

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System řízení výkonnosti v MSP

Veronika Dudková

Bakalářská práce

2016

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Dudková**
Osobní číslo: **E13166**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Systém řízení výkonnosti v malém a středním podniku**
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 :

Cílem práce je provést charakteristiku teoretických koncepcí efektivního systému řízení výkonnosti a zhodnotit možnosti jejich využití v malém a středním podniku.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky řízení a měření výkonnosti v MSP.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza systému řízení výkonnosti ve vybraném podniku a možnosti využití moderních trendů.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

MAŘÍKOVÁ P., MAŘÍK M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: LINDE, 2012. 331 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

UČEŇ P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2015

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. dubna 2016

Veronika Dudková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své práce, Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat lidem z malého i středního podniku, kteří si na mě udělali čas a poskytli mi informace potřebné k sepsání této bakalářské práce.

V poslední řadě také své rodině, která mě podpořila při mém studiu.

ANOTACE

Měření a řízení výkonnosti se v dnešní době stává významnou součástí každého prosperujícího podniku. Cílem této práce je provést charakteristiku teoretických koncepcí efektivního systému řízení výkonnosti. Zhodnocení možností jejich využití je stanoveno na základě případové studie v malém a středním podniku. Závěrem jsou shrnuty výsledky případové studie a sepsána vhodná doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, malý a střední podnik, řízení výkonnosti, EFQM, Balanced Scorecard.

TITLE

System of performance management in small and medium-sized enterprises

ANNOTATION

Performance measurement and management are nowadays becoming a major part of any thriving business. The aim of this work is to make the characteristics of the Theoretical concepts of Effective performance management system. Assessing the Possibility of Their Use is Determined on the basis of case studies in small and medium enterprise. Finally, we summarize the results of the case study and draft appropriate Recommendations.

KEYWORDS

Performance, small and medium-sized enterprises, performance management, EFQM, Balanced Scorecard.

OBSAH

Obsah	- 7 -
Seznam tabulek a ilustrací.....	- 9 -
Úvod.....	- 10 -
1 Malé a střední podniky.....	- 11 -
1.1 Definice MSP.....	- 11 -
1.2 Význam MSP v České republice	- 12 -
1.3 Výhody a nevýhody MSP.....	- 12 -
2 Teoretická východiska výkonnosti a řízení podniku	- 15 -
2.1 Problematika výkonnosti	- 15 -
2.1.1 Výkonnost	- 15 -
2.1.2 Měření výkonnosti.....	- 17 -
2.1.3 Řízení výkonnosti.....	- 18 -
2.1.4 Systém řízení výkonnosti.....	- 19 -
2.2 Metody řízení výkonnosti podniku	- 20 -
2.2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku	- 21 -
2.2.1.1 Ukazatele zisku	- 21 -
2.2.1.2 Ukazatele cash flow	- 22 -
2.2.1.3 Ukazatele rentability	- 22 -
2.2.2 Moderní měřítka výkonnosti podniku.....	- 23 -
2.2.3 Komplexní metody měření výkonnosti.....	- 27 -
2.2.3.1 BSC - BalancedScorecard	- 27 -
2.2.3.2. EFQM – EuropeanFoundationforQuality Management	- 29 -
3 Specifika měření výkonnosti v MSP.....	- 31 -
4 Analýza využití koncepcí řízení výkonnosti ve vybraných podnicích	- 34 -
4.1 Představení firmy FAMA – Karel Frajvald.....	- 34 -
4.2 Případová studie řízení výkonnosti ve firmě Fama – Karel Frajvald	- 35 -

4.3	Představení firmy ZEZ SILKO, s. r. o.	- 40 -
4.4	Případová studie ZEZ SILKO, s. r. o.	- 41 -
4.5	Komparace případových studií	- 47 -
	Závěr	- 50 -
	Použitá literatura.....	- 52 -
	Seznam příloh.....	- 54 -

SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Orientační hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti

Tabulka 2: Srovnávací tabulka analyzovaných metodik

Tabulka 3: Vývoj čistého zisku ve firmě Fama – Karel Frajvald

Tabulka 4: Mzdový vývoj za rok 2015 ve firmě Fama – Karel Frajvald

Tabulka 5: Vývoj čistého zisku po zdanění ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Tabulka 6: Vývoj přidané hodnoty pracovníka v tis. Kč ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Tabulka 7: Hodnocení zákazníků v roce 2012 ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Tabulka 8: Mzdový vývoj za rok 2013 ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Seznam ilustrací:

Obrázek 1: Transformační proces podnikatelské činnosti

Obrázek 2: Podstata ukazatele CFROI

Obrázek 3: Model BSC

Obrázek 4: Model EFQM

ÚVOD

Trendem posledních několika let je rychlost a neustálé zlepšování, ať už se jedná o cokoli - pokroky ve vědě a výzkumu, technice, IT a také v oblasti managementu. Ten, kdo chce být na trhu úspěšný a držet krok s dobou, by měl umět vzdělávat své zaměstnance a být schopný používat při své práci nejmodernější metody. Všechny tyto aktivity je nutné měřit a vyhodnocovat. Podniky musí neustále zvyšovat svou výkonnost a konkurenceschopnost. K tomu se používají klasické i moderní, nejen finanční, ale i nefinanční ukazatele.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení charakteristiky teoretických koncepcí efektivního systému řízení výkonnosti a zhodnocení možnosti jejich využití v malém (Fama – Karel Frajvald) a středním podniku (ZEZ-SILKO, s.r.o.). Informace, které byly potřebné pro zpracování práce, jsou získané z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firem a z výročních zpráv.

Práce je rozdělena na několik částí. První kapitola definuje malý a střední podnik, jejich výhody a nevýhody a význam pro Českou republiku.

Druhá kapitola obsahuje teoretické koncepce pro měření a řízení výkonnosti v MSP. Nejprve je vysvětlena problematika výkonnosti (výkonnost, měření, řízení, systém řízení). Potom přichází na řadu metody řízení výkonnosti podniku. Klasické ukazatele finanční výkonnosti, jako jsou ukazatele zisku, cash-flow, rentability, budou následovat moderní metody jako Balanced Scorecard a EFQM.

Obsahem třetí kapitoly jsou specifika pro měření výkonnosti v malém a středním podniku, kde jsou vymezeny problémy týkající se měření výkonnosti v MSP. Díky kritériím a samotné analýze je v kapitole popsáno, jaké ukazatele je nejvhodnější používat pro měření a řízení výkonnosti v malém a středním podniku.

Čtvrtá kapitola je věnovaná analytické části této práce. První je představena malá firma a následně její případová studie zabývající se měřením a řízením výkonnosti. Jako druhá je představena střední firma spolu s její konkrétní případovou studií. Na závěr proběhne komparace obou podniků a zhodnocení získaných výsledků.

1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Malé a střední podniky (dále jen „MSP“) hrají velice důležitou ekonomickou, politickou i stabilizační roli ve všech vyspělých ekonomikách. Demokratické vlády na celém světě orientují svou pomoc k MSP a také v českých podmínkách je jim věnována značná pozornost, hlavně v prvních vývojových fázích. Dále se jejich role posiluje ekonomickou krizí a to díky větší flexibilitě ve výrobě, službách a obchodu.

1.1 Definice MSP

Evropská unie jednotně vymezila sektor MSP Doporučením Komise z 3. dubna 1996 č. 96/280/EC s cílem sjednotit vymezení MSP v členských zemích EU, a umožnit komparaci ukazatelů týkajících se tohoto sektoru. Hlavní kritérium je počet zaměstnanců a doplňkovým pak výše obratu, celková hodnota aktiv podniku a nezávislost.

Mikropodnik:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma do 2 mil. eur, tj. v Kč podle platného kurzu k euru,
- nezávislost.

Malý podnik:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur,
- maximálně 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nespĺňuje definici MSP.

Střední podnik:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. eur,
- maximálně 25% kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nespĺňuje definici MSP.

Vojík informuje, že řídicí orgány EU připravují změnu. Jako reakci na stále více globalizovanou ekonomiku chtějí odsouhlasit navýšení počtu zaměstnanců u středního

podniku z 250 na 500 zaměstnanců. Důvodem je snaha zohlednit více všechny změny, kterými firmy v souvislosti s globalizací prochází. [10, str. 22]

Nezastupitelné místo MSP v ekonomice

Význam MSP je možné hodnotit z několika úhlů pohledu:

- v porovnání s velkými korporacemi MSP mnohem citlivěji reagují na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek,
- autory 60% všech významných vynálezů ve 20. století byli nezávislí vynálezci nebo malé firmy, které se stávají hlavním zdrojem inovací; podniky do 20 zaměstnanců vytvářejí 66% nových pracovních příležitostí,
- MSP se podílejí na tvorbě HDP, zvyšují konkurenci na trhu, působí přímo i zprostředkovaně proti vzniku monopolů,
- v porovnání s dominantními firmami efektivněji využívají čím dál tím vzácnější zdroje surovin a energií, čímž dochází k nárůstu produktivity a snižování cen,
- MSP jsou fenoménem v oblasti zaměstnanosti, jelikož zaměstnávají 30 až 70 % ekonomicky aktivního obyvatelstva,
- svou otevřeností eliminují sociální napětí a přispívají k udržování sociálního smíru.

1.2 Význam MSP v České republice

V EU i v ČR jsou MSP širokou základnou podnikání. Dle Vodáčka spadá 99,8 % českých podniků do MSP. Dominantní postavení MSP v české ekonomice přináší kladné výsledky nejen ohledně zaměstnanosti. Podstatný je také podíl zahraničního kapitálu. Účast zahraničních firem v českých podnicích má podstatný vliv na řízení a rozvoj. Významně se podílely na exportu České republiky, kdy v minulých letech vytvářely asi 65-70 % českého exportu a zaměstnávaly asi 280 tisíc lidí.

Významný rozsah podnikání v České republice zajišťují přímo zahraniční firmy – např. Volkswagen, Siemens, Philip Morris, Nestlé. Zaměstnávají tisícovky českých lidí a prohlubují různé formy subdodavatelské spolupráce s českými MSP. [9, str. 18]

1.3 Výhody a nevýhody MSP

Základní otázku je, do jaké míry mohou udržet svoji pozici a úspěšnost ve srovnání s velkými podniky v ČR a zejména v EU. Existují jak MSP, tak i velké podniky. V poslední

době je názorová pozice na konkurenční pozici MSP v porovnání s velkými podniky celkem vyrovnaná a bez názorů ve prospěch jedné či druhé skupiny.

Management západních vyspělých tržních ekonomik má názor, že **klíčovým předpokladem prosperity organizací libovolné velikosti je manažerské umění ji vést**. Výrazně tedy zdůrazňují osobní úlohy vedoucích pracovníků ve srovnání s „neosobními“ vlastnostmi organizací. V dnešní době informační společnosti, kdy je v popředí např. digitální komunikace a časté odpoutávání se od fyzické práce, je na to kladen obrovský důraz. Obecně je známo, že rapidně roste význam umění práce s informacemi a znalostmi („duševní práce, informatizace, robotizace apod.), zatímco klesá váha počtu manuálně pracujících lidí.

