

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza výkonnosti vybrané firmy

Bc. Markéta Krajičková

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Krajíčková**
Osobní číslo: **E12386**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza výkonnosti vybrané firmy**
Zadávací 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 :

Obsahem tématu je provedení strategické analýzy výkonnosti konkrétní firmy, jejímž cílem je identifikovat slabé a silné stránky podniku.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické základy problematiky strategické výkonnosti podniku.
- Charakteristika vybrané firmy.
- Strategická analýza výkonnosti firmy, identifikování slabých a silných stránek.
- Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Fibířová, J. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005. 264s. ISBN: 978-80-7357-084-2.

Meyer, M. W. Rethinking performance measurement. Cambridge Cambridge University Press, 2002. 115s. ISBN 978-0-511-05831-1.

Pavelková, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 80-86131-63-7.

Sedláčková, H. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Učeň, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Vedoucí diplomové práce:




Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 8. 2014

Bc. Markéta Krajíčková

PODĚKOVÁNÍ

Za odborné vedení, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce, bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. a managementu společnosti JHV-ENGINEERING s.r.o. Především bych chtěla poděkovat jednatele společnosti Ing. Pavlu Stefanovi za konzultace, které mi při vypracovávání této práce pomohly.

Ráda bych také poděkovala své rodině za trpělivost a povzbuzení při studiu a psaní této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce pojednává o problematice systému měření výkonnosti ve vybraném podniku. Objasňuje teoretická východiska měření a řízení výkonnosti. Představuje jednotlivé využívané přístupy při měření a řízení výkonnosti, jako jsou tradiční a moderní přístupy. Praktická část je zaměřena na vymezení a zhodnocení současného systému měření výkonnosti v podniku. Cílem diplomové práce je provést analýzu systému měřitek výkonnosti v kontextu teoretických východisek ve vybraném podniku. Zároveň na základě zjištěných výsledků vymezit návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření výkonnosti ve vybraném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, strategická analýza, analýza odvětví, PEST analýza, 4C analýza, finanční analýza, SWOT analýza

TITLE

The strategic analysis of business performance

ANNOTATION

This dissertation focuses on strategic analysis of business performance. It clarifies theoretical principles for measurement and management of the performance. It describes the individual approaches, such as traditional and modern approaches. The practical part of this dissertation concentrates on specifying and evaluation of the current system of measuring the performance in the company. The goal of this dissertation is analyze the performance measures in the context of the theoretical basis of the chosen company. At the same time based on the findings define proposals and recommendations to improve the current system of measuring the performance of the chosen company.

KEYWORDS

strategy, strategic analysis, industry analysis, PEST analysis, 4C analysis, financial analysis, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	11
1 Teoretické základy problematiky měření strategické výkonnosti podniku	11
1.1 Vymezení základních pojmů.....	11
1.2 Strategická analýza.....	15
1.3 Přehled strategických přístupů	17
1.4 Měření výkonnosti	22
2 Přístupy k měření výkonnosti	24
2.1 Postupy hodnocení výkonnosti	25
2.2 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	26
2.2.1 Rozdílové ukazatele.....	27
2.2.2 Absolutní ukazatele.....	28
2.2.3 Poměrové ukazatele	28
2.3 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti	32
2.3.1 EVA	32
2.3.2 MVA	35
2.4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....	37
2.4.1 BSC	38
2.4.2 EFQM	41
3 Charakteristika společnosti JHV-ENGINEERING s.r.o.	48
3.1 Historie společnosti.....	48
3.2 Údaje o činnosti společnosti.....	49
4 Strategická analýza výkonnosti JHV-ENGINEERING s.r.o.	55
4.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	55
4.1.1 Analýza odvětví	55
4.1.2 PEST analýza.....	58
4.1.3 4C analýza.....	63

4.2	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	67
4.2.1	Analýza hmotných a nehmotných zdrojů společnosti	67
4.2.2	Lidské zdroje podniku	68
4.2.3	Analýza majetkové a finanční struktury podniku	71
4.2.4	Analýza finanční výkonnosti	76
4.3	SWOT analýza	84
5	Strategie, strategické cíle a měřítko výkonnosti	88
5.1	Formulace strategie a strategických cílů	88
5.2	Formulace strategických cílů a jejich implementace	91
5.2.1	Strategické cíle.....	91
5.2.2	Definování měřítek výkonnosti	92
5.3	Návrhy a doporučení	95
6	ZÁVĚR	100
7	POUŽITÁ LITERATURA	103
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Poslání podniku, podnikové zdroje, schopnosti a okolí podniku	12
Obrázek 2: Strategická analýza.....	16
Obrázek 3: Okolí podniku.....	17
Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil	19
Obrázek 5: Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách	21
Obrázek 6: Využití metody SWOT při koncipování strategií	22
Obrázek 7: Vybrané kvantitativní metody měření výkonnosti.....	25
Obrázek 8: Od účelu hodnocení k ukazatelům hodnocení	26
Obrázek 9: Rozklad ukazatele EVA	33
Obrázek 10: Efektivní investice zvyšující MVA	36
Obrázek 11: Zvýšení MVA snížením investovaného kapitálu	36
Obrázek 12: Zvýšení MVA zvýšením tržní hodnoty.....	37
Obrázek 13: Koncept Balanced Scorecard a propojení s vizí a strategií podniku	38
Obrázek 14: Řetězec příčin a důsledků.....	41
Obrázek 15: EFQM Model Excellence.....	42
Obrázek 16: Logo společnosti JHV-ENGINEERING s.r.o.....	48
Obrázek 17: Graf - Vývoj tržeb v mil. Kč od roku 1999 do 2013	51
Obrázek 18: Graf - Tržby dle zákazníků v roce 2013.....	52
Obrázek 19: Graf - Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku do roku 2013	53
Obrázek 20: "Klikující" autobus.....	54
Obrázek 21: Graf - Vývoj průmyslové produkce - meziroční růst/pokles vyjádřen v %	57
Obrázek 22: Graf - Vývoj nových průmyslových zakázek od roku 2000 do 2013	58
Obrázek 23: Graf - Vývoj míry inflace od roku 2000 do roku 2013	62
Obrázek 24: Graf - Celkový vývoj zaměstnanců v Pardubicích a Praze	69
Obrázek 25: Graf - Vývoj počtu zaměstnanců v konstrukční kanceláři v Pardubicích a Praze	70
Obrázek 26: Graf - Vývoj počtu zaměstnanců ve výrobě v Pardubicích.....	71
Obrázek 27: Graf - Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů v %	72
Obrázek 28: Graf - Vývoj stálých a oběžných aktiv v % za období 2008-2012	73
Obrázek 29: Graf - Analýza vlastního kapitálu za období 2008-2012	75
Obrázek 30: Graf - Rentabilita vlastního kapitálu	78
Obrázek 31: Graf - Rentabilita aktiv.....	79

Obrázek 32: Graf - Porovnání všech ukazatelů rentability.....	80
Obrázek 33: Graf - Obrat aktiv	83
Obrázek 34: Graf - Vývoj celkové zadluženosti společnosti od roku 2008 do roku 2012	84
Obrázek 35: Strategie vycházející ze SWOT analýzy	88
Obrázek 36: Strategická mapa	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad sumarizačních vyhodnocovací tabulky Modelu EFQM.....	47
Tabulka 2: Vlastní a cizí zdroje v tis. Kč.....	72
Tabulka 3: Analýza vlastního kapitálu za období 2008-2012 - Zlaté finanční pravidlo	74
Tabulka 4: Analýza vlastního kapitálu za období 2008-2012 - Zlaté pari pravidlo	74
Tabulka 5: Analýza vlastního kapitálu za období 2008-2012	75
Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč (ČPK).....	76
Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	77
Tabulka 8: Rentabilita aktiv.....	78
Tabulka 9: Vývoj ukazatelů rentability ROCE, ROS	79
Tabulka 10: Ukazatele likvidity.....	81
Tabulka 11: Ukazatele aktivity	82
Tabulka 12: Ukazatel zadluženosti	83
Tabulka 13: SWOT matice	86

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earnings before Interests and Taxes)
EFQM	Model Excellence
EPS	čistý zisk na akcii
EQA	technika simulace Evropské ceny za jakost
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FES	Fakulta ekonomicko-správní
HV	Hospodářský výsledek
MVA	Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
NOA	čistá operativní aktiva
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes)
PDCA	Demingův cyklus (Plan, Do, Check, Act)
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROC	Rentabilita nákladů (Return on costs)
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Capital Employed)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROI	Rentabilita investic (Return on Investment)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
Sb.	Sbírka zákonů
TQM	Total Quality Management

WACC Vážené průměrné náklady na kapitál (Weighted average cost of capital)

ÚVOD

*"Cestou k úspěchu v období globální finanční krize je snaha o zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti), které lze dosáhnout zaujmutím správné strategie, vhodným využíváním zdrojů - finančních, informačních i lidských a aktivním využíváním systému měření a řízení výkonnosti. Zvyšovat výkonnost lze vytvořením a implementací takového systému měření a řízení výkonnosti, který bude využíván v souladu s vizí a strategií podniku a bude integrovat různé pohledy na výkonnost."*¹

Tématem diplomové práce je Strategická analýza výkonnosti vybrané firmy. Cílem je provést analýzu systému měřitek výkonnosti v kontextu teoretických východisek ve vybraném podniku. Na základě provedeného měření a analýzy navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření výkonnosti v podniku. Pro analýzu byla zvolena firma JHV-ENGINEERING s.r.o. a ve spolupráci s vedením této společnosti vznikla tato diplomová práce.

Před provedením analýzy bylo provedeno několik řízených rozhovorů s manažerem firmy. Byly analyzovány interní podnikové materiály, mezi které řadíme účetní výkazy a výroční zprávy společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, přičemž v první části je vymezena problematika měření strategické výkonnosti podniku. Druhá část je zaměřena na strategickou analýzu výkonnosti společnosti JHV-ENGINEERING s.r.o.

