

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System měření a řízení výkonnosti v MSP
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Jonová**
Osobní číslo: **E20723**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém měření a řízení výkonnosti v MSP**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě identifikace specifík fungování systému měření a řízení výkonnosti v MSP analyzovat a zhodnotit současný stav měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky měření a řízení výkonnosti.
- Charakteristika vybraných MSP.
- Analýza fungování systému měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012. ISBN 978-0-273-75011-6.
PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
RYLKOVÁ, Žaneta. Měření a řízení výkonnosti v podnicích. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3.
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém měření a řízení výkonnosti v MSP jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27.04.2022

Bc. Lenka Jonová, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, osobní přístup, cenné připomínky a rady, které významně přispěly k vytvoření této diplomové práce.

Dále děkuji zástupcům nejmenovaných podniků, kteří mi věnovali svůj čas, ochotně se mnou spolupracovali a odpověděli na všechny mé dotazy.

Děkuji také celé mé rodině, příteli a přátelům za jejich velkou podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Cílem této diplomové práce „System měření a řízení výkonnosti v MSP“ je na základě identifikace specifík fungování systému měření a řízení výkonnosti v malých a středních podnicích analyzovat a zhodnotit současný stav měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP. Za tímto účelem bylo realizováno osm polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zástupci českých MSP výrobního charakteru. Na základě zjištěných informací byla analyzována současná podoba a rozvinutost systému měření a řízení výkonnosti těchto podniků.

KLÍČOVÁ SLOVA

system měření a řízení výkonnosti, malý a střední podnik, konkurenceschopnost, faktory, proces, bariéry

TITLE

Performance measurement and management system in SMEs

ANNOTATION

The topic of this diploma thesis "Performance measurement and management system in SMEs" is based on the identification of the specifics of the performance measurement and management system in SMEs. For ensuring of relevant data was realized eight semi-structured interviews with selected representatives of Czech SMEs of a production character. Based on the information obtained, the current form and level of development of the system for measuring and managing the performance of these companies was analysed.

KEYWORDS

performance measurement and management system, small and medium enterprise, competitiveness, factors, process, barriers

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	12
1.1 Definice výkonnosti.....	12
1.2 Měření a řízení výkonnosti.....	14
1.2.1 Měření výkonnosti.....	15
1.2.2 Řízení výkonnosti.....	16
1.3 Systém měření a řízení výkonnosti.....	17
1.3.1 Interní a externí faktory.....	20
2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V MSP.....	22
2.1 Tradiční metody řízení výkonnosti.....	23
2.1.1 Ukazatele zisku.....	23
2.1.2 Peněžní tok.....	25
2.1.3 Poměrové ukazatele.....	25
2.2 Moderní metody řízení výkonnosti.....	28
2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA.....	29
2.2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA.....	30
2.3 Komplexní metody řízení výkonnosti.....	30
2.3.1 Balanced Scorecard – BSC.....	32
2.3.2 European Foundation for Quality Management – EFQM.....	37
2.4 Specifikace měření a řízení výkonnosti v MSP.....	42
3 METODIKA VÝZKUMU.....	48
3.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných otázek.....	48
3.2 Stanovení metod.....	48
4 SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÝCH MSP.....	51
4.1 Ukazatele výkonnosti.....	51
4.2 Komponenty vytvářející systém řízení výkonnosti.....	56
4.3 Vliv interních a externích faktorů.....	60
4.4 Implementace systému řízení výkonnosti.....	62
4.4.1 Požadavky a přínosy systému měření a řízení výkonnosti.....	64
4.5 Využívání metod pro zvyšování výkonnosti.....	65
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ.....	67
5.1 ZHODNOCENÍ PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ.....	67

5.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	70
ZÁVĚR	75
POUŽITÁ LITERATURA A INTERNOVÉ ZDROJE	77
PŘÍLOHA A.....	86

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Schéma zisku.....	25
Obrázek 2: Perspektivy BSC v souvislosti s vizí a strategií podniku.....	33
Obrázek 3: Devět kroků k úspěchu.....	36
Obrázek 4: Model EFQM 2020	38
Obrázek 5: Nástroj EFQM pro diagnostiku RADAR včetně bodového ohodnocení.....	41
Obrázek 6: Struktura vybraného vzorku firem	50
Obrázek 7: Hlavní komponenty SMŘV.....	57
Obrázek 8: Prvky bránící implementaci SŘV.....	63
Obrázek 9: Návrh procesu řízení výkonnosti v MSP	70
Obrázek 10: Návrh strategické mapy.....	71
Tabulka 1: Srovnávací tabulka analyzovaných metod	32
Tabulka 2: Návrhy indikátorů výkonnosti	73

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

MSP	Malé a střední podniky
ČR	Česká republika
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
SMŘV	System měření a řízení výkonnosti
SMV	System měření výkonnosti
SŘV	System řízení výkonnosti
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Tržní přidaná hodnota
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management

ÚVOD

Vliv a síla globalizačního prostředí se vyvíjejí a s nimi roste tlak konkurentů i zákazníků. Nejvíce je to patrné v podnikatelském prostředí. Předmětem zájmu nejsou pouze velké společnosti, ale také malé a střední podniky (dále jen MSP). Právě ty mají totiž velký význam pro ekonomické přínosy země. MSP jsou často zdrojem inovací, pokroku a přispívají ke konkurenceschopnosti svých regionů. Kromě toho jsou nepostradatelné v poskytování pracovních míst. Často jsou i jediným zdrojem zaměstnání v odlehlých oblastech a v určitých oborech, které jsou nezajímavé, nebo nedostupné pro velké podniky. MSP přispívají ke zdravému podnikatelskému prostředí a k ekonomickému rozvoji země.

Současná konkurenceschopnost žene tyto podniky opakovaně ke zvyšování výkonnosti a rostoucí kvalitě produktů. Klíčová průběžná měření a kontrola cílů jsou v podniku velice důležité činnosti, které vedou k dalšímu rozvoji. Dalo by se konstatovat, že měření a řízení výkonnosti stanovuje směr, jak dosáhnout požadovaných výsledků. Otázkou je, zda jsou MSP schopny tyto systémy plnohodnotně využívat.

V rámci teoretické části této diplomové práce jsou nejprve vysvětleny základní pojmy dané problematiky – tedy výkonnost, až do souhrnného označení systém měření a řízení výkonnosti (dále jen SMŘV), včetně vlivu působení externích a interních faktorů na jeho celkovou efektivitu. Následně jsou charakterizovány a vysvětleny možné přístupy k systému řízení výkonnosti, mezi které patří tradiční metody, moderní metody a komplexní metody. Na závěr této části práce je dle literární rešerše blíže rozebrána současná situace MSP v oblasti SMŘV společně s bariérami, které se zde vyskytují.

Analytická část této práce zprvu stanovuje metodiku výzkumu a posléze charakterizuje výběrový vzorek. Na základě osmi polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zástupci českých MSP pouze výrobního zaměření je poté analyzován jejich současný stav SMŘV. Je zjišťován rozsah indikátorů výkonnosti a oblast jejich působnosti. Dále úroveň schopnosti sběru dat, komponenty, které systém vytváří, vliv systému odměňování, schopnost implementace takového systému či zda manažeři mají povědomí o požadavcích a přínosech tohoto systému. Následně je ještě specifikován vztah manažerů k metodám určeným pro zvyšování výkonnosti. Na závěr je provedeno celkové zhodnocení celého výzkumného šetření a jsou uvedeny možné návrhy a doporučení, které by mohly být relevantní pro další vývoj v oblasti SMŘV.

1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Malé a střední podniky (dále jen MSP) mají vysoký hospodářský význam. Lze je označit za páteř všech správně fungujících ekonomik. Zastávají důležité postavení v oblasti politické, ekonomické a především stabilizační (Zdeněk Tomíček, AMSP ČR, 2021).

Jejich důležitosti si jsou vědomi všechny vyspělé ekonomiky, neboť právě MSP tvoří 99 procent všech společností Evropské unie (Gouardères, Evropský parlament, 2021). V těchto podnikatelských subjektech jsou zaměstnány skoro dvě třetiny všech zaměstnanců soukromého sektoru (Gouardères, Evropský parlament, 2019). I v českých podmínkách tomu není jinak. Malé a střední podniky v České republice podle Vodáčka a Vodáčkové (2004) představují 99,8 procent všech podniků. Ekonomický deník (2021) uvádí k roku 2020, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů dosahoval dokonce 99,92 procent.

V dnešní rychle se měnící době je prioritou úspěšného podniku pružná reakce na aktuální prostředí trhu. Důležité je pravidelné sledování, analyzování a vyhodnocování úrovně výkonnosti podniku. Součástí toho jsou také vhodná rozhodnutí a další jednání.

Tato kapitola se zabývá problematikou výkonnosti. Vysvětluje základní pojmy, tedy výkonnost, měření výkonnosti, řízení výkonnosti a systém měření a řízení výkonnosti.

1.1 Definice výkonnosti

S pojmem výkonnost či výkon se lze setkat v každodenním životě, například v oblasti sportu nebo techniky. Častěji se ale objevuje v podnikatelské (ekonomické) oblasti, které se bude držet i tato závěrečná práce.

Výkonnost podniku včetně jejího hodnocení patří k často používaným pojmům v teorii managementu. Existuje celá řada definic. Například Šulák (2005) označuje výkonnost jako schopnost, jak nejpříznivěji zhodnotit investice vložené do aktivit podniku. Kiseľáková a Šoltés (2017) dodávají, že výkonnost neznamena pouze schopnost, jak zhodnotit tato podniková aktiva, ale také schopnost, jak docílit rozvoje v dlouhodobém horizontu.

Wagner (2009) definoval výkonnost jako *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Zároveň také uvádí, že tato charakteristika předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“*

Pavelková a Knápková (2011) výkonnost zase definují jako rozsah bankovního konta, počtu zaměstnanců, podílu na trhu a vnímané image dané značky. Kromě toho uchopily výkonnost také jako schopnost uspokojit zákazníky, uspokojit a motivovat zaměstnance nebo schopnost splácet včas závazky podniku. S tímto do jisté míry souhlasí i Veber (2009), který výkonnost obecně shrnul jako úsilí jednotlivce či skupiny. Vodáková (2016) definuje, že výkonnost podniku představuje to, co podnik produkuje a poskytuje.

Dwight (1999) odvozuje výkonnost od úrovně, dle které bylo dosaženo cíle. Sink (1984) uvádí sedm dimenzí výkonnosti – účinnost, efektivita, kvalita, produktivita, kvalita pracovního života, inovace a ziskovost.

Každý podnikatelský subjekt má jiné stanovení cílů a očekávání. Z tohoto důvodu je také hodnocení výkonnosti odlišné pro jednotlivé podniky. Z výše zmíněných definic plyne, že výkonnost lze chápat jako schopnost podniku vytvářet a navyšovat jeho hodnotu v souladu s dlouhodobým zaměřením podniku.

Vlastníky podniku, kteří vložili své volné finanční zdroje do podniku za účelem jejich návratnosti s přidanou hodnotou, nejčastěji zajímá utváření zisku, růst tržní hodnoty a návratnost vloženého kapitálu (Pavelková a Knápková 2011).

Samotná výkonnost je podřízena tomu, do jaké míry je podnik schopen využívat své výhody oproti konkurenci. V dnešní rychlé době plné změn v podnikatelském prostředí je pro firmy velice obtížné udržet se v popředí. Nejúspěšnější jsou proto ty podniky, které se dokážou rychle adaptovat, zvyšovat výkonnost na základě průběžných hodnocení a reagovat na požadavky nebo změny trhu (Maříková a Mařík, 2001).

Důležité je stanovit pohled, kterým bude na výkonnost nahlíženo. Jinak bude vnímat výkonnost podniku vlastník, manažer nebo zákazník. Zákazník považuje za výkonný ten podnik, který dokáže předpovídat jeho potřeby a přání. Zároveň mu podnik poskytne požadovanou kvalitu a cenu. Vlastníci podniku zase požadují zhodnocení kapitálu, který do podniku vložili. Manažeři chtějí celkovou prosperitu podniku, kdy se snaží zlepšit konkurenceschopnost oproti ostatním podnikům v odvětví. Usilují o stabilní či rostoucí podíl na trhu, loajální zákazníky, vyrovnané finance, nízké náklady a další (Knápková a kol., 2013). Hodnocení výkonnosti často zajímá i další subjekty, především se jedná o banky, investiční společnosti, finanční úřad nebo správní orgány regionu (Kiselačková a Šoltés, 2017).

Podnik by neměl výkonnost vnímat pouze v jednotlivých oblastech jako jsou výroba, finanční kapitál, controlling, obchod atd., ale v podniku jako celku. Ve výsledku se totiž

každý interní a externí subjekt a každý proces podílejí na výkonnosti daného podnikatelského subjektu (Pavelková a Knápková, 2011).

Pavelková a Knápková (2011) dále považují za důležitou hodnotu podniku. Ta dle autorek vyžaduje ke svému měření souhrnné informace. Hodnota podniku je proto vhodným měřítkem výkonnosti. Na základě růstu této hodnoty je poté posuzován základní cíl podniku. Ve většině případů podniky směřují své podnikatelské aktivity právě ke zvýšení této hodnoty, a tím i k naplnění svých cílů. Aby podniky dokázaly svou hodnotu udržet, je zapotřebí dlouhodobě uspokojovat potřeby zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, věřitelů a dalších zainteresovaných subjektů.

S hodnotou podniku je spojený také výrok známého průkopníka Tomáše Bati (1925), který pronesl: *„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.“*

1.2 Měření a řízení výkonnosti

Definice z předchozí podkapitoly charakterizují společný rys pro výkonnost, tím je možnost změření. Měření výkonnosti je proto jedním z klíčových aspektů, které ovlivňují růst a další zlepšování podniků. Peter Drucker (1954) je známý svými tvrzeními *“Co lze změřit, lze řídit.”* Podniky nemohou zlepšovat to, co neměří. To ovšem neznamená, že to, co nelze změřit, nestojí za to řídit. Je ale zbytečné měřit a řídit takové činnosti, které poškozují fungování podniku. Rostoucí zájem o měření a řízení výkonnosti nastal od poloviny 80. let. 20. století (Papulová a kol. 2021).

Dobře měřitelná jsou data o výkonu podniku zachycená v účetních systémech. Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví jsou účetní jednotky povinny vést účetnictví v peněžních jednotkách. V rámci účetnictví se zjišťuje stav a změny majetku, zdroje, výsledek hospodaření k určitému období a také kontrola hospodaření. Na základě účetnictví je možné výkon vyčíslit v peněžních jednotkách a změřit jeho velikost. Účetnictví je považováno za nejdůležitější systém evidence podnikových procesů. Účetní systémy obsahují veškeré záznamy o podniku a plynou z nich potřebná vstupní data pro potřebná měření. Mezi základní účetní výkazy, které slouží k analýze a měření podnikové výkonnosti a následnému řízení, patří bezpochyby rozvaha, výkaz zisků a ztrát nebo cash flow – výkaz o peněžních tocích podniku (Růčková, 2015).

1.2.1 Měření výkonnosti

Aktuální situace, ve které se nachází podnikatelské prostředí, je velmi konkurenční až hyperkonkurenční (provádění rychlých konkurenčních tahů, které vytvářejí nové výhody a zároveň narušují výhody konkurentů). Udržení či dokonce navýšení tržní pozice je z hlediska konkurenčního boje, který se neustále zvětšuje, velmi obtížné (Straková, 2020).

Konkurenční výhody mohou být náročné na udržení. Je nutné o tyto výhody neustále pečovat a zdokonalovat je, jelikož mohou velmi rychle pominout. „Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.“ (Pavelková a Knápková, 2011). Důsledné a pravidelně se opakující vyhodnocování podnikové výkonnosti je tak jedním ze základů pro úspěch v konkurenčním prostředí. Činnosti podniku je třeba vykonávat efektivně – dělat správné věci (volba takových činností, které povedou k dosažení určitého cíle) a účinně – dělat věci správně (volba takových postupů, kterými budou vybrané činnosti prováděny tak, aby bylo cíle dosaženo) (Wagner, 2009).

Wagner (2009) definuje měření výkonnosti (Performance measurement systém, dále jen SMV) jako proces, jehož cílem je zajištění potřebných dat. Marr a Schiuma (2003) popisují měření výkonnosti podniku jako přístup k hodnocení ve vztahu k podnikovým cílům. Tento vztah zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní měřítka, která dopomáhají podniku ve formování a hodnocení strategie, konkurence, motivace a odměňování zaměstnanců či v reportování výkonnosti vůči stakeholderům. Dle Marra a Schiuma má takovýto přístup v podniku efektivně podporovat řízení výkonnosti.

Rozhodujícím faktorem je volba ukazatelů výkonnosti, které dokážou efektivně zhodnotit současný stav podniku a na jejichž podstatě bude podnik přistupovat k dalšímu řízení. Rozlišují se primární a sekundární měřítka. Primárních měřítek je podstatně méně, jsou souhrnná. Tato měřítka se projevují až po skončení dané činnosti a vyjadřují celistvý obraz aktuálního stavu podniku. Naproti tomu sekundárních měřítek je znatelně více, jsou průběžná. Tato skupina měřítek je průběžně pozorována, vyhodnocována, porovnávána a interpretována. Výkonnost se hodnotí průběžně z důvodu možné potřeby změny v operativním řízení (Marr, 2012). Pomocí průběžného měření výkonnosti dokáže podnik mnohem lépe řídit svou celkovou výkonnost. Výsledkem je poté právě požadovaná včasná reakce na změny trhu a požadavky zákazníků (Wagner, 2009).

Pro úplnost je nutné dodat, že měření podnikové výkonnosti není pouze popis činností. Je to také usměrňující nástroj, který vhodným nebo nevhodným použitím může pozitivně i negativně ovlivnit chování a jednání osob, které mohou ovlivnit průběh zkoumané činnosti (Vodáková, 2016). V praxi jsou určeny ukazatele vlastní výkonnosti, které jsou současně napojeny na motivaci zaměstnanců v podobě finančního ohodnocení (Wagner, 2009).

Závěrem lze shrnout, že měření výkonnosti je systém, který podniku objasní to, zda bylo dosaženo zamýšleného cíle včetně výše vynaložených finančních prostředků. Tento systém zahrnuje definování cílů, určení daného souboru měřítek a následný sběr dat, jejich analýzu a interpretaci výsledků (Vodáková, 2016). Cílem je zhodnocení osob, procesů, produktů, služeb a dalších podnikových činností a složek na základě převedení dat do informací. Velkým kladem je také fakt, že umožňuje zprostředkovat jednodušší a provázanější komunikaci napříč podnikem, zejména v útvarech, které jsou zahrnuty do procesu stanovení cílů. Měření výkonnosti podniku je základní složkou řízení jakéhokoliv procesu změny (Wagner, 2009; Svozilová, 2011).

1.2.2 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti (Performance management systém, dále jen SRV) lze obecně chápat jako přístup k managementu na strategické úrovni, kde jsou zaměstnanci, manažeři, ale také další zainteresované strany vybaveny nástroji a postupy, v rámci kterých dochází k pravidelnému plánování, neustálému sledování (monitorování činností), měření a hodnocení výkonnosti podniku. Vše musí být v souladu se strategickými cíli a stanovenými měřítky, která vedou ke zvyšování účelnosti, účinnosti a efektivnosti (Conradie, 2003).

Pro řízení výkonnosti je typické dosahování lepších podnikových výsledků. Jako ostatní podnikatelské subjekty i malé a střední podniky mají primární cíle finančního řízení spojené se zhodnocením finančních prostředků. Všechny podniky se snaží o maximalizaci své tržní hodnoty pro krátké i dlouhé období. Základem pro řízení výkonnosti je sledování a vyhodnocování výchozí situace podniku (Straková, 2020; Částek a Pokorná, 2013).

V hlavní roli v řízení výkonnosti je management. Jehož úkolem je řídit, vyhodnocovat, analyzovat a dávat zpětnou vazbu top managementu a stakeholderům o finančním stavu podniku. Správcem podnikových financí je finanční management. Podniková výkonnost dále navazuje na oblasti jako jsou strategie podniku, strategické řízení podniku, určení finančních a dalších cílů nebo controlling (Nývlová a Marinič, 2010). Podle Havlíčka (2011) „je zřejmé, že finanční řízení je klíčovou a nedílnou součástí řízení podniku a má vliv na všechny zásadní

podnikové činnosti. Je nepochybné, že na základě finančních výsledků je posuzována stabilita a kredibilita firem.“ Podle téhož autora se finanční management MSP soustředí především na řízení výkonnosti, majetku, zdrojů, tvorbu hotovosti a investičního plánu.

Měření výkonnosti je velmi podstatné, jelikož umožňuje poskytnutí informací, které jsou zdrojem pro podnikové řízení výkonnosti, v rámci kterého je posléze rozhodováno o dalších aktivitách podniku v souladu s firemní strategií (Wagner, 2009). Proces řízení výkonnosti je tak zprostředkovatelem pro snazší komunikaci mezi zainteresovanými jednotkami podniku, které se podílí na procesu stanovení cílů. Proces zahrnuje shromažďování, následné zpracování a odevzdání informací o výkonnosti osob, podnikových činnostech, procesů, podnikových jednotkách, produktech či službách (Kaplan a Norton, 2007; Wagner, 2009).