Pro představu, jak a v jakém základním bodovém ocenění velikost organizace ovlivňuje charakteristické parametry jejího hodnocení, je uvedena tabulka. Počet „křížků“ vyjadřuje orientační bodové hodnocení, kde jsou větší výhody pro velké, střední nebo malé podniky. Čím více „křížků“ tím větší je výhoda. [9, str. 20]

Charakteristický parametr hodnocení	Velký podnik	Střední podnik	Malý podnik
Náročnost řízení (kontrola, rozhodování,...)	+	++	+++
Možnosti zajištění znalostních zdrojů (dispozice, možnosti využití IS/ICT,...)	++	+++	++
Organizační pružnost (včasná reakce na změny podnikatelského prostředí, dynamika)	+	++	+++
Profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery	+++	++	++
Inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků	+	++	+++
Kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů (snadnost získání úvěru,...)	+++	++	+
Podnikatelská rizika a možnosti jejich redukce (rezervy, pojištění,...)	++	++	+
Účinnost hospodářských procesů (koncentrace zdrojů, kontrolní systémy,...)	+++	++	+
Možnosti zajištění jakosti v celém procesu	+++	++	++

hospodářské činnosti organizace			
---------------------------------	--	--	--

Tabulka 1: Orientační hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti

Zdroj: [9, str. 21]

Z tabulky vidíme, že např. u prvního řádku tabulky hledisko náročnosti řízení je nejjednodušší pro malý podnik a s přibývajícím velikostí organizace náročnost řízení roste. U druhého řádku jde o zajištění znalostních zdrojů, kde vidíme, že nejlépe jsou na tom střední podniky, zatímco velké firmy trpí spíše byrokratismem, a malé naopak špatnou dostupností k nákladným znalostním zdrojům.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝKONNOSTI A ŘÍZENÍ PODNIKU

Vymezení si vlastní podstaty podnikatelské činnosti a jejich cílů je důležitým východiskem pro hledání kritérií měření výkonnosti podniku a s tím spojenými nástroji řízení. Výkonnost je důležitým pojmem v profesním životě manažera. Každý den se pokouší dosáhnout stanovených cílů a nejlepších výsledků. Můžeme si pod tím představit např. rozvíjení podniku, fungující hospodaření s finančními prostředky, zaměstnávání zaměstnanců s dostačujícími kvalifikací a také poskytování kvalitních a uspokojující produkty.

Kapitola vymezí pojmy jako výkonnost, měření výkonnosti, její řízení hodnocení a systém řízení. Následovat budou přístupy k měření výkonnosti a na závěr první kapitoly samotná specifika měření výkonnosti v malém a středním podniku.

2.1 Problematika výkonnosti

Slovo jako výkonnost, výkonný je v dnešní době využíváno denně, jak v odborném tak i běžném jazyce. V oboru sportu, fitness, techniky až po světovou ekonomiku, má pro každého určitý význam a málokdo by nevěděl, co si pod daným slovem představit a v jaké situaci ho správně použít.

2.1.1 Výkonnost

Wagner shrnul výkonnost do této definice – „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 předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

Výkonnost se také dá chápat jako **cesta k dosažení prospěchu** (nebo jeho vytvoření). Popisujeme-li činnost určitého subjektu, lze říct, že tato činnosti je konstruktivní. Důsledkem této konstruktivní činnosti je prospěch. Prospěch se dá popsat jako projev (důsledek) určité činnosti, který zvyšuje kvalitu života v reálném světě. Je to univerzální hodnotová kategorie, která souvisí s cílevědomou činností a na jejichž základě interpretujeme výkonnost. [11, str. 17-23]

Fíbírová tvrdí, že v nejobecnější podobě se pojem výkonnost podniku používá v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho schopností přežití a úspěšnosti v budoucnosti. [2, str. 7]

Výkonnost podniku je závislá na tom, jak dalece je podnik schopen využít výhody, oproti konkurenci. V dnešní době je tempo růstu změn podnikatelského prostředí velice rychlé, a tudíž pro podnik velice obtížné se udržet na vrcholu trhu. Úspěšné jsou tedy ty podniky, které se dokáží rychle sžít s rozvíjejícím se okolím, reagovat na změny a průběžně hodnotit svou výkonnost, kterou se snaží neustále zvyšovat. [6, str. 13]

Pro tuto bakalářskou práci bude brána jako základní definice, kterou uvedl Wagner jako druhou – týkající se cesty k dosažení prospěchu.

Pohled na výkonnost

Výkonnost podniku je velmi aktuální téma u subjektů, jež ji hodnotí. Každý subjekt má odlišný pohled. Chod firmy se může ovlivňovat zevnitř (vlastníci, vrcholový management), ale také vně společnosti (stakeholdeři, kteří mohou mít i protichůdné zájmy a cíle).

Subjekty, které požadují hodnocení výkonnosti:

- vlastníci podniku
 - výsledky, které ukazují na jejich výnosy
- management podniku
 - kontrola plnění plánovaných veličin
- banky
 - údaje k poskytování financování podniku
- finanční úřad
 - výsledky auditu k daňovým povinnostem podniku
- investiční společnosti
 - zájem o finanční a kapitálové operace v souvislosti s podnikem
- regionální správní orgány
 - přínos podniku pro region. [7, str. 6]

Hodnota podniku

Pavelková říká, že hodnota podniku jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace, proto se dá považovat jako výhodné měřítko pro výkonnost podniku. Tento přístup k řízení pak sleduje růst této hodnoty jako základní cíl podnikání a směřuje k jeho naplnění veškeré aktivity podniku. Maximalizace hodnoty podniku docílí vedení tak, že usiluje o největší přínos pro vlastníky v podobě rostoucí hodnoty jejich vlastnického podílu. To bude mít

krátkodobé trvání bez uspokojení zaměstnanců, věřitelů, zákazníků a dalších subjektů, kteří mají vztah s daným podnikem.

Tomáš Baťa řekl: „*Pod obchodní poctivostí rozumíme, že všechny strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím. Poctivé vedení výroby nebo obchodu znamená tvoření hodnot.*“ [6, str. 15]

Hodnotové řízení podniku by mělo obsahovat všechny následující prvky:

- Strategické plánování a rozpočtování
- Alokaci kapitálu
- Měření výkonnosti
- Systém odměňování manažerů
- Interní komunikaci
- Externí komunikaci.

2.1.2 Měření výkonnosti

Opakovaná měření jsou předpokladem růstu výkonnosti podniku. Východisko pro měření výkonnosti je z identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výkonnosti podniku. Díky efektivnímu hodnocení a řízení výkonnosti lze dosáhnout cílů a rozvoje podniku. Nutností podniků je tedy zavádět mnoho inovativních přístupů, filozofií, nástrojů a technik. [6, str. 13]

Podle Šuláka majitelé podniků tlačí management zjistit, jak správně nastavit kritéria úspěšnosti tak, aby podnik dosahoval požadovaných výsledků, tedy zvýšení tržní hodnoty firmy. To pak znamená výtěžek jak pro zákazníky, zaměstnance firmy atd.

„Měření výkonnosti – schopnost firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky.“

Problém vidíme už v samotné definici – co si představit pod vloženými prostředky. Nemáme totiž jen finanční zdroje, ale také lidské, informační a organizační, na které nesmíme zapomenout. [7, str. 6]

Podle Wagnera je vhodné chápat měření výkonnosti jako proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele. Tento proces je soubor řady na sebe navazujících fází. Za základní se obvykle považují tyto:

- vytvoření modelu,
- volba metod a nástrojů,
- získání požadovaných hodnot,

- zaznamenání a uchování získaných hodnot,
- třídění a interpretace hodnot,
- porovnání výsledků měření,
- ověření informací,
- komunikace informace uživatelům. [11, str. 36]

V této práci se budeme přiklánět spíše k té druhé definici, jelikož ta první už má problém v ní samotný.

Hledání primárního kritéria

Stanovení **primárního kritéria** pro měření a zejména interpretaci výkonnosti organizace patří mezi nejčastěji diskutované otázky. A to jak na filozoficko-politické, eticko-morální až po vnitropodnikovo-manažerské úrovni. Jednotlivé odpovědi se často překrývají a částečně vylučují. Uveďme si některé typické výroky, které nám odpovídají na otázku, podle čeho nebo podle koho by mělo být primární kritérium výkonnosti organizace odvozeno:

- Organizace by měla respektovat exkluzivitu, výlučnost cílů...; můžeme přitom doplnit „koho“ podle vlastní chuti.
- Cíle organizace by měly odrážet její odpovědnost vůči...; opět můžeme podle vlastní chuti doplnit „vůči komu nebo čemu“.
- Realitou je hierarchický charakter vztahů mezi různorodými cíli organizace s určitou cílovou dominantou cílů...; doplníme „koho“.
- Snahou organizace je dosáhnout dlouhodobé vyváženosti cílů všech nebo určité skupiny.

2.1.3 Řízení výkonnosti

Výkonnost podniku je také spojena s tzv. transformací, čímž rozumíme přeměnou vstupů na výstupy, aby hodnota výstupů byla ještě vyšší než hodnota vstupu. Toho dosáhneme prodejem výrobků nebo služeb klientům. Jinak řečeno, podnik musí být schopen vytvořit takový produkt, který bude uspokojovat spotřebitele. Vstupy, jež jsme vynaložily do transformačního procesu, nazývá Fibírová jako „obět“, naopak získáním výstupů rozumíme jako „prospěch“ procesu.

Proces Transformace



Obrázek 1: Transformační proces podnikatelské činnosti

Zdroj: [2, str. 12]

Činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je cílově zaměřená a vede v budoucnosti k dosažení daného stavu či děje. Svůj záměr můžeme zaměřit pomocí dvou dimenzí výkonnosti. První je „dělat správné věci“ ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi označujeme jako **efektivnost**. Druhá dimenze „dělat věci správně“ ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým danou činnost uskutečňujeme. Tato dimenze se označuje jako **účinnost**. [2, str. 12]

2.1.4 Systém řízení výkonnosti

Wagner uvádí definici, podle které je systém řízení výkonnosti konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, jež je založeno na systémovém přístupu. Prvky podílející se na systému měření výkonnosti tvoří jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty, které měří výkonnost nebo se na něm podílejí, systémy měřítek výkonnosti a metody využívané v jednotlivých fázích měření výkonnosti. [11, str. 41]

Desatero pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti:

1. Jednoznačně formulovat vize a strategie v souladu s hodnotovým řízením podniku. Pokud tomu tak není, naplnění měřítek nevede k dosažení cílů. Pokud nejsou vize a strategie vytvořeny s ohledem na dosažení tvorby hodnoty, tohoto cíle nemusí být dosaženo, i když se podnik může jevit jako velice úspěšný.
2. Volit vrcholová měřítko výkonnosti ve vazbě na strategickou vizi. Začátkem je přijetí tvorby hodnoty pro vlastníky jako nejvyššího cíle podniku. Vedení musí mít schopnost také měřit úspěšnost dosahování tohoto cíle. Měřítka by měla podporovat

řízení hodnoty a umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jejich vazby na jednotlivé úrovně a oblasti řízení.

3. Vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků a pečlivě identifikovat generátory hodnoty.
4. Určit si finanční i nefinanční měřítka, která kvantifikují důsledky podnikových aktivit a událostí pro řízení podniku. Je nutné „kaskádovat“ měřítka do hloubky organizační struktury a řízení.
5. Určit „vlastníka“ každého měřítka.
6. Možnost změn měřítek v čase ponechat dle změn v podmínkách podnikání a změn priorit.
7. Navázat měřítka a jejich plnění na pobídkový systém v podniku, a to jak pro vrcholový management, tak i nižší úrovně řízení, a řádně jej dodržovat.
8. Zaměřit rozpracování plánů na úrovni celého podniku i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory. Zpracování plánů a kontrola jejich plnění musí vycházet ze zaměření na řízení hodnoty. Klíčová měřítka zpracovávat minimálně na čtvrtletní, resp. měsíční bázi.
9. Pro identifikaci významných generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot měřítek využívat v plánovacím procesu metod a postupů benchmarkingu.
10. Při plánování a samotném řízení a kontrole procesů využívat adekvátní informační systém jako aktivní nástroj podporující zvyšování výkonnosti podniku.

2.2 Metody řízení výkonnosti podniku

V ekonomické sféře odborníci mluví často o tzv. válce ukazatelů:

- tzv. klasické (tradiční) ukazatele (ROI, ROE, ROA, EPS, P/E,...)
- tzv. moderní ukazatele založené na hodnotovém řízení (EVA, CFROI,...),
- komplexní metody (BSC, EFQM)

kde dosavadní (klasické) přístupy k měření výkonnosti mají hlavní cíl podnikání, ze kterého vychází, maximalizaci zisku. K jeho vyjádření používají velké množství ukazatelů. Naopak moderní přístupy hodnotového řízení se snaží propojit všechny činnosti v podniku i lidí účastnících se procesů v podniku, a to vše jedním hlavním kritériem – dělat vše pro to, aby prostředky, které vložili vlastníci do podniku, měly stále zvýšenou hodnotu. Ukazatele berou v úvahu ekonomické zisky (mimořádný, nadzisk), tj. vedle běžných nákladů počítají

také alternativní náklady (náklad obětované příležitosti, oportunitní náklad), jež představují výnos z obětované, nevyužité příležitosti a mající stejné riziko jako podnik. [6, str. 17]

2.2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

2.2.1.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejvíce používané měřítka pro výkonnosti podniku. Zisk můžeme vyjádřit mnoha způsoby.

Čistý zisk – EAT (EarningsAfterTaxes)

Toto je nedůležitější kategorie zisku pro vlastníka. Jde o zisk po zdanění, který se dále rozděluje a může významně působit na vývoj hodnoty podniku v budoucnu a na spokojenost vlastníků.

Zisk před zdaněním – EBT (EarningsBeforeTaxes)

Kategorie zisku zahrnující daň z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost. Tímto můžeme vhodně porovnat výkonnost jednotlivých období i podniky ze zemí s různými zdaněními.

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (EarningsBeforeInterest and Taxes)

Soustředuje pozornost na řízení nákladů a růst tržeb. Neovlivňuje ho způsob financování a daně. Měří jen provozní výkonnost.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (EarningsBeforeInterest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Často využívaný americkými podnikateli. Výhodou je možnost srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odpisování. Také lze hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech.

Platí:

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnosti

+daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)**

2.2.1.2 Ukazatele cash flow

Cash flow představuje peněžní toky (příjmy a výdaje) podniku. Řeší nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. **Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků.**

2.2.1.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku. Jsou to relativní ukazatele, které je možné využít při srovnání v čase i pro mezipodnikové porovnávání výkonnosti.

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel nám vyjadřuje ziskovou marži podniku. S postupem času by nám ukazatel měl vykazovat stoupající tendenci. Pro porovnání ziskové marže mezi podniky je vhodné využít EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou a popřípadě i odlišnou mírou zdanění.

Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

ROA se také uvádí jako:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{zdaněné úroky}}{\text{Aktiva}}$$

Jedná se o velice důležitý ukazatel pro měření výkonnosti neboli produkční sílu podniku. Neignoruje totiž efektivní využití kapitálu vloženého do majetku podniku. Nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen, nám vyjadřuje produkci zisku využitím majetku podniku.

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on Investment)

Nejčastěji používaný pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Měl by se pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál.

Zisk na akcii – EPS (Earnings per share)

$$\text{Zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet vydaných akcií}}$$

Tento ukazatel měří výši čistého zisku připadajícího na jednu akcii podniku. Je často využíván investory na kapitálových trzích.

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Tradiční ukazatele jsou většinou založeny na účetních údajích a na účetním výsledku hospodaření. Neberou v potaz rizika, časovou hodnotu peněz, vliv inflace. Výsledek hospodaření neporovnávají s náklady obětované příležitosti.

Tradiční ukazatelé se také neobejdou bez dodatečných informací, jež se týkají likvidity, vztahu finanční a majetkové struktury, zadluženosti nebo využití aktiv podniku. [6, str. 21-25]

2.2.2 Moderní měřítka výkonnosti podniku

Na základě kritiky tradičních ukazatelů výkonnosti podniku postupem vznikly nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku.

Dle Maříkové a Maříka jsou kritéria, která by měl splňovat moderní ukazatel:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholdervalue). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty;
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtu a jedna ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu;
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Uvedené požadavky by měly být doplněny ještě o dva významné aspekty:

- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

Zhodnocovat podnik je nejvyšší cíl vlastníků. Vedení však musí mít schopnost měřit úspěšnost dosahování tohoto cíle. Určení měřítka výkonnosti, vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků a jejich návaznost pro odměňování jsou důležité kroky při implementaci konceptů řízení hodnoty podniku. [5, str. 12]

Najít však ukazatel výkonnosti vyhovující všem těmto požadavkům je velice těžké. Proto podniky používají různé ukazatele. Nejpoužívanější z nich si teď uvedeme:

- Diskontované cash flow – DCF
- Tržní přidaná hodnota – MVA
- Excess Return
- TotalShareholder Return – TSR
- Ekonomická přidaná hodnota – EVA
- ShareholderValueAdded – SVA
- Cash Flow Return on Investment – CFROI
- Cash Return on Gross Assets – CROGA.

V oblasti finanční výkonnosti se v podstatě využívá dvou měřítek: EVA jako měřítko ekonomického zisku a model CFROI, který měří výnosnost (návrtnost) kapitálu použitého k financování aktiv podniku. [7, str. 34]

1. Ekonomická přidaná hodnota – EVA (EconomicValueAdded)

Ukazatel EVA je v zahraničí využíván běžně již delší dobu. V České republice ho poslední dobou začalo využívat mnoho velkých společností. Nehodnotíme pouze rentabilitu vloženého kapitálu, ale i úspěšnost pro investory. Po úhradě všech nákladů včetně veškerých nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti) se v podniku vytvoří ekonomický zisk, tedy ekonomická přidaná hodnota. Ukazatel EVA se opírá o tři veličiny:

- hodnotu čistého provozního zisku zvýšeného o úroky (NOPAT)
- průměrné náklady na kapitál (WACC)
- celkově investovaný kapitál (C), dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál a dlouhodobé závazky)

NOPAT (Net Operating Profit after Taxes) vypočteme takto:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} - \text{daň ze zisku}$$

Kde:

EBIT – provozní zisk před úroky a zdaněním

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – vážený průměr nákladů kapitálu se skládá z nákladů na cizí kapitál, tak i z nákladů na vlastní kapitál

$$\text{WACC} = R_d \times (1-t) + \frac{D}{V} + R_e \times \frac{E}{V}$$

Kde:

R_d – požadovaná výnosnost cizích zdrojů (obligace, úvěry,...)

R_e – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (výnosnost akcií)

E – objem vlastního kapitálu

D – objem cizího kapitálu

$V = E + D$ = celkový objem používaného kapitálu

t - míra daně z příjmů

Když víme NOPAT a WACC, tak se EVA nejčastěji vyjadřuje takto:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C$$

kde:

NOPAT = zisk z hlavní činnosti (operativní) po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní (operativní) činnosti

Ukazatel EVA měří, jak společnost pro své vlastníky v daném období přispěla svými aktivitami ke snížení nebo zvýšení hodnoty podniku.[6, str. 52]

Pokud je $\text{EVA} > 0$, znamená to, že je podnik úspěšný a vytváří hodnotu. Je-li výsledek $\text{EVA} > 0$, pak je podnik neúspěšný a investoři získají méně, než mohli získat průměrnou investicí. [7, str. 21]

2. Cash Flow Return on Investment (CFROI)

CFROI je jedno z nejmodernějších modelů v oblasti měření výkonnosti podniku. V České republice je zatím spíše nevyužíván, výjimkou jsou podniky se zahraničními vlastníky, z důvodů jeho složitosti. [6, str. 101]

Při výpočtu CFROI postupujeme kontrolou návratnosti jakékoliv investice podniku, kde zjišťujeme **vnitřní výnosové procento** na bázi známého ukazatele **čisté současné hodnoty (ČSH)**. Takto lze kontrolovat celý podnik, když je sledováno provozní CF z hrubých aktiv podniku, které má zvýšit tržní hodnotu podniku v době své životnosti. Pro akcionáře je samozřejmě důležité, po jakou dobu budou aktiva schopna tvořit hodnoty, než budou muset znovu investovat.

Hlavní části CFROI:

- KV brutto kapitálový výdaj
 - Odepisovaná dlouhodobá aktiva v brutto hodnotě (včetně opravek a vlivů inflace)
 - Neodepisovaná aktiva v současných cenách (ČPK, pozemky atd.)
- Provozní CF (brutto)
 - Čistý účetní zisk (běžná činnost)
 - + odpisy
 - + úroky nákladové
 - + např. nájemné za leasing
- Doba životnosti aktiv
 - Odepisovaná brutto dlouhodobá aktiva/ roční odpisy

Základní vztah pro výpočet CFROI:

$$\text{Kapitálový výdaj} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Brutto CF}}{(1+\text{CFROI})^i} + \frac{\text{Neodepisovaná aktiva}}{(1+\text{CFROI})^n}$$

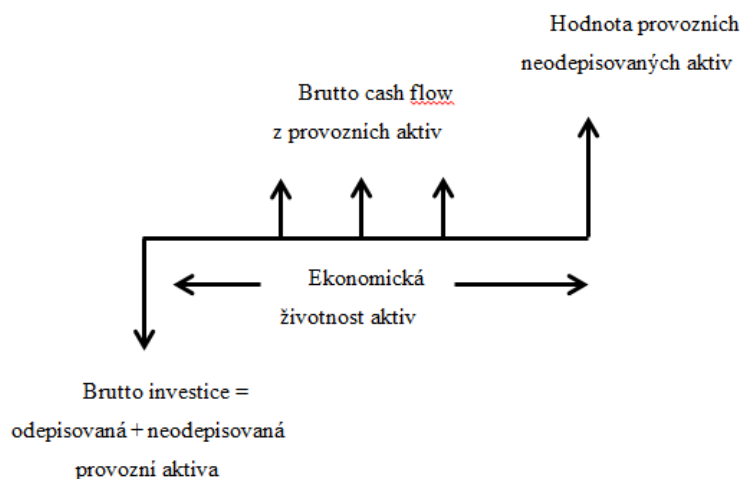
Kde:

n – doba ekonomické životnosti

i – jednotlivé roky budoucího období n

Neznámou je CFROI. Předpokládá se, že se skončením životnosti aktiv budou neodepisovaná aktiva prodána. [7, str. 35]

Při tomto ukazateli předpokládáme, že stávající vybavenost aktivity se nebude s postupem času měnit a cash flow generované tímto majetkem bude po celou jeho dobu životnosti konstantní. Také musíme odhadnout ekonomickou životnost podnikových aktiv, a to odpisovaných tak ti neodepisovaných.