V teoretické části budou vysvětleny nejdůležitější pojmy z oblasti strategického řízení, měření a hodnocení výkonnosti. Následně budou rozebrány tradiční, moderní a komplexní přístupy k měření výkonnosti.

V analytické části diplomové práce nejdříve bude charakterizována společnost JHV-ENGINEERING s.r.o. a zhodnocen současný systém měření výkonnosti firmy. Následně bude provedena strategická analýza výkonnosti společnosti JHV-ENGINEERING s.r.o. Diplomová práce je zaměřena na externí a interní analýzu podniku za zvolené období 2008 až 2013. V analýze vnějšího prostředí budeme zkoumat odvětví, tzn. strojírenský obor, kam společnost řadíme. Dále se budeme zabývat PEST analýzou, kde zanalyzujeme politické, ekonomické, sociální a legislativní faktory. Nakonec se zaměříme na analýzu 4C týkající se zákazníků, nákladů, národních

¹ Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP [online]. [cit. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>

specifik a konkurentů. Na základě výše uvedených analýz nalezneme příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit pozitivně nebo negativně růst a vývoj firmy. V analýze vnitřního prostředí, která se zabývá schopnostmi podniku, zanalyzujeme lidské zdroje společnosti, majetkové a finanční ukazatele. Ze zmiňovaných analýz zformulujeme silné a slabé stránky společnosti, které shrneme ve SWOT analýze. Z výsledků definujeme strategii podniku a formulujeme doporučení a opatření pro zlepšení současné situace podniku. K definování měřítek a implementaci strategických cílů využijeme poznatky z metody Balanced Scorecard. Na závěr veškeré výsledky shrneme a formulujeme návrhy a doporučení.

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY MĚŘENÍ STRATEGICKÉ VÝKONNOSTI PODNIKU

V první kapitole vymezíme základní pojmy, mezi které patří definice strategie, strategického řízení a výkonnosti. Dále vysvětlíme termíny strategická analýza a přehled strategických přístupů. V neposlední řadě definujeme pojem měření výkonnosti.

1.1 Vymezení základních pojmů

V následujícím textu jsou vymezeny pojmy, které budeme v práci často používat. Definujeme pojmy strategie, výkonnost, měření výkonnosti, systém měření výkonnosti, metoda měření výkonnosti, řízení výkonnosti a strategické řízení.

Pojem strategie, který je důležitým faktorem k úspěšnému vývoji podniku, má původ v řeckém slovu *strategos* a znamená umění vést. Strategie má původ ve vojenství, kde je definována jako věda o určení směru vojenských operací.

Existuje mnoho definic pojmu strategie.

Dle Vebera je *strategie* koncept celkového chování organizace, a to především způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.²

Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.³

Praktičtější definici uvádí Souček následovně: *Strategie* firmy vyjadřuje její: misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.⁴

Dle Dedouchové je přístup k strategii rozdělen na tradiční a moderní strategie.

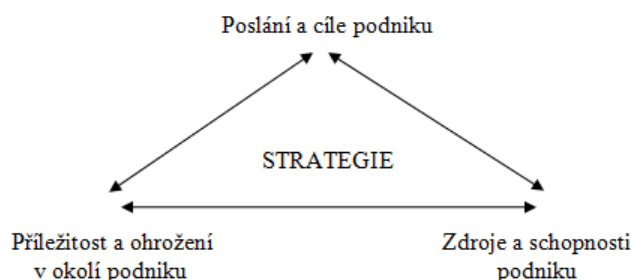
Tradiční definice chápe *strategii* jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.⁵

² VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 513

³ SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Professional Publishing, 2003. str. 25

⁴ SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Professional Publishing, 2003. str. 25

Moderní definice pojmu chápe *strategii* jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Cíle utváří tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopnostem a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.⁶



Obrázek 1: Poslání podniku, podnikové zdroj, schopnostmi a okolí podniku⁷

Na základě výše uvedených definic můžeme konstatovat, že na pojem strategie můžeme nahlížet ze dvou pohledů. Zaprvé strategii můžeme vnímat jako dokument, který stanovuje dlouhodobé cíle společnosti. Za druhé jako aktivity směřující k dosažení zamýšlených činností a záměrů.

Výkonnost je schopnost podniku nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktiv.⁸

Hroník uvádí, že **výkonnost** firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a výkonnost lidí jsou na sobě závislé. Stěží si jen představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé.⁹

Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky

⁵ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 1

⁶ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 1

⁷ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 2

⁸ ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. 2005. str. 7

⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 11

předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.¹⁰

Jak vyplývá z výše uvedených definic výkonnosti, je zřejmé, že je nutné si při zjišťování výkonnosti stanovit určité měřítko, podle kterého budeme posuzovat jednotlivé činnosti. Je nutné se dívat na výkonnost individuálně na základě potřeb stanovených daným podnikem.

Wagner definuje **výkonnost** jako dvě dimenze, které získáme, odpovíme-li si na otázku „Co je potřeba udělat pro to, abychom k dosažení cíle směřovali?“ První odpověď *"do the right things"* znamenající dělat správné věci. Tato věta dává důraz na volbu činnosti, kterou provádíme. Dimenzi výkonnosti označujeme jako efektivnost. Druhá odpověď *"do the things rights"*, v překladu dělat věci správně, vám vysvětluje pojem výkonnost ve smyslu způsobu, jak danou činnost vytváříme. Tuto druhou dimenzi označujeme jako účinnost.¹¹

Na výkonnost můžeme také nahlížet jako na možnost vytvoření prospěchu. Prospěch pak chápeme jako výsledek určitého procesu, který nám přináší užitek.

Dvořáček hovoří o **měření výkonnosti** jako o procesu, který kvantifikuje účinnost plánovaných a realizovaných operací. Měřítka je parametr použitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrika je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti.¹²

Pro provádění měření výkonnosti podniku je také nutné definovat pojem **metrika**. Metrika je pojem užívaný při hodnocení a měření výkonnosti.

Metrika je měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie. Nebo jednodušeji jako ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.¹³

Systém měření výkonnosti umožňuje přijímat kvantifikovaná rozhodnutí, protože kvantifikuje účinnost a účelnost operací, neboť získává, třídí, analyzuje a interpretuje vhodná data.¹⁴

¹⁰ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 17

¹¹ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 18

¹² DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H.Beck, 2005. str. 51

¹³ UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. str. 21

¹⁴ DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H.Beck, 2005. str. 51

Podle Fibírové **měření výkonnosti** podniku neboli přínosu z jeho vlastní existence v sobě skrývá dvě relativně samostatné otázky:

- Jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle? ¹⁵

Wagner definice pojmů:

„**Metoda měření výkonnosti** znamená postup, který je použit pro dosažení cílů procesu měření výkonnosti nebo jeho dílčích fází. Do metod měření výkonnosti tedy zahrnujeme metody zaměřené na získání požadovaných údajů, jejich zaznamenání, uchování, třídění, interpretaci a komunikaci uživatelům. V širším pojetí můžeme do metod měření výkonnosti zahrnout i postupy využívané při vytvoření modelu pro měření výkonnosti.“ ¹⁶

„**Systém měříték výkonnosti** je systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a jehož prostřednictvím popisujeme prvky, jejich charakteristiky a vztahy ve zkoumaném modelu pro měření výkonnosti.“ ¹⁷

„**Systém měření výkonnosti** znamená takové konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, které je založeno na systémovém přístupu. Prvky systému měření výkonnosti tvoří jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty, které uskutečňují měření výkonnosti nebo se na něm podílejí, systémy měříték výkonnosti a metody využívané v jednotlivých fázích měření výkonnosti.“ ¹⁸

Protože pojmy měření a řízení výkonnosti se často zaměňují, je nutné vysvětlit a definovat pojem řízení výkonnosti. Měření výkonnosti podniku je součástí komplexu řízení výkonnosti podniku.

„**Řízení výkonnosti** je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených plánovaných

¹⁵ FIBÍROVÁ, J. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. str. 14

¹⁶ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 36-39

¹⁷ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 36-39

¹⁸ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 36-39

cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. Jde o přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou splněny jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle."¹⁹

Mezi nejsložitější, nejobtížnější a nejrizikovější součástí řízení firmy řadíme strategické řízení.

Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Obvykle mají dlouhodobý charakter. Směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti.²⁰

Efektivní **strategické řízení** je výsledkem schopnosti manažerů řešit rozpor mezi tím, co je nutné udržet a neměnit, a tím co je naopak nutné změnit.²¹

1.2 Strategická analýza

Strategickou analýzu chápeme jako nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Nejdůležitějším a nejvýznamnějším úkolem strategické analýzy je připravit podnik na všechny situace, které mohou v podniku nastat. Strategická analýza zahrnuje různé strategické techniky, které jsou využívány k odhalení vztahů mezi okolím podniku (makrookolí, odvětví, konkurenční síly, konkurenty) a zdrojovým potenciálem podniku.²²

Sedláčková s ohledem na cíl strategické analýzy analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti podniku.²³

¹⁹ WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada), str. 58

²⁰ SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. str. 25

²¹ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 2

²² SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 8

²³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 8

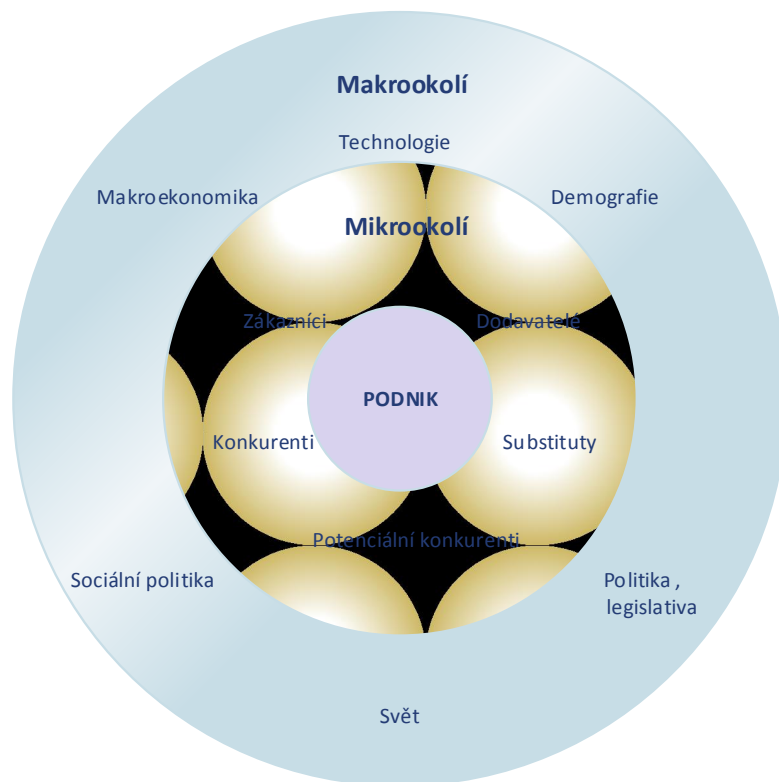


Obrázek 2: Strategická analýza²⁴

Analýza okolí se zabývá tím, jaký vliv má okolí na strategickou pozici podniku a které vytváří potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí.²⁵

- *Makrookolí* se zabývá faktory, které na podnik působí na makroekonomické úrovni. Zde využíváme dvě analýzy a to PEST analýzu (analyzuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy makrookolí) a metodu 4C (zaměřena na analýzu faktorů globalizace)
- *Mikrookolí* se zabývá analýzou odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Identifikuje faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Zde využíváme např. model pěti sil. Model je zaměřen na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozeb substitučních výrobků.

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 16



Obrázek 3: Okolí podniku²⁶

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se zabývá strategickou způsobilostí, kterou podnik musí mít, aby mohl čelit hrozbám a příležitostem vznikajících neustále v jeho okolí. Při komplexním pojetí analýzy vnitřních zdrojů a schopností jsme schopni identifikovat specifické přednosti podniku jako základu konkurenční výhody.²⁷

1.3 Přehled strategických přístupů

Ve strategickém managementu se lze setkat s různými přístupy utváření firemní strategie. Mezi nejznámější patří hierarchické pojetí strategie, Model S-C-P, Analýza strategických skupin, Model R-C-P a odvětvová strategie.²⁸

Hierarchické pojetí strategie

Hierarchické pojetí strategie patří mezi nejstarší přístupy, které se zakládají na pojmech poslání firmy, cíle, strategie, taktika a politika. Přístup lze zobrazit následovně:

²⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 16

²⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 8

²⁸ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

Mezi výhody přístupu patří především fakt, že zdůrazňuje vztah mezi posláním a realizací. Dále se soustřeďuje na víceúrovňovou analýzu a klade důraz na to, aby bylo jasné, že strategie nemůže být považována pouze za myšlenku bez přesně daných kroků. Mezi nevýhody přístupu řadíme malý důraz na vliv konkurenčního prostředí a na formulování strategie. Dále přístup zapomíná na měnící se prostředí. Kvůli malé flexibilitě, tak k hierarchickým přístupům vznikly nové přístupy, které zdůrazňují nutnost neustálých změn a zohledňují měnící se podmínky konkurenčního prostředí.²⁹

Model S-C-P

Model S-C-P tzn. Structure - Conduct - Performance Model je založen na pochopení vztahu mezi okolím firmy a její výkonností. Pojem Structure (= struktura) vážeme ke struktuře odvětví, která je daná např. počtem firem, velikostí odvětví, bariérami vstupu do odvětví atd. Pojem Conduct (= chování, řízení firmy) se zaměřuje na chování firmy uvnitř odvětví např. způsob komunikace, výroková strategie atd. Pojem Performance (= výkonnost, úspěšnost) chápeme jako výkonnost konkrétní firmy a efektivnost daného odvětví.³⁰

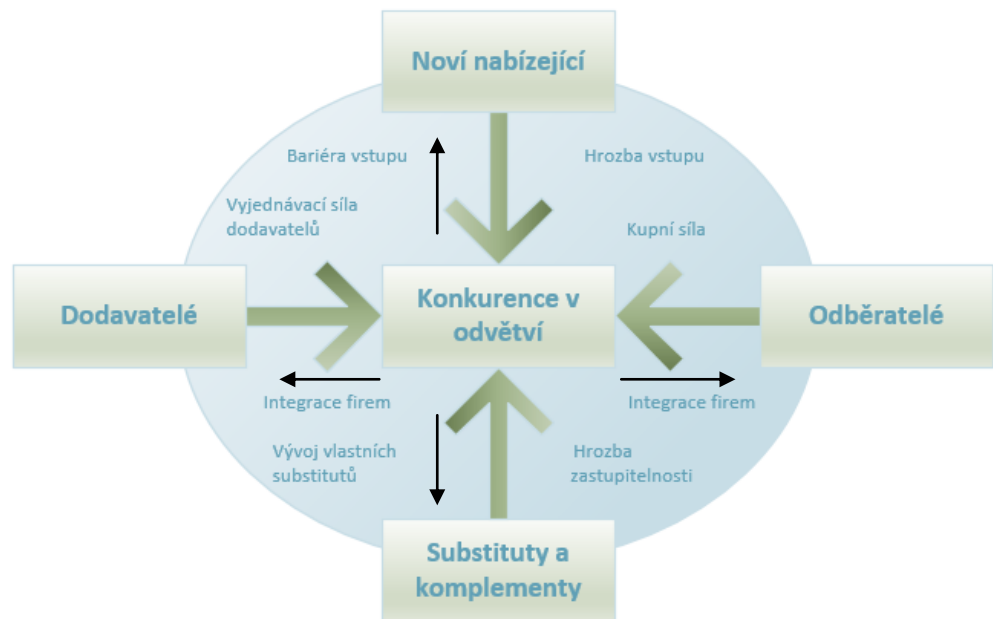
Strategickým záměrem firmy musí být směřovat aktivity společnosti do oblastí s nízkou konkurencí. Toto nám zobrazuje model pěti konkurenčních sil M. E. Portera. Porterův model zobrazuje pět základních hrozeb ovlivňujících přitažlivost odvětví:

- intenzitu konkurence uvnitř odvětví,
- noví (potenciální) konkurenti,
- substituční a komplementární produkty,
- síla dodavatelů,
- síla odběratelů.³¹

²⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

³⁰ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

³¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514



Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil³²

Analýza strategických skupin

Přístup vychází z předpokladu, že ne vždycky dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů musí být skutečnými konkurenty. Tato skutečnost říká, že jednotlivé firmy si mohou najít takovou strategii, aby si vzájemně nekonkurovaly.

Přístup vychází z koncepce Kohli a Jaworski, který klade důraz na:

- orientaci na zákazníka – řeší faktory ovlivňující nákupní chování zákazníků, požadavky a spokojenost zákazníků
- orientaci na konkurenci - klade důraz na klíčové konkurenty a jejich strategii
- mezifunkční koordinaci - zaměřuje se na reakci vnitřních útvarů firmy na podněty zjištěné z trhu a na koordinaci jejich činností.³³

Mezi nejvýznamnější aktéry trhu se stávají zákazníci a konkurenti. Moderní přístup tržní orientace se zaměřují také na stakeholders (subjekty vnějšího prostředí).

³² VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 515

³³ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

Model R-C-P

Přístup R-C-P (Resource - Conduct - Performance Model) spatřuje konkurenční výhodu v existenci zdrojů, kterými společnost disponuje. Mezi zdroje můžeme řadit finance, zařízení, know-how, organizační strukturu atd. Model neřeší jen množství, ale i kvalitu nebo zvláštnosti jednotlivých zdrojů.

Konkurenční výhodu model vidí:

- v disponování lepšími zdroji než konkurence,
- v lepším využívání existujících zdrojů.³⁴

Odvětvová strategie

V současné době patří odvětvová strategie mezi nejpoužívanější přístupy strategického managementu. Vychází z analýzy okolí firmy, příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí. Dále využívá analýzu slabých a silných stránek. Východiskem je aplikace SWOT analýzy a analýzy pěti základních konkurenčních sil, hrozeb, které ovlivňují přitažlivost odvětví.