V rámci systému řízení výkonnosti je poté nezbytné porovnání požadovaných výsledků s výsledky, ke kterým skutečně došlo. Podstatou je identifikovat a zmírnit nežádoucí až kritické rozdíly. Snahou je pochopit z jakého důvodu došlo k odchýlení od cíle. V některých případech bude třeba nutné zavedení nápravných opatření, které zamezí mezerám v dalších výsledcích (Wagner, 2009; Svozilová, 2011).

1.3 Systém měření a řízení výkonnosti

Pokud se chtějí podniky posunout vpřed a být dlouhodobě konkurenceschopné, musí zavést vhodný systém měření a řízení výkonnosti (Performance measurement and management system, dále jen SMŘV), aby byly schopny systematicky a nepřetržitě měřit a vyhodnocovat každou oblast svých podnikatelských aktivit (Wagner, 2009).

Systém spočívá ve vzájemně působících částech, které vyplynou v jeden celek. K fungujícímu SMŘV jsou zapotřebí zejména informace (Wagner, 2009). Bez potřebných dat bude i správně navržený systém bez požadovaného výsledku. Součástí systému jsou další systémy a softwary, které implementují firemní strategii do všech úseků podniku. Vhodně navržený SMŘV umožní podporu pro celkovou filozofii řízení výkonnosti (Knápková a kol., 2011). Je to pružný a vyrovnávací systém, který je schopen podporovat rozhodování na základě shromažďování, zpracovávání a analyzování informací (Neely, 2002).

Forza a kol. (2000) poukazují na dvě složky podporující SMŘV. První složkou je komunikace napříč i vně podniku. Rychlá, srozumitelná a správná komunikace umožňuje řadu usnadnění a zároveň zamezí možným komunikačním šumům. Druhou složkou je shromažďování a analyzování dat týkajících se výkonnosti výrobků, obchodních subjektů,

procesů či zaměstnanců a dalších. Jelikož právě vyprodukované informace, jak již bylo zmiňováno, jsou pro podnik a jeho systém klíčové (Wagner 2009).

K tomu, aby byl SMŘV efektivní je zapotřebí použití měřítek, které poskytnout vyvážený obraz o podniku. Měřítko by měla být na multidimenzionální úrovni. Za pomoci souhrnného zmapování výkonnosti podniku by měl být následně poskytnut stručný přehled o celkové výkonnosti podniku. Efektivní systém by měl být součástí funkcí a podnikové hierarchie, kde jsou dlouhodobé strategické cíle provázány do taktických, operativních a dalších cílů podniku. V rámci správného systému jsou poté produkovány hodnoty pro monitorování minulého a budoucího výkonu podniku. Vhodně navržená měřítko tak měří nejen výsledky, ale také hybné síly, tedy podnikové části, ve kterých je žádoucí zlepšení, inovace nebo jiná změna (Wagner, 2009; Kaplan a Norton, 2007).

Pavelková a Knápková (2011) uvádějí následující desatero pro úspěšnou implementaci systému měření a řízení výkonnosti.

- 1) Jednoznačné definování vize a strategie v souladu s hodnotovým řízením podniku. V případě stanovení měřítek, která by v takovémto souladu nebyla, by posléze jejich naplnění nevedlo k dosažení stanovených cílů. Pokud nejsou vize a strategie vytvořeny z hlediska dosažení tvorby hodnoty, nemuselo by být tohoto cíle dosaženo, přestože se podnik může jevit jako velice úspěšný. Příkladem může být situace, kdy podnik v důsledku svého jednání naplní podnikovou vizi a dosáhne značného objemu v obratu. Přesto, že se tato situace může zdát velmi příznivou, nedojde však k naplnění poslání, jelikož nebude zajištěna také dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty. V závěru tato situace povede k neuspokojení vlastníků podniku.
- 2) Vhodná volba klíčových ukazatelů s ohledem na strategickou vizi. Přijetí nejvyššího cíle jako tvorby hodnoty pro vlastníky tvořící začátek. Vedení musí být také schopné neustále sledovat a měřit úspěšnost dosahování tohoto cíle. Ukazatele by měly podporovat řízení hodnoty. Kromě toho by měly umožňovat srozumitelnou a přehlednou identifikaci jejich vazby na jednotlivé stupně a oblasti řízení.
- 3) Vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků včetně pečlivé identifikace generátorů hodnoty.
- 4) Určení finančních i nefinančních měřítek, která klasifikují dopady aktivit podniku a událostí na řízení podniku. K zajištění pevné aplikace hodnotového řízení pro podporu podnikové výkonnosti je zapotřebí kaskádování ukazatelů až do hloubky

organizační struktury a řízení. Nalezení způsobu navázání nefinančních ukazatelů na vrcholové finanční ukazatele výkonnosti. Důležité je podchycení počtu ukazatelů, není žádoucí mít jich velký počet, odborníky je doporučováno mít okolo 20 měřítek. Nicméně záleží na potřebách daného podniku a na typu měřítek (každý podnik je jiný). Strategických měřítek by pro přehledné řízení nemělo být stanoveno mnoho, naproti tomu diagnostických měřítek může být stanoveno podle potřeb více.

- 5) Určit odpovědného vlastníka každého ukazatele.
- 6) Zachovat možnost úpravy ukazatelů v čase v závislosti na změnách v podmínkách podnikání a podnikových priorit.
- 7) Napojit ukazatele a jejich plnění na systém odměňování v podniku pro vrcholový management a nižší úrovně řízení. Tento systém je třeba pečlivě dodržovat. Pokud v praxi pobídkové systémy nevychází z naplnění daných ukazatelů výkonnosti, velmi často dané systémy fungují s problémy. Jednotlivé podniky mají odlišné přístupy k politice odměňování, společným by pro ně měl být ovšem konečný efekt požadované výkonnosti v podobě vytváření hodnoty pro dlouhé období.
- 8) Rozpracované plány na úrovni celého podniku včetně provozních jednotek zaměřit na tvorbu hodnoty a její generátory. Zpracovávané plány a jejich následné kontroly musí vycházet ze zaměření na řízení hodnoty. Reportování klíčových ukazatelů alespoň jednou za čtvrtletí (respektive na měsíční bázi), případně dle potřeb i častěji.
- 9) K určení podstatných generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot ukazatelů využívat v plánovacím procesu metod a postupů benchmarkingu.
- 10) Pro plánování, samotné řízení a kontrolu procesů využívat adekvátní informační systémy jako aktivní nástroje, které podporují zvyšování podnikové výkonnosti.

Závěrem lze shrnout, že takovýto promyšlený systém má v podniku řadu rolí. Od strategického řízení se odvíjí dlouhodobé plánování a směřování podniku. K rozšíření vědomí o strategii, směru a cílech je zapotřebí kvalitní komunikace – a to jak na interní, tak i na externí úrovni. Provázanost komunikace probíhá napříč celým podnikem. Pro žádoucí chování, řízení vztahů a motivaci všech zaměstnanců je nastaven odpovídající odměňovací systém včetně dalších odměň (Wagnerová, 2008). Měření výkonnosti poskytuje neustále sledování podnikových procesů, včetně hodnocení, které je poté základem pro správné řízení výkonnosti managementem. Velmi důležitá je zpětná vazba, která zahrnuje interpretaci

získaných výsledků, v rámci kterých je poté prostor pro další učení se a zlepšení se (Wagner, 2009).

SMŘV je tedy uzavřeným koloběhem, v jehož středu se neustále pohybují informace (Bititci a kol., 1997; Knápková a kol., 2011). Lze ho shrnout jako ucelený koncept s cílem dosažení rostoucího výkonu podniku (Cokings, 2009). Ke zvyšování výkonnosti podniku jsou využívány také metodologie.

Aby bylo dosaženo požadovaného růstu, je třeba pomocí systému měření a řízení výkonnosti splnit jisté úkoly. Mezi takové patří například:

- zajištění souladu podnikových aktivit a získaných výsledků se strategií podniku;
- napojení dosažených výsledků na finanční a odměňovací systém zaměstnanců;
- použití vyváženého množství ukazatelů, které budou vykazovat ucelený pohled o podniku;
- schopnost pružné reakce na změny strategie, včetně změn ve vnitřním i vnějším prostředí;
- jednoznačnost, srozumitelnost a proveditelnost;
- neustále zlepšování podniku (Ittner a kol., 2003; Kennerly a Nelly, 2002).

1.3.1 Interní a externí faktory

K efektivnímu fungování SMŘV je zapotřebí, aby jednotlivé systémy byly vhodně zakotveny do podnikového prostředí, reagovaly pružně na měnící se podnikatelské prostředí a poskytovaly potřebná a aktuální data (Kennerly a Nelly, 2003).

Kennerly a Nelly (2002) ve své studii uvádějí čtyři hlavní faktory pro vývoj a rozvoj SMŘV.

- Lidé – kvalita a dostupnost jejich dovedností a znalostí; vlastní angažovanost a aktivita; schopnost plnit požadavky, odrážet potřeby a požadavky podniku.
- Kultura – zajištění, že celkový systém nebude vnímán negativně.
- Proces – existence procesu, jeho fungování a další správa, přezkoumávání a tvorba a zavádění ochranných opatření.
- Systémy – zajištění pružných systémů, které přinesou potřebný sběr informací, jejich analýzu a interpretaci.

Mezi interní faktory, které dle Atkinsona (2012) ovlivňují výkonnost, se řadí především kultura zaměřená na zlepšování a učení se, opakující se kontrola a aktualizace systému měření

výkonnosti nebo závazek vrcholového vedení. Mezi další významný faktor lze také zařadit podnikovou kulturu orientovanou na výkonnost. V případě samostatných faktorů by se mohlo jednat například o podporu či závazek top managementu, dále o propojení s politikou odměňování nebo o rozvoj zaměstnanců (Bititci a kol., 1997). Za další interní faktory jsou považovány organizační strategie včetně jejich struktur, lidé (participace, zapojení, dovednosti...), vrcholové vedení, správa a pravomoc na změnách SMV, kontrola ukazatelů výkonnosti, reporting či dostupnost a aktuálnost IT systémů přinášející potřepaná data a informace (Garengo a Bititci, 2007).

Externí faktory jsou specifikovány obecněji, jelikož se jedná o komponenty, které mají vliv na podnikání, a tedy i na podnikovou výkonnost. V tomto případě se jedná o změny v legislativě, vyjednávací sílu a tlak odborů či zákazníka, nové technologie nebo rozdíly v kultuře (Medori a Stepple, 2000; Aguinis a kol. 2012).

Je důležité se zaměřit na klíčové faktory, které tak umožní kvalitní systém řízení výkonnosti, jenž bude v podniku vnímán jako efektivní nástroj pro zlepšování, a především učení se (Atkinsona, 2012). Dle rozvinutosti těchto faktorů lze poté snáze identifikovat stav systému řízení a měření výkonnosti v organizaci.

2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V MSP

Malé a střední podniky využívají k měření výkonnosti převážně finanční ukazatele. Ty lze rozdělit do dvou kategorií (Wagner, 2009).

- Finanční měřítka vycházející z účetních dat
- Finanční měřítka vycházející z tržních dat

První **skupina ukazatelů založená na účetních datech** se označuje také jako tradiční či klasické ukazatele. Za tradiční finanční měřítka se považují poměrové ukazatele (ukazatele aktivity, rentability, zadluženosti, likvidity...); cash flow a výsledek hospodaření (Kiselačková a Šoltés, 2017). Knápková a kol. (2011) poznamenávají, že součástí těchto měřítek není působení rizika, inflace a taktéž i vliv změny časové hodnoty peněz. Kromě toho se ukazatele nesrovnávají s implicitními náklady (náklady obětované příležitosti). Mimo jiné poznamenávají, že měřítka zisku je možné vyjádřit více způsoby.

Druhá **skupina ukazatelů založená na tržních datech** se označuje také jako moderní ukazatele. Za moderní finanční měřítka Kiselačková a Šoltés (2017) uvádějí: „*ekonomická přidaná hodnota (EVA); čistá současná hodnota (NPV); tržní přidaná hodnota (MVA); CF výnosnosti investice (CF ROI); celková výnosnost vlastního kapitálu (TSR)*.“ Účelem moderních měřítek je propojení všech podnikových činností. Zahrnují veškeré subjekty, které se podnikových procesů účastní. Jejich cílem je růst hodnoty vložené vlastníky do podnikání a vykazování příznivých hodnot. Na rozdíl od tradičních měřítek pracují tato měřítka s implicitní náklady a jsou doplněny o možnost rizika (Mařík a Maříková, 2001).

Tradiční a moderní ukazatele poukazují na odlišné pohledy na finanční situaci podniku. Na vyhodnocení zisku se spíše zaměřují tradiční metody, kdežto na zjištění hodnoty podniku se zaměřují metody moderní. Obě varianty čerpají z účetních výkazů (Pavelková a Knápková, 2012).

Kromě finančních ukazatelů existují také nefinanční ukazatele. Těm se dnes připisuje stále větší váha (dříve na ně nebyl brán takový zřetel). Měření nefinančních ukazatelů je náročnější záležitostí, a i z tohoto důvodu ho využívají zejména velké společnosti a společnosti na opravdu vysoké úrovni. Tato měřítka nemají základ v účetnictví, ale čerpají z firemní strategie, z postupů manažerů z nižších úrovní a od zaměstnanců (Kaplan a Norton, 2007). Navrhovaná finanční a nefinanční měřítka by měla splňovat následující nároky: významnost,

měřitelnost, srovnatelnost, využitelnost, spolehlivost, zjistitelnost a měla by mít výpovědní schopnost (Kocmanová a kol., 2013).

Dnes již existují také mnohem komplexnější metody a modely pro měření a řízení výkonnosti. K nejvíce uznávaným se dle Zákasníka (2018) řadí Balanced Scorecard (BSC); European Foundation for Quality Management (EFQM); Model Malcolma Baldrige nebo Six Sigma.

V podnikatelském prostředí se tedy rozlišují tři přístupy k měření a řízení výkonnosti, a to:

- tradiční metody;
- moderní metody;
- komplexní metody.

2.1 Tradiční metody řízení výkonnosti

Tradiční metody spadají do finanční analýzy. Růčková (2015) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“

2.1.1 Ukazatele zisku

Výsledek hospodaření lze chápat jako rozdíl mezi výnosy a náklady, podle toho rozdílu vyjde zisk nebo ztráta. Výnosy představují veškeré peněžní zdroje získané podnikem za určité účetní období bez ohledu na to, kdy k inkasu těchto prostředků došlo. Náklady vyjadřují finanční hodnotu, kterou podnik za dané období účelně vynaložil na získání výnosů, přestože nemuselo ve stejném období dojít ke skutečnému zaplacení (Knápková a Pavelková, 2017).

Hospodářský výsledek zachycený ve výkazu zisku a ztrát je klíčovým prvkem finanční analýzy. Cílem stakeholderů je ziskový podnik. Za nejpoužívanější ukazatele zisku se považují: zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) a konečně hospodářský výsledek za účetní období (EAT) (Kislingerová a kolektiv, 2010; Kubíčková a Jindřichovská 2015).

Níže jsou popsány jednotlivé typy zisků dle Synka (2011), Management Manie (2011), Kislingerové a kolektivu (2010) a Kubíčkové a Jindřichovské (2015).

Zisk před úroky, odpisy a zdaněním – EBITDA

V českých účetních standardech se EBITDA vypočítá jako výsledek hospodaření před zdaněním + odpisy + nákladové úroky. Část podniků si však tento vzorec upravuje na $EBITDA = \text{provozní výsledek hospodaření} + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv a opravných položek}$. Často se využívá pro mezinárodní srovnání ziskovosti firem, jelikož se jedná o celkem přesný a mezinárodně srovnatelný výsledek hospodaření podniku. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že nebere v úvahu daně a úroky, což ve výsledku zkrasluje skutečné cash flow daného subjektu.

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT

Pod označením EBIT se chápe hospodářský výsledek z běžné činnosti před odečtením úroků a daní. Umožňuje se soustředit na tržby a řízení nákladů na provozní úrovni. EBIT je výsledkem hrubého zisku a neuhrazených úroků. Lze jej vypočítat také jako $EBT + \text{nákladové úroky}$. Typicky se EBIT využívá pro srovnání provozní výkonnosti na úrovni strategických organizačních jednotek. Více než EBIT se však v praxi využívá EBITDA.

Zisk před zdaněním – EBT

EBT je finanční ukazatel, který vyjadřuje hospodářský výsledek podniku před odečtením daně z příjmu. $EBT = EAT + \text{daň z příjmů za mimořádnou činnost} + \text{daň z příjmů za běžnou činnost}$. V praxi je také znám jako hrubý zisk. Na zisk EBT může být v různých zemích pohlíženo jinak, není tak globálně jednotný a tudíž srovnatelný.

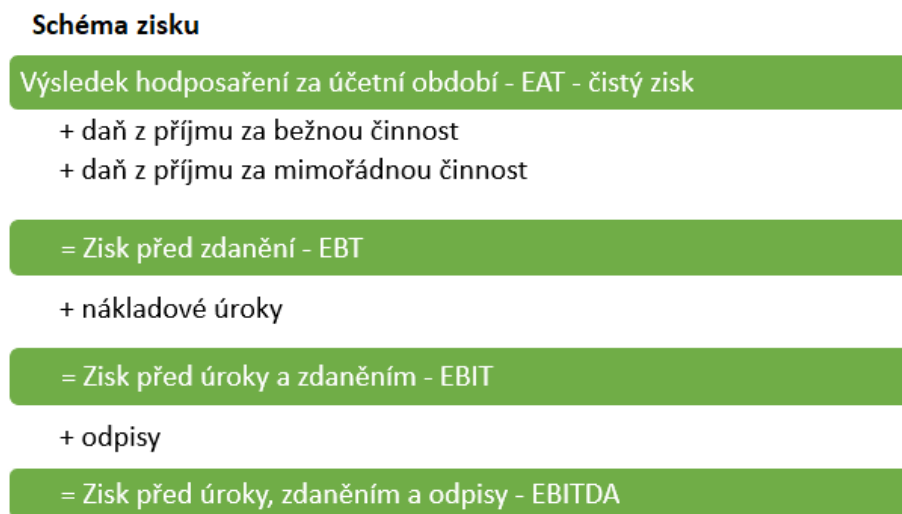
Hospodářský výsledek za účetní období – EAT

Hospodářský výsledek za účetní období neboli čistý zisk je očištěný o zdanění. Takovýto čistý zisk je poté určen k rozdělení mezi vlastníky. $EAT = \text{výsledek hospodaření za účetní období}$. V praxi je znám také jako Net Income (NI), tedy celkový výsledek hospodaření snížený o zaplacenou daň.

EAT značí finanční stav podniku. Hospodářský výsledek spolu s hodnotou tržeb a podílem vlastního kapitálu utvoří první představu o tom, jak si podnik vede. Proto ho hodnotí například také banky, investoři nebo dodavatelé. Na druhou stranu EAT není vhodným kandidátem pro hodnocení provozní činnosti, jelikož není očištěn například o odpisy či prodej majetku a dalších mimořádných účetních operací. Potenciální čistý zisk se poté rozděluje

například mezi fondy podniku, zaměstnance, stakeholdery, nebo může zůstat nerozdělený na základě rozhodnutí valné hromady podniku.

Obrázek [1] níže znázorňuje schéma zisku.



Obrázek 1: Schéma zisku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015)

2.1.2 Peněžní tok

Peněžní tok neboli cash flow zachycuje skutečný hotovostní tok. Je to rozdíl peněžních příjmů a peněžních výdajů sledovaného období. Podstatou sledování peněžních toků je změna stavu těchto peněžních prostředků (Synek, 2011).

Rozlišuje se cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Výkaz peněžních toků je velmi důležitý pro finanční podnikové řízení. Ze statického pojetí je ho možné vnímat jako volnou peněžní zásobu dostupnou v podniku (Management Mania, 2011).

2.1.3 Poměrové ukazatele

Do poměrových ukazatelů se řadí ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Ty patří mezi nejčastěji používané ukazatele pro zhodnocení situace podniku z pohledu financí. Tato podkapitola čerpá z knihy Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy od autorek Kubíčkové a Jindřichovské (2015) a dále z webové stránky Management Mania (2011).

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost zhodnocení vložených prostředků podniku. Jsou základním indikátorem finančního zdraví a jsou měřítkem pro míru zisku. Lze je srovnávat v čase. Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje kolik čistého zisku je na jednu korunu investovaného kapitálu. ROE je klíčovým měřítkem zejména pro akcionáře, společníky či ostatní investory, jelikož hodnotí výkonnost kapitálu jimi vloženého. Vhodná výše tohoto ukazatele by se měla pohybovat nad hodnotou alternativních nákladů na kapitál. Výpočet $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$.
- **Rentabilita aktiv (ROA)** srovnává zisk vůči celkovým investovaným aktivům bez ohledu na způsob financování. ROA je důležitým ukazatelem z hlediska měření výkonnosti. Nejčastěji používané výpočty jsou $ROA = EBIT / \text{Aktiva}$ nebo $ROA = EBIT \cdot (1 - \text{daňové zatížení}) / \text{Aktiva}$.
- **Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje ziskovou marži podniku (kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb). Pro ROS může být použit EBIT i EAT. Vhodnější je však použití EBITu, kde je ukazatel vhodný pro srovnání podniků s proměnlivými podmínkami. $ROS = \text{výsledek hospodaření} / \text{tržby}$.
- **Návratnost investice (ROI)** vyjadřuje celkový zisk z investice. Je to jedno z primárních měřítek pro měření návratnosti a efektivnosti investic. $ROI = EBIT / (\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje})$.
- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)** měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. $ROCE = EBIT / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry})$.