Obrázek 2: Podstata ukazatele CFROI

Zdroj: [6, str. 93]

2.2.3 Komplexní metody měření výkonnosti

Při rozvoji firem se zpracovávají projekty, kde se plánují produkty pro konkrétní segment trhu, pozitivně ovlivňující parametry kvality i výnosnost projektu, s řízením realizačních procesů metodami hodnotového posuzování aktivit. Proto se na konci 20. století začaly používat komplexní modely měření a řízení výkonnosti.

2.2.3.1 BSC - Balanced Scorecard

Zjištění, že pouze finanční cíle nestačí ke zpracování dokonalého rozvoje firmy, ani k její úspěšné implementaci do živého organismu podniku přivedli R. Kaplana a D. Nortona k rozsáhlému výzkumu (1990-1992), kdy vznikla první část BSC. Další část autoři zpracovali v letech 1996-2000 a hlavně 2000-2008. [7, str. 10]

BSC je metoda, kde převádíme misi a vizi podniku do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně pronikly do jednotlivých oblastí podniku a také základní oblasti předpokladů. BSC sdružuje cíle a jejich metriky a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,

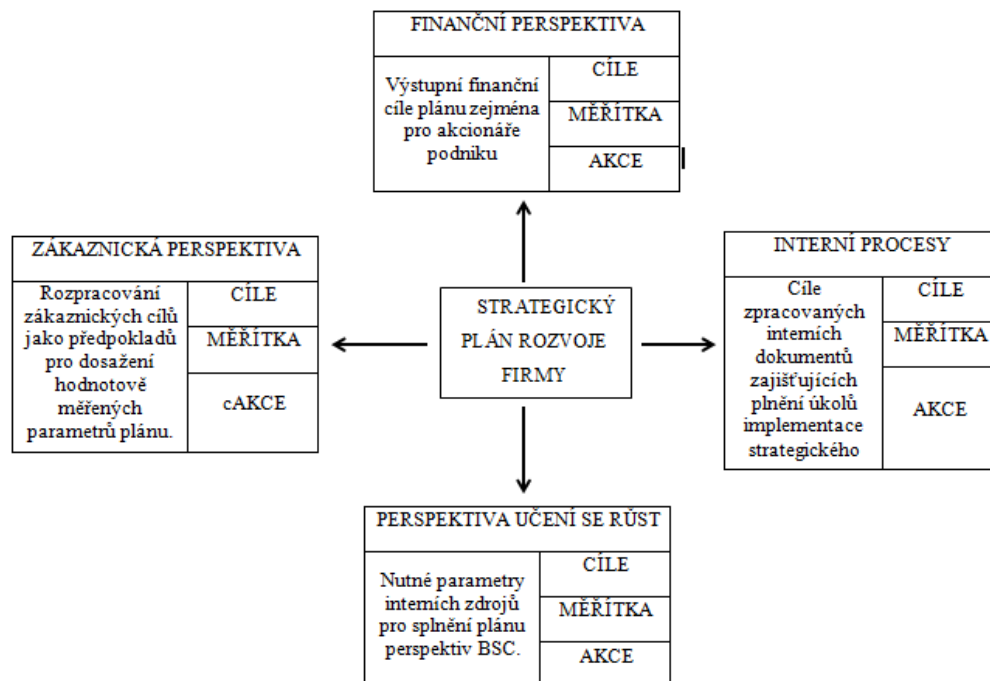
- procesní,
- učení a růstu.

Pro svou jednoduchost a strukturovanost je BSC velice rozšířen v našich firmách. [7, str. 31]

„BalancedScorecard doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti.“

[4, str. 19]

Model BSC, který vychází ze strategického plánu rozvoje podniku, má následující strukturu:



Obrázek 3: Model BSC

[7, str. 41]

Základní BSC mohou podniky vyvinout s úzce zaměřenými cíli: k dosažení konsensu, zaměření a vyjasnění se na svou strategii a ke komunikaci této strategie v celém podniku. Pokud je BSC transformován z měřicího systému do manažerského, pak se teprve ukáže skutečný přínos BSC. Rostoucí počet podniků, jež BSC používají a pracují s ním, dokazují, že BSC lze využít k:

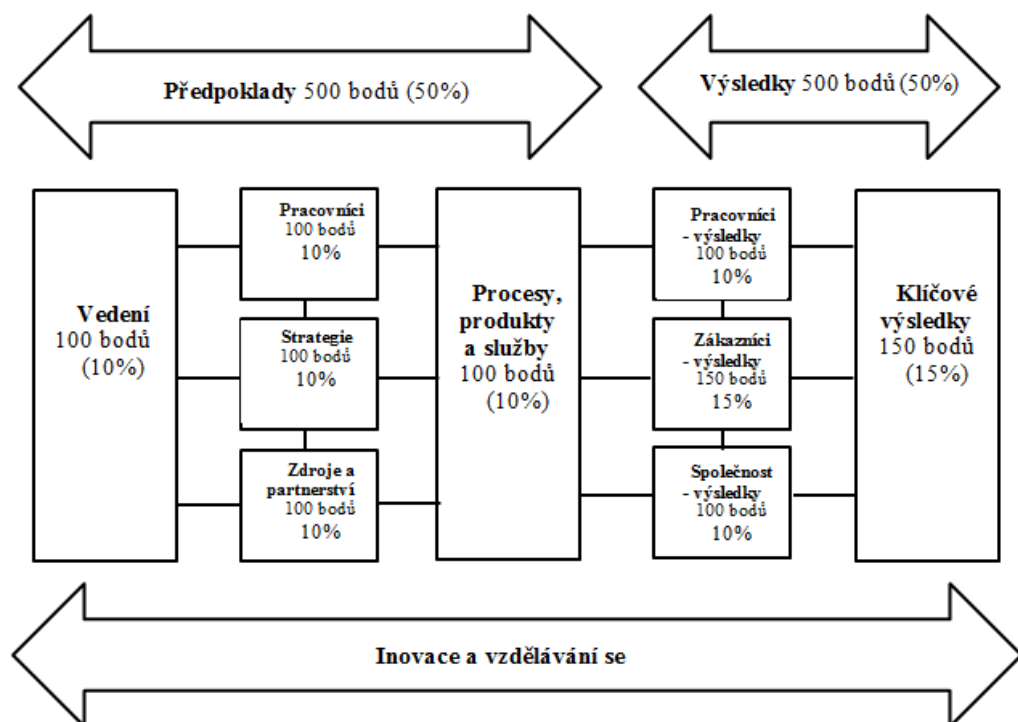
- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,

- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

BSC zkrátka vyplňuje mezeru ve většině manažerských systémů a zaměřit se na implementaci dlouhodobé strategie. Je-li BSC takto využít, můžeme ho považovat za základ řízení podniků informačního věku.[4, str. 28]

2.2.3.2. EFQM – European Foundation for Quality Management

EFQM se nezaměřuje pouze na kvalitu produktu, ale i na kvalitu managementu. Je to primární rámec pro sebehodnocení, aby se podniky neustále zlepšovaly a dosahovaly udržitelné excelence. Model EFQM je složen z devíti oblastí (kritérií), z nichž je 5 podmínek pro dosažení výsledků a 4 výsledky, jež dávají odpověď na otázku, čeho organizace dosáhla. Model EFQM si můžeme prohlédnout na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Model EFQM

Zdroj: [7, str. 9]

Oficiální název je THE EFQM EXCELLENCE MODEL. Sebehodnocení je podle Evropské nadace pro management jakosti definováno jako všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi modelu excelence. Excellence (výjimečnost, znamenitost, úspěšnost apod.) je chápána jako komplexní praktika v řízení organizace a dosahování výsledků. Sebehodnocení slouží podniku k odhalení jeho silných stránek a příležitostí ke zlepšování.

Logika modelu EFQM je celkem jednoduchá, oproti jeho samotné aplikaci. Klíčových výsledků organizace může dosáhnout za předpokladu maximálně spokojených externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto efekty jsou podmíněny excelentně zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování partnerských vztahů, včetně řízení a rozvoje lidských zdrojů. To je umožněno odpovídající kulturou a přístupy vedení na všech úrovních managementu. Prvních 5 kritérií doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, zbylá 4 kritéria ukazují, co bylo dosaženo.

Procenta u jednotlivých kritérií znamenají relativní podíl jednotlivých kritérií na tvorbě celkové hodnoty podniku. Všechna hlavní kritéria jsou dále rozčleněna na dílčí, tedy model EFQM má devět hlavních a 36 dílčích kritérií. Každé dílčí kritérium je rozloženo na otázky, respektive oblasti zaměření, které budou posuzovány.

Zavedení modelu EFQM vyžaduje dostatek času a jeho výsledky se dostaví zpravidla až za několik let. Při každoročním sebehodnocení lze zhodnotit, čeho organizace za rok dosáhla a porovnat se s konkurencí. [3, str. 111]

Za dobrý výsledek se v současné době považuje, kdy organizace získá 500 bodů z 1000 možných. Znamená to, že řízení společnosti je velice dobré. Evropské firmy s nejlepším řízením se dostávají k hranici 800 bodů. [7, str. 10]

3 SPECIFIKA MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MSP

Měření výkonnosti v MSP je velice náročná práce a často velice odlišná od velkých organizací. Nástroje a systémy pro měření byly většinou navrženy pro velké organizace. Při měření výkonnosti v malém a středním podniku mohou nastat tyto problémy:

- shromažďovat informace o výkonu je často obtížné (nedostatek historických informací a jejich dostupnost),
 - finanční údaje je obtížné interpretovat (MSP mají malou základnu, enormní a nestabilní rychlost růstu a nerovnoměrné evidence),
 - mnoho měřítek, jako budoucích zisků a přežití, vyžadují délkový vzorek, což není vhodné u MSP využívat (je typický krátký operační provoz),
 - finanční data jsou často ovlivněna faktory souvisejících s průmyslem,
 - existuje možný zdroj zkreslení,
 - budoucnost MSP a jejich potenciální výkonnost je důležitější než zpožděný výkon (to vyžaduje, aby systém měření výkonnosti nejen změřil zpožděnou výkonnost, ale zachytil i budoucí výkonnost),
 - většina MSP se zaměřují na day-to-day operace, kde nemusí stačit prostředky k provedení komplexního měření,
 - rozhodovací procesy v MSP nejsou vždy formalizované a jejich strategie jsou často špatně plánované, což má vliv na standardní systém měření výkonnosti.
- [7, str. 36-45]

Vzhledem k výše uvedeným problémům, jsou charakteristiky měření výkonnosti v MSP shrnuty takto:

- neinstitucionální,
- spoléhání se na klíčové ukazatele výkonnosti,
- objektivně orientované,
- data jsou většinou odvozena z nefinančních ukazatelů a indikátorů.

Mnoho odborníků věří, že existují tři zásadní rozdíly mezi velkými a malými podniky:

1. nejistoty v oblasti životního prostředí,
2. inovace v oblasti produktů a služeb,
3. trvalý proces evoluce.