Za výhody přístupu považujeme tyto aspekty:

- rozeznává důležitý vliv prostředí na strategii firmy,
- řeší silné a slabé stránky vnitřních podmínek firmy,
- nalézá strategickou konkurenční výhodu firmy.³⁵

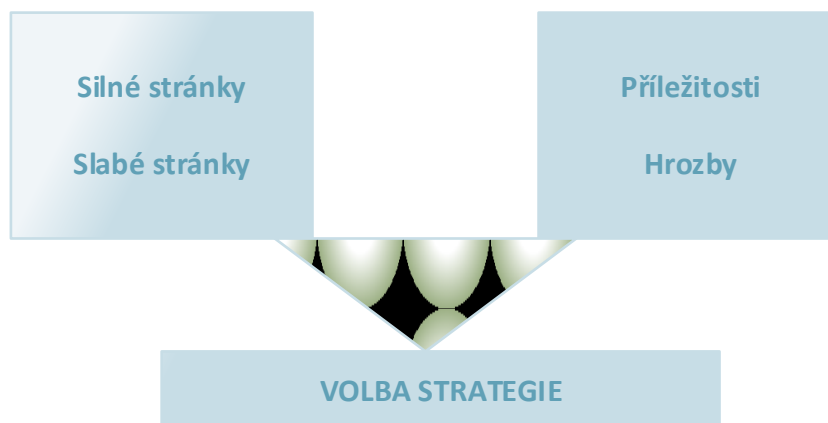
SWOT analýza

Veber metodu SWOT navazuje na model S-C-P, který slouží pro tvorbu strategie.³⁶

³⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

³⁵ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, 2009. str. 514

³⁶ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428



Obrázek 5: Postavení analýzy SWOT ve strategických úvahách³⁷

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strengths),
- slabých stránek podniku (weaknesses),
- příležitostí okolí (opportunities),
- hrozeb okolí (threats).³⁸

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze hrozeb je třeba vycházet jak z hrozeb z mikrookolí, tak i hrozeb z makrookolí společnosti. Mezi hrozby řadíme faktory jako např. vysoká diferenciacce v odvětví, státní regulace, velký počet konkurujících firem, pomalý růst odvětví atd.³⁹

Příležitosti chápeme jako příležitosti, které mohou neutralizovat hrozby, a také rozvojové příležitosti týkající se okolí společnosti.⁴⁰

Slabé a silné stránky

Mezi silné a slabé stránky společnosti bereme v úvahu okolí firmy, které je velkým faktorem pro analýzu, také vnitřní zdroje společnosti. Mezi silné a slabé stránky řadíme

³⁷ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428

³⁸ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428

³⁹ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428

⁴⁰ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428

např. finanční postavení podniku, výzkum a vývoj, organizace společnosti, úroveň managementu, image firmy atd.⁴¹

Kombinací silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti pak vznikají různé varianty strategického chování a můžeme volit různé strategie. Zvolené strategie vychází na základě čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S - O vyjadřuje využívání silných stránek a velkých příležitostí, které plynou z okolí
- přístup W - O se snaží eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- přístup S - T využívá silných stránek k eliminaci hrozeb
- přístup W - T se snaží vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace



Obrázek 6: Využití metody SWOT při koncipování strategií⁴²

1.4 Měření výkonnosti

Obecně měření výkonnosti můžeme vyjádřit jako proces, kde dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Jako výstup můžeme označit hodnotu, která se vztahuje k této charakteristice.⁴³

⁴¹ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. str. 428

⁴² VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 535

⁴³ WAGNER, J.. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 35

Dle Wagnera můžeme definovat a určit funkce **měření výkonnosti** tzn. důvody, proč by člověk měl měření uskutečnit a následně fáze měření, který budeme chápat jako proces s cílem zajištění požadované informace.

Funkce měření výkonnosti:

- funkce podpory paměti,
- funkce podpory srovnání,
- funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání,
- funkce podpory hloubky poznání,
- funkce zprostředkování poznání,
- funkce důkazní.⁴⁴

Fáze v procesu měření dle Wagnera:

- vytvoření modelu,
- volba metod a nástrojů,
- získání požadovaných hodnot,
- zaznamenání a uchování získaných hodnot,
- třídění a interpretace hodnot,
- ověření informací,
- komunikace informace uživatelům.⁴⁵

⁴⁴ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 36

⁴⁵ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. str. 41

2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Obdobně jako mnoho jiných oblastí lidské činnosti i oblast měření výkonnosti podniku má svou historii. Měření výkonnosti se postupnými nástroji a inovacemi vyvíjelo a docházelo ke změně pohledu na jednotlivé metody, přístupy a nástroje měření výkonnosti.

Přístupy, které vznikly v 50. a 60. letech 20. století, patří mezi základní měřítka výkonnosti. Rozhodujícím kritériem byl hospodářský výsledek, tzn., že zisk běžného období byl absolutním měřítkem hodnocení výkonnosti podniku. Převážně sem řadíme rentabilitu kapitálu. Vrcholový management využívá zejména rozklad vrcholových měřítek, jako je například Du Pont rozklad rentabilitních měřítek výkonnosti. Z důvodu kritiky měření výkonnosti založeného na hospodářském výsledku docházelo v 70. a 80. letech 20. století k utváření nových požadavků na měření výkonnosti. Cílem bylo připravit kritéria pro měření výkonnosti managementu na různých úrovních podnikového managementu. Došlo ke vzniku nových moderních syntetických měřítek. Mezi nově vzniklá syntetická měřítka řadíme CFROI (Cash Flow Return On Investment), EVA (ekonomická přidaná hodnota) a MVA (Market Value Edit). V 90. letech 20. století nahlížíme na podnik jako na finanční investici. Vzniká nová koncepce SVA (Shareholder Value Added), která vyjadřuje rozdíl v hodnotě podniku pro akcionáře na začátku a na konci měřeného období. I přes velký rozvoj tradičních a moderních syntetických měřítek dochází ke kritice nově vzniklých měřítek ze strany manažerů. Dochází k novému uchopení myšlenek, které vycházejí převážně z podnikové praxe a teorie managementu a dochází k formulaci měřítek v oblasti měření podnikové výkonnosti. Vzniká nejpropracovanější a z hlediska implementací nejúspěšnější systém řízení a měření výkonnosti tzv. Balanced Scorecard (BSC), vytvořený Robertem Kaplanem a Davidem Nortnem. BSC se zabývá čtyřmi perspektivami, které komplexně a vyváženě zhodnocují podnikovou výkonnost.⁴⁶

⁴⁶ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI – VÝVOJOVÉ TENDENCE 2. POLOVINY 20. STOLETÍ. [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: file:///C:/Users/marketa/Downloads/821%20(1).pdf



Obrázek 7: Vybrané kvantitativní metody měření výkonnosti⁴⁷

2.1 Postupy hodnocení výkonnosti

Postup hodnocení výkonnosti Veber dělí do stěžejních kroků, mezi které řadí:

- určení předmětu hodnocení,
- volba vhodných kritérií a ukazatelů hodnocení,
- sběr údajů,
- vlastní hodnocení
- interpretace výsledků.⁴⁸

Veber vychází z poznatku, kdo je zadavatelem hodnocení, k jakému účelu hodnocení bude sloužit, co potřebujeme z hodnocení zjistit, abychom mohli hodnocení posoudit. Dále potřebuje zjistit, které aspekty budou předmětem hodnocení.

Aspekty rozdělil na:

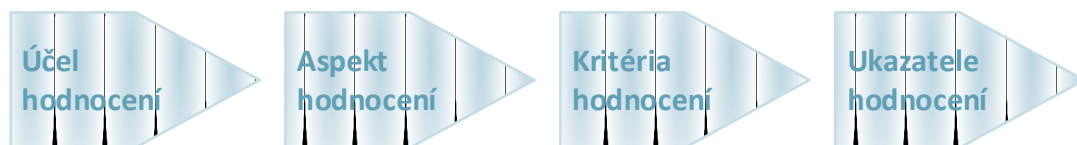
- kvantitativní,
- kvalitativní,
- ekonomické,

⁴⁷ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI – VÝVOJOVÉ TENDENCE 2. POLOVINY 20. STOLETÍ. [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: file:///C:/Users/marketa/Downloads/821%20(1).pdf

⁴⁸ VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 672

- ekologické.⁴⁹

K jednotlivým aspektům můžeme přiřadit další kritéria a k jednotlivým kritériím určíme konkrétní ukazatele.



Obrázek 8: Od účelu hodnocení k ukazatelům hodnocení⁵⁰

Na základě porovnávání zjištěných údajů dochází k vlastnímu hodnocení, které odráží danou realitu s určenými kritérii. Mezi hodnotící kritéria řadíme:

- standardy – vycházejí z legislativních požadavků a norem,
- hodnoty dosažené v minulém období,
- hodnoty dosažené jinými subjekty - např. benchmarking, kde jsou vybírány firmy, tak aby výsledky byly pro uživatele přínosné.

2.2 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Klasické tzv. tradiční přístupy měření výkonnosti považují za základní cíl podnikání maximalizaci zisku. Mezi tradiční přístupy měření výkonnosti řadíme ukazatel finanční analýzy. Charakterizujeme ho jako důležitý faktor finančního řízení, který umožňuje posoudit finanční situaci podniku. Obecným cílem finanční analýzy je zanalyzovat finanční zdraví podniku, identifikovat slabé stránky, které by moly firmě v budoucnu způsobit problémy, a dále stanovit silné stránky, o které by podnik mohl v budoucnu opírat svou činnost.

Finanční analýzu můžeme dle Vebera definovat jako metodický aparát umožňující diagnózu finančního hospodaření organizace, a to jak s ohledem na minulý vývoj, současnost i předpokládané hospodaření podniku v budoucnu.⁵¹

⁴⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 672

⁵⁰ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 672

⁵¹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. str. 674

Důležitým podkladem pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka. Podniky ji sestavují na základě zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Účetní závěrka je tvořena rozvahou, výkazem zisků a ztrát s přílohami. Účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí ve všech fázích podnikové činnosti. Rozvaha charakterizuje stav ekonomické veličiny, tedy stav majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Cílem výkazu zisku a ztrát je informovat o úspěšnosti fungování podniku, o jeho výsledcích, kterých dosáhl prostřednictvím podnikatelské činnosti. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku a náklady podniku.