Ukazatele likvidity značí míru schopnosti přeměnit majetek podniku na finanční prostředky s co nejnižšími transakčními náklady. Často se zde objevuje i pojem solventnost, která znamená schopnost hrazení závazků podniku včas. Podmínkou likvidity je solventnost. Mezi ukazatele likvidity patří:

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** hodnotí, jak je podnik schopen uhradit své závazky do jednoho roku. $\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 1,5-2,5. Do oběžných aktiv se zahrnují zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.
- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** je oproti likviditě III. stupně upravena nejméně o likvidní složku, a to o zásoby, případně o dlouhodobé pohledávky.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby – dlouhodobé pohledávky) / krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 0,5-1,5.

- **Okamžitá nebo také Peněžní likvidita (likvidita I. stupně)** je nejpřísnějším likvidním ukazatelem. Jejím smyslem je dostání svým závazkům ihned. *Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky.* Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 0,2-0,5. (V některých literárkách se doporučené hodnoty liší.) Vysoké hodnoty by svědčily o neefektivním využití finančních prostředků. Nízké hodnoty zase o nedostatku finančních zdrojů.

Ukazatele zadluženosti hodnotí, do jaké míry podnik ke svému financování využívá cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. Ukazatele zadluženosti srovnávají jednotlivé složky pasiv mezi sebou. Do ukazatelů zadluženosti se řadí například:

- **Celková zadluženost** označovaná také jako věřitelské riziko poměřuje výši vlastního kapitálu k podnikovým závazkům. *Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva.* Ukazatel je žádoucí především pro věřitele podniku. Vysoké hodnoty značí vyšší riziko pro věřitele. Doporučený poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji je 50/50. V praxi se však nedá úplně stanovit ideální poměr vlastního a cizího kapitálu, a to ať už z důvodu oboru podnikání, nebo rozdílných přístupů jednotlivých podniků.
- **Míra samofinancování** hodnotí poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech podniku. *Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva.* Tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, společně by měly tvořit 100 procent.
- **Úrokové krytí** vyhodnocuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření podniku za určité účetní období. *Úrokové krytí = (hospodářský výsledek za účetní období + nákladové úroky) / nákladové úroky.* Vyšší hodnoty znamenají vyšší úroveň finanční situace v podniku.

Ukazatele aktivity hodnotí, do jaké míry je podnik aktivní ve využívání svých aktiv. Zaměřují se na aktivity podniku z hlediska řízení jeho jednotlivých částí. Za ukazatele aktivity se považují například:

- **Doba obratu zásob**, která znamená dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Obecně řečeno se jedná o průměrný počet dní, než se zásoby v podniku

přemění na peněžní prostředky. *Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 360)*. Některé zdroje a literatury uvádějí místo 365 dní jen 360.

- **Rychlost obratu zásob** je důležitý ukazatel pro řízení zásob. Podniky často drží určité množství zásob určené pro další distribuci. Podstatné je, aby zásoby nebyly umístěny zbytečně dlouhou dobu ve skladu. Podniky mají více výnosů ze zásob, pokud uskuteční více obrátek za rok. *Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby*.
- **Doba obratu pohledávek** je doba, než se pohledávky přemění na peněžní prostředky. Snahou všech podniků je docílit toho, aby tato doba byla co nejkratší, jelikož tak častěji dojde k inkasu peněz. *Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 360)*.
- **Rychlost obratu pohledávek** by měla vykazovat co nejvyšší hodnotu, jelikož čím častěji se pohledávky obrátí v podniku, tím více podnik inkasuje peněžních prostředků. *Rychlost obratu pohledávek = tržby / pohledávky*.
- **Doba obratu závazků** představuje dobu, po kterou jsou závazky vázány v podniku. Tato doba by zpravidla měla být do nejdelší. *Doba obratu závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 360)*.
- **Rychlost obratu závazků** vyjadřuje počet obrátek závazků za určité období. V případě vyšší doby obratu závazků může podnik využít finanční prostředky jinde, než dojde k zaplacení konkrétního závazku. *Rychlost obratu závazků = tržby / krátkodobé závazky*.

2.2 Moderní metody řízení výkonnosti

S postupem doby přicházelo více argumentů na nedostatečnost klasických ukazatelů. Z tohoto důvodu vznikly nové moderní metody pro řízení a měření podnikové výkonnosti. Moderní ukazatel by měl odstraňovat nedostatky účetních ukazatelů finanční efektivnosti. Měl by být úzce navázán na hodnotu akcií a měl by umožňovat hodnocení výkonnosti a ocenění podniku. Dále by měl také rozšiřovat možnost využití informací a dalších dat plynoucích z účetnictví podniku. Kromě toho by měl moderní ukazatel také zprostředkovat srozumitelnou identifikaci jeho vazby ve všech úrovních řízení (Maříková a Mařík (2001).

Tato práce se bude dále zabývat blíže pouze metodami EVA a MVA, jelikož jsou v praxi nejvíce využívány pro zjištění finanční výkonnosti.

2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ukazatel EVA je významné hodnotové měřítko pro výkonnost podniku. Růčková (2015) jej definuje takto: „ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího a vlastního v podobě nákladů obětované příležitosti).“ Výsledkem ekonomické přidané hodnoty je tedy zisk vytvořený podnikem po úhradě všech daných nákladů. Metoda také hodnotí úspěšnost pro vlastníky (Knápková a Pavelková, 2017).

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je zapotřebí tří veličin.

- NOPAT – čistý provozní výsledek hospodaření;

$$NOPAT = EBIT \times (1-t),$$

Kde:

$EBIT$ = provozní zisk před úroky a zdaněním

t = daňové zatížení

- WACC – průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál;

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

Kde:

r_d = Náklady na cizí kapitál

t = Daňové zatížení

D = Cizí kapitál

C = Celkový kapitál

r_e = Náklady na vlastní kapitál

E = Vlastní kapitál

- C – celkový dlouhodobě investovaný kapitál

$$C = \text{Pasiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Po vyjasnění potřebných veličin je možné dosadit do konečného vzorce, který je nejčastěji vyjadřován jako $EVA = NOPAT - WACC \times C$.

V případě, kdy je hodnota $EVA > 0$, podnik vytváří hodnotu pro své vlastníky a je úspěšný. Pokud se $EVA = 0$, tak se investovaná hodnota vrací bez zhodnocení. A jestliže je $EVA < 0$, dochází k nežádoucímu poklesu hodnoty firmy (Management Mania, 2011).

2.2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA

Tržní přidaná hodnota neboli MVA udává hodnotu podniku na trhu, zatímco ekonomická přidaná hodnota udává hodnotu podniku jakožto takového. Synek (2011) uvádí výpočet:

$$MVA = \text{tržní hodnota akcií} - \text{vlastní kapitál vložený akcionáři}$$

Kde:

$$\text{Tržní hodnota akcií} = \text{počet splacených akcií} * \text{tržní cena akcie}$$

Tržní přidaná hodnota by měla v čase růst za podmínky, že roste také hodnota podniku. Výsledná hodnota může nabývat i záporných hodnot. Poté podnik ztrácí na své tržní hodnotě.

V dalších literaturách se často objevuje také odlišný vzorec pro MVA, a to:

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

Kde:

$$\text{Tržní hodnota akcií} = \text{tržní cena akcie}$$

$$\text{Investovaný kapitál} = \text{účetní hodnota vloženého kapitálu na jednu akcii}$$

V obou případech je však cílem dosáhnout co možně nejvyšší hodnoty. Pokud je $MVA >$, podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky. V případě, kdy je $MVA = 0$, investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení. Pokud je $MVA < 0$, dochází k poklesu hodnoty podniku (Management Mania, 2011).

U MSP je častěji využívána EVA. Je to z toho důvodu, že na MVA se významně podílí tržní hodnota vlastního kapitálu, která je spíše charakteristická pro akciové podniky. Kdežto MSP běžně akcie neemitují (Dvořák a Havlíček, 2010).

2.3 Komplexní metody řízení výkonnosti

Nové a mnohem rozvinutější metody pro měření a řízení výkonnosti se začaly objevovat ke konci 20. století. Zaměřují se na minulost, současnost, a především na budoucnost. Kromě finančních ukazatelů, které nesou data spíše o minulosti, se zaměřují i na nefinanční ukazatele (Wagner, 2009). Nefinanční ukazatele zahrnují informace o hodnotě pro zákazníka, zaměstnanecké spokojenosti, přitažlivosti produktu, o potenciálních inovacích nebo o spokojenosti zákazníka a dalších. Kromě toho také napomáhají v konkurenčním boji (Neumaierová a Neumaier, 2002).

Různé komplexní metody se dají kombinovat v návaznosti na potřeby daného podnikatelského subjektu. Finanční i nefinanční měřítka musí být v souladu s podnikovou strategií (Wagner a Šoljaková, 2003).

V praxi se využívá celá řada těchto metod a modelů. Mezi nejznámější metody patří bezesporu Balanced Scorecard (BSC) a European Foundation for Quality Management (EFQM). Dále pak například Model Malcolma Baldrige či model Six Sigma. Základník (2018) ve své práci poté zmiňuje také Benchmarking nebo Total quality management.

Vzhledem k tomu, že většina modelů bylo určeno pro velké podniky, se bohužel řada malých a středních podnikatelů automaticky od těchto metod distancuje. Jejich aplikaci do podniku mají spojenou s časově náročnou, někdy i s neznámou, či dokonce zbytečnou činností (volně dle Dvořák a Havlíček, 2010). Pro využití a správné uchopení komplexních metod v MSP je dle stejných autorů zapotřebí, aby splňovaly následující kritéria.

- Finanční dostupnost – minimální zatížení MSP v nákladech.
- Dostupnost bez licencí – dostupnost pro MSP, souvisí taktéž s předchozím bodem.
- Nenáročná realizace měření a vyhodnocení výsledků – jednoduchost prováděného měření, měření realizují běžní zaměstnanci.
- Komplexní přístup – hodnocení celého podniku, nikoli pouze jeho části.
- Více kritérií – různorodý pohled ukazatelů, které zmenšují možné nepřesnosti měření.
- Jednoznačný výklad výsledků – srozumitelné a pochopitelné výsledky měření.

Na základě těchto kritérií udělali autoři průzkum vhodných metod. Výsledky průzkumu znázorňuje tabulka [1].

Tabulka 1: Srovnávací tabulka analyzovaných metod

Váha	1 21,1%	2 5,26%	3 15,8%	4 21,1%	5 10,5%	6 26,3%	skóre
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%

Zdroj: Dvořák a Havlíček (2010)

Z tabulky je jasně patrné, že metoda EFQM dosáhla nejlepšího výsledku. Z tohoto důvodu se tato práce dále zaměří podrobněji na tuto metodu. Mimo jiné se práce zaměří také na metodu BSC, ačkoli právě tato metoda dosáhla vůbec nejhoršího výsledku. Dvořák a Havlíček (2010) tento špatný výsledek připisují tomu, že metoda BSC není mezi českými MSP nijak zvlášť rozšířená. Naproti tomu v zahraničí se tato metoda těší oblibě.

Zároveň je každá z těchto metod zástupcem jedné ze dvou skupin. Dle Katica (2011) první skupina modelů klade důraz na sebehodnocení – model EFQM. Do této skupiny dále patří například Demingův model nebo model Malcolma Baldrige. Do druhé skupiny patří modely, které byly primárně navrženy tak, aby pomáhaly managementu zlepšovat sebe i další obchodní procesy – Balances Scorecard.

2.3.1 Balanced Scorecard – BSC

Metoda BSC je jednou z nepropracovanějších a nejnámějších komplexních metod. Jejím smyslem je převedení vizí a strategií do celistvého a srozumitelného souboru měřítek. Obsahem BSC není pouze oblast měření podnikové výkonnosti, ale také její začlenění do celkového systému řízení výkonnosti v podniku (Wagner, 2009).

Tato metoda udržuje klasická finanční měřítka, která nesou informace zejména o minulosti hospodaření podnikatelského subjektu. Podniky si však musí stanovit svou strategii, aby vytvořily hodnotu. Zde jsou ovšem pouze klasická finanční měřítka nevhodná. Z tohoto důvodu došlo o doplnění měřítek hybných sil, které se týkají budoucí výkonnosti (Kaplan

a Norton, 2005). Rozlišují se zpožděné a předstižné indikátory. Zpožděné neboli výstupní indikátory odrážejí společný cíl všech strategií napříč danou oblastí. Předstižné indikátory neboli výše zmíněné hybné síly výkonnosti odrazení jedinečnost podnikové strategie. Soulad mezi indikátory je nezbytný, neboť výstupní měřítka bez použití předstižných měřítek nevyjadřují, jakým způsobem bude strategie dosaženo. A naopak předstižná měřítka bez výstupních měřítek přinášejí informace pouze o zlepšení pro krátké období (Kaplan a Norton, 2007).

Metoda BSC se také pomáhá soustředit na dlouhodobou strategii a poskytuje rozpad dané strategie podniku do osobních cílů a jednotlivých úkolů. Metoda na základě měření výkonnosti se zceluje v systém řízení podniku na strategické úrovni. BSC je systém, který je nastaven tak, aby zároveň umožňoval „popsat“ i „měřit“. (Kaplan a Norton, 2007).

Mezi základní oblasti ztráty ve výkonnosti podniku patří selhání ve vývoji a řízení inovací (nedostatečná schopnost řízení interních procesů v souvislosti s inovacemi) a ztráta zaměstnanců (ztráta schopných zaměstnanců, kteří přinášejí know how do podniku). BSC se snaží tyto hrozby v jednotlivých perspektivách eliminovat (Rylková, 2015).

Výkonnost podniku se měří prostřednictvím čtyř vhodně vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu, viz obrázek [2]. Tyto čtyři perspektivy v souladu s informačním systémem poté zajišťují potřebnou rovnováhu. Pro manažery je tato metoda uceleným rámcem, který přetváří strategii a vizi podniku do souboru ukazatelů výkonnosti (Kaplan a Norton, 2005).



Obrázek 2: Perspektivy BSC v souvislosti s vizí a strategií podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton (2007)

Finanční perspektiva prostřednictvím finančních ukazatelů se zjišťuje, zda zavedená strategie směřuje k podstatnému zlepšení podniku. Mezi nejčastější měřítka pro dosažení cílů patří například provozní zisk, ekonomická přidaná hodnota nebo rentabilita investovaného kapitálu. Finanční perspektiva manažerům umožňuje zvolení adekvátní metody, skrze kterou dojde v konečném důsledku k přijatelným hodnotám (Král, 2007).

Zákaznická perspektiva identifikuje segmenty trhu a zákazníků, které chce podnik zaujmout a následně získat. Pro uspokojení potřeby zákazníků je třeba neustále zdokonalovat a zkvalitňovat procesy. Jednotlivé procesy je třeba také průběžně měřit a hodnotit. Zákaznická perspektiva typicky měří zejména tržní podíl, spokojenost zákazníků nebo jejich věrnost (Šmída, 2003).

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na hledání kritických procesů, ve kterých je zvláště očekáván dobrý výsledek, a které mají dopad na strategii podniku (Šmída, 2003). Měřítka interních podnikových procesů se věnují přístupům, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. Obsahem přístupu BSC je odhalování zcela nových procesů. Perspektivní procesy poté přinášejí úspěšné řízení vývoje produktů či služeb, nové inovace a zákazníky. Příkladem měřítek může být procento prodejů nových výrobků, potřebná doba pro nové výrobky a doba uvedení výrobku na trh vůči konkurenci (Horváth, 2002).

Perspektiva učení se a růstu má za cíl tvorbu přehledné infrastruktury, ve které jsou zdrojem systémy, lidi a postupy podniku. Perspektiva identifikuje nehmotná aktiva důležitá pro strategii, jako jsou organizační kultura, lidé, motivace nebo práce v týmu (Friedel, 2018). K tomu, aby se výkonnost podniku zvýšila, odhaluje také nedostatky těchto zdrojů. Součástí perspektivy učení se a růstu je například rekvalifikace zaměstnanců, lepší informační provázanost technologií a systémů, zdokonalení podnikových procesů a dalších postupů. Do ukazatelů této perspektivy může spadat výkonnost týmu, procento zaměstnanců chápajících vizi či stanovení osobních cílů (BSC, 2021).

Samotní autoři metody BSC Kaplan a Norton (2005) uvádějí, že v některých oborech v praxi je třeba si perspektivy upravit k potřebám daného podniku. U oboru jako je například chemie či atomová energetika, doporučují doplnění dalších perspektiv – například ekologie, bezpečnost nebo výkonnost dodavatelů.

Autoři dále uvádí, že k úspěšnému zavedení BSC do systému řízení je zapotřebí strategická mapa, kde jsou k jednotlivým perspektivám vybrána primární měřítka, jejich cílové hodnoty

a hybné síly, pomocí kterých je možné hodnoty měřítek ovlivňovat. Strategická mapa musí jasně znázorňovat, jaké kroky jsou třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení požadovaných hodnot. Strategická mapa ukazuje přechod od nehmotných aktiv k hmotným (Friedel, 2018).

Neustále hrozící konkurence nutí podniky být nestále v pozoru. Z tohoto důvodu není možné nic podceňovat. Je důležité mít:

- stanovenou a formulovanou podnikovou strategii;
- strategii komunikovanou napříč celým podnikem;
- se strategií podniku provázané cíle jednotlivých oddělení včetně osobních cílů;
- strategii propojenou s dlouhodobými úmysly a finančními plány podniku;
- sladěné jednotlivé strategické perspektivy;
- zavedený systém v provádění průběžných kontrol;
- schopnost získání zpětné vazby o průběžných výsledcích;
- ochotu v přijetí potřebných napravných opatření (Kaplan a Norton, 2007).

Horváth a Partners (2002) uvádí významné otázky, se kterými je důležité se vypořádat před zavedením konceptu BSC. Na základě nich bude dosaženo strategického řízení a bude velmi urychlena implementace samotného modelu.

- Jaké cíle jsou zásadní pro strategii?
- Jaká měřítka jsou vhodná?
- Jaké budou cílové hodnoty?
- Které akce upřednostníme před jinými?
- Jak vše plánovat, zavést, sledovat a kontrolovat?

Pro tvorbu a implementaci metody uvádí Rohm (2002) devět kroků k úspěchu, viz obrázek [3]. V rámci části tvorby metody je nejprve zapotřebí *provedení celkové analýzy* podniku. Zjišťuje se kritické zhodnocení stavu podniku. Dalším krokem se stanoví *tématu na strategické úrovni*. Mezi taková témata patří například volba strategie, určení potřeb zákazníků a formulace vize. V závislosti na strategických tématech se odvíjí *výběr perspektiv a strategických cílů podniku*. Pro zjednodušení a přehlednost je následně sestavena *strategická mapa*. Ta prostřednictvím grafického znázornění propojuje jednotlivé prvky metody a zároveň umožňuje lepší komunikaci pomocí vztahů příčin a důsledků (jestliže-potom). Dalším bodem je *výběr měřítek*. Stanovuje se metodika měření či cílové hodnoty.

Následně se stanoví *strategické iniciativy* v podobě konkrétních záměrů, aktivit nebo opatření pro uskutečnění podnikové strategie. Management k těmto iniciativám přistupuje jako k projektům, kdy se určí například také časové zatížení, potřebné zdroje, možný vliv na strategii atd. Dalším důležitým krokem, kdy se od fáze tvorby přechází na fázi implementace, je správné převedení dat do elektronické podoby – *automatizace*. Zde jsou data poté snáze aktualizována a transformována do potřebných informací. Předposledním krokem je rozpad BSC na jednotlivé nižší útvary podniku. Zde je možné nastavit i „osobní“ ukazatele pro jednotlivé zaměstnance. Poslední fází implementace je zhodnocení a zjištění, zda bylo dosaženo zlepšení ve výkonnosti podniku. Hodnotí se plánované a skutečné výsledky, nastavují se případná nápravná opatření a v neposlední řadě se provádí další potřebné změny.



Obrázek 3: Devět kroků k úspěchu

Zdroj: Rohm, 2002

Koncept Balanced Scorecard je třeba vnímat jako strategický systém řízení, který podniku umožňuje upřesnit strategie vedoucí ke splnění podnikových cílů. Zároveň dokáže strategii převést do konkrétních činností a úkolů. Aby byla metoda v praxi správně využita, je zapotřebí prostoupení tohoto systému skrze celý podnik (Pavelková a Knápková, 2012).

