSC vede k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií a zda zavedení a následná realizace strategie vede k zásadním zlepšením. Finanční cíle musejí být středem, do něhož směřují cíle a měřítko všech ostatních perspektiv. Každé zvolené měřítko musí být součástí řetězce příčinných souvislostí, tzn. začíná se dlouhodobými finančními cíli, které musejí být propojené s akcemi ve finančních a interních procesech, ale i v péči o zákazníky a zaměstnance a to všechno s cílem dosažení dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Finanční cíle a měřítko v rámci BSC hrají dvojí roli [3, str. 33 a 48 – 49]:

- 1) definice finanční výkonnosti, která je očekávaná od strategie,
- 2) hodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Je nutné si uvědomit, že finanční cíle se v jednotlivých fázích životního cyklu podniku značně liší. Zjednodušeně se rozlišují tři fáze a to [3, str. 49]:

- fáze růstová,
- fáze udržovací,
- fáze sklizňová.

Většina podniků se nachází ve fázi udržení se. V této fázi slouží jako měřítko výkonnosti nejčastěji ROCE, ROI případně EVA [11, str. 53]. Dalšími finančními cíli pak mohou být např. růst prodeje, případně tvorba cash flow.

Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy dochází k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, na které se podniky budou zaměřovat, a měřítek výkonnosti v těchto cílových

segmentech. Identifikace zákaznických a tržních segmentů je pro podnik důležitá, neboť právě tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí finančních cílů podniku. V minulosti se podniky zaměřovali pouze na technologické inovace a zvyšování výkonnosti produktu. Nezajímali se o potřeby svých zákazníků, proto se velmi často stávalo, že byli zaskočeni konkurencí, která přišla s nabídkou výrobků a služeb, které mnohem lépe uspokojovaly potřeby zákazníků. Proto se v současnosti podniky snaží převést svůj zájem na zákazníky. Jako klíčová zákaznická měřítka pak mohou podniky stanovit např. podíl na trhu, spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, případně ziskovost jednotlivých zákazníků nebo hodnotové výhody pro klíčové zákazníky a zákaznické segmenty. Kromě úsilí podniku zaměřeného na spokojenost zákazníků je však nutné v rámci této perspektivy převést také strategické poslání podniku do konkrétních zákaznických a tržně orientovaných cílů [3 str. 33, 61- 64].

Perspektiva interních procesů

Co se týče perspektivy interních podnikových procesů, jsou nejprve zjišťovány kritické procesy, v rámci kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy pak umožňují podniku poskytovat hodnotové výhody pro zákazníky a naplnit finanční očekávání akcionářů. Cíle a měřítka této perspektivy jsou obvykle vytvářeny až po stanovení cílů a měřítek v perspektivě finanční a zákaznické [3, str. 34 a 85].

Manažeři podniku musí identifikovat interní hodnotový řetězec, který sestává z inovačního procesu, v rámci kterého jsou hledány možnosti zlepšení výrobků z hlediska potřeb zákazníků, provozního procesu počínajícího objednávkou a končícího dodávkou výrobku zákazníkovi a poprodejního procesu zahrnujícího vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění spolehlivého servisu. V rámci interních procesů lze najít zdroje konkurenčních výhod, které poté přinášejí ekonomický zisk, např. co se týče kvality výrobků, nových vlastností výrobků, služeb spojených s výrobkem, případně v oblasti snižování nákladů. V rámci interních procesů je důležité především měření nákladů, kvality procesů a délky cyklu [8, str. 196 – 197]. V rámci BSC by mělo docházet k odhalování úplně nových procesů, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby svých zákazníků [3, str. 34].

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC se zaměřuje na cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle v rámci perspektivy učení se a růstu musejí vytvářet infrastrukturu, která poté umožní dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách, neboť cíle v této perspektivě jsou hybnými silami, pomocí kterých může být dosaženo skvělých výsledků ve zbývajících perspektivách. BSC zdůrazňuje především důležitost investování do budoucnosti, neboť podniky nejsou schopny dosáhnout dlouhodobých cílů ve zbývajících oblastech pomocí současných technologií a schopností. Podniky proto musí investovat a to nejenom v tradičních oblastech investování, jako jsou nové stroje a zařízení, ale především také do své infrastruktury, tzn. lidí, systémů a procedur. V rámci předchozích perspektiv většinou dojde k odhalení velkých rozdílů mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím co je nutné, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila [3 str. 34, 112].