Proto je v MSP systém měření výkonnosti často používán ke zlepšení určité nejistoty, procesů, k inovaci svých produktů a služeb a jako měřítko pro porovnání s konkurencí. [7, str. 36-45]

Dvořák a Havlíček z České zemědělské univerzity provedli analýzu jednotlivých metodik, které byly hodnocené z pohledu jejich využití v malém podniku. Porovnávací kritéria byla:

- **nízká finanční náročnost realizace měření** – musí být finančně dostupné pro malé podniky, aby je zatížilo s minimálními vícenáklady;
- **dostupnost bez licencí** – souvisí s finanční náročností realizace měření;
- **jednoduchá forma realizace měření** – měření realizují stávající pracovníci podniku, a tudíž je kladen důraz na jednoduchost provedení;
- **komplexní přístup** – hodnotí se celý podnik jako komplex;
- **počet hodnocených kritérií** – metodika je založena na sadě ukazatelů, čímž je sníženo i riziko nepřesnosti;
- **vypovídající hodnota výsledku měření** – měření neprovádí odborníci, pouze vyškolení pracovníci. Proto je třeba vybrat takovou metodiku, jejíž výsledky budou pro laika jednoznačně srozumitelné a pochopitelné.

Vybraná kritéria byla porovnána každé s každým a získala svou procentuální váhu významnosti.

	1	2	3	4	5	6	skóre
Váha	21,1%	5,26%	15,8%	21,1%	10,5%	26,3%	
Absolutní ukazatele	x	x	x			x	68,4%
Altmanův test	x	x	x		x		52,6%
Index IN 95	x	x	x		x		52,6%
Index IN	x	x	x		x		52,6%
EVA	x	x	x		x	x	79,0%
MVA	x	x	x		x	x	79,0%
CFROI	x		x		x	x	73,7%
BET	x	x	x			x	68,4%
VCI	x	x	x		x		52,6%
BSC		x		x	x		36,8%
EFQM	x	x	x	x	x	x	100%
Benchmarking		x		x	x	x	63,2%

Tabulka 2: Srovnávací tabulka analyzovaných metodik

Zdroj: [1]

Jako nejvhodnější metodika pro měření výkonnosti v malém podniku, dle zvolených kritérií, byla vyhodnocena metoda EFQM, která jako jediná vyhověla na 100 %. Jako druhá nejvhodnější metodika pak vyšla Ekonomická přidaná hodnota (EVA), která dosáhla 79 %.

[1]

4 ANALÝZA VYUŽITÍ KONCEPCÍ ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

V analytické části této bakalářské práce si nejprve představíme dva podniky – jeden lze označit jako malý a jeden jako střední. Dále bude provedena analýza možností využití koncepcí efektivního systému řízení výkonnosti, které byly vymezeny v teoretické části této práce. Tato analýza bude provedena pomocí položených rozhovorů a studiem vnitropodnikových materiálů týkajících se této oblasti. V závěru budou výsledky porovnány a zhodnoceny v kontextu teoretických východisek.

4.1 Představení firmy FAMA – Karel Frajvald

Firma FAMA – Karel Frajvald byla založena v roce 1992 zápisem do živnostenského rejstříku jako fyzická osoba se sídlem v Líšnici. Hlavním výrobním programem podniku byla sériová výroba kuchyňských linek. S postupem času přišla firma na výrobu zakázkových kuchyní a rozšířila svůj program na výrobu atypického nábytku dle jednotlivých přání i nejnáročnějších zákazníků. Motto společnosti zní: „Kvalita, rychlost, dobré ceny...“.

Hlavní výrobní program firmy:

- výroba kuchyňských linek, s postupem času rozšíření na celkové realizace interiéru tzv. „na klíč“
- spolupráce s bytovou architektkou Jaroslavou Bláhovou, navrhování a výroba bytového interiéru ve stejném designu (kuchyně, obývací pokoje, ložnice, koupelny, dětské pokoje, šatní skříně atd.)
- mimo bytů také realizace výroby interiérů restaurací, bister, hotelů, ubytoven, kanceláří atd.
- v rámci realizace zakázek firma zajistí i dodávky bytových doplňků, jako jsou židle, stoly, sedací soupravy a další. [13]

Firma sídlí v Líšnici, kde zajišťuje veškeré zakázky vlastními výrobními kapacitami. Plně vybavená truhlárna umožňuje vyrábět dle norem a současně používat vysoce kvalitní materiály.

Dále Fama vlastní a provozuje jednu kamennou prodejnu v Moravské Třebové. Dříve bylo více kamenných prodejen (Praha, Svitavy,...), ale postupem času se staly pro firmu spíše přítěží, vzhledem k vysokým fixním nákladům a malé návštěvnosti zákazníků. Z těchto

důvodů si firma ponechala jedinou kamennou prodejnu v Moravské Třebové, která je umístěna ve vlastních prostorech. Obchod má přes 600 m² prodejní plochy, kde z 10 % jsou pouze jejich vzorkové kusy výroby a z 90 % ostatní nábytek včetně sektorových doplňků.

V současné době má Fama 15 zaměstnanců – dvě prodavačky v obchodě v Moravské Třebové a 13 zaměstnanců v Líšnici – 2 administrativní pracovníky a 11 truhlářů v dílně.

Fama kooperuje s firmou Jamall-CZ a.s., která sídlí v Žamberku a vyrábí sektorový nábytek, kdy si zákazník nakoupí nábytek již zcela hotový. Fama pro ně vyrábí právě atypický (zakázkový) nábytek. Tímto si rozšiřuje okruh svých nových zákazníků a díky tomu zvyšuje celkovou produktivitu.

Firma nedávno získala svou první zahraniční zakázku do Anglie, což je obrovská příležitost, jak rozšířit své jméno a uplatnit se i na zahraničním trhu. Díky novým příležitostem a úspěchům si Fama kupuje do truhlárny dva nové NC stroje. Ty ještě více zkvalitní výrobu a pomůžou firmě dále růst.

Fama se také pyšní celou řadou výborných referencí. Mezi hlavní referenty patří Antonín Panenka, Heidi Janků, Karol Dobiáš, Gábina Partyšová, kancelář Pražský hrad atd. Tyto zákazníci Famě pomáhají s propagací a se získáním nových zákazníků. Fama má 80 % všech svých zakázek v Praze a jejím blízkém okolí.

4.2 Případová studie řízení výkonnosti ve firmě Fama – Karel Frajvald

Vztah mezi měřením výkonnosti a strategií firmy

Motto společnosti „Kvalita, rychlost, dobré ceny...“ vypovídá o jejích strategických cílech. Hlavním strategickým cílem je udržet si vysokou kvalitu výroby. Firma už dosáhla určitého stupně, který si chce i nadále udržet, aniž by slevila ze svých standardů. V porovnání se začátky, kdy výroba kuchyní byla hlavní činností, dnes firma rozšířila sortiment. Nyní je kuchyň pouze součástí výroby a Fama vyrábí nábytek do celého bytu včetně doplňků. Zakázky se však netýkají pouze bytového interiéru, ale vyrábí i nábytek do nemocnic, studentských kolejí, kancelářských prostor atd.

Dalším strategickým cílem je zlepšení technologie výroby. Jedině díky té se může Fama posouvat výš a výš. Zkvalitnění výroby znamená udržení trhu. Proto firma nyní nakupuje NC stroje, které zvýší kvalitu výrobků a produktivitu firmy.

Základem dobrého chodu firmy je nadefinování správných a reálných cílů. Ty se však musí měřit a kontrolovat. Měření výkonnosti tedy nevychází přímo ze strategie a cílů podniku, ale napomáhá při jejich další tvorbě. Důvodem jsou nedostatečná měřítka pro všechny oblasti výkonnosti, např. pro kvalitu, inovace, rychlost atd.

Firma využívá hlavně finanční ukazatele, s jejichž vypovídací hodnotou je spokojena (škála 1-5, kde 1 je nejmenší spokojenost a 5 největší spokojenost) na úrovni 4.

Fama je malý podnik, a proto nemá žádnou specializovanou osobu ani oddělení, které by mělo na starost plány, controlling a měření výkonnosti. Podnik toto oddělení nepotřebuje. Celkový chod firmy a její výkonnost kontroluje sám majitel.

Měření výkonnosti v jednotlivých oblastech

Fama měří výkonnost v oblasti finanční a zákaznické. Veškeré činnosti ve firmě jsou propojeny a je potřeba mít informace a data pod kontrolou.

V oblasti financí firma k měření výkonnosti používá základní měřítka, jako jsou rentabilita, čistý zisk a zadluženost. V posledních letech firma neměla žádné dluhy ani úvěry a vykazovala velice dobrý finanční stav. Nyní si vzala úvěr na nákup NC strojů, avšak situaci hodnotí jako bezrizikovou.

	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk před zdaněním v Kč	40 579 Kč	177 207 Kč	382 996 Kč	466 798 Kč

Tabulka 3: Vývoj čistého zisku ve firmě Fama – Karel Frajvald

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce 3, rok 2012 byl mnohem slabším oproti ostatním. Důvodem byl trvající vliv ekonomické krize, která na malé výrobní podniky působila mnohem déle, než na velké podniky. Od roku 2013 začal zisk rapidně narůstat. Obyvatelé přestali šetřit a poptávka po produktech se zvýšila a tržby stále rostou. V roce 2015 jsou dokonce 11× větší než v roce 2012, což je obrovský skok.

V rámci perspektivy zákazníků měří firma výkonnost hlavně tím, že sleduje počet reklamací a spokojenost zákazníků. Fama spolu s předávacím protokolem předá dotazník spokojenosti, kdy každý zákazník má možnost vyplnit, jak byl s prací (montáž, rychlost, komunikace, kvalita, cena,...) spokojen. Zpětná vazba napomáhá k lepší orientaci, vymezení

silných a slabých stránek a celkovému zlepšování produktů. Žádný oficiální souhrnný ukazatel Fama ale nepoužívá.

Z oblasti procesů má smysl zmínit se o technologii a poprodejním servisu. Truhlárna používá k výrobě nábytku nejmodernější vybavení, se kterým pracují specializovaní zaměstnanci s mnohaletou praxí. Truhlárnu obohatí během jara 2016 dva nové NC stroje. Ty umožní nový rozměr výroby a technologií. Zvýšení kvality a rychlosti výroby zvýší celkovou výkonnost.

Poprodejní servis je náhodného charakteru. Pro dobré jméno firmy a udržování si vztahů se zákazníky, mají zaměstnanci povinnost kontaktovat stále zákazníky s nabídkou údržby a oprav zakoupeného nábytku. V případě zájmu klienta o servis (seštelování, seřízení atd.), pracovníci přijedou a provedou potřebné úpravy. Díky tomu je firma stále v kontaktu se svými klienty.

Z oblasti výkonnosti zaměstnanců sleduje pouze odměňování a vzdělávání. Zaměstnanci za náročnou a dobře odvedenou práci musí být odpovídajícím způsobem odměněni, což je stále motivuje k práci. Zaměstnanci bývají pravidelně během roku proškolení. Každý nový zaměstnanec musí být seznámen s chodem truhlárny a s veškerým nářadím. Nyní se budou truhláři proškoleni na nové NC stroje.