Hlavním přínosem metody BSC pro malé a střední podniky je rozšíření a propojení měření výkonnosti finančních měřítek s dalšími pohledy na činnost podniku. MSP často nepovažují svou strategii za záměr. Obecně mají problémy s racionalizací svých podnikových činností (BSC, 2016). Je také důležité, aby veškeré potřebné informace byly dostupné pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci si musejí být vědomi svých aktivit, které se promítají ve financích.

Molina a Floren (2016) ve své studii zjišťovali, zda skutečně implementace BSC zlepšuje podnikovou výkonnost. Na základě dotazníkového šetření u maloobchodníků se jim podařilo dokázat, že BSC má pozitivní vliv na zaměstnance (spokojenost, pracovní obětavost, uspokojení z práce) a prostředí firmy. Je tedy důležitým nástrojem pro řízení lidských zdrojů, jelikož zlepšuje chování zaměstnanců a zvyšuje jejich motivaci. V důsledku spokojených a motivovaných zaměstnanců je odrážena kvalita produktu/služby a zvyšuje se výkon podniku, a tím i jeho hodnota.

Andersen, Cobbold a Lawrie (2001), kteří úspěšně implementovali BSC do svého MSP, tvrdí, že ve výsledku nezáleží na tom, jestli je podnik malý nebo velký. Úspěch v konečném důsledku závisí i zde také na přesvědčování zaměstnanců, aby sladili své chování se strategickými cíli podniku. Dle těchto autorů je třeba se zaměřit také na otázky ve smyslu: Kam podnik směřuje? Dělá podnik všechny činnosti, které má? Jak dosáhnout rovnováhy mezi dlouhodobým rozvojem a krátkodobými potřebami? Jak začlenit nové znalosti do strategického a provozního plánování?

Friedel (2018) ze svých zkušeností vysvětluje, že v případě metody BSC u malých a středních podniků často vládne nerovnováha. Ve většině případů dochází k tomu, že zákazník (zákaznická perspektiva) uspokojí svou potřebu a firma obdrží peníze (finanční perspektiva). Takto by to bylo v pořádku. Ovšem problém je v tom, že výsledkem jsou zmatené procesy, přepracování zaměstnanci či nevhodná podniková kultura (nerovnováha v perspektivě učení se a růstu a v perspektivě interních podnikových procesů).

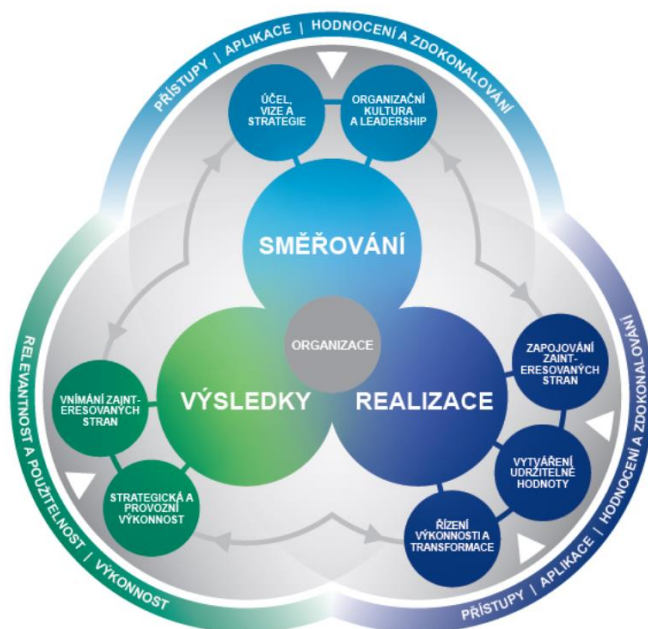
2.3.2 European Foundation for Quality Management – EFQM

Model EFQM je další ze známých a uznávaných rámců řízení. Jeho cílem je podpora při řízení změn a zlepšování výkonnosti v podniku (EFQM, 2021). Výhodou tohoto modelu je, že se zabývá kvalitou produktu i samotného managementu. EFQM slouží jako praktický nástroj pro sebehodnocení, návod pro zlepšení a jako způsob pro sjednocení terminologie (Šulák a Zahradníčková, 2013).

Svět se dynamicky vyvíjí a společně s ním také i organizace, které model EFQM využívají. Proto se posouvá i model EFQM, ten byl v roce 2020 upraven (do té doby verze z roku 2013). Ten byl hodnocen na základě 9 kritérií, kde 5 z těchto kritérií bylo v oblasti předpokladů (snaha dosáhnout výsledku) a zbývající 4 kritéria byla v oblasti výsledků (čeho bylo dosaženo) (Šulák a Zahradníčková, 2013).

Nově inovovaný a upravený Model EFQM 2020 více prohlubuje strategický význam a strategickou možnost jeho uplatnění. Kromě toho získal od svého počátku také novou grafickou podobu, viz obrázek [4]. Základní podstata modelu se však nezměnila. Stále jsou dodržovány jeho prvotní zásady, jimiž jsou:

- nadřazenost zákazníka;
- potřeba vnímat všechny zainteresované strany jako střed veškerého dění, a to i z dlouhodobého hlediska;
- pochopení vztahů mezi příčinami a následky, mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje (EFQM, 2019).



Obrázek 4: Model EFQM 2020

Zdroj: EFQM (2020)

Jak plyne z obrázku, struktura nového modelu je založena na základě tří jednoduchých, ale logických otázek.

- Proč? – Proč tento podnik existuje? Jaký má plnit účel? Proč byla zvolena daná strategie? (SMĚŘOVÁNÍ)

- *Definovat inspirativní účel;*
- *formulovat ambiciózní vizi;*
- *vytvořit strategii orientovanou na vytváření udržitelné hodnoty;*
- *budovat kulturu úspěchu.“*
- **Jak? – Jak chce podnik naplnit svou strategii a svůj účel. Jak to bude provedeno? (REALIZACE)**
 - *„Je si vědoma, kdo jsou zainteresované strany v jejím ekosystému, a plně zapojovala ty, které jsou klíčové pro její úspěch;*
 - *vytváří udržitelnou hodnotu;*
 - *dosahuje úrovně výkonnosti, která je nezbytná pro úspěch dnes, a zároveň podporuje nezbytné zlepšování a transformaci, chce-li být úspěšná i v budoucnu.“*
- **Co? – Jakých výsledku zatím podnik dosáhl? Čeho chce podnik dosáhnout v budoucnu? (VÝSLEDKY)**
 - *„Vnímání zainteresovaných stran;*
 - *vytváření udržitelné hodnoty;*
 - *řízení výkonnosti a transformace.“*

Z obrázku dále plyne sedm jednotlivých kritérií. V modelu 2013 bylo kritérií devět. Model EFQM poskytuje podnikům po celém světě plán, který vede k rozvoji, inovacím a zlepšování.

- *Pomáhá definovat účel podniku.* Jelikož bez daného účelu se dá jen stěží fungovat.
- *Podporuje vytváření kultury,* je tvůrcem inovativnosti. Oceňuje kvalitu a cíle, které jsou jádrem podniku, současně umožňuje spojení a odhodlání plnit podnikovou vizi.
- *Napomáhá k vytváření silných vůdců.* Jelikož pouze efektivní vedení může vést k udržení konkrétního účelu a vize. Z tohoto důvodu model EFQM věnuje pozornost všem možným vůdcům na různých úrovních. Díky tomu bude zajištěno silné rozhodování, spolupráce, práce v týmu v každém článku podniku a na každém projektu.
- *Přispívá ke transformaci podniku,* tím že poskytuje testovaný a vyzkoušený rámec, který pomůže k efektivní, hladké a bezbolestné změně. Zároveň ušetří čas, který by byl jinak požadovaný pro danou transformaci bez použití modelu.
- *Pomáhá řešit konkrétní organizační problémy podniku.* Organizace EFQM si je od svého počátku vědoma, že neexistuje jeden univerzální přístup k transformaci, je si vědoma odlišnosti podniků. Model je proto dostatečně adaptabilní a flexibilní, aby dokázal reagovat na konkrétní překážky podniku a zároveň dostal zvýšení svého výkonu.

- *Podporuje agilní praktiky.* Snaží se o nalezení bezpečné cesty, která povede k požadovanému pokroku a transformaci. Agilita je znakem efektivní organizace.
- *Pomáhá k předpovídání budoucnosti.* Jelikož model EFQM stojí na dlouholeté praxi a na měnících se trzích, prostřednictvím kterých poznal různé organizační analýzy, budoucí prognózy a řízení skutečné transformace (EFQM, 2020).

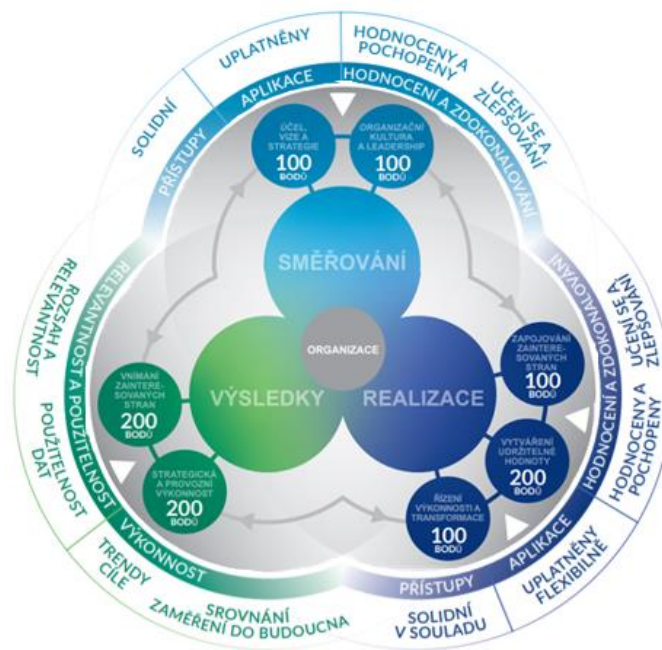
Nový model se oproti původní verzi liší především ve vnímání aktuálních trendů. Mezi takové patří například právě inovace, digitální transformace, agilita, udržitelnost, nové technologie a chápání podniku jako „živého organismu“ (Friedel, 2020).

RADAR

RADAR je nástroj pro metodiku EFQM. Jeho smyslem je lepší organizace řízení stávajících činností podniku a určení jeho silných stránek včetně příležitostí se zlepšovat. Pro logiku RADARU musí podnik (Nenadál, 2020, EFQM 2020)

- stanovit výsledky, kterých chce dosáhnout na základě strategie;
- mít vhodně aplikované přístupy, které požadovaných výsledků umožní dosáhnout dnes i v budoucnu;
- hodnotit, revidovat a zdokonalovat aplikované přístupy, dále se rozvíjet, učit a zlepšovat.

RADAR se dále člení na více atributů. Organizace EFQM každý z nich popisuje. Na základě tohoto popisu je poté vysvětlen smysl daného atributu včetně jeho přínosu v konkrétní oblasti podniku. Výčet atributů zobrazuje obrázek [5] níže, viz jeho okraj. Obrázek dále znázorňuje bodové ohodnocení kritérií, které lze získat z jednotlivých oblastí. Podniky, které se snaží dosáhnout ocenění v oblasti EFQM, jsou hodnoceny na stupnici do 1000 bodů (Nenadál, 2020; EFQM, 2019).



Obrázek 5: Nástroj EFQM pro diagnostiku RADAR včetně bodového ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle EFQM (2019)

V logice RADAR platí dvě pravidla:

- 1 V rámci hodnocení subkritérií u Směřování a Realizace nesmí celkové bodové ohodnocení převýšit body získané za „solidnost“ přístupu. Solidnost přístupu má nadřazenou váhu.
- 2 Kritéria Vnímání zainteresovaných stran (6) a Strategická a provozní výkonnost (7) nesmí celkové bodové ohodnocení kritéria převýšit body přidělené za „rozsah a relevantnost“. Rozsah a relevantnost mají nadřazenou váhu (EFQM, 2019).

Další důvody pro využití modelu EFQM:

- poskytuje reálný obraz o stavu podniku;
- identifikuje silné stránky a příležitosti pro zlepšování;
- podporuje sdílení nejlepších praxí;
- vytváří rovnováhu mezi různými zainteresovanými stranami;
- zajišťuje obecný jazyk.

Model EFQM umožňuje reálné porovnání s konkurencí a celkové sebehodnocení, ve kterém lze zhodnotit dosažené výsledky podniku (Šulák a Zahradníčková, 2013).

Organizace EFQM spolupracuje jak s velkými nadnárodními společnostmi, tak i s malými a středními podniky. Velkou předností této organizace je, že daným podnikům nabízí svou

pomoc při aplikaci modelu. Zároveň je metoda přeložena a nabízena do několika jazyků. To nejvíce uvítají právě MSP, kde jazyková vybavenost není tak rozvinutá. Kromě toho jsou k dispozici také případové studie různých podniků (EFQM, 2020).

Cílem modelu EFQM je touha být nejlepší ve všem, co podnik dělá. Jsou prováděny různé analýzy, především prostřednictvím manažerů kvality. Model není oproti metodě BSC tak silně zaměřen na strategii, spíše méně. BSC je předmětem především pro Controlling. Jeho cílem je zaměřením se pouze na „jedinečné“ charakteristiky podniku, v ostatních je udržován standard.

2.4 Specifikace měření a řízení výkonnosti v MSP

Jak již bylo zmíněno, malé a střední podniky často nedosahují takové úrovně měření výkonnosti jako velké podniky (Susilawati a kol. 2013). Pokud chce malý a střední podnikatel některou z metod pro zvyšování výkonnosti použít, musí najít způsob, jak si ji přizpůsobit. Měření výkonnosti je složitý proces a pro každý podnik je specifický. Rozdílnost mezi MSP a velkými podniky je v tomto směru velmi široká (Papulová a kol., 2021).

Podstatný vliv na úspěch má v oblasti MSP především také sám podnikatel (majitel podniku). Je dokázáno, že úspěšnější podnikateli jsou ti, kteří jsou motivováni snahou uspět, chtějí produkovat určitou výkonnost a aktivně přemýšlejí nad inovacemi různého typu. Naproti tomu méně úspěšní jsou poté ti, kteří usilují pouze o dosažení nezávislosti či vytvoření dalšího majetku (Straková, 2020).

MSP jsou nejčastěji založeny na bázi rodinného podnikání. Následné předání podniku z jedné generace na druhou může být velkou hrozbou. U některých podniků mezigenerační předání končí i bankrotem. Dalšími problémy mohou být také konflikty v případě více vlastníků podniku, podceněná zodpovědnost, nevytváření podnikové strategie, stanovení kompromisu mezi finančními prostředky vkládanými do podniku a rodiny, velký počet vlastníků, vypořádání členů rodiny ve firmě a nedostatečná orientace na dlouhodobí zisk (Staňková, 2007; Straková, 2020).

Právě podniková strategie je velkým otazníkem v případě MSP. Zejména u menších podniků jejich vlastníci a manažeři považují tvorbu podnikové strategie za zátěž. Dle nich podniková strategie svazuje a brání další pružnosti, jelikož je rozhodování těchto podnikatelů založeno převážně na intuici a improvizaci (Papulová a kol, 2021). Podnikatelé si pod tvorbou strategie představují množství úkolů. Je nutné si ale uvědomit, že v dnešním rostoucím

dynamickém prostředí roste také riziko velké ztráty prostřednictvím špatných rozhodnutí. Proto by i MSP měly více plánovat a přemýšlet nad možnými důsledky svých rozhodnutí. V tomto směru systém řízení a měření výkonnosti pomáhá mnohé si uvědomovat (Havlíček, Břečková a kol., 2015).

Šulák a Zahradníčková (2013) za hlavní důvody pro měření výkonnosti v MSP uvádí:

- zamezení určité nejistoty;
- porovnání s konkurencí;
- zlepšení zavedených systémů a postupů;
- zdokonalení produktů / služeb;
- inovace.

Tito autoři dále souhlasí s tvrzením, že malí a střední podnikatelé často svoje rozhodnutí nezakládají na zvolené podnikové strategii. V jiném případě může nastat situace, že je rozhodnutí řízeno na základě špatně naplánované strategie.

Jestliže se podnik rozhodne aplikovat SMŘV může mu to přinést řadu pozitiv. Kromě zvýšeného zisku se může jednat zejména o snížení nákladů, zjednodušení komunikace, zaměření pouze na klíčové akce, zkvalitnění podnikových procesů, urychlení a zkvalitnění produkovaných informací a dat, efektivnější kontrolu řízení a dosažení lepších výsledků, včetně organizačních cílů, a tak dále (de Waal a Kourtit, 2013).

Papulová a kol. (2021) prováděli v letech 2019-2020 výzkum ohledně implementace SMŘV, kdy prostřednictvím elektronického dotazníku oslovili 18 043 MSP na Slovensku. Předmětem jejich výzkumu bylo přes 200 podniků. Zkoumali podniky všech velikostí, fází vývoje a různorodého přístupu k systému měření a řízení výkonnosti. Správně vyplněný dotazník obdrželi pouze od 336 podniků (Mikro – 161, Malý – 119 – Střední 56). Výsledkem bylo zjištění, že pouze 20 procent MSP uplatňuje komplexní přístup zaměřený na výkonnost. Z toho je 63 procent podniků s procesem spokojeno a 36 nespokojeno. Výsledky podporují také řadu jiných výzkumů, jejichž závěrem je, že snaha o zavedení SMŘV do MSP často selhává. Hudson, Smart a Bourne (2001) uvádějí, že až 70 % případů zavedení v MSP selže. Dalším znepokojivým faktem je také to, že v případě, kdy podnik tento systém zavede, jen v 50 % jsou zavedeny původně navržená měřítka (Jamil a Mohamed, 2011). Velká část MSP o zavedení ani neuvažuje. Ve výzkumu Papulové a kol. (2021) se jedná o 55 procent podniků.

Pokud se MSP odhodlá aplikovat SMŘV, je pro něho mnohem více důležité uspět než v případě velké organizace. Jestliže by implementace selhala, bude malý a střední podnikatel mnohem více negativně zasažen (Bourne a kol., 2000).

Bourn a kol. (2000) sestavili model, který umožňuje podnikům zvážit a implementovat vhodný SMŘV. Celý systém by měl poté lépe odpovídat prostředí a podmínkám daného podniku.

- 1) Návrh měřítek výkonnosti (co a jak měřit).
- 2) Provádění výkonnostních opatření (nápravné akce).
- 3) Reálné použití měřítek výkonnosti.

Papulová a kol. (2021) doporučují rozšíření třífázového modelu na čtyřfázový. Model by začal přípravnou fází, ta by posoudila, zda podnik ve svých současných podmínkách může úspěšně aplikovat SMŘV. Tato fáze by byla založena na diskusích vlastníků, manažerů a odborníků s cílem zhodnotit připravenost podniku. Měla by také stanovit hlavní záměry a očekávání před dalšími kroky implementace.

Sardi a kol., (2020) za důležité vnímají také vztah k informačním systémům a dalším datům. Dle nich je žádoucí dostatečné zapojení manažerů do procesu implementace SMŘV. S nástupem nové generace manažerů a rozšířením jejich IT znalostí a datové gramotnosti lze očekávat větší nasazení. Tito autoři ve svém výzkumu poukazují také na možnost rozšíření vzdělání, přítomnost odborníků, kteří poradí a na různá sdružení, ve kterých si podniky mohou vyměňovat své zkušenosti či si v tomto ohledu jinak pomáhat.

Dle Silva a kol. (2020) ovlivnění SMŘV přichází i z vnějšího prostředí. To se liší v závislosti na odvětví a sektoru, ve kterém podnik působí. Externí zainteresované strany mají také významný dopad na motivaci manažerů činit rozhodnutí o otázkách řízení.

2.4.1 Bariéry MSP ve vztahu k implementaci SMŘV

Doposud navržené modely a různé techniky pro SMŘV mají jeden velký nedostatek. Tím je, že ani v dnešní době není žádný systém dokonalý natolik, aby dokázal vyřešit všechny problémy podniku (Mund, 2012). Je zřejmé, že takovýto systém pravděpodobně ani nikdy existovat nebude. Každý podnik je jiný a vyžaduje jemu specifický přístup. Z tohoto důvodu nelze vytvořit jedinečný a plně fungující model pro všechny (Rigby, 2015).

MSP byly a jsou ohledně úrovně výkonnosti často opomíjeny, přestože jejich význam pro ekonomiku je nezpochybnitelný (Jamil a Mohamed, 2011). Ve většině dohledatelných zdrojů o úspěšné implementaci systému řízení a měření výkonnosti se hovoří o velkých či o nadnárodních společnostech. Není proto překvapením, že většina modelů vzešla z velkých firem (Susilawati a kol. 2013). Například Van Looy a Shafagatova (2016) i mnoho dalších autorů se shodují právě na tom, že MSP chybí potřebná literatura, popřípadě jiné zdroje, které by uváděly nejen návody, ale také praktické postupy týkající se převedení SMŘV do praxe v MSP.

Další problémy nastávají v souvislosti s pokrokem doby. Objevuje se například Průmysl 4.0 a s ním i možné nové oblasti, jako je měření inovací, výpočetní technika (rychlost a spolehlivost dat, bezpečnost informací a dat) nebo vzájemné působení lidského kapitálu (snazší učení zaměstnanců, snížení lidské námahy, intelektuální kapitál), (Banu, 2018).