Kaplan a Norton v rámci svých zkušeností s BSC vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu, jsou to [3, str. 112 – 113]:

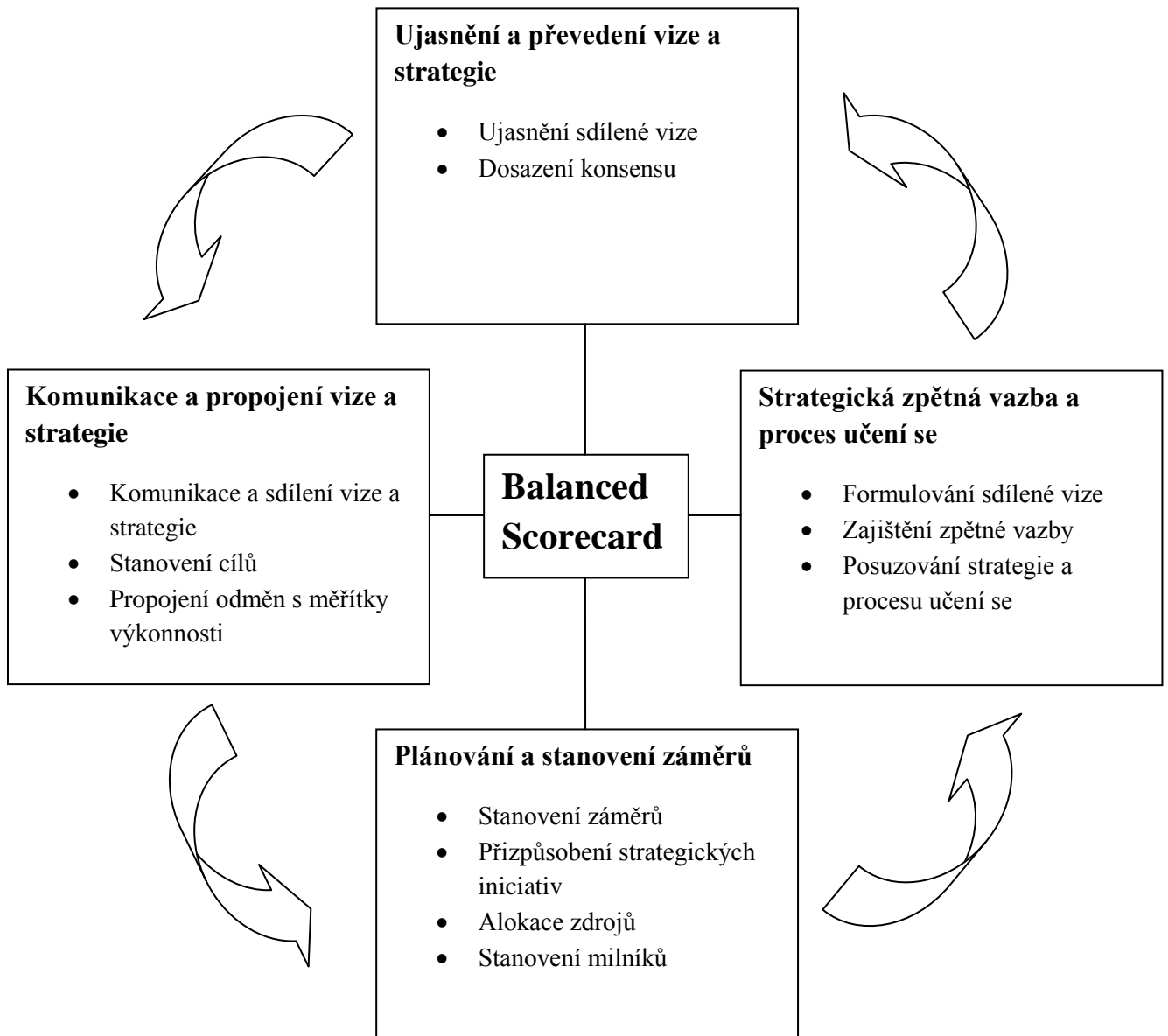
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování a angažovanost.