Podle Kislingerové finanční analýza zahrnuje aplikaci dvou základních rozborových technik, a to procentní rozbor a poměrovou analýzu. Východiskem obou technik jsou tzv. absolutní ukazatele. Technika procentního rozboru vychází z analýzy absolutních vstupních dat a zpracování vertikálního rozboru tzn. procentní rozbor a horizontálního rozboru, tzn. výpočet rozdílů a indexů struktury účetních výkazů.⁵²

Mezi standardní členění ukazatelů Kislingerová uvádí členění na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

2.2.1 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se vypočítají jako rozdíl položky aktiv a položky pasiv. Mezi nejčastější používané ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čisté peněžní pohledávkové finanční fondy.⁵³

Čistý pracovní kapitál (ČPK) můžeme charakterizovat jako aktiva očištěná o závazky, které bude nutno v nejbližší době uhradit, tzn. do jednoho roku.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobá pasiva}$$

Podle druhého způsobu výpočtu můžeme ČPK charakterizovat jako část oběžných aktiv, která jsou financována dlouhodobými zdroji krytí, tzn. dlouhodobým kapitálem

$$\text{ČPK} = (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní kapitál}) - \text{Stálá aktiva}$$

⁵² KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie str. 78

⁵³ MRKVIČKA, J. *Finanční analýza* str. 60

2.2.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů v hodnotovém vyjádření. Měří velikost určitých prvků např. majetek, kapitál, peněžní toky. Podle toho, zda vyjadřují určitý stav, mluvíme o stavových veličinách. Stavové veličiny tvoří obsah účetního výkazu tzv. rozvahu. Při analýze absolutních ukazatelů řešíme horizontální a vertikální strukturu účetních výkazů. Horizontální struktura účetních výkazů hledá odpověď na dvě otázky. A to:

- O kolik jednotek se změnila daní položka v čase?
- O kolik % se změnila příslušná položka v čase?

Oproti tomu vertikální struktura účetních výkazů se snaží zjistit, jak se jednotlivé položky změnil v čase za určitá období. Pro tuto analýzu je nutné mít k dispozici více účetních výkazů za různá časová období.⁵⁴

2.2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele definuje Růčková jako skupinu, která tvoří nejpočetnější a nejvyužívanější skupinu ukazatelů.⁵⁵

Nejčastěji se setkáváme s bloky ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu. Kislingerová také uvádí možnosti výpočtu jednotlivých ukazatelů.⁵⁶

Ukazatele můžeme sestavit do soustavy a to buď paralelní, či pyramidové. Ukazatele paralelní soustavy vnímáme jako rovnocenné charakteristiky, které vytvářejí bloky ukazatelů měřící určitou stránku finanční situace jako je např. rentabilita, likvidita aj. Pyramidové soustavy jsou cíleny pro rozklad syntetického ukazatele, jehož výběr je podřízen účelu analýzy.

⁵⁴ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie str. 79

⁵⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2010. str. 47

⁵⁶ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie str. 97

Ukazatele rentability

Rentabilitu neboli výnosnost vloženého kapitálu charakterizujeme jako schopnost podniku vytvářet nové zdroje či dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Při zjišťování těchto ukazatelů vycházíme z dvou základních účetních výkazů, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatele jsou nejzajímavější pro akcionáře a potenciální investory.

Řadíme mezi ně

- *rentabilitu investovaného kapitálu ROCE (Return on Capital Employed)*

Ukazatel měří efekt, tzn., kolik hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. Ukazatel počítá s dlouhodobými dluhy ze strany pasiv. Ukazatel můžeme také definovat jako ukazatel, který vyjadřuje míru zhodnocení veškerých aktiv společnosti financovaných z cizího a vlastního dlouhodobého kapitálu.

- *rentabilitu aktiv ROA (Return on Assets)*

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy a její výdělečnou schopnost či produkční sílu. Rentabilitu aktiv považujeme za klíčové měřítko rentability, kde za klíčový faktor považujeme pohled přes majetek a schopnost podniku ho efektivně využít

- *rentabilitu vlastního kapitálu ROE (Return on Equity)*

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem pro investory, akcionáře a společníky podniku. Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a investory či vlastníky podniku. Ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem

- *rentabilitu tržeb ROS (Return on Sales)*

Ukazatel rentability tržeb nám říká, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku. Hodnota by měla vykazovat rostoucí tendenci v čase

- *rentabilitu nákladů ROC (Return on costs)*

Ukazatel rentability nákladů bývá považován jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb

Ukazatele likvidity

K tomu, aby existence podniku byla dlouhodobá, a aby podnik mohl fungovat, musí být schopen plnit své potřeby, tzn. být dostatečně likvidní. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku.

Rozlišujeme:

- *běžnou likviditu (Current Ratio)*
prostřednictvím běžné likvidity změříme, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil veškerá **svá** oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost
- *pohotovou likviditu (Quick Asset Ratio)*
Pohotová likvidita slouží k vyloučení nejméně likvidní části oběžných aktiv snížena o zásoby z ukazatele běžné likvidity
- *hotovostní likviditu (Cash Position Ratio)*

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity využíváme především pro řízení aktiv. Ukazatele využíváme při hledání odpovědí na otázku, jak hospodaříme s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

Rozlišujeme:

- *obrat aktiv*
Obrat aktiv je komplexní ukazatel měřící efektivnost využíváním celkových aktiv. Říká nám, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok
- *obrat zásob*
Tento ukazatel nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob
- *obrat dlouhodobého majetku*

Obrat dlouhodobého hmotného majetku měří efektivnost využívání budov, strojů a zařízení dlouhodobého charakteru. Říká nám, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok

Ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, jinak řečeno dluh. Hlavním motivem financování svých činnosti cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání s používáním vlastních zdrojů.

Rozlišujeme

- *ukazatel věřitelského rizika*
Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje celkovou zadluženost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.
- *ukazatel úrokového krytí*
Ukazatel úrokového krytí nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Říká nám jak velká je rezerva pro věřitele.

Ukazatele tržního krytí

- *účetní hodnota akci*
Účetní hodnota akcie nám znázorňuje uplynulou výkonnost firmy.
- *dividendový výnos*
Udává v procentech zhodnocení investice akcionáře.
- *dividendové krytí*
- *čistý zisk na akcii*
Čistý zisk na akci sděluje akcionářům velikost zisku na jednu kmenovou akcii, která by jim mohla být případně vyplacena ve formě dividendy.
- *výplatní poměr*
- *aktivační poměr*
- *poměr tržní ceny akcie -*
Ukazuje, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii.

2.3 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků. V této kapitole se budeme věnovat finančním ukazatelům, mezi které řadíme nejznámější ukazatel EVA a dále MVA.

2.3.1 EVA

Economic value added - EVA se uplatňuje jak v ekonomické teorii, tak především v ekonomické praxi podniků v zemích s vyspělou tržní ekonomikou. Metodu vypracovali v roce 1991 Američané Steward a Sten.

Hlavní myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výnosnost přesáhne její kapitálovou nákladovost.⁵⁷ EVA rozvíjí náklady kapitálu směrem k oceňování ekonomické výkonnosti.

Ukazatel EVA chápeme jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základním vzorcem pro výpočet EVA je následující:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} * \text{WACC} . \quad (1)$$

NOPAT, neboli net operating profit after taxes, vyjadřuje zisk z operativní činnosti podniku, tzn. zisk z provozních operací po zdanění

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba v \%}) . \quad (2)$$

EBIT provozní výsledek hospodaření

Capital vyjadřuje kapitál vázaný v aktivech, která slouží k operativní činnosti společnosti, tzn. aktiva potřebná k hlavnímu provozu podniku.

WACC zobrazuje průměrné náklady kapitálu

$$\text{WACC} = r_d * (1 - d) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} , \quad (3)$$

kde r_d náklady na cizí kapitál,

d sazba daně z příjmů právnických osob,

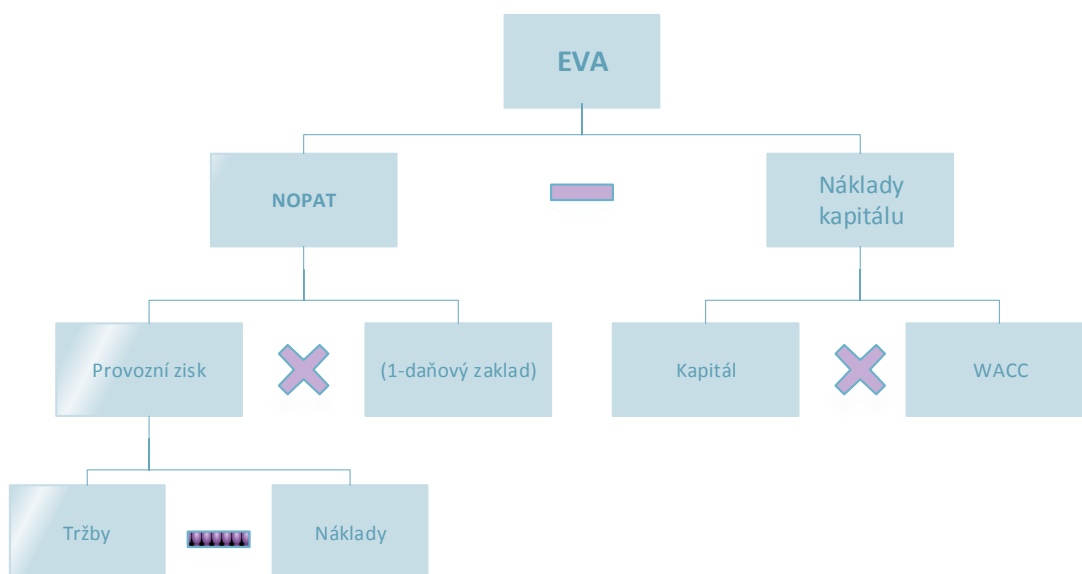
⁵⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2010. str. 65

- D cizí kapitál,
- E vlastní kapitál,
- C celkový dlouhodobě investovaný kapitál,
- r_e náklady vlastního kapitálu.

Pokud se podíváme na vzorce, z kterého je ukazatel vytvořen, je zřejmé, že provozní zisk po zdanění musí být vyšší, než jsou náklady na kapitál, aby podnikání mělo smysl. Cílem podnikání je vytváření ekonomicky přidané hodnoty.

Je-li ukazatel EVA větší než 0, podnik vytváří hodnotu, pokud výše ukazatele je záporná, podnik snižuje hodnotu.