	2012	2013	2014	2015
Průměrný výdělek na 1 zaměstnance	16 972 Kč	17 517 Kč	17 805 Kč	19 227 Kč

Tabulka 4: Mzdový vývoj za rok 2015 ve firmě Fama – Karel Frajvald

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4 vyplývá, že mzdy mají vzrůstající charakter. V roce 2012 je průměrný výdělek na jednoho zaměstnance necelých sedmnáct tisíc korun českých. V letech 2013 a 2014 se postupně trochu zvyšuje a téměř dosahuje částky osmnácti tisíc. V roce 2015 mzda přesahuje devatenáct tisíc. Vývoj má tedy pozitivní trend. Avšak v poměru s tržbami, které se během těchto let zvýšily 11 krát, se u mezd o tolik pozitivní nárůst neprojevil. Větší část mzdy tvoří pevná složka.

Ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců Fama nepoužívá žádná přesná měřítko (dotazníky, ankety,...). Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se všichni znají a jsou denně v kontaktu. Případné problémy se řeší okamžitě a verbální komunikací.

Operativní úroveň měření výkonnosti

Fama se zaměřuje na delší časové období, což je pro tuto podnikatelskou činnost nutné. Některé zakázky trvají i několik měsíců. Výjimku tvoří zásoby materiálu. Firma nemá téměř žádné zásoby na delší období. Ve většině případů se materiál přiveze, ihned zpracuje a odváží v podobě výrobku na místo určení. Materiál se tedy ve firmě zdrží maximálně 2 týdny, a jeho obratovost se zvyšuje. Z tohoto důvodu ani není potřeba měřit žádnou dobu obratu zásob.

Firma měsíčně kontroluje dosažený stav. Hlavně díky finančním údajům, které získává z účetnictví. Majitel měsíčně kontroluje zvláště tržby prodejny v Moravské Třebové a ziskovost truhlárny v Líšnici.

Revize strategie

Fama se řídí výsledky, které získává nejen z ukazatelů a přizpůsobuje jim svou strategii. Změna strategie probíhá nanejvýš jednou ročně. Důvodem je kolísavost poptávky během roku, např. leden vykazuje nižší poptávku než říjen, a délky zakázek, které trvají mnohdy i 3 měsíce.

Možnosti zlepšování oblasti řízení výkonnosti

V současné době Fama necítí potřebu změny v oblasti řízení výkonnosti. V opačném případě by bariérou byl hlavně nedostatek proškolených zaměstnanců, které nemá. Zajištění přítomnosti vyškoleného odborníka by stálo mnoho financí a času.

Zhodnocení u této konkrétní firmy

Fama – Karel Frajvald je finančně stabilní, má stabilní pozici na trhu a prosperuje. V oblasti měření a řízení výkonnosti by bylo vhodné její přístup zdokonalit. Jako většina podniků sleduje základní finanční ukazatele (rentabilitu, čistý zisk, zadluženost) a spokojenost zákazníků, avšak tu měří pouze počtem reklamací. Žádné moderní ani komplexní metody nevyužívá.

Podnik se neřídí všemi svými strategickými cíli, ale přizpůsobuje jim další vývoj. Rok od roku se zvyšuje poptávka po produktech a zisk má rostoucí tendenci, což znamená pozitivní výhled do dalších let a více příležitostí na trhu jako např. nákup NC strojů, zakázky v Anglii.

Takto malá firma přistupuje ke svým zaměstnancům i zákazníkům mnohem osobněji, než velký podnik. Většinu věcí řeší okamžitě a osobně. Souhrnné statistiky a ukazatele nevyužívá, protože nemá tolik dat, např. spokojenost zákazníků i zaměstnanců sleduje, ale nemá žádný souhrnný ukazatel s výsledky. K inovacím přistupují s opatrností. Truhlárna je moderně

vybavena, avšak žádné inovační cíle ve výrobě si nedává a opět žádným konkrétním ukazatelem je neměří.

Podnik se nebrání novým poznatkům a příležitostem. Majitel chod firmy přizpůsobuje aktuálnímu dění na trhu. Firma je rok od roku v lepší pozici. O zavádění nových přístupů měření a řízení výkonnosti ve svém podniku neuvažují.

Podniku bylo doporučeno zaměřit se více na zákazníky. Sledování reklamací by mohlo být nedostačující v případě narůstající poptávky a zvyšováním produktivity. Fama by měla kvalitněji vyhodnocovat dotazníkové šetření od zákazníků, což není časově náročné a nevyžaduje odborné znalosti.

4.3 Představení firmy ZEZ SILKO, s. r. o.

Firma vyrábějící kondenzátory ZEZ Praha a ZEZ Jablonné nad Orlicí se roku 1967 přesunula do Žamberka. V roce 1991 se transformovala na státní podnik ZEZ SILKO, s. r. o. a pod tímto názvem byla zapsána do obchodního rejstříku. Společnost je předním českým výrobcem výkonových kondenzátorů, kompenzačních a filtračně kompenzačních zařízení NN a VN. Zajišťuje komplexní služby související s kompenzací účinníku. Dále také nabízí měření parametrů v síti, zpracovávání projektů, výrobu a zavádění zařízení do provozu. Potřebné komponenty pro zajištění potřebného účinníku, pro měření a regulaci elektrické energie rovněž dodává. Hlavní výrobní činností jsou tedy kompenzační kondenzátory a kompenzační rozváděče ke kompenzaci jalového výkonu.

Společnost investuje mnoho prostředků do technického rozvoje, kvality a komplexnosti svých služeb. Za přednosti lze považovat moderní technologické vybavení výroby a certifikace podle normy ISO 9001. ZEZ SILKO také klade veliký důraz na ekologii a životní prostředí, a proto v roce 1984 začal používat netoxické, ekologicky nezávadné elektroizolační materiály. Pro staré kondenzátory má zajištěnou likvidaci.

Firma ZEZ SILKO, s. r. o. v letech 2010-2012 realizovala projekt Komplexní vzdělávací program zaměstnanců financovaný z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Celkově byla vyčerpána částka 3 696 439,54 Kč, což je 99 % plánovaného rozpočtu. Během projektu bylo podpořeno 93 mužů a 71 žen z firmy (průměrná investice na jednoho zaměstnance je 11 000 Kč bez DPH). Všichni zaměstnanci byli obohaceni o potřebné jazykové i odborné znalosti, např. svařování, manažerské účetnictví, program ANSYS, optimalizaci procesu skladování a logistiky materiálů a výrobků v halách atd. Mistr je tak nejen kvalitním odborníkem, ale umí svůj tým dobře řídit. Vzdělávání zaměstnanců je důležitým podpurným procesem přispívajícím k naplnění strategie firmy.

Společníky společnosti jsou:

- společnost Circutor s.a., se sídlem Vial Sant Jordi, Španělské království, disponující 95 % všech hlasů
- Ing. Jiří Prokopec, bytem v Žamberku, disponující 5 % všech hlasů.

Obchodní a marketingová strategie:

- orientace na zákazníka, vyřešení a uspokojení všech jeho potřeb v požadované kvalitě, ceně a dodací lhůtě,
- minimální dodací lhůty – zboží je expedováno okamžitě po obdržení objednávky,
- konkurenční ceny při neustálém zvyšování kvality jsou velkou výhodou,
- věrnostní a spolehliví zákazníci mají prodloužené termíny splatnosti,
- záruka 12 měsíců na veškeré zboží (na některé výrobky až 36 měsíců),
- zákazníkem požadované aspekty technického a obchodního charakteru jsou projednány ještě před uzavřením objednávky.

Konkurenční výhody:

- komunikace se zákazníkem,
- dodací termín,
- příznivá cena,
- garantovaná kvalita,
- servis.

4.4 Případová studie ZEZ SILKO, s. r. o.

Vzah mezi měřením výkonnosti a strategií firmy

Vizí podniku je být prosperující firma s vysokou technickou úrovní výrobků, která zaujímá na světovém trhu čelní místo v oboru a úzce se orientuje na potřeby zákazníka. Zákazník je ten, který určuje požadavky na kvalitu výrobků. Hlavním cílem je spokojenost zákazníků, dosažení určité výše tržeb a udržitelný rozvoj firmy.

V bodech:

- orientace na zákazníka,
- stabilní kvalita výrobků a služeb,
- strategie neustálého zlepšování,
- technická úroveň výrobků a jejich maximální bezpečnost,
- pozitivní přístup všech pracovníků,
- image společnosti.

ZEZ sleduje velké množství ukazatelů (KPI ukazatele). Z plánů na další rok jsou stanoveny předběžné ukazatele (ekonomické, výrobní, obchodní,...), které by se měly během roku kontrolovat a plnit. Například finanční ukazatele – 5, se kterými je maximálně spokojena

(škála 1-5, kde 1 je nejmenší spokojenost a 5 největší spokojenost), dále Benchmarking – 4 (porovnávání s konkurencí – cena, dodací lhůta, výrobky na vyšší úrovni, ŘLZ, mzdy).

Společnost vlastní nejen certifikát ISO9001, ale také její nadstavbu – certifikát IRIS (pro železniční průmysl). Certifikační ohodnocení a auditorské kontroly si vyžadují sledování určitých údajů a pro ně zavedená měřítka.

V podniku je úsek měření výkonnosti a v něm vedoucí řízení jakosti. Vedoucí úseku zpracovává plány na základě požadavků jednotlivých vedoucích. Ty se následně předkládají řediteli. Samotné měření výkonnosti je v souladu se strategií a cíli podniku a napomáhá k jejich tvorbě.

Měření výkonnosti v jednotlivých oblastech

Výkonnost se sleduje v oblasti finanční, zákaznické, procesní a učení se a růst.

V oblasti finanční výkonnosti sledují zisk, ukazatel cash-flow a přidanou hodnotu (celkově i za jednotlivé pracovníky). Firma vůbec nesleduje rentabilitu, likviditu ani zadluženost. Tu za ně v případně potřeby sleduje společník ve Španělsku anebo např. banky. Pro firmu je to doplňkový ukazatel, který se dá kdykoliv rychle vypočítat.

	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk po zdanění	28 929 326 Kč	24 356 582 Kč	21 075 525 Kč	19 267 916 Kč

Tabulka 5: Vývoj čistého zisku po zdanění ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 vidíme vývoj čistého zisku po zdanění během let 2011 až 2014. V roce 2011 dosahuje téměř 30 milionů korun a v roce 2014 překvapivě bezmála 20 milionů roku. Zisk poklesl během 4 let o 34 %. Rok 2011 je výjimečný z důvodu obrovské poptávky po předešlých letech recese. Zákazníci byli ochotni platit vyšší ceny za výrobky. Následně již konkurence ceny snížila a zisk nadále rostl.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota pracovníka v tis. Kč	553	604	612	597	611	559

Tabulka 6: Vývoj přidané hodnoty pracovníka v tis. Kč ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 ukazuje vývoj přidané hodnoty pracovníka v letech 2010 až 2015. Od roku 2010 do roku 2012 se přidaná hodnota rapidně zvyšuje. Důvodem je období po ekonomické krizi, kdy firma nastavila vyšší ceny za produkty a zákazníci je byli ochotni zaplatit. V roce 2013 se přidaná hodnota mírně snižuje kvůli konkurenčnímu tlaku. Od té doby přidaná hodnota spíše kolísá. Podnik vyrábí více, ale inkasuje přibližně stejné částky.

V rámci perspektivy zákazníků měří oblast nových zákazníků, spokojenost zákazníků, počet reklamací a stálé zákazníky.

V oblasti nových zákazníků používají ukazatel objemu objednávek, který ukazuje, jaký obrat jim přináší noví zákazníci.