Za klíčová výstupní měřítka v oblasti schopnosti zaměstnanců je považovaná spokojenost zaměstnanců, která se může zjišťovat pomocí pravidelného dotazníkového šetření, schopnost udržet zaměstnance a také produktivita zaměstnanců. Schopnosti informačních systémů jsou poté měřeny rychlostí a přesností poskytnutí požadované informace. Oblast motivace, delegování a angažovanosti je proti předchozím dvěma oblastem zaměřena na vytvoření prostředí, které podporuje motivaci a iniciativu pracovníků. V rámci toho mohou být zaměstnanci motivováni např. zveřejňováním úspěšných podmětů, výhod a zlepšení, ke kterým došlo díky zaměstnancům, velmi výhodné se také jeví vytvořit novou strukturu odměňování vázanou na realizované podmínky [3; 35, 114 a 121]

Balanced Scorecard jako strategický systém

Jak je z předchozího patrné, podniky používají BSC spíše jako strategický manažerský systém než jako systém taktických nebo operačních měřítek. BSC se v podnicích využívá k realizaci kritických manažerských procesů [3, str. 21]:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.



Obrázek 4 BSC jako strategický rámec

Zdroj: zpracováno dle [3]

Základním rysem metody BSC, kterým se výrazně liší od předchozích přístupů měření výkonnosti, je požadavek přesného měření výkonnosti ve všech čtyřech oblastech, tzn. každá oblast musí mít stanovená zcela jasně své cíle, tyto cíle musí mít stanovená

měřítka, na které navazuje rozpracování souboru opatření, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. Velmi důležité je také vyvolat iniciativu zaměstnanců [11, str. 19 – 20].

Vytvoření strategické mapy

Hlavním cílem BSC je orientace podniku do budoucnosti, tj. směrem ke strategickému řízení podniku [11, str. 21]. Proto je pro úspěšnou aplikaci přístupu BSC do systému řízení podniku důležité vytvořit strategickou mapu, neboť teprve vzájemné propojení cíle může vést k objasnění strategie. Strategická mapa není ve své podstatě nic jiného než vyjádření řetězce příčin a následků. V rámci tohoto znázornění jsou však úplně opomíjeny externí faktory, neboť dojde-li ke změně vnějších faktorů, dojde i ke změně strategie a k samotné změně BSC. Strategická mapa je pak grafickým znázorněním samotné strategie, i když může být vytvořena i v podobě dokumentu. Pro lepší orientaci je vhodnější grafické vyjádření. Mezi velké výhody strategické mapy patří především zřetelné znázornění domnělých souvislostí a závislostí mezi jednotlivými cíli [2, str. 36 – 37]. Ze strategické mapy musí být jasné, co je potřeba udělat a kdo je zodpovědný za splnění a dosažení plánovaných hodnot. Strategická mapa by měla obsahovat [8, str. 197 – 198]:

- 1) definici strategických cílů v jednotlivých perspektivách,
- 2) definici strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle, definici hybných sil strategických výstupních měřítek,
- 3) vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, k monitorování, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem,
- 4) definici řetězce příčinných vazeb – tj. propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů.

Kaskádování BSC

Dojde-li k vhodné implementaci systému BSC, bude možné rozšířit BSC na všechna místa, která jsou důležitá pro realizaci strategie podniku. V rámci podniku je možné rozšiřovat BSC na celopodnikové úrovni, na úrovni jednotlivých strategických jednotek i např. tzv. osobní scorecard. Všechny tyto scorecardy musí být propojené. Tento proces rozšiřování BSC na jednotlivé úrovně se poté nazývá kaskádování BSC a může vést ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení [8, str. 198].