Nejdůležitějším prvkem, který ukazatel EVA přináší do měření firemní výkonnosti, je informace o skutečné ceně vlastního kapitálu. Promítnutím v implicitních nákladech činí obraz o celkovém dosaženém finálním efektu reálnějším.⁵⁸



Obrázek 9: Rozklad ukazatele EVA⁵⁹

⁵⁸ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. str. 39

⁵⁹ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. str. 40

Výše uvedený obrázek dle Kislingerové nám ukazuje tři cesty vedoucí k růstu finanční výkonnosti podniku:

- a) Růst provozní výkonnosti NOPAT při konstantním objemu investovaného kapitálu C.
- b) Při zefektivnění majetkového portfolia může dojít k omezení činností, jejichž provozní výkonnost nepokrývá výnos, který chtějí investoři. Části, které zatěžují podnik, může společnost odprodat či přeměnit. Zisk z prodeje může být vyplacen ve formě dividend, může být investován, případně volné finanční zdroje mohou být investovány do projektů s mírou výnosu převyšující náklady kapitálu.
- c) Změna kapitálové struktury ve prospěch poskytovatelů kapitálu. Náklady na cizí kapitál jsou nižší než náklady vloženého kapitálu akcionáři.⁶⁰

EVA jako měřítko výnosnosti

Měření finanční výnosnosti je klíčový faktor při hodnocení výkonnosti podniku. Maříková a Mařík uvádí důvody, proč vznikl ukazatel EVA i přes existenci klasických finančních ukazatelů jako např. ROE, ROI, zisk na akcii, hospodářský výsledek atd., následující:

- nejsou zohledněna rizika a s tím i výnosové požadavky investorů,
- vliv rozdílných účetních předpisů a jejich aplikace,
- opomíjení časové hodnoty peněz.⁶¹

Hlavní důvod je především v nedostatečné souvislosti mezi vývojem kursů akcií a vývojem tradičních ukazatelů výnosnosti. Podle názorů ekonomů EVA vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnoty akcií. Z toho vyplývá, že pozitivní EVA je věrohodným ukazatelem tvorby hodnoty pro akcionáře.

⁶⁰ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie str. 122

⁶¹ MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. str. 49

Relativní ukazatel EVA

Protože klasický ukazatel EVA je považován za absolutní ukazatel, byly navrženy relativní ukazatele EVA, které je možno využít pro srovnání mezi podniky.⁶²

Mezi relativní ukazatele EVA řadíme:

- *hodnotové rozpětí (value spread)*

$$\text{Hodnotové rozpětí} = \frac{\text{EVA}}{\text{NOA}} \quad (3)$$

$$= r - \text{WACC},$$

kde r rentabilita čistých operativních aktiv,

NOA čistá operativní aktiva.

Hodnotové rozpětí je rozhodující veličina k měření výnosnosti kapitálu upravené o riziko. Na rozdíl od ukazatele ROE lze srovnávat podniky s rozdílnou velikostí, vybavením kapitálem, kapitálovou strukturou a především rizikovostí.

- *Relativní EVA podle London Business School*

Relativní EVA umožňuje srovnávat podniky s různou pracovní i kapitálovou intenzitou. Říká nám, jaký je podíl hodnoty pro akcionáře na tvorbě hodnoty v podniku.

$$\text{Relativní EVA} = \frac{\text{EVA}}{\text{Osobní náklady} + \text{WACC} * \text{NOA}} \quad (4)$$

- *EVA-ROS (return on sale - rentabilita tržeb)*

Třetí relativní ukazatel EVA zobrazuje podíl hodnoty EVA vůči obratu. Vycházíme pouze z provozního hospodářského výsledku NOPAT. Získáme provozní ziskovou marži, která má mnohem lepší vypovídající schopnost než klasická rentabilita obratu.

2.3.2 MVA

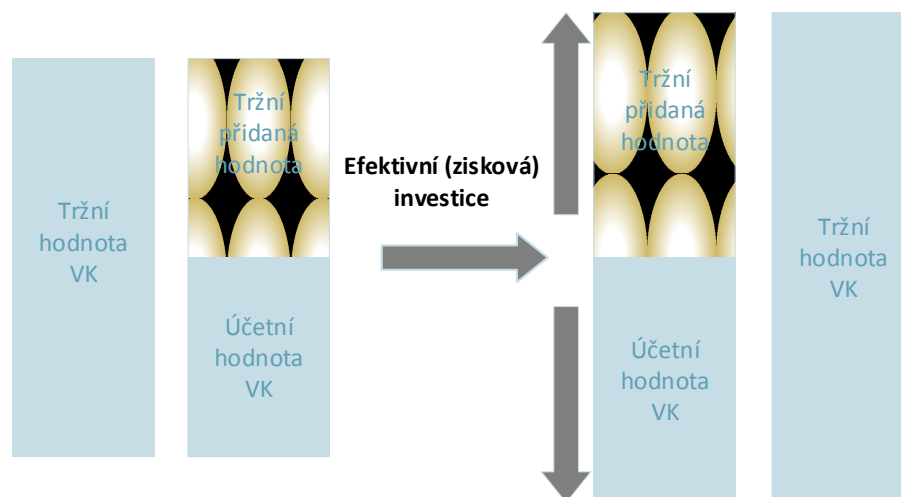
Ukazatel MVA v anglickém znění Market Value Added měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

⁶² MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. str. 50

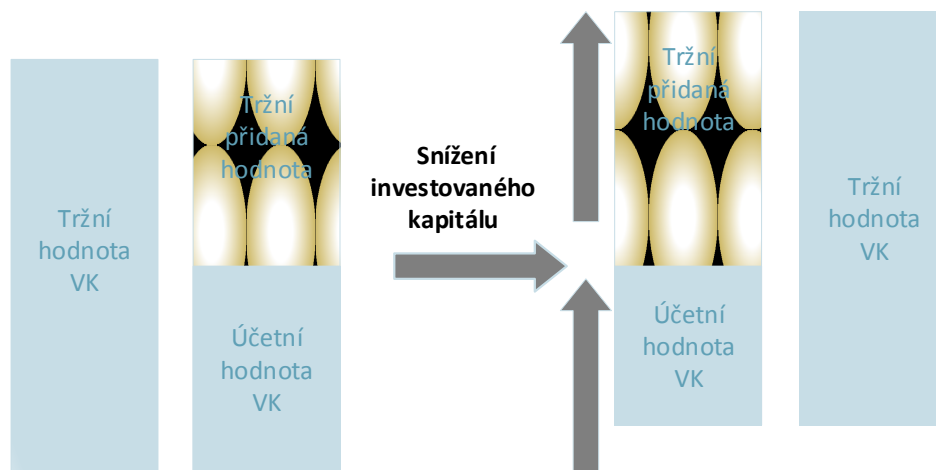
Cílem ukazatele MVA je dosáhnout co nejvyšší hodnoty. Tohoto faktu dosáhneme tím, že budeme navyšovat kapitál. Ke zvýšení MVA dojde tehdy: ⁶³

- a) pokud investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál



Obrázek 10: Efektivní investice zvyšující MVA ⁶⁴

- b) sníží-li se hodnota investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku



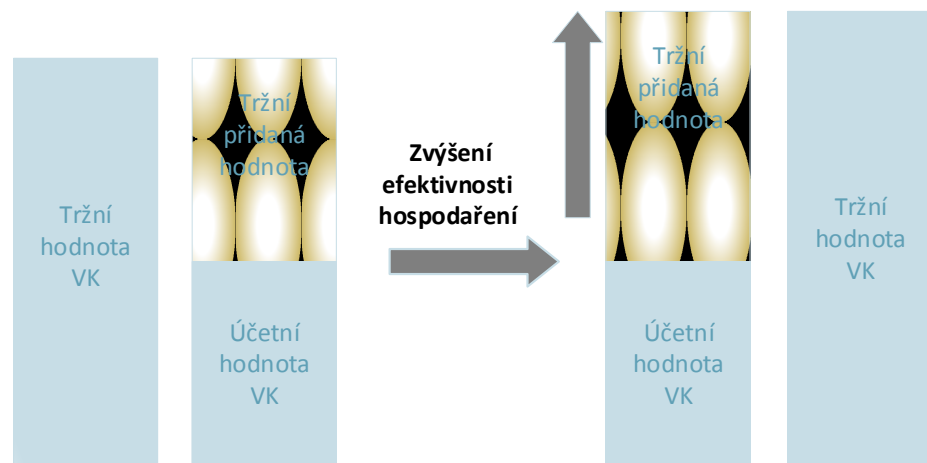
Obrázek 11: Zvýšení MVA snížením investovaného kapitálu ⁶⁵

⁶³ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. str. 47

⁶⁴ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. str. 47

⁶⁵ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. str. 47

c) zvýší-li se tržní hodnota podniku při stále výši investovaného kapitálu



Obrázek 12: Zvýšení MVA zvýšením tržní hodnoty⁶⁶

Mezi nevýhody MVA ukazatele řadíme faktor, že ne vždy je evidentní a měřitelné, co je výsledkem práce manažerů a co je výsledkem práce okolností, které manažeři nemohou ovlivnit.

2.4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Dosavadní přístupy k měření výkonnosti založené především na účetních podkladech se staly být nedostačující. Analýzy postrádaly nefinanční a měkká data. Komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti se snaží zapojit do hodnocení výkonnosti zaměřené do budoucnosti. Dochází k zjišťování potřeb zákazníka, budoucího vývoje produktu a procesu, za kterého jsou zhotovovány. Tato kapitola se věnuje komplexním přístupům k měření výkonnosti, kde Balanced Scorecard a EFQM patří mezi nejčastěji zmiňované v české literatuře.