Spokojenost měří na základě dotazníků týkajících se dodací lhůty, komunikace, ceny, materiálů, katalogů atd. Negativem je jejich špatná návratnost a proto na zákazníky musí občas firma „tlačit“. Dotazníky se zasílají mailem. Zpětná vazba je důležitá pro statistické údaje a další případná vylepšení.

Spokojenost zákazníka za rok 2012 byla hodnocena dotazníkem, který byl rozeslán nejvýznamnějším (dle objemu prodeje v 2012) 30 tuzemským a 30 zahraničním firmám. Odpovědím jsou přiřazeny hodnocení jako ve škole ve škále 1-4. Níže je uvedena průměrná hodnota všech bodů zvlášť pro tuzemské a zahraniční firmy (hodnoty v závorkách pro rok 2011).

Tuzemsko: vráceno 43% dotazníků (52% - 2011))

Zahraničí: vráceno 50% dotazníků (65% - 2011)

Hodnocení/Teritorium	Tuzemsko	Zahraničí
Kvalita	1,08 (1,06)	1,13 (1,19)
Dodávky	1,38 (1,69)	1,73 (2,00)
Konkurenceschopnost	1,62 (1,25)	1,33 (1,86)

Řešení reklamací	1,31 (1,25)	1,33 (1,57)
Technická podpora	1,38 (1,12)	1,20 (1,38)
Dostupné materiály	1,54 (1,37)	1,40 (1,67)

Tabulka 7: Hodnocení zákazníků v roce 2012 ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty odpovědí v obou kategoriích tuzemsko i zahraničí se pohybují v oblasti spokojen či spíše spokojen. Zahraniční zákazníci vykazují zlepšení ve všech oblastech. Tuzemští zákazníci hodnotí zlepšení v oblasti dodávek. Výrazné zhoršení vidíme u konkurenceschopnosti. Důvodem je příchod nových firem na český trh. Reakcí na tuto skutečnost bylo snížení cen v roce 2013.

V rámci perspektivy procesů pro měření výkonnosti procesů ZEZ SILKO využívá inovace, provoz a poprodejní servis.

Inovace řeší technický úsek, který si každý rok zadá návrh na vylepšení výrobku či zcela nový výrobek, dle požadavků trhu. Tuto inovaci vedení posoudí a zadá úkoly oddělení technického rozvoje, které se jimi řídí. Po realizaci je inovace zhodnocena a výkonnost porovnána s předchozím stavem. Každý proces ve firmě je řízen dle směrnic. Auditoři procesy sledují individuálně, ale i dle speciálních směrnic a norem, které legislativa vyžaduje.

Poprodejní servis zahrnuje garantovanou záruční lhůtu. Po jejím uplynutí následuje běžný servis (za úplaty). Zaměstnanci jsou v neustálém kontaktu se zákazníky a řeší jejich požadavky – jak na nové produkty, tak i na již dodané (po skončení záruky).

Motivace, kvalifikace zaměstnanců a pracovní klima jsou důležitou součástí oblasti zaměstnanců. Jako hlavní ukazatel se v podniku používá jejich spokojenost.

Motivace zahrnuje veškeré zaměstnance, od dělníků po všechny THP. Závisí na výsledku odvedené práce (dělník – kolik toho vyrobí, obchod – zakázky, technici – realizace, kvalita, reklamáce,...). Kvalifikace zaměstnanců je nezbytná. U každé pozice ve firmě je předem daná kvalifikace, tedy požadavky, co by měl zaměstnanec minimálně splňovat.

Pracovní klima je velice důležitou součástí pracovního prostředí. V celém areálu je zákaz kouření. Problémy se vztahy na pracovišti řeší vedoucí. Společnost sleduje spokojenost zaměstnanců pomocí anonymního formuláře, který jednou za rok vyplní všichni zaměstnanci.

Popřípadě mohou podávat své návrhy a připomínky. Z těchto formulářů je posléze vytvořen souhrnný report spokojenosti zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců je samozřejmou motivací, avšak vzhledem ke snaze o její zvýšení je většina mzdy tvořena variabilní složkou. Rozmezí části variabilní složky je závislé na druhu profese a pohybuje se mezi 10 až 50 %.

	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	165	182	172	164
Průměrný výdělek na 1 zaměstnance	19 472 Kč	20 545 Kč	20 576 Kč	21 207 Kč

Tabulka 8: Mzdový vývoj za rok 2013 ve firmě ZEZ-SILKO, s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnavatel v kolektivní smlouvě pro rok 2013 garantoval růst průměrného měsíčního výdělku ve vazbě na dosažený průměrný měsíční výdělek v roce 2012 ve vztahu k zakázkové náplni roku 2013. Průměrný výdělek dosažený v roce 2013 činí 21 207 Kč, což je zvýšení o 3,06 % proti roku 2012. V tabulce je dobře vidět stálost počtu zaměstnanců, který víceméně stagnuje a je každý rok téměř na stejném čísle.

Operativní úroveň měření výkonnosti

Podnik se zaměřuje na delší i kratší časová období. Vize podniku dosahují 5 let, dále roční cíle i day-to-day zakázky (poptávka a nabídka). Některé ukazatele sleduje pouze ročně, některé měsíčně. Společnost má velké zásoby materiálu i hotových výrobků (v hodnotě 10 mil. Kč), z důvodu snahy o rychlou reakci na poptávku.

Cíle mají odlišnou časovou osu, a kontroly tudíž probíhají během různých časových období (denně, měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně, jednou za více let). Operativně ZEZ sleduje a kontroluje různé ukazatele KPI, např. objednávky, tržby, zisk, pohledávky, včasnost dodávek, výši skladů, výrobu dle typu výrobků, úsporu nákladů vstupních materiálů atd.

Revize strategie

Dosažené výsledky napomáhají při tvorbě nových strategických cílů. Strategii přizpůsobují a případně i mění díky získaným výsledkům. Jak už bylo popsáno výše, podnik během roku sleduje v určitých intervalech různá měřítka a podle zjištěných informací případně pozmění svou strategii.

Možnosti zlepšování oblasti řízení výkonnosti

Podnik je toho názoru, že zlepšování oblasti řízení není nutné. V opačném případě by byl překážkou pro zlepšení oblasti řízení výkonnosti nedostatek času.

Zhodnocení u této konkrétní firmy

ZEZ-SILKO, s.r.o. působí na trhu mnoho let. V současné době není stabilita firmy zcela jistá a udržitelná. Podnik sice stále vykazuje kladnou finanční situaci, na druhou stranu se poptávka po produktech snižuje a podnik vytváří mnohem nižší zisk, než v předchozích letech. Oblast měření a řízení výkonnosti má podnik na dobré úrovni. Sleduje základní ukazatele (ekonomické – zisky, výrobní – výše skladů, obchodní – objemy objednávek atd.), ale zaměřuje se i na své konkurenty (benchmarking). Ve společnosti pomocí KPI monitorují výkonnost komplexně, tedy ve všech oblastech, které jsou vzájemně propojené a mají hlubší a rozsáhlejší charakter (procesy, inovace, vzdělávání,...). Nemůžeme je ale nazvat oficiálním komplexním přístupem jako BSC nebo EFQM.

V ZEZU se řídí svými nadefinovanými cíli, jejichž plnění během roku měří a přizpůsobují jim své postupy a blízké cíle. Zisky se však během posledních čtyř let hodně snižují a společnost má velký problém s konkurencí a udržení si své pozice na trhu.

Z důvodů zaměstnávání asi 160 lidí musí mít podnik propracovaný systém vztahů mezi nimi a vedením. Spokojenost zaměstnanců se zjišťuje pomocí anonymních dotazníků, na základě nichž se může vedení firmy zaměřit na slabá místa uvnitř firmy a udržet si tak kvalitní zaměstnance. Zákaznickou klientelu si udržují férovým jednáním a poprodejním servisem. Jejich spokojenost přímo měří a sledují dotazníky, ze kterých sestavují statistické výsledky, kde jsou vidět roční rozdíly. Díky nim společnost ví, na jakou oblast se má zaměřit a co zlepšovat.

Společnost má pro veškeré procesy jasně dané směrnice a podle ukazatelů je pravidelně měří a hodnotí. O zavádění nových přístupů v oblasti měření a řízení výkonnosti neuvažují.

Udržet si přední příčku na trhu je pro podnik stále složitější. I když se ukázalo, že podnik sleduje všechny důležité oblasti, zavedení komplexního systému řízení výkonnosti by mohlo situaci zlepšit. Z finanční stránky by nemělo být zavedení systému pro firmu nepřiměřenou zátěží.

4.5 Komparace případových studií

Následující část obsahuje komparaci případových studií v obou podnicích v kontextu teoretických východisek vymezených v první části této práce.

Oba podniky se zabývají výrobní činností a jsou na trhu více než 20 let. Mají jasně definované strategické cíle, kterých se snaží dosáhnout, a přizpůsobují jim chod firmy během roku. Fama nemá oproti ZEZu žádnou pověřenou osobu ani oddělení, které by se zabývalo přímo měřením a řízením výkonnosti. Pro ZEZ je vzhledem k počtu zaměstnanců a rozsahu výroby spíše povinností a potřebou mít takové oddělení řízení výkonnosti.

Mezi hlavní ukazatele vystihující stav firmy patří v obou případech základní finanční ukazatele, jako jsou čisté zisky a zadluženost. Střední podnik však nesleduje rentabilitu, která se považuje za vůbec základní ukazatel finanční stránky podniku.

Zarážejícím faktem je vliv ekonomické krize na oba podniky. Malý podnik měl ještě v roce 2012 velké problémy se sníženou poptávkou a malou ziskovostí. Až od roku 2013, kdy krize pominula, se produktivita v této firmě mnohonásobně zvýšila. Střední podnik si naopak po ekonomické krizi mohl dovolit nastavit vyšší ceny a zákazníci tuto cenu zaplatili. Od roku 2012 konkurenční tlak nutí podnik snižovat ceny. I když obrat stoupá, následkem je rapidní snížení čistého zisku (až o 34 %, což je třetina oproti roku 2011), a také přidané hodnoty.

Snížení čistého zisku ve středním podniku nemělo tak výrazný vliv na neustále se zvyšující mzdy zaměstnanců. Větší část mzdy tvoří variabilní složka, díky čemuž jsou zaměstnanci více motivováni k lepším výkonům. Na druhé straně, malý podnik vykazuje v posledních letech mnohem lepší finanční vývoj. Mzdy se také zvyšují, ale pomalejším tempem než zisk. Větší část mzdy tvoří pevná složka a mzdy po většinu času zůstávají stejné.

Spokojenost zákazníků sledují oba podniky. ZEZ sestavuje z vyplněných dotazníků od zákazníků konkrétní ukazatele, kde je vidět zhoršení či zlepšení oproti minulým rokům. Díky tomu mohou přesně určit, které oblasti potřebují vylepšit. Fama ze svých dotazníků nevypracovává žádné konkrétní ukazatele a neměří ani neporovnává výsledky od svých zákazníků.

Inovacemi a neustálým zlepšováním se zabývá jen střední podnik. Každý rok nastavuje nové parametry a kritéria, přichází s novými nápady, které vedení projedná a případně zavrhne nebo odsouhlasí jejich realizaci. Následně po zkušebním uvedení do provozu se zhodnotí výkonnost, porovná se současný stav s předchozím a projedná se budoucí vývoj. V malém podniku tento rok proběhne větší inovace, a to nákupem dvou nových NC strojů

do truhlárny. Tím se zvýší kvalita a produktivita. Žádné oficiální inovační cíle ani ukazatele si však podnik nestanovuje ani neměří.