Za nejčastější bariéry pro vhodnou implementaci systému měření a řízení výkonnosti v MSP Gavurova (2020) definuje:

- Lidský kapitál – zejména u podniků s nízkým počtem zaměstnanců je typické, že tito pracovníci provádějí více různých činností. Z tohoto důvodu jim již poté nezbývá čas na další aktivity (třeba na SMV či SŘV). Podobně je tomu i u manažerů, jelikož MSP mají jednodušší organizační strukturu, jsou zavaleni provozními a řídicími funkcemi. Nemohou se proto věnovat dalším manažerským činnostem.
- Finanční kapitál – zavedení SMŘV do MSP je z důvodu omezených finančních zdrojů složitější proces než u velkých organizací.
- Reaktivní přístup – MSP reagují spíše na to, co se již odehrálo než na to, co by se teprve mohlo stát. Příčinou je nedostatečná úroveň strategického plánování podpořená o intuitivní rozhodování. Dále nemají stanovenou zřetelnou strategii, metody podporující krátkodobí směr či jasný přístup v rámci řízení konkrétních činností.
- Sběr a analýza dat – MSP často podceňují své procesy a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Chybí jim tak stanovené procesy, které jim umožní dostupnější a přehlednější informace potřebné nejen k implementaci, ale také i k dalšímu používání SMV či SŘV.
- Pohrdání či nepochopení SMŘV – Top management MSP často nechápe podstatu a přínosy SMŘV. Vnímá ho spíše jako administrativní zátěž či jako překážku

omezující flexibilitu podniku. Je důležité, aby zejména vedení podniku věřilo v jeho přínosy.

Kaplan a Norton (1996) uvádějí další čtyři bariéry v souvislosti s implementací.

- Nesoulad aplikace vize a strategie – Manažeři či jednotlivé podnikové celky se snaží dosáhnout různých výstupů, které nejsou zároveň kompatibilní se strategií podniku.
- Nepropojenost a neaktuálnost – Není-li zajištěno propojení strategie mezi týmy, individuálními cíli nebo odděleními. Dodržování starých postupů a nepřijetí nových metrik.
- Nepropojení strategie se zdroji – Nепrovázanost dlouhodobé strategického plánování s ročním rozpočtem.
- Zpětná vazba – Převážné taktická než strategická zpětná vazba se orientuje pouze na krátkodobé výsledky. Podniky opomíjejí revizi ukazatelů výkonnosti včetně úrovně strategie.

Mezi další časté překážky patří například averze k riziku, odpor ke změnám, neschopnost určení měřítek, jazyková bariéra, nedostatek financí a času, nedostatečný informační systém (Susilawati a kol., 2013). Omezením může být také to, že zlepšení výkonnosti v rámci zavedení SMŘV v MSP se může projevit až za několik let. V průběhu procesu se mohou objevit také další bariéry. To může mnoho podniků taktéž od systému odradit.

Papulová a kol. (2021) identifikovali tři faktory, kterým připisují ve fázi návrhu implementace SMŘV nejvyšší váhu. Nejprve se jedná o zabezpečení dostatečné podpory ze strany vedení podniku; poté o vytvoření pouze takového množství měřítek, které je nezbytné. Posledním faktorem je propojení cílů s nižšími jednotkami podniku. Mezi další faktory lze poté zahrnout například stabilní fáze podniku, srozumitelně a jasně stanovená strategie nebo dostatečná odbornost. Je důležité, aby zainteresovaní zaměstnanci nepodcenili fázi návrhu celé implementace.

Shrnutí

MSP mohou mít při zavedení různých metrik v rámci SMŘV značné problémy. Častým problémem je nedostatečné shromažďování potřebných informací a dat. MSP nemají takové budoucí predikce jako velké společnosti. Jejich zdrojem pro budoucí výkonnost bývají z velké části pouze historická data či předpoklady, které v budoucnu podnikatelé vnímají jako

adekvátní. MSP jednají spíše operativně než dlouhodobě. Dynamický trh často znatelně ovlivňuje jejich finanční údaje, kdy se jedná například o měnící se ceny u dodavatelů a změny v průmyslu obecně. Některá finanční data je často složité interpretovat. Důvodem může být například nestabilní rychlost růstu nebo málo rozšířená základna podniku.

Pokud chce MSP předejít podobným komplikacím, je v první řadě třeba k měření výkonnosti využívat metodu, která bude přijatelná, a hlavně pro něj samotného uchopitelná. Je nutné si také uvědomit, že v prostředí malého a středního podniku (až na výjimky) nepůsobí žádní odborníci. Měření provádějí a vyhodnocují běžní zaměstnanci, někdy i majitel sám.

I z toho důvodu musí být forma měření jednoduchá. Na realizaci měření je také nutné pohlížet i z finanční stránky. Některá měření by pro malého a středního podnikatele nemusela být dostupná.

3 METODIKA VÝZKUMU

Tato kapitola specifikuje cíl výzkumu a určení výzkumných otázek. Definuje metodiku zpracování analytické části této závěrečné práce a charakterizuje výzkumný vzorek oslovených podniků.

3.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných otázek

Hlavním cílem této práce je na základě identifikace specifíků fungování systému měření a řízení výkonnosti v MSP analyzovat a zhodnotit současný stav měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP.

Mezi **objekty výzkumu** se řadí malé a střední české podniky ve výhradně českém vlastnictví. Všechny zmíněné podniky spadají do výrobního sektoru. Tyto podniky zaměstnávají alespoň 10 zaměstnanců, nejvíce však 249 zaměstnanců a nacházejí se na území Královéhradeckého kraje. Mikro podniky (MSP dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008) byly vynechány, jelikož podniky této velikosti, až na drobné výjimky, SMŘV vůbec nevyužívají.

Předmětem výzkumu je na základě zjištěných dat z vybraných podniků identifikovat současný stav využívání a fungování systému měření a řízení výkonnosti v MSP ve výrobních podnicích. Součástí budou taktéž identifikace bariér, návrhů a doporučení.

Ke zjištění soudobého stavu úrovně SŘV a SMV byly použity výzkumné otázky, které jsou uvedeny v příloze A.

3.2 Stanovení metod

Pro zjištění potřebných informací k naplnění cíle práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru. V rámci tohoto typu rozhovoru se jedná o shromáždění relativně velkého množství dat od jednoho či více jedinců. Výrazem polostrukturovaný se rozumí, že rozhovor je částečně řízený. Jsou zde předem připravené otázky, které mohou mít však v návaznosti na spád rozhovoru měnící se pořadí. Otázky mohou být tazatelem také pozměněny, nebo mohou být položeny doplňující otázky, vše v souladu se znalostmi a možnostmi dotazovaného (Mišovič, 2019). Výzkumné otázky byly konstruovány na základě hlavního cíle a provedené teoretické rešerše. Tento typ kvalitativního výzkumu umožní snazší nahlédnutí do dané problematiky, jelikož se jedná o metodu zachycující vztahy, procesy, různé detaily a komplexnosti v mikroprostředí zkoumaného objektu.

Podstatou kvalitativní analýzy dat je nalezení smysluplného způsobu zpracování dat a nalezení odpovědí na dané výzkumné otázky (Hendl, 2016). Dle Hsieha a Shannona (2005) je obsahová analýza „*subjektivní interpretace obsahu textových dat prostřednictvím systematického třídícího procesu kódování a identifikování témat nebo vzorů*“. Obsahová analýza tedy umožňuje třídění a upořádání zdrojového objemu dat z pohledu výzkumného cíle (Hendl, 2016).

Analýza a interpretace výsledků jsou časově propojené. „*Analýza dat vyžaduje interpretaci a interpretace dat je vždy jejich analýzou*“. Klíčovými nástroji jsou zde kategorie a pojmy, nikoliv statistika, počty nebo pravděpodobnost, jak je tomu v kvantitativní analýze (Strauss a Corbinová, 1999). Kategorie a pojmy umožní upořádání zdrojového materiálu do strukturovaných segmentů dle jejich smyslu a obsahu. Výsledkem jsou vztahy mezi seskupeními v datech a v kategoriích. V rámci zamezení ztráty důležitých dat je doporučeno výzkumné rozhovory nahrávat. Rozhovory jsou poté dále přepisovány do textové podoby, kde se využívá různých symbolů pro vyjadřování dotazovaného (odmlčení, zaváhání, kolísání hlasu...). V celku se ovšem jedná opět o text. U přepisování se věnuje pozornost klíčovým aspektům. Následně se přechází ke „*kódování*“, které slouží k přehlednosti dat a jejich organizaci do nových celků. Určitým pasážím textu je přiřazován obecnější pojem (určitý kód). Po několikanásobném prozkoumání textu vzniká více kódů, které se následně analyzují. Zdrojová data však zůstávají stále důležitá, je třeba se k nim neustále vracet – například z důvodu změny, revize, doplnění či oprávnění předchozího okódování (Hendl, 2016).

V rámci rozboru rozhovorů byla konkrétně použita technika otevřeného kódování, která tematicky rozkrývá text a zkoumá jednotlivé vztahy či vazby, kterými jsou jednotlivé kategorie propojeny (Hendl, 2016). Kromě otevřeného kódování se v rozboru textu mohou objevit také znaky axiálního nebo selektivního kódování. Oba typy ústí do hledání společných rysů, jenž mohou odrývat významné shody či neshody plynoucí z rozhovorů (Strauss a Corbinová, 1999; Hendl, 2016).

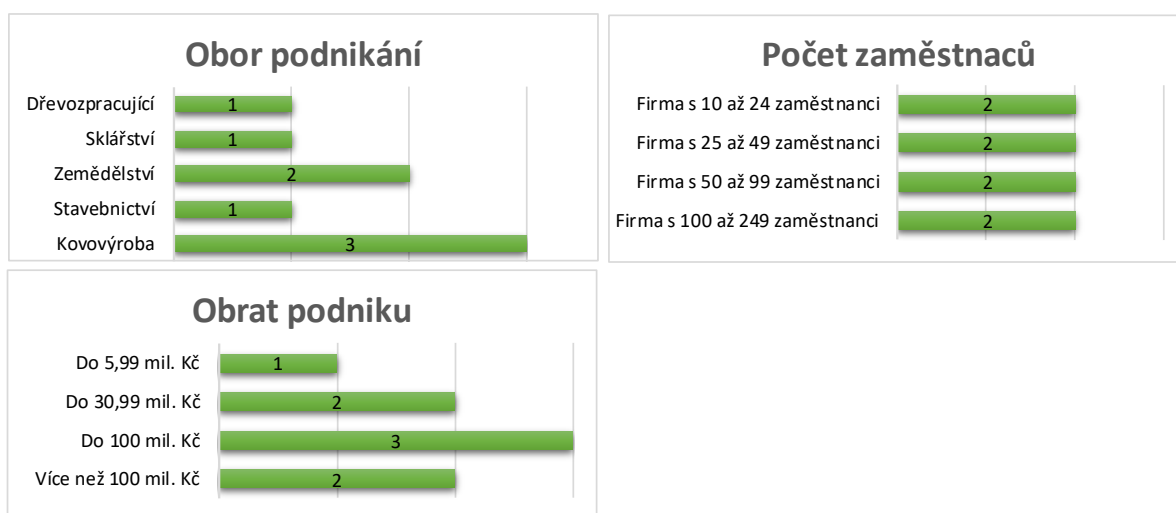
V analytické části je proveden nejdříve rozbor získaných informací a poté jejich syntéza. Ta umožňuje propojení zjištěných poznatků z částečně řízených rozhovorů se znalostmi, které byly získány literární rešerší. Odhaluje vnitřní zákonitosti, které se týkají fungování a vývoje zkoumaného jevu. Je to způsob, jak spojit myšlenky v jeden celek.

Následně je provedena komparace zjištěných výsledků se závěry odborných studií zaměřených na stejné či obdobné téma, kde bude vyhodnoceno, zda došlo ke shodám ve výsledku či naopak rozdíům. Syntéza a komparace jsou taktéž použity při shrnutí výsledků.

Výzkumný vzorek

V rámci výzkumu bylo osloveno 23 podniků výrobního zaměření. Z toho pouze 8 z nich souhlasilo s poskytnutím interview. Na základě osmi polostrukturovaných rozhovorů, které vycházejí z 10 otázek (příloha A), s manažery na vedoucích úrovních řízení je v další části této závěrečné práce provedena analýza, syntéza a následná komparace veškerých informací.

Rozhovory se uskutečnily v období 1.-10. března 2022 s vrcholovými manažery či majiteli nejmenovaných osmi podniků. Přibližná délka rozhovoru se pohybovala okolo půl až jedné hodiny. Obrázek [6] znázorňuje strukturu vzorku spolupracujících firem. Otázky byly stanoveny tak, aby tito zástupci dokázali identifikovat vztah a přístup k systému měření a řízení výkonnosti uplatňovaný v rámci jejich společnosti.



Obrázek 6: Struktura vybraného vzorku firem

Zdroj: Vlastní zpracování

4 SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÝCH MSP

Tato kapitola analytické části se zaměřuje na analýzu a následné zhodnocení současného stavu měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP na základě osmi poskytnutých interview. Všechny oslovené podniky se řadí do sektoru výrobních podniků, které mají nejvýše 249 zaměstnanců (charakteristika MSP dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008).

Cílem této kapitoly je zjistit do jaké úrovně jsou výše zmíněné podniky (dále jen podniky) schopny využívat určitých rolí a vlastností, které systém měření a řízení výkonnosti nabízí. Zda si tyto podniky uvědomují výhody, které mohou, nebo by mohly, díky jednotlivým komponentům jako jsou především soubory ukazatelů získat. Jestli jimi monitorované oblasti přinášejí dostatek potřebných informací pro řízení a jak je obsah těchto dat dále začleněn do podniku pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti.

4.1 Ukazatele výkonnosti

K tomu, aby mohl být charakterizován současný systém řízení a měření výkonnosti, bylo nejdříve zapotřebí se zaměřit na základní komponenty, tedy na specifické soubory měřítek jednotlivých podniků včetně oblastí, ze kterých tyto ukazatele pocházejí.

Jak bylo uvedeno v literární části této práce, tendencí zejména MSP je zaměřování se na finanční měřítka (Wagner, 2009). Vzhledem k rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí a udržení si konkurenceschopnosti se dnes stále častěji objevují také nefinanční měřítka, kterým je připisována neustále větší váha pro zvyšování celkové efektivity podniku. Velmi zajímavé tak bylo sledovat názory jednotlivých manažerů ohledně důležitosti konkrétních měřítek.

Finanční ukazatele označili čtyři z osmi manažerů za nejdůležitější. Shodli se na tom, že za pomoci finančních měřítek je dosahováno finanční stability. Tři z nich dále poukazují na to, že skrze finanční hodnoty lze zaměstnancům snáze vysvětlit negativa a taktéž pozitiva důsledků jejich jednání. Díky tomu poté dochází ke zvýšení odpovědnosti konkrétních pracovníků. Naopak pouze jeden z dotázaných konstatoval, že nefinanční měřítka jsou pro něho významnější. Za rozhodující faktor uvedl zaměření se na kvalitu, která jeho podniku přináší požadovanou konkurenceschopnost, a tedy výjimečnost. Zbylí tři manažeři postavení finančních a nefinančních měřítek nerozlišují. Dle jejich názoru jsou finanční měřítka vymezena měřítky nefinančními, která tak dávají podklad pro výsledné finanční hodnoty.

Pouze finanční hodnoty nepřináší konkrétní přehled oblastí, na které by se bylo třeba zaměřit. Chápaní významu měřítek v rámci SMŘV by poté nejlépe splňovali manažeři s tímto názorem. Je také důležité poznamenat, že přestože si tito manažeři uvědomují možný význam jednotlivých ukazatelů, ne každý je ve skutečnosti aplikuje. Spíše se jedná o pravidelné, nebo v některých případech dokonce nepravidelné, sledování určitých hodnot, kterých podnik dosahuje.

Na základě odpovědí lze tedy konstatovat, že význam finančních ukazatelů je stále silnější, ovšem uvažování nad nefinančními měřítky se prohlubuje a část manažerů si je toho vědoma. Tímto tématem se ve své studii zabývala také Fibírová (2007), která uvádí, že pouze 35 procent jí dotázaných podniků využívá nefinanční ukazatele. Dále uvádí, že tyto podniky upřednostňují, až o téměř 20 procent, absolutní ukazatele před poměrovými. Dnešní možné zvýšení výskytu nefinančních měřítek u podniků by bylo možné vysvětlit pokrokem doby, která mezitím od tohoto výzkumu uplynula.

Z finanční oblasti pět manažerů označilo za nejhodnotnější poměrové ukazatele, především ukazatele rentability. Někteří z nich následně zmiňovali občasné použití ostatních poměrových ukazatelů, jeden doplnil ještě absolutní a rozdílové ukazatele (čistý pracovní kapitál). Ostatní tři respondenti odpověděli, že žádné speciální ukazatele nevyužívají (pouze ve výjimečných případech), jelikož je to pro ně zbytečné a veškeré potřebné hodnoty, toky peněz a obecně know-how „mají v hlavě“. V tomto případě se jednalo o podniky s jednoduchou organizační strukturou. Žádný z oslovených podniků tedy nevyužívá moderní ukazatele, pouze ty tradiční. Velká část z nich ani o jejich zavedení neuvažuje, jelikož je to pro ně takto dostačující. Dva manažeři se zmínili, že uvažovali o zavedení některých prvků, které se řadí do komplexních metod, nicméně jim pro to nezbyvá čas, proto od tohoto úmyslu zatím upustili. Tento fakt tak souhlasí se studií Gavurové (2020), o které bylo hovořeno v teoretické části, kdy tito zmínění manažeři narážejí hned na první problém, a to nedostatek lidského kapitálu. Samotní manažeři na základě dalších otázek v dotazování jako důvody uváděli nedostatek času, neznalost a nepotřebnost. Mimo jiné se také obávali zvýšené administrativy a nákladů.

V případě konkrétních ukazatelů z finanční oblasti se nejvíce objevovala měřítko:

- plánované x reálné tržby;
- provozní zisk;
- obrat;

- čistý zisk;
- investiční výdaje;
- mzdové výdaje.

Zástupci podniků z oboru sklářství a dřevozpracující, v některých případech i kovovýroba, uváděly také měřítko, která vyjadřovala ztrátu/zisk za nekvalitní/nesprávný produkt, který byl následně prodán prostřednictvím komise. Konkrétně zástupci oboru dřevařství odpověděli, že takto mohou prodat až 90 % takovýchto produktů, což výrazně eliminuje případnou ztrátu na zisku. Kromě toho také dokážou finančně odhadnout a vyčíslit odpad, který při výrobě truhlářských výrobků vzniká. Ten dále používají pro vytápění provozovny čímž snižují celkové náklady společnosti.

Další oblastí, kterou zmínilo všech osm podniků, je **oblast zákaznická**. Zde již dochází k přesunutí se od finančních měřítek k nefinančním. Šest manažerů označilo zákazníka jako klíčový cíl, který je nejdůležitější v kontextu s kvalitou, jelikož nespokojený zákazník odejde ke konkurenci, nebo může šířit negativní recenze. V případě těchto podniků se navíc jedná pouze o zakázkovou, nebo částečně zakázkovou výrobu, a tudíž je zde závislost na spokojenosti zákazníka obzvláště důležitá. Další dva manažeři uvedli, že je pro ně tato oblast také důležitá, ale v první řadě je pro ně důležitá samotná kvalita produktu. Toto se týká především zemědělství, které je velmi závislé na klimatických podmínkách. Ačkoli si jsou podniky vědomi důležitosti zákazníka, pouze dva podniky mají definované ukazatele, a to jen velmi úzce. Především se jedná o měřítko:

- počet reklamací;
- srovnání cen výrobků;
- náklady na propagaci;
- tržní podíl.

Ostatní z podniků v rámci zjištění spokojenosti svých zákazníků a docílení hodnoty značky podniku volí pouze zpětnou vazbu od svých zákazníků. Spoléhají tak na kvalitu svých výrobků a věří ve věrnost svých zákazníků. O většinu zmíněných měřítek se také zajímají, ale nelze říct, že pro ně mají nadefinovaná měřítko. Pět ze všech podniků uvedlo, že se zákazníci skutečně vracejí. Dva z podniků se pro udržení zákazníka snaží o získání zpětné vazby pomocí elektronického dotazníku, který je zasílán po splnění zakázky. V něm zjišťují například aktuální spokojenost zákazníka, funkčnost výrobku, přístup a chování zaměstnance

v případě instalace či jiného osobního kontaktu. Tato zpětná vazba poté dává případné podněty ke zlepšení se v určitých částech jednotlivých systémů.

Další oblastí, kterou manažeři komentovali, byla **zaměstnanecká oblast**, tedy **oblast učení se a růstu**. Hovořili o tom, že spolehliví zaměstnanci jsou pro ně jedno z hlavních témat. Překvapivým zjištěním proto bylo, že opět jen dva podniky v této perspektivě sledující konkrétní ukazatele, a to:

- náklady na vzdělání;
- počet pracovníků – fluktuace;
- produktivita práce.