Možnosti využití BSC pro řízení výkonnosti

Vždy je nutné chápat BSC jako strategický systém řízení, který napomáhá podniku konkretizovat strategii vedoucí k naplnění podnikových cílů. Aby mohlo být řízení výkonnosti úspěšné, musí systém prostupovat celým podnikem. BSC je také významným komunikačním nástrojem uvnitř podniku, který umožňuje komunikaci napříč celým podnikem. Snaží se o uspokojení potřeb všech zúčastněných osob, tak aby byl naplněn cíl podnikání. V rámci BSC je zdůrazněn hodnotový přístup k řízení výkonnosti, kde spokojenost zákazníků a zaměstnanců není cílem, nýbrž prostředkem k dosažení hlavního cíle podnikání. Aby mohl být systém BSC v podniku účinně využit je nutné, jak již bylo řečeno, propojit jednotlivé perspektivy mezi sebou, neboť smyslem BSC je podnik efektivně řídit a ne vytvářet pouze souhrn měřítek. O účelnosti zavedení systému BSC se dá hovořit tehdy, když přinutí management podniku definovat cíle a hledat cesty k jejich dosažení tak, aby byla zajištěna dlouhodobá efektivní existence podniku [8, str. 200 – 201].

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

1. DLUHOČOVÁ, D.; a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3 upravené vyd. Praha : Ekopress, s. r. o. 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
2. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting s. r. o., 2002. ISBN 80-7259-018-9
3. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
4. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
5. KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
6. MAŘÍKOVÁ P.; MAŘÍK M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
7. OLSON, David L.; WU, Desheng Dash. *Enterprise risk management*. Singapore : World Scientific, c2008. ISBN 978-981-279-148-1.
8. PAVELKOVÁ D.; KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Linde nakladatelství, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
9. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
10. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
11. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.
12. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

13. HNÁTEK, Jan. Změny v Modelu excelence EFQM: Model excelence 2010 – cesta k trvalé úspěšnosti organizací – *Perspektivy kvality.cz* [online] 2010-11-24 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: < <http://www.perspektivykvality.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvale-uspesnosti-organizaci.html> >
14. MICHEK, Stanislav. Model excelence EFQM. *RVP – Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 2006-09-22 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: < <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/> >
15. NABITZ, Udo; KLAZINGA, Niek; WALBURG, Jan. The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care – *International Journal for Quality in Health Care 2000* [online] 2000-02-22 [cit. 2012-10-15].
dostupné z: <<http://intqhc.oxfordjournals.org/content/12/3/191.full.pdf> >
16. O společnosti. *KOMAP, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: < <http://www.komap.cz/cz/o-spolecnosti/> >
17. Systém environmentální managementu dle ISO 14001. *MBK Consulting. s. r. o.* 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: < <http://www.mbk.cz/iso-14001> >
18. Výroční zpráva společnosti Komap Dědov, s. r. o. za rok 2007. *Justice.cz* [online]. 2008-11-05 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a538789&dokumentId=C+1241%2fSL23%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=wjc84m> >
19. Výroční zpráva společnosti Komap Dědov, s. r. o. za rok 2008. *Justice.cz* [online]. 2009-09-09 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a538789&dokumentId=C+1241%2fSL24%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=wjc84m> >
20. Výroční zpráva společnosti Komap Dědov, s. r. o. za rok 2009. *Justice.cz* [online]. 2010-11-30 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a538789&dokumentId=C+1241%2fSL28%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=wjc84m> >

21. Výroční zpráva společnosti Komap Dědov, s. r. o. za rok 2010. *Justice.cz* [online]. 2011-05-24 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a538789&dokumentId=C+1241%2fSL30%40KSHK&artnum=0&variant=1&klic=wjc84m> >
22. Výroční zpráva společnosti Komap Dědov, s. r. o. za rok 2011. In: *Justice* [online]. 2011-03-29 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a538789&dokumentId=C+1241%2fSL37%40KSHK&artnum=0&variant=1&klic=wjc84m> >

Interní dokumenty společnosti

23. Interní dokumenty společnosti KOMAP DĚDOV, s. r. o.