V obou výrobních podnicích tvoří část oběžného majetku zásoby. Fama nenaskladňuje velké množství zásob. Všechn materiál, hlavně dřevo, je do truhlárny přivážen a následně zpracován na nábytek, který se odváží k zákazníkovi. Materiál doplňují téměř každé dva týdny a firma v něm nemá uloženy větší finanční prostředky. ZEZ-SILKO skladuje velké objemy materiálu i hotových výrobků. Finanční prostředky vložené do zásob dosahují částky asi deseti milionů korun českých. V porovnání s čistým ziskem společnosti, který dosahoval necelých dvacet milionů korun, tvoří zásoby podstatnou část hodnoty majetku. Podnik by měl své zásoby postupně zmenšit, jelikož se snižující poptávkou a ziskovostí by zásoby mohly neustále narůstat a finanční prostředky do nich vložené chybět.

Operativní řízení se zabývá hlavně finanční stránkou obou podniků. Pravidelné kontroly základních finančních ukazatelů napomáhají porovnávat skutečnost oproti plánu během roku. Malý i střední podnik si drží dobrou pozici na trhu. V oblasti měření a řízení výkonnosti neuvažují o změnách z důvodů chybějících odborných pracovníků a nedostatku času.

Podle kritérií Dvořáka a Havlíčka můžeme zhodnotit porovnávací kritéria pro měření výkonnosti v malém (a středním) podniku. [1] Malý podnik nemá potřebu komplexně hodnotit svou výkonnost. Pro správné fungování vystačí se základními ukazateli. Důležitým požadavkem je nízká finanční náročnost na realizaci měření. Malý podnik nemá přebývajících množství volně se pohybujících peněžních prostředků na drahé licence, zaškolení zaměstnanců a zavedení nových přístupů řízení výkonnosti. Dalším faktem potvrzujícím hodnotící kritéria je jednoduchá forma realizace měření pro pracovníky podniku. Základní ukazatele nevyžadují větší odborné znalosti a snadno a rychle je vypočítá stávající zaměstnanec. Malý podnik ke komplexnímu sebehodnocení nepoužívá sadu ukazatelů. Jednotlivé oblasti sleduje, avšak neměří. Výsledkem je pak nedostatek historických dat, která se dají těžko dohledat, a podnik s nimi nemůže dále pracovat.

Lze konstatovat, že pro malý podnik není nutné měřit výkonnost ze všech oblastí. Komplexní metody jsou pro něj časově, finančně i odborně náročné. Struktura podniku nemá rozsah vyžadující podrobnější systém řízení výkonnosti. Střední podnik by si pouze se základními ukazateli nevystačil a je nutné používat komplexnější přístup řízení výkonnosti. Důvodem je propracovanější a mnohem složitější struktura podniku. Jedině tak může mít

podnik pod kontrolou veškeré interní i externí informace a nadále je používat pro budoucí vývoj.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je zaměřena na provedení charakteristiky teoretických koncepcí efektivního systému řízení výkonnosti a zhodnocení možnosti jejich využití v malém a středním podniku. Práce se dělí na dvě základní části – první část je teoretická a druhá analytická. Záměrem první části je vymezit si problematiku spojenou s malým a středním podnikem a měřením a řízením jejich výkonnosti. Nejprve se vymezí podmínky rozdělení velikosti podniků, tedy kolik musí mít podnik zaměstnanců a jaký obrat za rok musí mít. Dále poukážeme na klady a zápory jednotlivých druhů společností a také význam malých a středních podniků pro Českou republiku. Další kapitola popisuje definice měření a řízení výkonnosti, jak byly vymezeny různými autory. Následně jsou uvedeny základní finanční ukazatele spolu s moderními a také komplexními ukazateli pro měření a řízení výkonnosti. Závěrem teoretické části jsou popsána specifika spojená s výkonností malých a středních podniků, se zaměřením na problémy a charakteristiky, jež jsou odlišné od velkých podniků. Pomocí získaných poznatků se ukazuje, že nejvhodnějším modelem pro měření a řízení výkonnosti pro malé a střední podniky je model EFQM.

Pro zpracování analytické části byly vybrány dva podniky – jeden malý (Fama – Karel Frajvald) a jeden střední (ZEZ-SILKO, s.r.o.). Jako první je představen malý podnik zabývající se výrobou nábytku, který poskytl informace pro analýzu této bakalářské práce. V současnosti podnik využívá měřítka pouze základní, tedy finanční. Tato práce jim může být podnětem k úvaze o zavedení i nefinančních měřítek. Informace byly získány z účetních dat a hlavně z rozhovoru se samotným majitelem firmy. Po zhodnocení prvního podniku následuje stejný postup u druhého podniku. Byl představen střední podnik zabývající se výrobou kondenzátorů. Tento podnik využívá komplexnější pohled na výkonnost. Základní finanční měřítka doplňují a propojují ukazatele spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, řízení jednotlivých procesů, inovace atd. Měření výkonnosti je ve středním podniku na velice dobré úrovni. I když firma nevyužívá ani jeden z komplexních přístupů, jako Balanced Scorecard a EFQM, struktura KPI poskytuje komplexní pohled na výkonnost. Podnik splňuje téměř všechny body Desatera pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti. Vrcholová měřítka výkonnosti jsou spojena s jednoznačně formulovanou vizí a strategií podniku. Všechny procesy mají svého odpovědného vedoucího, jsou jasně definované a měřitelné, a to jak finančními, tak i nefinančními měřítky. Plánování i kontrolování probíhá na úrovni celého podniku. Podnik by se měl ještě více zaměřit na benchmarking a využívat lepší informační systém. Můžeme tedy tvrdit, že podnik výkonnost

pouze měří, ale neřídí. Doporučením autorky by tedy mohlo být více se zaměřit na samotné aspekty řízení výkonnosti. Informace z této firmy byly získány z výročních zpráv podniku a osobního pohovoru s vedoucím ekonomického oddělení.

Data od společností se lehce lišila v letech, avšak obě společnosti poskytly data za období od roku 2010. Na základě výsledků získaných z této analýzy oba podniky vykazují stabilitu. Malý podnik vykazuje růst zisků, zvyšování poptávky po produktech a tím zhodnocení podniku. Střední podnik vykazuje snížení zisků a poptávky po produktech, ale stále je finančně stabilní.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat teoretické koncepce efektivního systému řízení výkonnosti a zhodnotit možnosti jejich využití v malém a středním podniku.

Na základě výše uvedeného shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Je však nutno mít na paměti, že budoucí vývoj trhu obou podniků je nejistý, a záleží na jejich rozhodnutí, jak se k systému řízení výkonnost postaví.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] DVOŘÁK, M., HAVLÍČEK, Z. *Výběr metodiky pro měření efektivity malého podniku.* [online]. 2010 Dostupné z WWW: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/75/152907/155Havlicek.pdf.
- [2] FIBÍROVÁ J., ŠOLJAKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.* 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] GRASSEOVÁ M., DUBEC R., HORÁK R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady.* 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [4] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balancedscorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [5] MAŘÍKOVÁ P., MAŘÍK M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.* 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [6] PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 3. vyd. Praha: LINDE, 2012. 331 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [7] ŠULÁK M., ZAHRADNÍČKOVÁ L. *Rozbor výkonnosti firem.* 1. vyd.-dotisk. V Plzni: Západočeská univerzita, 2013. 134 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [8] UČEŇ P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení.* 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a. s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [9] VODÁČEK, L., Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii.* 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [10] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU.* 1 vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- [11] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2009. 256 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

- [12] WU, *D.Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in theInformation&Communication Technology Industries A.* [online]. 2009
Dostupné z WWW:<https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf>

Internetové zdroje

- [13] Fama [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: www.fama.cz
- [14] Zez-silko [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: www.zez-silko.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Otázky pro rozhovory v malém a středním podniku
Příloha B	Sídlo Fama v Líšnici
Příloha C	Kamenná prodejna Fama v Moravské Třebové
Příloha D	Sídlo ZEZ-SILKO, s.r.o. v Žamberku

PŘÍLOHY

Příloha A: Otázky pro rozhovory v malém a středním podniku

ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V MSP

- 1. Jaké jsou strategické cíle Vašeho podniku?**
- 2. Jaký je vztah mezi měřením výkonnosti a strategií ve Vašem podniku?**
 - Měření výkonnosti vychází ze strategie a cílů podniku a napomáhá k jejich tvorbě.
 - Měření výkonnosti nevychází ze strategie a cílů podniku.
 - Strategie a cíle nejsou formulovány. Měření výkonnosti se provádí u konkrétních činností a procesů.
- 3. Které nástroje/koncepty používáte pro řízení a měření výkonnosti a ohodnoťte Vaši spokojenost (škála 1-5, kde 1 je nejmenší spokojenost a 5 největší spokojenost) s vybraným nástrojem/konceptem?**
 - Finanční ukazatele - 4
 - Controlling - 1
 - BalancedScorecard
 - EVA
 - CFROI
 - Benchmarking
 - EFQM
 - jiné
- 4. Máte v podniku odpovědnou osobu/oddělení, která má na starost plány, controlling, měření výkonnosti?**
- 5. V rámci jakých oblastí sledujete výkonnost ve Vašem podniku?**
 - finanční
 - zákaznické
 - procesní
 - učení se a růst
- 6. V rámci finanční perspektivy, jaké používáte měřítka výkonnosti?**
 - rentabilita (ROI, ROA, ROE, ROS)
 - likvidita
 - zadluženost (nemá dluhy, teď na ten stroj – bez rizika)

- zisk
- ukazatele využívající cash flow
- EVA
- velikost tržeb
- přidaná hodnota

7. V rámci perspektivy zákazníků jaká používáte měřítka?

- počet reklamací
- spokojenost – spojení jak jsou spokojeni, při předávacím protokolu mají možnost uvést, jak jsou spokojení
- stálí zákazníci
- noví zákazníci

8. V rámci perspektivy procesů jaká používáte měřítka?

- inovace – technologie
- provoz
- poprodejní servis

9. V rámci učení se a růstu (výkonnost zaměstnanců), jaká používáte měřítka?

- motivace
- spokojenost
- kvalifikace zaměstnanců
- pracovní klima
- odměňování
- vzdělávání

10. Zaměřuje se Váš podnik spíše na day-to-day operace nebo hledí i na delší časové období?

11. Jak často kontrolujete, zda bylo dosaženo nadefinovaných cílů?

- denně
- jednou do měsíce
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- jednou za více let

12. Řídíte se výsledky, které díky ukazatelům získáte a přizpůsobujete/měníte díky nim své cíle a strategii?

13. Jaké důvody Vám popřípadě brání ve zlepšování oblasti řízení a měření výkonnosti v podniku?

- finanční náročnost
- neznalost
- čas
- odborní pracovníci
- není potřeba
- jiné

Příloha B: Sídlo Fama v Líšnici



Zdroj: [13]

Příloha C: Kamenná prodejna Fama v Moravské Třebové



Zdroj: [13]

Příloha D: ZEZ SILKO, s.r.o. Žamberk



Zdroj: [14]