Ostatní manažeři argumentovali obdobně jako u perspektivy zákaznické, že se o tyto oblasti také zajímají, ale nijak zvlášť je neevidují. Tři podniky také zmínily, že by se rády v budoucnu zaměřily na zlepšení tzv. „měkkých dovedností“ u svých zaměstnanců, nicméně zatím nemohou najít vhodný způsob. Všechny podniky se poté snaží o vhodné a vybavené pracovní prostředí, které dle nich podporuje pracovní výkon. V případě potřeby jsou zaměstnanci posíláni na vybraná školení či kurzy. Dále se podniky snaží docílit zvýšení vlastní angažovanosti zaměstnanců, vítají jejich zlepšovací návrhy, které jsou někdy také finančně odměněny.

Jelikož se jedná o podniky z výrobního sektoru, další oblastí byla výroba v kontextu s kvalitou. Tuto oblast by bylo možné označit jako **procesní perspektivu**. Dva podniky v oblasti výroby sledují především:

- efektivitu nákladů;
- kvalitu produktu;
- procento zmetků
- měření odpadu
- spotřebu k technickohospodářským normám (plánování a řízení výroby).

Zbýlých pět podniků hovořilo zejména o zajištění materiálu (včasnost), zkvalitňování výrobního procesu a kvalitě obecně. Tři z těchto podniků v rámci této oblasti zmínily také inovace. Tito zástupci se shodli na důležitosti inovovat své výrobní stroje a další zařízení. Z tohoto důvodu investují velké částky právě do specifického vybavení, které jim poté přináší značné zrychlení, modernizaci, zkvalitnění práce a tím i konkurenční výhodu, a hlavně vyšší výkonnost. Přínos těchto investic, ale konkrétně neměří. Pouze jeden podnik své inovace řeší

na bázi projektů či prioritních úkolů, kde má každý projekt nadefinovaná KPI pro změření jeho přínosu.

V rámci dalších možných oblastí jako například **dodavatelé** podniky neměří, až na výjimky, nic. S dodavateli podniky usilují o dobré vztahy, včasné dodání zásilek, vyjednání nižších cen či rychlé vyřízení reklamace.

Zjištěné výsledky jsou porovnatelné se studiemi Krále (2007) či Marra a Schiuma (2003), kteří vyzdvihují oblast finanční a zákaznickou, kde se monitorování jednotlivých činností začíná více vyrovnávat, jak je tomu i zde. Taktéž je možné pozorovat přetrvávající problémy v oblasti zaměstnanců, kde je nastavování a sledování ukazatelů výkonnosti problematické, přestože by se podniky v této oblasti rády angažovaly více.

Celkově lze říct, že všechny dotázané podniky pozorují výkonnost ve finanční a zákaznické perspektivě. Dva podniky se poté zaměřují blíže také na perspektivu zaměstnanců a perspektivu procesní. Ostatní zmíněné oblasti jsou již v oblasti měřítek výkonnosti pro podniky obtížně sledovatelné. Obecně, jak bylo rozebráno v teoretické části, je zde potvrzeno, že již nejde jen o finanční sektor. Pozadu však zůstává otázka výkonnosti u inovací, případně zaměření se na ukazatele týkající se životního prostředí, o kterém nebylo hovořeno vůbec.

Dalším faktem bylo také zjištění, že si podniky neuvědomují důležitost měřítek zaměřených na inovace a zainteresovanosti zaměstnanců. Bylo prokázáno, že jejich vnímají je velmi rozdílné, podniky mnohem více zajímají finance a spokojenost zákazníka.

Jednou z vlastností, o které zde již bylo také hovořeno, je použití měřítek, která budou schopna poskytnout „vyrovnaný obraz“ o činnostech podniku. Zároveň by tato měřítka měla být multidimenzionální. Z tohoto důvodu je na základě zjištěných informací od vybraných MSP možné říct, že tyto podniky v podobě jejich aktuálního SMŘV neposkytují tento souhrnný obraz o výkonnosti. Důvodem je absence ukazatelů ve výše uvedených oblastech.

Po stanovení klíčových oblastí – jimiž jsou finanční, zákaznická, zaměstnanecká a procesní oblast, bylo zjišťováno, zda jsou oslovené podniky schopny například sběru dat, analýz, reportingu, či jiného využívání zdrojů a tak dále, které z výše zmíněných oblastí plynou. Jednotlivé odpovědi u menších z podniků byly zprvu trochu zavádějící. Nicméně posléze se dalo identifikovat, že finanční oblast je na prvním místě a téměř všechny podniky (některé by měly v určitých oblastech problémy) by byly schopny potřebné údaje shromažďovat. Následně se umístila oblast zákaznická. Značně horší výsledky by byly patrné ve zbylých

dvou oblastí, kde okolo poloviny podniků nemá IT systémy, které by mohly tyto informace přinést. Tři z rodinných podniků také naznačily, že především v procesní perspektivě pracují hlavně na základě dlouholetých zkušeností a odhadů než pomocí sofistikované technologie. Zároveň obecně ohledně IT technologií projeví obavy, jelikož tito zástupci byli vyššího věku a své podniky zaváděli v době, kdy počítače nebyly běžné. S postupem doby již nechtěli své „zajeté“ systémy měnit. Bohužel to se pro ně dnes v porovnání s novou konkurencí ukazuje být překážkou. Tento problém má však více podniků a často se tak nemohou více rozrůstat především do složitější organizační struktury. Právě ta by pak mohla poskytovat ony potřebné hodnoty a informace týkající se výkonnosti. Zejména tyto podniky si musí uvědomit potřebu delegovat práci.

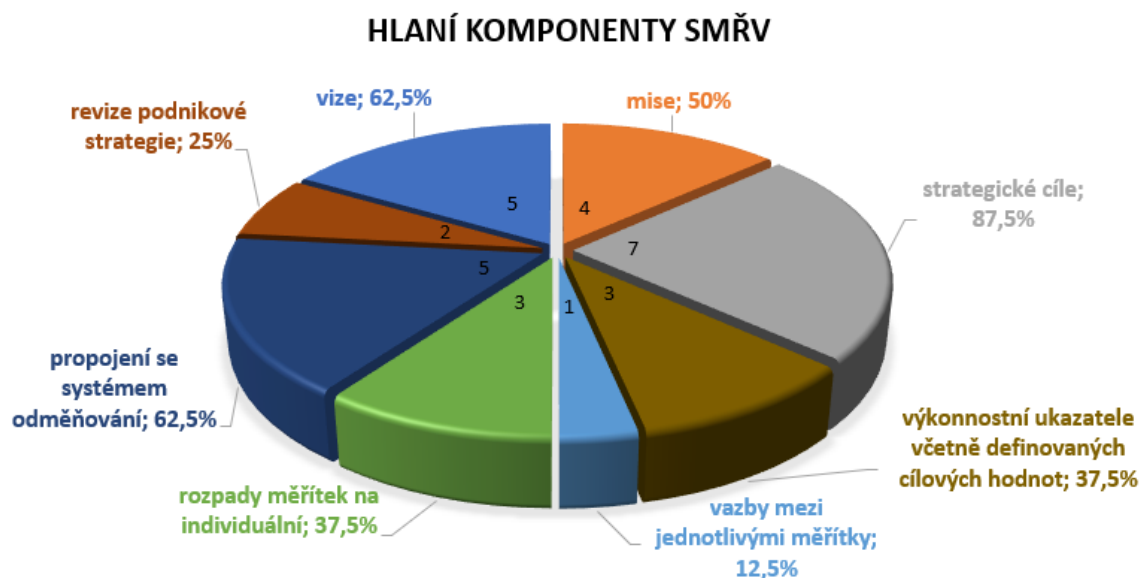
4.2 Komponenty vytvářející systém řízení výkonnosti

Za základní komponenty, dle literární rešerše, lze pro systém řízení a měření výkonnosti považovat:

- vizi;
- misi;
- strategické cíle;
- výkonnostní ukazatele včetně definovaných cílových hodnot;
- vazby mezi jednotlivými měřítky;
- rozpady měřítek na individuální
- propojení SMŘV se systémem odměňování;
- revizi podnikové strategie.

Tyto komponenty byly také předloženy manažerům. Graf [7] znázorňuje celkové využití každého z nich. Strategické řízení vybraných podniků je tedy nejvíce zastoupeno v typických oblastech – a to vizi (62,5 %), misi (50 %) a ve strategických cílech (dokonce 87,5 %). Ve více než polovině případů však podniky zejména misi a vizi nemají plnohodnotně sepsány. Je tomu tak proto, že si buď podniky nikdy neuvědomovaly tyto potřeby, anebo proto, že v případě konfrontace zaměstnance dorazem typu „Jaká je naše podniková mise?“ by tento zaměstnanec pravděpodobně stejně nedokázal tuto misi konkrétně tlumočit dle znění podniku a odpověděl by značně obecněji, což zmíněný manažeři považují za dostatečné. Pouze tři podniky dle své odpovědi mají stanoveny potřebné ukazatele výkonnosti včetně cílových hodnot, které by chtěly v budoucnu splnit. Stejně je tomu tak i v případě rozkladu měřítek na

jednotlivá individuální měřítka. Na druhou stranu má ale více než polovina z nich (62,5 %) propojen svůj systém měření a řízení výkonnosti s politikou odměňování. Nejhůře (25 %) byly hodnoceny revize podnikové strategie a vazby mezi jednotlivými měřítky (12,5 %), které podnik definuje v popisu měřítek.



Obrázek 7: Hlavní komponenty SMŘV

Zdroj: Vlastní zpracování

Žádný z podniků nevytváří strategickou mapu. Ta je však dle Kaplana a Nortona (2005) zjednodušením celého systému pro přehledné zobrazení určitých vztahů a vazeb mezi jednotlivými měřítky. Kromě toho je nápomocná také v komunikaci. Dá se předpokládat, že o jejím zavedení podniky ani neuvažují. Pokud podnik měřítka má, jsou nejčastěji vyhodnocována na měsíční bázi. Dosažené výsledky poté slouží jako podklad pro část složky pohyblivé mzdy nebo pro hospodářský výsledek firmy. Některá měřítka jsou hodnocena pouze kvartálně – například výsledky obchodu.

Systém řízení výkonnosti lze tedy opět označit za neúplný. Zkoumané podniky nedostatečně, či vůbec, nepodporují zapojení tzv. kauzálních vztahů (vztah příčina a následek) a zároveň se nezaobírají revizí své strategie, která by se měla dynamicky měnit dle potřeb prostředí podniku. Jak ukazuje graf výše, část podniků nepovažuje za důležité ani další ze zmíněných komponentů. Některé ke svému podnikání nemají stanoveny či dokumentovány téměř žádné z nich. Zde se jednalo o menší podniky na bázi rodinného podnikání, které jednají převážně operativně a impulzivně než pomocí konkrétní strategie.

Dva podniky mají stanovenou strategii na 10 let, jeden na 5 let, dva na 3 roky a zbylé tři podniky pouze na 1 rok. Tato krátkodobá strategie (1 rok) je však spíše otázkou taktiky, a tedy i taktických cílů pro dosažení požadovaného úspěchu a možného růstu na konci daného roku. Zmiňované operativní jednání je pak u většiny podniků prioritou, a to především v oborech jako je stavebnictví, kde bez operativy nelze fungovat. Jak uvádějí ve svém výzkumu Papulová a kol, (2021) i zde se potvrdilo, že dotázané podniky vnímají podnikovou strategii spíše jako svazující, a tedy bránící pružnosti, tudíž ji nevěnují vyžadovanou pozornost.

Většina podniků má sestaven roční centrální plán, kde je plán výnosů a plán nákladů. Výnosy jsou děleny dle typu produktu nebo potřebného obrátu firmy. Náklady jsou děleny na mzdové (dle oddělení až po konkrétní zaměstnanec) a režijní (např. správa budov, účetnictví, vozový park, vzdělávání atd.).

Zaměstnanci jsou často navázáni na dosažené výsledky. Každá pozice má vydefinovanou tzv. pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od výkonu daného pracovníka. Tato složka má významný vliv na motivaci zaměstnance. Zaprvé je díky ní směřován k tomu, co firma potřebuje, a zadruhé tvoří významnou část jeho odměny. Tři podniky mají určené také týmové odměny, které jsou založeny na výkonu všech. Více jak polovina manažerů uvedla, že dnešní doba je problematická, je velmi těžké sehnat kvalitní zaměstnance za přijatelné finanční náklady. Již delším trendem je proto snaha „ulovit“ šikovné brigádníky či stážisty, kteří jsou do té doby „modelovatelní“, a posléze se stávají plnohodnotnými zaměstnanci s již potřebnými zkušenostmi a s požadavky, které jsou pro podnik akceptovatelné. Zároveň je u nich znatelný mnohem větší faktor vlivu peněz, který působí na jejich chování. Zvláště zástupci rodinných podniků, kteří tvoří i jeho jediné vedení, shledávají politiku odměňování jako významný motiv ve výkonnosti svých zaměstnanců, jelikož o celkové mzdě rozhodují pouze oni.

Všechny podniky také dodávají, že zaměstnanci, kteří se chtějí angažovat a mají přínosné nápady, mají možnost je přednést. Pokud pak v této oblasti existuje konkrétní ukazatel, může tento zaměstnanec zasáhnout také do jeho struktury. Zde se objevuje také otázka dobré **komunikace** a vztahu zaměstnance s danou firmou.

Na otázku, zda podniky považují svou komunikaci, a to jak na interní, tak externí úrovni za dostatečně efektivní, byla odpověď poněkud překvapivá. Několik z dotázaných firem bere komunikaci zkrátka jako samozřejmost a nějak specificky nad ní více neuvažuje. Je také

možné, že si její důležitost dané podniky spíše jen neuvědomují. Právě komunikace může (dle literární části) být velký kámen úrazu. Vzhledem k tomu, že vybrané podniky ve velké míře fungují na operativním řízení, je efektivní komunikace zásadní. Konkrétně ve výrobních podnicích, kde z vybraného vzorku šest z nich pracuje v částečně nebo zcela zakázkové výrobě. Případné komunikační šumy by mohly být pro některé z nich dokonce likvidační. Ostatní firmy mají pro zadávání úkolů a předávání informací vlastní informační systémy. Operativní věci poté nejčastěji řeší osobně nebo přes elektronické platformy (e-maily, Microsoft Teams, Skype a další). Obdobně je tomu i u vnější komunikace, která je zastřešována zejména také elektronickou poštou, telefonními hovory nebo osobním jednáním. Dvě společnosti také uvedly, že v souvislosti s onemocněním Covid-19 začaly používat, v rámci jednání s klienty nebo pro meetingy zaměstnanců, také videohovory.

Zajímavá byla situace jednoho z rodinných podniků. Kdy byl do řídicí funkce postupně zahrnován syn majitele firmy, z části tak docházelo k předání podniku z jedné generace na druhou. Tento zmíněný podnik je aktuálně ve stavu, kdy se neustále rozšiřuje a roste (výrobně i počtem zaměstnanců). Vzhledem k tomu, že doposud firmu řídil jeden člověk, se kterým bylo také vše komunikováno, systémová evidence vázla. Bylo zřejmé, že tento podnik v nové situaci nemá zatím svůj komunikační systém plně pod kontrolou. Hlavní příčinou byla pracovní vytíženost majitele firmy, který tak nebyl vždy schopen předat potřebou informací. Nedůsledná komunikace (i v případě syna) tak v nejednom případě vedla k rozdílným názorům, zbytečným konfliktům či nesprávnému výrobku a ztrátě zisku. Je nutné dodat, že podnik usiluje o zdokonalení svého informačního systému. Obdobně se této problematice generačního předání či vícegeneračního řízení podniku ve své knize více věnuje Straková (2020) či Staňková (2007).

V případě tohoto podniku je nutné si uvědomit, že při tomto už větším počtu zaměstnanců (30+), se v něm nacházejí jednotlivé úseky, například lakovna, montovna, brusírna a další. Pokud by se chtěl tento podnik nadále rozrůstat, bylo by pro něho efektivní, aby za jednotlivé úseky byly jmenováni jejich vedoucí, kteří by převzali část odpovědnosti. Jelikož zatíženost jednoho či dvou lidí je opravdu velmi náročná a může mít za následek stagnaci podnikání či dokonce nečekaný kolaps pro podnik. Tato zásadní změna je problémem mnoha dalších podniků této velikosti. O této fázi se konkrétně zmiňovaly další dva z dotazovaných podnikatelů. S touto změnou je důležité také stanovit vhodný systém komunikace napříč celým podnikem.

Přestože podniky uvedly současnou firemní komunikaci za dostatečně efektivní nelze konstatovat, že by tento systém byl bez mezer. Vzhledem k tomu, že právě komunikace a informace dávají prvotní impuls pro systém řízení a měření výkonnosti je na místě, aby se tyto podniky snažily lépe zamezovat různým šumům, které jim hrozí. Dokonce polovina z podniků má téměř absenci IT systémů, ve kterých by bylo mnohem snadnější udržovat a šířit potřebné informace. Je tedy na jejich zamyšlení, zda do IT záležitostí nezainvestovat a přejít tak z klasické formy řízení k moderní verzi, která by mohla mít značný vliv na rozvoj a přehled podniku.

Celkově jsou ale všechny podniky schopny opět operativně reagovat s čímž souvisí i případná implementace potřebných nápravných opatření, zejména v procesu výroby. V zavádění nápravných opatření se potvrzuje dynamika MSP oproti velkým společnostem. V případě potřeby je změna implementována takřka hned, kdežto ve velkém podniku je změna časově náročným procesem, který vyžaduje řadu možných variant, jejich porovnání, výběr, schválení a podobně.

4.3 Vliv interních a externích faktorů

Pokud má být systém řízení výkonnosti skutečně efektivní, nesmí se zapomínat ani na vliv interních a externích faktorů, které s ním velmi úzce souvisí. Teoretická část ovšem naznačila, že dosud není jasné, přesně které faktory jsou spjaty s ovlivněním vývoje SRV a jeho dalším zlepšením (Atkinson, 2012). Tato problematika je pak zvláště hůře identifikovatelná právě u MSP.

Většina z dotázaných manažerů spíše hovořila o interních faktorech, které zrovna v dané fázi života firmy považuje za důležité a svým způsobem je můžou řídit a ovlivňovat. Například jestli sledovat týmy odděleně, aby soupeřily mezi sebou nebo dohromady, a tak podporovat týmového ducha. Obdobně zda se zaměřit na zaměstnance individuálně. Více jak polovina podniků se shoduje na tom, že je důležité vědět, čemu je v danou chvíli potřeba věnovat pozornost. Obecně když něco funguje, tak hloubka měření není taková, jako v případech, kdy je potřeba něco „rozhýbat“. Dva podniky také zmínily, že nejdůležitějším faktorem je pro ně interní informační systém, ve kterém vidí velkou výhodu oproti ostatním podnikům. Jeho prostřednictvím mohou například tvořit evidenci dle potřeb či exportovat data.

Podobně jako tomu bylo v literární části, jsou **interními faktory**, které podniky zmiňovaly, „Lidé“, respektive řízeních lidských zdrojů – konkrétně jde o dovednosti

a znalosti zaměstnanců, vztah a vazbu výkonu na odměňovací systém nebo přístup zaměstnanců a jejich další aktivita. Dále „Proces a kvalita“ – existence funkčního procesu a odstraňování slabých míst v něm. „Systémy“ – do nich lze zahrnout právě výše zmíněné pružné IT systémy, které bohužel řadě MSP chybí nebo jsou zastaralé. Právě ty však dokážou být velkým pomocníkem pro efektivní systém řízení a měření výkonnosti. A „Kultura“, respektive podniková kultura – zde je zvláště velký problém, jelikož právě zde by manažeři měli dávat najevo svou důvěru v SŘV a SMV, tu následně komunikovat svým zaměstnancům. U více jak poloviny podniků však tato důvěra chybí. Zároveň je v tomto interním faktoru prostor pro poučení se z chyb a flexibilitu v rámci reakce na měnící se podnikatelské prostředí.

Na základě další otázky byl zjišťován podrobněji zjišťován význam podnikové kultury. Aspekty podnikové kultury dle literatury lze shrnout na:

- podpora vrcholového vedení;
- podniková komunikace;
- inovační kultura;
- propojení se systémem odměňování;
- přizpůsobení se dynamickému prostředí;
- využívání informací získaných z měření výkonnosti k operativnímu jednání, ke kontrole strategie a ke správnosti procesů;
- styl řízení;
- trénink a zapojení zaměstnanců.

Po zhodnocení všech odpovědí vyplynulo, že zástupci dotázaných MSP (75 %) považují za nejvýznamnější prvky: podnikovou komunikaci, podporu top managementu, trénink a zapojení zaměstnanců. S podobným závěrem skončila také studie z roku 2002 od Kennerlyho a Nellyho. Velký vliv (62,5 %) je také přisuzován propojenosti politiky odměňování a stylu řízení. Nejhůře (25 %) dopadla inovační kultura.