⁶⁶ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. str. 47

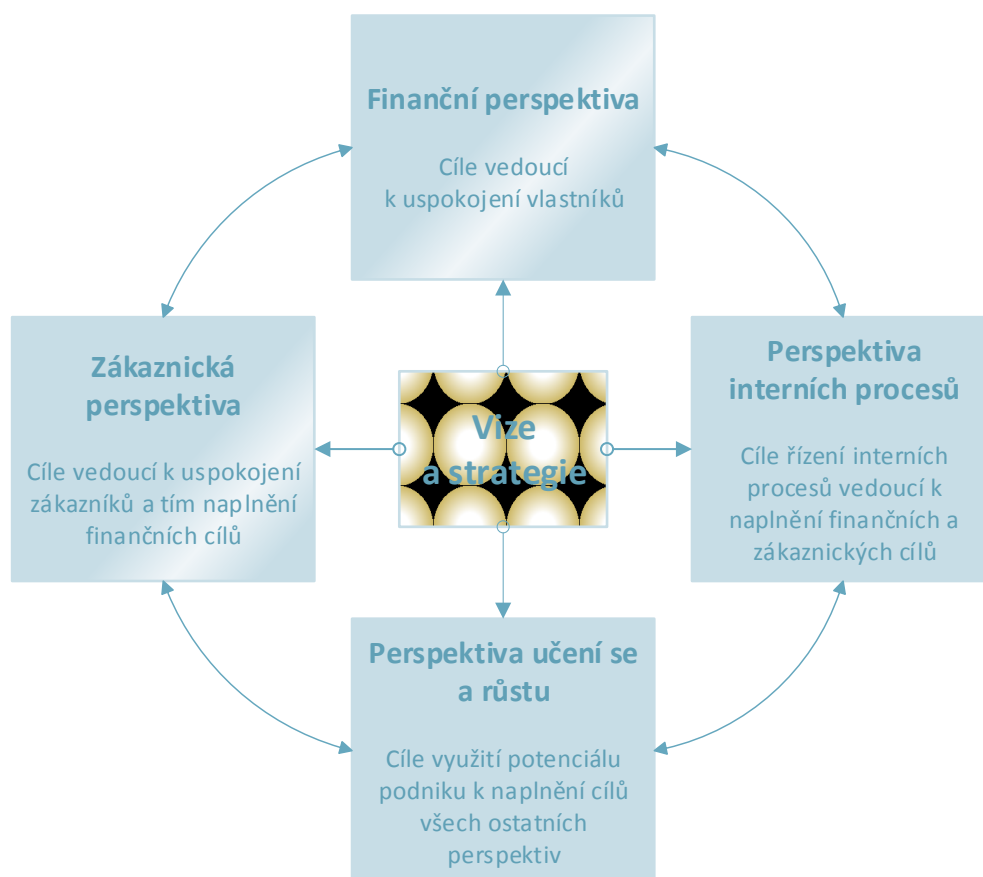
2.4.1 BSC

Autoři Kaplan a Norton, kteří jsou označováni za autory metody, v knize uvádějí, že střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě BSC (Balanced Scorecard).⁶⁷

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv:⁶⁸

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Tyto perspektivy pak tvoří rámec BSC.



Obrázek 13: Koncept Balanced Scorecard a propojení s vizí a strategií podniku⁶⁹

⁶⁷ KAPLAN, R. S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002. str. 19

⁶⁸ KAPLAN, R. S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002. str. 19

Perspektivy umožňují zamyslet se nad strategií podniku systematicky a souhrnně.

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.⁷⁰

Finanční perspektiva

Měřítko finanční výkonnosti jsou důležitým odrazem finanční ekonomiky společnosti. Dochází k sledování spokojenosti vlastníků, uspokojování jejich zájmů prostřednictvím zhodnocení vložených prostředků.

Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti měřené např. pomocí provozního zisku, ROCE, případně ekonomické přidané hodnoty EVA.

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat, a měřítko výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto segmentech.

Kaplan a Norton mezi klíčová výstupní měřítko zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích.

Dochází k provázanosti mezi finanční perspektivou a tvorbou hodnoty, a to prostřednictvím dosažených tržeb na základě ziskovosti zákazníků a tržního podílu.

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy následně umožňují poskytovat hodnotové výhody, které zákazníkům zaujmou a pomohou je udržet a dále naplnit finanční očekávání akcionářů.

Podnikové procesy je potřeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejefektivněji. To znamená

⁶⁹ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2012. str. 195

⁷⁰ KAPLAN, R. S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2002. str. 32

soustředit se na interní hodnotový řetězec skládající se z interního, provozního a prodejního procesu.

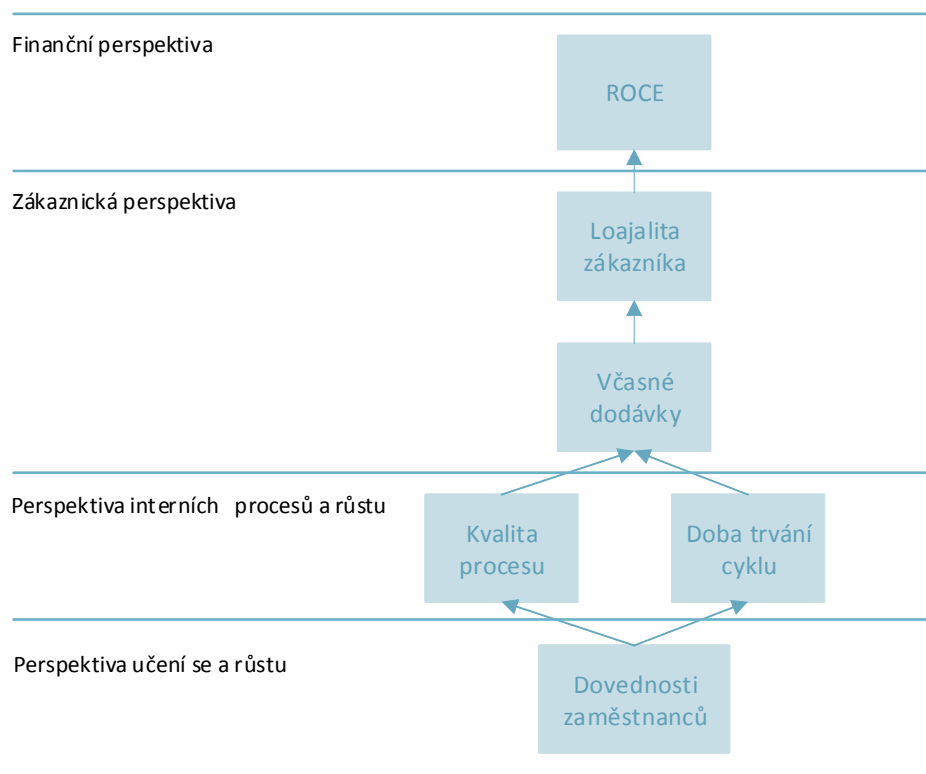
Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva modelu BSC se zabývá podnikovou infrastrukturou, nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů, mezi které řadíme lidi a systémy a podnikové procedury.

Finanční, zákaznická a perspektiva interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu.⁷¹

Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. Řetězec příčin a důsledků je vertikální vektor procházející všemi perspektivami BSC.

⁷¹ KAPLAN, R. S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002. str. 35



Obrázek 14: Řetězec příčin a důsledků⁷²

Pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je užitečné vytvoření strategické mapy, kdy jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítka a hodnoty měřítetek. Z mapy musí být čitelné, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot.⁷³

2.4.2 EFQM

Model EFQM, který má oficiální název THE EFQM EXCELLENCE byl oficiálně představen na jaře roku 1999. Model EFQM vychází z koncepce TQM. Tento model vypracovala Evropská nadace pro management kvality, je zaměřen na hodnocení podniku jako celku a na stálé zlepšování.

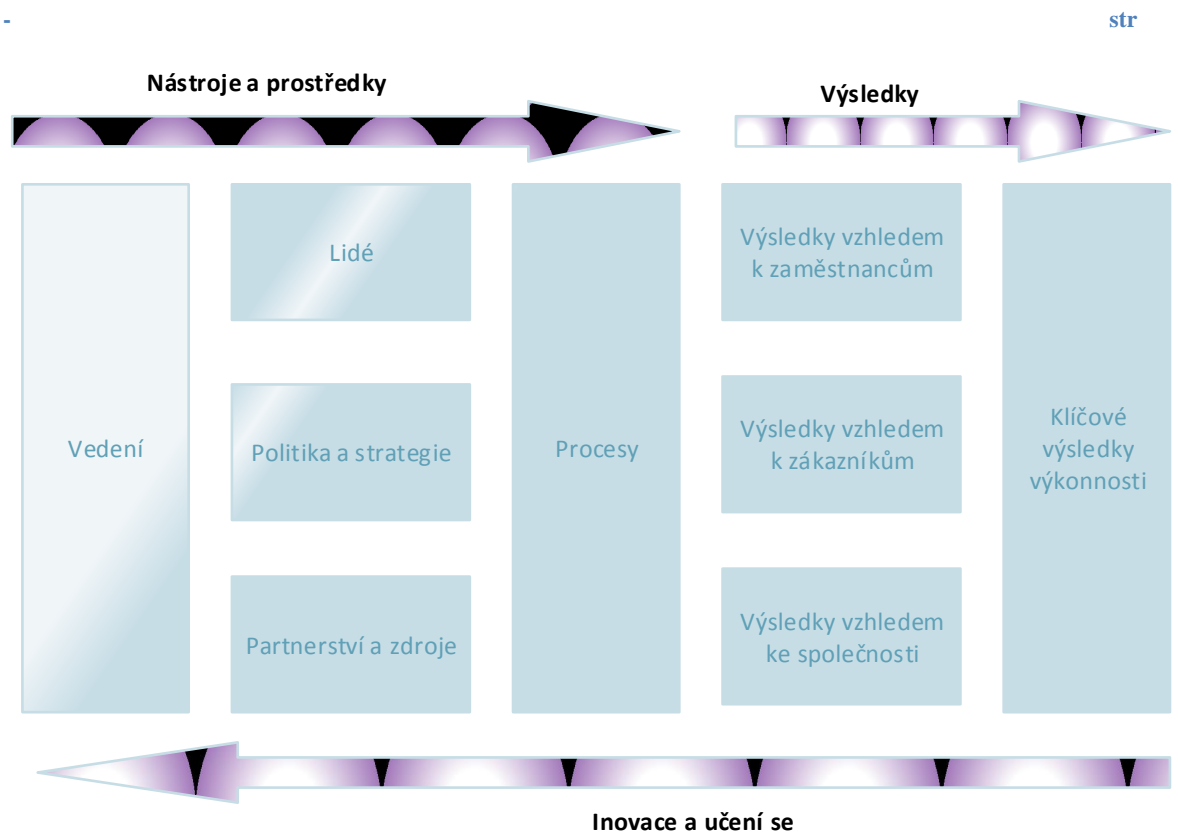
Podle Nenadála logika EFQM Modelu Excellence vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální

⁷²KAPLAN, R. S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2002. str. 37

⁷³PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2012. str. 197

spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto výsledky jsou podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje vhodně definovanou politiku a strategii a propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství.⁷⁴

Model obsahuje 9 hlavních kritérií, z nichž 5 jsou předpoklady a další 4 jsou výsledky. Přičemž výsledky jsou způsobeny předpoklady a předpoklady jsou vylepšovány prostřednictvím zpětné vazby z výsledků.⁷⁵



Obrázek 15: EFQM Model Excellence⁷⁶

⁷⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 41

⁷⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 40

⁷⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 40

- **1. kritérium: Vedení**

Nenadál definuje kritérium vedení následovně: „Výborné vedení rozvíjí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování.“⁷⁷

Toto kritérium obsahuje snahu managementu rozvíjet podnikového poslání a vize. Vedení podniku musí motivovat a aktivovat zaměstnance podniku, aby bylo dosaženo požadovaných záměrů. Účelem kritéria je vyhodnotit, zda jsou vedoucí pracovníci loajální k podniku, zda manažeři dokážou ohodnotit přínos zaměstnanců, jestli kooperují se zákazníky, dodavateli a jinými externími subjekty⁷⁸.

- **2. kritérium: Politika a strategie**

Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí.⁷⁹

Kritérium hodnotí, jak jsou strategie a vize začleněny do činnosti podniku s ohledem na trh a odvětví, ve kterém působí. Posuzuje se, jak jsou strategie oznamovány, rozvíjeny a popřípadě zlepšovány.⁸⁰

- **3. kritérium: Lidé**

Nenadál definuje kritérium následovně: „Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje.“⁸¹

Kritérium je zaměřeno na rozvíjení schopností lidských zdrojů, komunikaci mezi společnostmi a jejichmi zaměstnanci, péči o zaměstnanci a další

⁷⁷ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 41

⁷⁸ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 58

⁷⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 43

⁸⁰ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 58

⁸¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 45

- **4. kritérium: Partnerství a zdroje**

Úspěšné společnosti plánují, organizují a řídí externí partnerské vztahy a vztahy s dodavateli a také interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů.⁸²

- **5. kritérium: Procesy**

Předmětem kritéria je, zda podnik umí navrhnout, řídit a zlepšovat podnikové procesy tak, aby bylo vyhověno všem zúčastněným stranám.⁸³

- **6. kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkům**

Nenadál definoval kritérium následovně: „Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.“⁸⁴

- **7. kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům**

Hodnocené výsledky sledují výkonnost podniku s ohledem na uspokojování potřeb zaměstnanců, bývají uváděny také výsledky výkonnosti zaměstnanců. Hodnotí se vztah zaměstnanců k podniku a ostatní aktivity týkající se pracovníků, např. školení, fluktuace, počet stížností, nemocnost a úrazovost, efektivita komunikace, atd.⁸⁵

- **8. kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti**

Kritérium hodnotí, čeho podnik dosahuje s ohledem na lokální, národní nebo mezinárodní společenství. Zaměřuje se na životní prostředí, kvalitu života, vztahy mezi lidmi a institucemi, které ovlivňují chod společnosti. Je hodnoceno vnímání podniku externími organizacemi a ostatní dodatečná měření, jako názory na podnik, vztahy se správními a legislativními orgány.⁸⁶

⁸² NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 47

⁸³ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 59

⁸⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. str. 52

⁸⁵ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 59

⁸⁶ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 59

- **9. kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti**

Dochází ke srovnání dosažených výsledků s plány. Jsou hodnocena finanční měřítka podnikové výkonnosti a dodatečná měření, např. tržní podíl, produktivita, licence, výrobní cyklus, atd.⁸⁷

Model EFQM umožňuje vytvořit reálnou představu o fungování managementu společnosti, odhalit silné stránky a stanovit prioritní oblasti pro zlepšování. Odhalíme, kde jsou oblasti pro zlepšení a jak si je do budoucna udržet, míru vyzrálosti systému řízení a jestli jsou principy řízení uplatňovány v organizaci efektivně. Excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.

Implementace Modelu EFQM

Zásadním faktorem úspěšnosti je, aby byl management organizace hluboce přesvědčen o výhodnosti a užitečnosti aplikace Modelu EFQM. V návaznosti na to je vypracován harmonogram postupu a plán. Vrcholové vedení určí koordinátora týmu a ten rozhodne, které techniky budou zvoleny, aby byly co nejvhodnější pro organizaci. Na základě rozhodnutí se analyzují zdroje a časová náročnost procesu.⁸⁸

V dalším kroku je nutné sestavit tým, definovat jeho kompetence a odpovědnosti. Součástí je samozřejmě i výcvik týmu posuzovatelů. Je nutné, aby vrcholové vedení komunikovalo se všemi zaměstnanci organizace o účelu, cílu a průběhu zavedení a aplikace Modelu EFQM. Dále je zapotřebí vybraným způsobem sesbírat potřebná data. Je možné využít následující postupy:

- vedení interview se všemi zainteresovanými osobami,
- pozorováním jak zaměstnanci pracují a jejich chování,
- analýzou záznamů nejrůznějšího druhu.⁸⁹

⁸⁷ ŠULÁK, M., VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. str. 59

⁸⁸ NENADÁL, J., *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2009.

⁸⁹ NENADÁL, J., *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2009.

Pro dobrý průběh je důležité mít komplexní data. Z jednotlivých sebehodnocení musí být vypracována zpráva, která má vrcholové vedení posuzované organizace komplexně informovat o všech zjištěních a doporučeních. Celkovým výstupem je identifikace klíčových silných a slabých stránek, prioritních oblastí pro zlepšování a identifikace kritických indikátorů výkonnosti. Dále je navržen další postup prací, jejichž uvedením do podnikové praxe bude dosaženo zlepšení ve stanovených oblastech. Dosažené zlepšení musí být vyhodnoceno provedením nového sebehodnocení a na základě toho je opět provedena analýza závěrů a celkové zhodnocení dosaženého zlepšení.⁹⁰

Techniky sebehodnocení:

- technika “pro forma”,
- technika workshopu,
- technika dotazníková,
- technika maticového digramu,
- technika zapojení spolupracovníků,
- technika simulace Evropské ceny za jakost (EQA).⁹¹

Roku 1999 byl uveden zcela nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost, který jeho tvůrci, experti EFQM, označili jako RADAR. Jedná se o logické schéma, které představuje nejnáročnější, ale nejobjektivnější alternativu vyhodnocování ve vztahu k EFQM Modelu Excellence.

RADAR znamená:

R - results, tj. výsledky

A - approach, tj. přístup

D - deployment, tj. rozdělení

A - assessment, tj. posuzování

R - review, tj. přezkoumávání.⁹²

⁹⁰ NENADÁL, J.. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2009. ISBN.

⁹¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-726-1110-0, str. 246

⁹² NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-726-1110-0, str. 266-267

Každý hodnotitel má k dispozici procentní škálu, a to buď hrubší (tj. 0,25,50,75 a 100%) nebo jemnější (tj. 5%). Jemnější škála je odborníky preferována kvůli své vyšší rozlišovací schopnosti.

Hodnocení v procentech u jednotlivých kritérií v části "nástroje a prostředky" se přepíše do tabulky. Výsledné hodnocení daného kritéria je dáno aritmetickým průměrem hodnocení dílčích kritérií uvnitř celého kritéria z toho důvodu, že v jednotlivých nástrojích a prostředcích není rozlišována váha dílčích kritérií. V části "výsledky" je nutné rozlišovat závažnost dílčích kritérií, procentní hodnoty je nutné řešit zvlášť. Je zde řešena váha jednotlivých kritérií.

Posuzovatelé zjistí výsledky sebehodnocení pomocí sumarizační tabulky, do které jsou přepsána výsledná procentní hodnocení jednotlivých kritérií Modelu EFQM. Do prostředního sloupce jsou výsledky zapsány tak, aby ve sloupci "získané body" mohly pro jednotlivá kritéria zaznamenat součiny procentního hodnocení a předeepsané váhy kritéria. Příklad sumarizační tabulky viz níže.

Tabulka 1: Příklad sumarizačních vyhodnocovací tabulky Modelu EFQM⁹³

Kritérium	x váha kritéria	Získané body:
1 - Vedení	x 1,0	
2 - Politika a strategie	x 0,8	
3 - Lidé	x 0,9	
4 - Partnerství a zdroje	x 0,9	
5 - Procesy	x 1,4	
6 - Výsledky vzhledem k zákazníkům	x 2,0	
7 - Výsledky vzhledem k zaměstnancům	x 0,9	
8 - Výsledky vzhledem ke společnosti	x 0,6	
9 - Klíčové výsledky výkonnosti	x 1,5	
Celkem bodů:		

⁹³ NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0, str. 277