Jako autorka této závěrečné práce bych ráda zdůraznila jeden konkrétní rozhovor, kdy manažer obecně nejprve uvedl, že většina zaměstnanců je dle výkonnosti odměňována, proto musí rozumět tomu, co se měří, co je cílem podniku a jak to může jeho samotného ovlivnit. Následně ohledně zlepšování a učení se dodal heslo, kterým se řídí „*Co neměříš, to neřídíš*“. Všechna data z měření výkonnosti poté slouží právě k tomu, aby se z nich podnik poučil a nastavil lepší procesy. Dodala bych, že tento manažer se pravděpodobně inspiroval heslem

„Co lze změřit, lze řídit“ od Petera Druckera (1954), který je zmiňován také v teoretické části práce. Obdobně jako Drucker tímto heslem manažer určitě nemyslel, že co neměří, řídit nelze, ale pouze chtěl zdůraznit, že sledují jen to, co potřebují.

V případě **externích faktorů** již je zcela minimální prostor pro manipulaci. Tomu se děje zejména u „Legislativy“, kterou podniky musejí splňovat. Trestem za její porušení mohou být například různé pokuty, či dokonce pozastavení činnosti. Naštěstí žádný z podniků tyto zásady neporušuje. „Tlak zákazníků“ – zvýšené požadavky zákazníků komentovaly všechny podniky. Dle nich má dnešní zákazník velmi impulsivní chování, a je tak větší šance, že se zákazník stane nevěrným a přejde ke konkurenci. Jedním z dalších faktorů, který byl také v rámci rozhovorů zmíněn byl „Tlak konkurence“, nicméně za mnohem významnější faktor považují „Tlak dodavatelů“, kdy vzhledem k aktuální situaci dodavatelé často mění ceny, které rostou nebo jsou sníženy dodávky materiálu. Jelikož dotazované podniky patří mezi MSP jsou v tomto směru rády, že nemusí řešit žádné kulturní rozdíly ani požadavky odborů, jenž mají díky globalizaci zvyšující se význam. O vlivu informačních technologií hovořil pouze jeden z dotazovaných.

Je patrné, že faktory u MSP nejsou nijak závratně rozvinuty, spíše jen po povrchové stránce. Na základě toho lze tedy konstatovat, že ani vliv interních a externích faktorů malým a středním podnikům neumožňuje takový systém řízení a měření výkonnosti, který by zajišťoval efektivní zlepšování a také učení se.

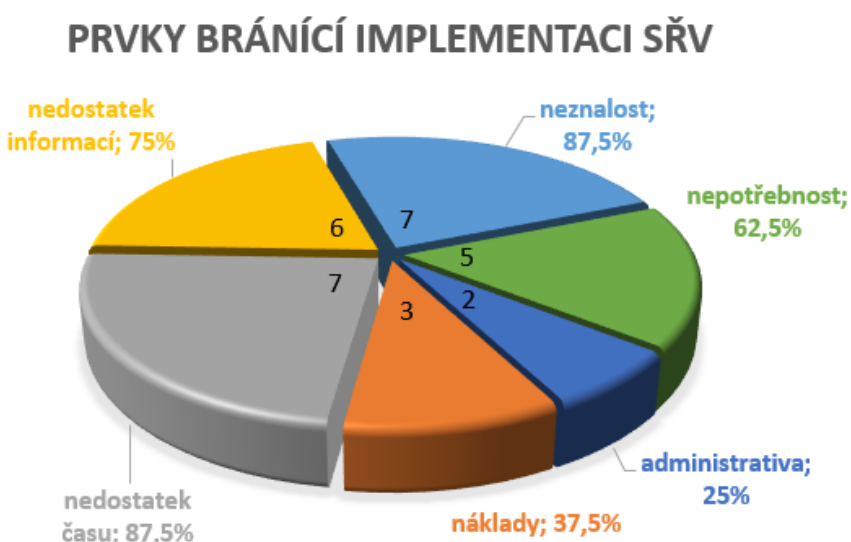
4.4 Implementace systému řízení výkonnosti

Vzhledem k již zjištěným informacím lze predikovat, že současné podoby jednotlivých systémů měření a řízení výkonnosti u vybraných podniků mají často mezery. Pro objasnění situace bylo další zkoumání zaměřeno na identifikaci problémových míst v oblasti potencionálního či hlubšího zavedení SMŘV.

Nejvíce zástupců (87,5 %) uvedlo neznalost a nedostatek času. Neznalost metod a systémů je zejména pro MSP typická, velmi úzce s ní souvisí zmíněný nedostatek času. Je možné, že by manažeři určité metody a efektivní prvky do svého stávajícího systému řízení aplikovali. Zejména jednoduchá organizační struktura jim to však nedovolí, jelikož jsou zavaleni běžnými řídicími činnostmi a dalšími jednáními, jenž brání prostoru pro další aktivity, jako je právě zlepšení systému řízení či zavádění měřítek. Jedním z argumentů bylo také to, že se manažer doposud neseťkal s vhodným návodem včetně praktických příkladů, což potvrzuje již také zmíněná studie Van Looyho a Shafagové z roku 2016, která dospěla závěru, že v této

oblasti chybí potřebná literatura, která by obsahovala příklady na MSP nikoli na velkých společnostech.

Více jak polovina podniků (62,5 %) je ale přesvědčena o nepotřebnosti změny a je spokojena s aktuálním průběhem jejich podnikové činnosti. Tři podniky naopak argumentovaly, že by změny ve svých aktuálních systémech uvítaly například v oblasti zaměstnanců a jejich výkonnosti či jejich ostatní zainteresovanosti. Problém ale souvisí právě s již zmíněným nedostatkem času a neznalostí. Šest dotázaných (75 %) si pak myslí, že by nebyli schopni shromáždit potřebné informace, které by byly společně s implementací potřeba. Příjemným zjištěním bylo, že pouze 37,5 % podniků vidí překážku v nákladech. Zbýlých pět podniků sice argumentovalo dostupností finančních prostředků, ale bohužel opět vidí problém v nedostatečné kvalifikaci a dostatku času. Za nejméně problémový faktor byla označena administrativa (25 %). Celkový přehled níže vyobrazuje graf [8].



Obrázek 8: Prvky bránící implementaci SŘV

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné informace korespondují opět s výzkumem Gavurové (2020) rozebraném v literární části práce. Ta určila za hlavní překážky v implementaci lidský kapitál, finanční kapitál, reaktivní přístup, sběr a analýzu dat a pohrdání či nepochopení SŘV a jeho subsystému SMV. Přičemž lidský kapitál lze považovat za nedostatek času. Finanční kapitál za náklady, zde byla zjištěna menší váha oproti výzkumu Gavurové. Pohrdání či nepochopení SŘV a SMV je možné považovat za nepotřebnost. Sběr a analýza dat souhlasí s nedostatkem informací. A reaktivní přístup lze považovat za neznalost. Administrativu Gavurová samostatně

nezmiňuje, jelikož je s největší pravděpodobností zahrnutá již v lidském kapitálu. Oba závěry jsou si tak velmi podobné.

Jak uvedli Kaplan a Norton (1996) nelze opomíjet také zpětnou vazbu. U dotázaných podniků je však více taktická než strategická. Podniky se pak orientují zejména na krátkodobé výsledky. Problémem je také to, že v případě, kdy je možné konstatovat přítomnost ukazatelů výkonnosti, se již nedbá na jejich revizi.

Ohledně měřítek je mimo jiné zapotřebí dalších výzkumů zaměřených na MSP, které by se zaměřovaly na vyvinutí pro ně vhodných měřítek výkonnosti v jim přijatelném „jazyce“. Doposud bylo provedeno jen velmi malé množství teoretických a empirických výzkumů zaměřených na implementaci systému měření a řízení výkonnosti v MSP.

4.4.1 Požadavky a přínosy systému měření a řízení výkonnosti

Implementuje-li podnik vhodně systém měření a řízení výkonnosti, může očekávat řadu přínosů. V případě dotázaných podniků bylo zhruba polovině z nich nejprve nutné vysvětlit podstatu a význam SMŘV, aby mohly plně zhodnotit možná očekávání a přínosy. Na základě rozhorů bylo tedy patrné, že většina z dotázaných není seznámena s řadou rolí a prvků, které by dle literatury měly takovéto moderní systémy zahrnovat. Vzhledem k této problematice byla první část otázky číslo 9 (*Co požadujete od systému měření a řízení výkonnosti / Co Vám přinesl nebo by měl přinést?*) pro řadu z manažerů poměrně složitá.

Jednotlivé názory na požadavky SMŘV lze shrnout následovně:

- přehledný a lehce pochopitelný systém napříč celým podnikem, který sleduje a poskytuje potřebná data pro zefektivnění podnikání a plnění strategických cílů;
- nástroj pro zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců prostřednictvím propojení s odměňovacím systémem;
- předávání znalostí, schopnost poučit se z chyb a předcházet novým;
- existence IT systémů umožňující sběr, analýzu a vykazování potřebných dat;
- efektivní zpětná vazba pro změny SŘV.

Obdobně jsou níže shrnuty také hlavní přínosy:

- snížení nákladů (zvýšení zisku);
- zlepšení podnikové komunikace;
- utřídění strategických cílů a ujasnění podnikové strategie;

- kvalitnější podnikové procesy;
- zvýšení produktivity – vyšší výkon podniku i zaměstnanců;
- rychlejší přístup k informacím (využití IT systémů);
- utřídění prioritních činností podniku;
- konkurenční výhoda (inovace).

Je zřejmé, že stejně tak jako velké společnosti, které jsou poháněny především globalizací a tlakem svých konkurentů, se i malé a střední podniky snaží neustále zvyšovat svou výkonnost a upevňovat tržní postavení v rámci svých působišť.

Přestože si jsou zástupci oslovených podniků vědomi možných výhod souvisejících se zavedením SMŘV, které sami identifikovali, v současné době o rozšiřování svých stávajících systémů neuvažují. U některých podniků jsou patrné velké rozdíly, zatímco jedni se alespoň přibližují určitým nárokům SMŘV, jiní se od něho spíše distancují. To dává odpověď i na druhou část otázky, zda podniky vůbec uvažují o zavedení takového komplexního systému v prostředí svého podniku.

Případné možné zavedení takovýchto systémů měření a řízení výkonnosti v těchto vybraných MSP je tak spíše otázkou možné budoucnosti. Na druhou stranu, jak bylo řečeno, některé z těchto podniků se již alespoň přibližují jistým požadavkům takového systému, bohužel v důsledku aktuální situace ve světě teď řeší jiné záležitosti, především rostoucí ceny a stavy svých zaměstnanců.

Obdobných závěrů došli ve svém výzkumu Papulová a kol. (2021), kde v jejich vzorku dotázaných podniků 55 % z nich neuvažuje o zavedení SŘV a jeho subsystému SMV vůbec. Jak bylo uvedeno v literární části podporou pro jejich zavedení není ani fakt, že řada podniků při implementaci selže či je se systémem nespokojena.

4.5 Využívání metod pro zvyšování výkonnosti

Využívání metod, které podniky mohou aplikovat ke zvyšování své výkonnosti, je další z bodů, jenž může napomoci lépe určit současnou podobu systému měření výkonnosti v MSP. I přesto, že do výzkumného vzorku byly účelně vybrány rozvinutější podniky, bohužel pouze jeden podnik uvedl, že se snaží využívat Systému managementu kvality. Konkrétně je tomu nejvíce v oblasti snížení nákladů, snížení plýtvání, souladu s předpisy a snaze předcházet chybám a obecnému zlepšení procesů. Sám manažer uvedl, že metoda je spíše v začátcích

a nechtěl toto téma více rozvádět. Jeden podnik také konstatoval nastavení vlastních procesů, které jsou pravidelně měřeny a reportovány. V případě potřeby je poté schopen dalšího měření. Ostatní podniky žádných metod nevyužívají, všechna měření a vyhodnocování řeší na základě zkušeností, odhadů a toho, co potřebují. O zavedení metod neuvažují.

V rámci kategorie komplexních metod bylo překvapivé, že většina podniků například metodu BSC ani neznala. O moc lépe na tom nebyla ani další z metod, a to model EFQM, o kterém je v dnešní době stále více hovořeno. Zároveň, jak bylo poukázáno v teoretické části práce, existuje již mnoho případových studií i v českém jazyce o zavedení modelu EFQM právě do menších podniků. Kromě toho je možné se zaregistrovat přímo k Organizaci EFQM, která spolupracuje s podniky všech velikostí. O podporu modelu Excellence i dalších podobných modelů usiluje také Rada kvality ČR, která v tomto směru uděluje i ocenění. Žádný z dotázaných podniků však nemá v úmyslu v tomto směru projevit zájem. Rámce pro zvyšování výkonnosti jako jsou tedy BSC, EFQM, další metody jako Benchmarking jsou tedy spíše výjimkou. Obdobně tomu bude i u moderních metod, který žádný z podniků také nezmínil.

Závěrem je tedy možné říci, že podniky mají nejčastěji buď vlastní model, kde případně hrají roli ukazatele a hodnoty z finanční analýzy, anebo žádný model nemají. Výjimečně jsou v případě potřeby schopny určitých měření.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole je provedeno shrnutí analytické části, tedy současného stavu systému řízení a měření výkonnosti ve vybraných výrobních malých a středních podnicích. Na základě zjištěných výsledků jsou následně uvedena doporučení včetně návrhů možných ukazatelů výkonnosti, které by byly pro tyto konkrétní podniky vhodné.

5.1 ZHODNOCENÍ PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

Stejně tak jako velké a nadnárodní společnosti i malé a střední podniky se snaží vyvíjet a vyrovnat se svým konkurentům, nebo je dokonce předběhnout. Manažeři hledají jednotlivé cesty a způsoby, jak neustále zvyšovat výkonnost svých podniků a být konkurenceschopnými. Prioritou je poté uspokojení zákazníka.

Vzhledem k dynamickému podnikatelskému prostředí si jsou všechny podniky vědomy důležitosti flexibilně reagovat na jeho změny. U některých podniků spíše než strategická koncepce převládá taktická a operativní. Přesto si jsou podniky schopné uvědomit jednotlivé oblasti, které jim v cíli uspět mohou značně pomoci. Ovšem už jen část z nich k tomu své podnikové činnosti skutečně směřuje. Důkazem je častá absence nadefinovaných ukazatelů výkonnosti v těchto oblastech či například nízké delegování zodpovědnosti.

Dříve jednoznačně dominantní finanční oblast je dnes už doplňována především oblastí zákazníků, zaměstnanců a procesů. Oblast učení se a růstu, kde jsou předmětem zájmu hlavně měkké dovednosti zaměstnanců, oproti ostatním značně zaostává. Všechny dotázané podniky používají tradiční finanční ukazatele, ty menší z nich však jen na nejnižší nutné úrovni. Žádný z podniků nevyužívá moderní ukazatele. Tato obdoba zjištění se objevují například také ve výzkumech Wagnera (2009) nebo Fibírové (2007). Velmi podobně jsou na tom také komplexní metody, které také vysloveně nejsou aplikovány. Nicméně lze konstatovat, že v některých z podniků se dají najít alespoň jejich náznaky. V perspektivě zákazníků se zjišťuje především zákaznická spokojenost, která se sleduje pomocí zpětné vazby, nejčastěji jde o stížnosti nebo recenze. U více než poloviny oslovených firem se však jedná o informační úroveň, nikoli o konkrétní stanovená měřítka. Přesto lze pro účely těchto podniků považovat tuto zpětnou vazbu za dostatečnou, jelikož jsou na základě těchto informací schopny reagovat. Zaměstnanecká oblast zůstává zatím pro MSP velmi neuchopená. Ačkoli manažeři zmiňovali sledování produktivity práce, které jim velmi pomáhá ve stanovení jednotlivých finančních ohodnocení, měřítka měkkých dovedností jsou

pro ně problematická, a proto je setkání s nimi spíše výjimečné. Často i velké společnosti nevědí, jak k této oblasti více přistoupit. Podobně jako zákaznická oblast je na tom oblast procesní. I zde dominuje spíše informační úroveň, která dává další podmínky k různým reakcím jako třeba potřeba inovovat než systematicky sledované ukazatele. Naproti tomu standardem je například snaha o budování dobrých vztahů s dodavateli. Lze tedy konstatovat, že sledování výkonnosti za jednotlivé oblasti se stává vyváženější, než tomu bylo dříve. Nicméně současné podoby SMŘV z hlediska ukazatelů výkonnosti stále neposkytují souhrnný obraz o výkonnosti.

Pouze malá část podniků je pak schopna plnohodnotného sběru dat, jejich analýzy a dalšího využití v rámci těchto oblastí. Podniky vycházejí převážně z minulosti, ze zkušeností nebo z odhadů. Celkově jsou ale všechny podniky schopny pracovat s potřebnými daty, dokážou operativně reagovat, s čímž souvisí i případná implementace potřebných nápravných opatření. Vnímaní jednotlivých komponentů SMŘV je shrnuto v kapitole 4.2 včetně pohledu na hodnocení zaměstnanců. Zde se také ukázalo, že podniky téměř vůbec nevyužívají vazby mezi jednotlivými měřítky, což je jeden z hlavních nedostatků systému měření výkonnosti.

Komunikační systém těchto podniků lze označit za dostačující v závislosti na dané podnikové činnosti. Menší podniky z vybraného vzorku mají pak komunikační systémy zcela primitivní. Vzhledem k tomu, že právě komunikace, a tedy informace, jsou prvotním impulsem pro změnu v systému řízení či měření výkonnosti, je na místě, aby se tyto podniky snažily lépe zamezovat různým šumům a mezerám, se kterými se mohou běžně setkávat. Ve vlivu interních faktorů se největší problém ukázal v přístupu ve vedení podniku či top managementu, kdy oni samotní nepodporují vidinu zlepšení díky SMŘV, kterou by měli následně předávat svým podřízeným. Přičemž právě podpora top managementu byla shledána společně s podnikovou komunikací a zapojením zaměstnanců za nejvýznamnější aspekty podnikové kultury. V případě externích faktorů bylo zřejmé, že podniky si jejich vliv nějak závažně nepřipouští. Jednalo se spíše o samozřejmost, která je součástí podnikání. Vzhledem k tomu, že vliv interních ani externích faktorů není u MSP nějak výrazně vnímán, jejich působení a účinek neumožňuje takový systém řízení a měření výkonnosti, který by zajišťoval efektivní zlepšování se a také učení se.

Za nejvíce problematické prvky bránící přijetí implementace SMŘV byly vybranými podniky označeny **neznalost a nedostatek času**, což potvrdily také obdobné výzkumy (např. Gavurová 2020). Mezi další zábrany poté patřily nedostatek informací, tedy dat,

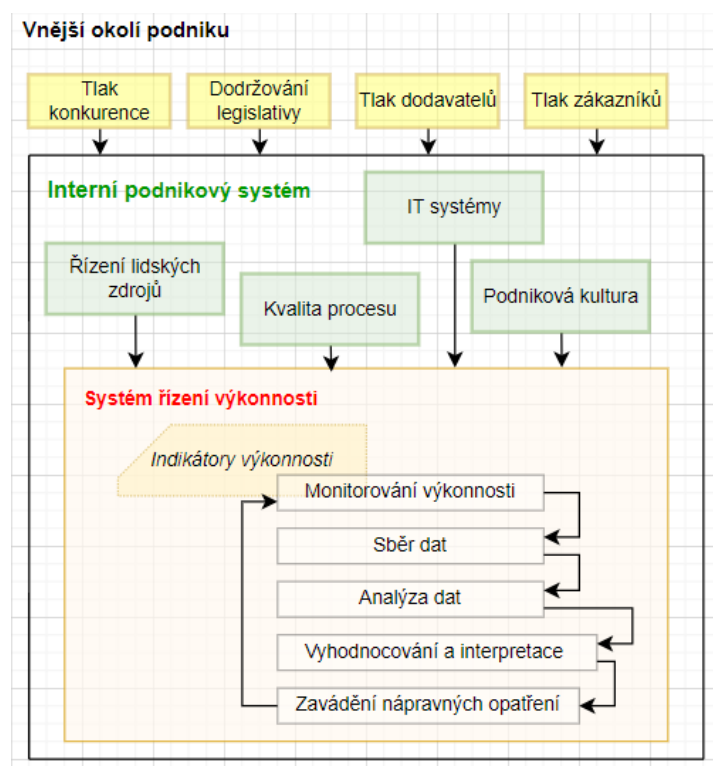
a nepotřebnost. Například finanční náklady spojené s implementací byly naopak považovány za jednu z méně významných překážek. Zde se však objevuje otázka, zda slabší vnímání finančních výdajů není zkresleno neznalostí. Podniky se pak zejména orientují na krátkodobé výsledky. Problémem je také to, že v případě, kdy je možné konstatovat přítomnost ukazatelů výkonnosti, nedbá se již na jejich revizi.

Identifikace požadavků a přínosů systému měření a řízení výkonnosti byla vzhledem k dané problematice poměrně složitá. V závěru se poté podařilo určit několik hlavních bodů, které jsou shrnuty v podkapitole 4.4.1. Obecně si jsou podniky vědomy možných kladů, které takové systémy přináší. V současné době však o rozšiřování svých stávajících systémů oslovené podniky neuvažují. Ačkoli se některé z vybraných podniků již alespoň přibližují jistým požadavkům SŘV či SMV, bohužel v důsledku aktuální situace ve světě mají manažeři jiné priority. Jak již bylo v práci řečeno, lze konstatovat, že vybrané malé a střední podniky mají nejčastěji buď vlastní model, kde případně hrají roli ukazatele a hodnoty z finanční analýzy, anebo žádný model nemají. Výjimečně, v případě potřeby, jsou schopny určitých měření.

Závěrem lze identifikovat současné podoby systému měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP jako postačující, nikoli však za plně efektivní či dostatečné a bez mezer. Podniky se v rámci svých SŘV snaží dělat maximum, aby se staly úspěšnými. Předmětem tak nejsou pouze komplexní podniková rozhodování, ale je zde kladen důraz především na ty nejnákladnější běžné firemní aktivity, které jsou podnikem vytvářeny. Prozatím však nejsou tyto podniky schopny v dodatečném rozsahu reagovat na trendy a tendence vývoje, které oblast SMŘV nabízí. Stejně tak zatím nedokážou využít potenciálu zejména samotného měření výkonnosti. Přestože si oslovení manažeři připouští mnoho nedostatků a jsou si vědomi rozsáhlého prostoru pro zlepšení například v oblasti využívání základních ukazatelů výkonnosti či IT systémů, nelze předpokládat, že by v dohledné době uvažovali o změnách ve svém dalším přístupu v oblasti SMŘV.

Na základě zjištěných informací lze shrnout současné podoby SMŘV u vybraných MSP do dvou skupin. První skupinu tvoří podniky, které sice nesplňují řadu z náležitostí, jež by měly být součástí efektivního systému řízení výkonnosti, ale lze v nich najít prvky k němu směřující. Druhá skupina podniků se těmto nárokům pak přibližuje minimálně a spíše se drží svých běžných standardů, které měnit nechce. Možná by se zde dalo hovořit o averzi k riziku či strachu spojeným se změnou. Podnikům chybí dynamika systému měření výkonnosti a také důraz na udržitelnost a průbojnost u zainteresovaných stran podniku – zejména

u zaměstnanců. Lze také konstatovat, že systémy těchto podniků jsou sice poměrně pružné a srozumitelné, ale rozhodně nekomplexní. Je však pravděpodobné, že v případě značného prohloubení vývoje daného podniku lze v tomto přístupu očekávat změny vzhledem ke konkrétním potřebám podniku. Obrázek [9] zachycuje návrh systematického procesu SŘV, který zahrnuje subsystém měření výkonnosti. Nechybí ani interní a externí faktory, které mohou ovlivnit celkovou kvalitu a také nástroje sloužící k vyšší efektivnosti. Kromě indikátorů výkonnosti lze zahrnout také strategické mapy, sociální síť podniku či komunikační nástroje. Stejně tak by se v případě vnějšího okolí mohlo jednat o další rozvoj, například o vliv kulturních rozdílů či vývoj v oblasti internetových technologií.



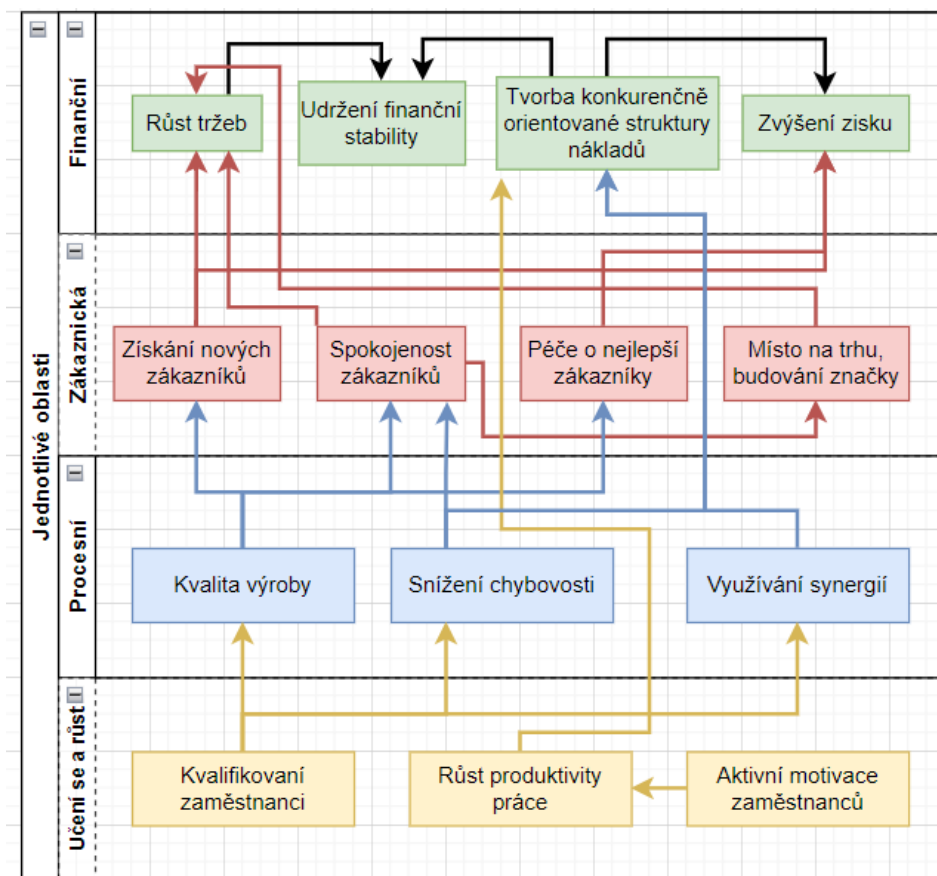
Obrázek 9: Návrh procesu řízení výkonnosti v MSP

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Přesto, že jsou velikosti zkoumaných firem rozdílné, bylo by vhodné, aby vedení každého z nich mělo na paměti **strategickou mapu**. I jednodušší verze těchto map mohou podniku pomoci v konkrétní moment odhalit důležité vazby pomocí příčin a následků, které ústí ve stabilní a prosperující podnik. Obrázek [10] znázorňuje návrh základní možné strategické mapy. V šetření bylo zjištěno, že žádný z podniků tento přehled vztahů dosud nevyužívá.

S následným rozvíjením této mapy by se mohly souvisle a snáze zavádět nebo vyvíjet konkrétní ukazatele výkonnosti zvyšující efektivitu podniku, které podnikům téměř chybí.



Obrázek 100: Návrh strategické mapy

Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno Kaplan a Norton (2007)

Například pokud se zvýší motivace zaměstnanců, přispěje se tím ke kvalitnějšímu zaměstnaneckému výkonu, a tedy dojde ke zvýšení produktivity práce. Produktivita práce následně sníží podnikové náklady a v celkovém výsledku dojde k vytvoření konkurenčně orientované struktury nákladů, což povede k vyššímu zisku. Obdobně pokud se zvýší kvalifikace zaměstnanců, vzrostou jejich schopnosti, čímž dojde ke snížení chybovosti či ke snížení doby trvání procesu výroby. Správné produkty zajistí dodržení termínů dodání. Včasné plnění zakázek přinese spokojené zákazníky a následný růst tržeb.

Na obrázku je také znázorněn synergický efekt. S tímto efektem se lze setkat například ve stavebnictví, kdy podniky spoluprací s dalšími podniky z odvětví na společných zakázkách.

U některých podniků by také v důsledku strategické mapy a zavedených ukazatelů mohlo dojít k přechodu krátkodobých výsledků na dlouhodobé. V případě konkrétních ukazatelů by pak nebyla opomíjena jejich revize.

Další věc, které je třeba věnovat pozornost, je **komunikace**. Ačkoli jsou podniky schopné operativně reagovat, s předpokládaným růstem by tento systém mohl být velmi problematický. Obdobné je to se systémem odpovědnosti zaměstnanců. Zhruba polovina z podniků zkoumaného vzorku se ve svém oboru řadí mezi uznávané. Při těchto počtech zaměstnanců je třeba jednat a naučit je samostatnosti a zodpovědnosti. Podniky s 30-40 pracovníky a výše by měly upustit od jednoduché organizační struktury a vyčlenit ve svém podniku jednotlivé organizační jednotky společně s konkrétním vedoucím každého celku. Vedoucí manažeři či majitelé podniku by takto získali prostor pro další zlepšení, ve kterém by se mohli zaměřit i na další podnikové činnosti než jen na ty běžné a základní. Následně je velmi důležitá právě komunikace, kdy je třeba být neustále „v obraze“. V rámci toho by bylo vhodné implementovat pravidelné meetingy, kde by byly tyto informace primárně předávány. U podniků, které již tento systém aplikují, by bylo vhodné postoupit na vyšší úroveň v rámci **IT technologií**. Zde by docházelo nejen k předávání potřebných informací, ale zároveň by došlo k jejich snazší evidenci. Možné by bylo i elektronické reportování zjištěných výsledků o výkonnosti podniku. Součástí informačních IT systémů by také mohly být programy pro podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanců či jejich všeobecného informování o aktuálních novinkách podniku, které je ve vyšších počtech zaměstnanců již náročnější. Důsledná komunikace je tak rozcestníkem na cestě za dlouhodobě udržitelným podnikem.

Jak bylo již zmíněno výše, průběžné měření a kontrola cílů je v podniku velice důležitá činnost, která vede k dalšímu rozvoji. Dalo by se říct, že měření výkonnosti stanovuje směr, jak dosáhnout požadovaných výsledků. Nestáčí pouze vytyčené cíle, ale je zapotřebí efektivní systém, pomocí kterého jich bude dosaženo. Důležité je také jejich pravidelné a průběžné monitorování prostřednictvím určitých měřítek, které v případě vychýlení poukážou na nutnou změnu potřebnou k dosažení požadovaného výsledku.

Je třeba, aby měření výkonnosti v podnicích probíhalo systematicky, bylo vyvážené a byla zahrnuta současně i měřítka na zlepšení, která zejména v sektoru MSP velmi často chybí. Jak poukázala výzkumná studie Hudsona, Smarta a Bourna (2001) výrazným problémem je také fakt, že při zaváděních SMŘV velká část podniků selže, v této studii až 70 % podniků. Podobného, ač lepšího závěru, došla také studie Papulové a kol. (2021), kde se jednalo o 55 % zkoumaných podniků. Vhodné řešení, jak předejít tomuto problému, je shodné s výzkumem právě Papulové a kol. (2021). Podniky, které by uvažovaly o **implementaci vhodného SMŘV**, by měly postupovat dle modelu Bourna a kol. (2000), který by byl ovšem **doplňný** o jeden krok, konkrétně o **přípravnou fázi**. V rámci tohoto nového kroku by byl posouzen

současný stav daného podniku a možnost implementace úspěšného SMŘV. Vše by bylo stanoveno na základě majitele či diskusí více vlastníků, dalších manažerů a zejména odborníků a poradců v této oblasti. Součástí by bylo také určení hlavních záměrů a očekávání před dalšími kroky implementace, které tvoří následný návrh měřítek výkonnosti, nastavování nápravných opatření, a nakonec reálné použití těchto indikátorů výkonnosti v podniku. Tento přidání krok by měl lépe připravit daný podnik na případné nástrahy a zároveň by měl podpořit celkovou důvěru v přínosy tohoto systému.

Z důvodu přehlednosti, srozumitelnosti a kontroly je následně navrženo v tabulce [2] několik konkrétních měřítek pro jednotlivé strategické cíle. Všechny z ukazatelů by měly být přijatelné a aplikovatelné pro všechny zkoumané podniky. Definované měření indikátorů se následně může lišit dle odvětví a potřeb daného podniku. Stejně tak se budou lišit také požadované výsledky.

Tabulka 2: Návrhy indikátorů výkonnosti

Strategický cíl	Indikátor
Růst tržeb	Růst tržeb za rok
Konkurenčně orientovaná struktura nákladů	Náklady/obrat
Udržení finanční stability	Okamžitá likvidita nebo celková zadluženost
Rostoucí zisk	Rentabilita aktiv – ROA
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací/počet zakázek
Podíl na trhu	Počet zakázek za rok
Kvalita	OEE – ukazatel efektivity výroby* nebo náklady na kvalitu
Snížení chybovosti	Počet vyrobených kusů/počet plánovaných kusů
Kvalifikovaní zaměstnanci	Dosažená úroveň vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců nebo počet realizovaných školení na celkovém počtu zaměstnanců
Motivace a spokojenost zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců; dotazník; face-to-face
Produktivita práce	Tržby/počet zaměstnanců

*OEE = dostupnosti x kvalita x výkon = (skutečný čas provozu/plánový čas provozu) x (skutečná produkce/plánovaný výstup) x (kvalitní produkce/skutečná produkce)

Zdroj: Vlastní zpracování

Problematika v oblasti měření a řízení výkonnosti neustále prochází vývojem především díky rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí. Efektivní SMŘV podniku přináší požadovanou udržitelnost. Aby však mohly i malé a střední podniky využívat předpokládaných výhod takového systému, je zapotřebí dalších výzkumů. Konkrétně by se mohlo jednat o:

- podrobnou analýzu, která by zkoumala soubory indikátorů uplatňovaných českými podniky včetně hlediska jejich vyváženosti.

- rozdílnost ve vnímání SMŘV v sektoru služeb a výroby.
- zaměření se na bližší význam revize strategie v důsledku zjištěných výsledků z měření výkonnosti.
- detailní rozpracování specifického návrhu SMŘV včetně definovaných procesů, odpovědnosti, konkrétních úkolů a procesů.
- rozbor a identifikaci měřítek zaměřený na „měkké dovednosti“ zaměstnanců a jejich užití v praxi.

ZÁVĚR

Prostředí, ve kterém podniky působí, se neustále mění. Podniky musí na tyto změny neustále reagovat, aby zůstaly konkurenceschopné a nadále uspokojovaly potřeby svých zákazníků. Předpokladem pro úspěch je schopnost odlišení se od konkurence. Podniky potřebují odhodlání a podporu klíčových skupin zainteresovaných stran, jako jsou zejména zaměstnanci. Bez toho nemohou zajistit, že změny budou začleněny do dlouhodobého utváření organizace. Každý správný manažer by si měl být vědom právě těch cest a činností, které podnik tvoří lepším oproti ostatním, a které mu pomohou k dosažení vyšší konkurenceschopnosti.

Tato práce se v první polovině teoretické části zaměřovala na vymezení základních pojmů, tedy na charakteristiku výkonnosti a následně na význam systému řízení a měření výkonnosti včetně interních a externích faktorů, které ovlivňují jeho efektivní fungování. Ve druhé polovině pak byly rozebrány jednotlivé přístupy k měření a řízení výkonnosti, vyskytujících se napříč praxí. Konec kapitoly byl určen ke specifikaci SMŘV v MSP, kde se jednalo o přiblížení současného stavu v této oblasti. Nechyběla zde ani identifikace bariér ve vztahu k jeho implementaci.

Třetí kapitola definovala použitou metodiku výzkumu a strukturu výzkumného vzorku. Závěrečná čtvrtá kapitola analyzovala současný stav SMŘV ve vybraných MSP. V rámci analýzy byla nejdříve zjišťována rozmanitost jednotlivých ukazatelů výkonnosti včetně oblastí jejich působnosti. Dále schopnost využívání dat z těchto oblastí a efektivita komunikace. Zkoumány byly také komponenty, které vytvářejí systém řízení či účinek a působení systému odměňování nebo vliv interních a externích faktorů. V případě schopnosti implementace SMŘV do vybraných MSP byly taktéž identifikovány tomu bránící aspekty. K závěru práce byly definovány požadavky a přínosy SMŘV. Zároveň byl specifikován stav, který mají vybrané podniky k ostatním metodám pro zvyšování výkonnosti. Samotný závěr byl určen možným návrhům a dalším doporučením na základě zjištěných poznatků.

Lze tedy konstatovat, že ačkoli se teorie v oblasti problematiky výkonnosti vyvíjí současně s globalizací a trendy, není tomu tak i ve skutečném prostředí MSP. Uvažovaný potenciál systému měření výkonnosti není u MSP patřičně využíván. V důsledku toho chybí i reakce SMŘV. Celkový proces měření a řízení výkonnosti by měl probíhat systematicky, a to na všech úrovních struktury podniku. Podnikům chybí dynamika systému měření výkonnosti a také důraz na udržitelnost a průbojnost u zainteresovaných stran podniku – zejména u zaměstnanců. Je

možné tvrdit, že systémy těchto podniků jsou sice poměrně pružné a srozumitelné, ale rozhodně ne komplexní. S ohledem na budoucnost je však pravděpodobné, že v případě značného prohloubení vývoje daného podniku lze v tomto přístupu očekávat změny, jelikož již dnes si jsou někteří z manažerů vědomi jistých nedostatků, a tedy i prostoru pro zlepšení.

POUŽITÁ LITERATURA A INTERNOVÉ ZDROJE

AGUINIS, H., JOO H., GOTTFREDSON, R., K. Performance management universals: Think globally and act locally. In Business Horizons, 2012, pp. 385-392.

ANDERSEN, H., COBBOLD, I. and LAWRIE, G., Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice © 2GC Conference Paper May 2001 Presented at SMESME Conference, Copenhagen, Denmark. Dostupné na:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.8335&rep=rep1&type=pdf>

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR | Informační servis pro malé a střední firmy [online]. Copyright © 2021 [cit. 26.10.2021]. Dostupné z:

<https://amsp.cz/reportazezprumyslu-cz-mistopredseda-predstavenstva-amsp-cr-zdenek-tomicek-definuje-hospodarsky-vyznam-msp/>

ATKINSON, M. Developing and using a performance management framework: a case study. Measuring business excellence, vol. 16, no. 3, 2012, pp. 47-56. Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047

Balanced Scorecard (BSC), metoda pro řízení strategie a výkonnosti malých a středních podniků (MSP) - Ústav práva a právní vědy. Studujte prestižní MBA, LL.M. a DBA v Praze – Ústav práva a právní vědy [online]. Copyright © [cit. 10.11.2021]. Dostupné z:

<https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/balanced-scorecard-bsc-metoda-pro-rizeni-strategie-a-vykon>

Balanced Scorecard není jen Balanced Scorecard. Studium MBA v Praze – European Business School [online]. Copyright © 2021, European Business School SE [cit. 05.12.2021]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/balanced-scorecard-neni-jen-balanced-scorecard>

BANU, G.S. Measuring innovation using key performance indicators. Procedia Manuf. 2018. ScienceDirect. ScienceDirect [online]. Copyright © [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918304244>

BAŤA, T. 1925. Knihy – Dr. M. Stříteský: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům, [online]. [cit. 19.12.2021] Dostupné z: http://www.cintamani.cz/Bata/knihy/stritesky__tvurci_odkaz_tb/00_motto.html

BITITCI, U. S., CARRIE, A. S., MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systém: a development guide. International Journal of Operations & Production Management. 1997, Vol. 17. nos 5/6, pp 522-534. ISSN 0144-3577

Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A. Designing, implementing, and updating performance measurement systems. Int. J. Oper. Prod. Manag. [online]. Copyright © 2000, MCB UP Limited [cit. 22.12.2021]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570010330739/full/html>

Co je EFQM model? Nový EFQM 2020 – EASIMS. EASIMS – InnovativE trAining Solution for implementing Integrated Management System (IMS) in SME [online]. Dostupné z: <https://easims.erasmus.site/cs/2020/09/29/what-is-the-efqm-model-the-new-efqm-2020/>

COKINS, G.: Performance Management – Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. John Wiley & Sons, Inc., 2009, 272 s. ISBN 978-04-704-4998-1

Commission Regulation (EC) No 800/2008 of 6 August 2008 declaring certain categories of aid compatible with the common market in application of Articles 87 and 88 of the Treaty (General block exemption Regulation) (Text with EEA relevance) - Publications Office of the EU. [online]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b1e24aa4-d04e-4593-b587-09df9e505275/>

CONRADIE, J. & SCHUTTE, H. (2003). “Are Performance Measurements Relevant to Municipalities?” in Accountancy Sa; Mar.Accounting & Tax Periodicals. Pp.17-18.

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6124-8.

ČERNÝ, Michal. Informační systémy ve vzdělávání: od matrik k sémantickým technologiím a dialogovým systémům pro učení. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8326-4.

DE WAAL, A.; KOURTIT, K. Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. Int. J. Product. Perform. Manag. [online]. Copyright © 2013, Emerald Group Publishing Limited [cit. 22.12.2021]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2012-0118/full/html>

DVOŘÁK, M., HAVLÍČEK, Z. Výběr metodiky pro měření efektivity malého podniku. [online]. Copyright © 2010 [cit. 12.11.2021]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/75/152907/155Havlicek.pdf

DWIGHT, R. Searching for real maintenance performance measures. J. Qual. Maint. Eng. 1999 [cit. 22.12.2021]. Dostupné z <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552519910282728/full/html>

EVANGEL, E., Jaroslava, HAMALOVÁ, Dagmar, Fridrich, Oldřich, Novák, Adam, 2013. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-198-6.

FIBÍROVÁ, J. Koncepce a využití hodnotových kritérií řízení výkonnosti. Sborník příspěvku: Koncepce a praxe řízení výkonnosti. Praha: VŠE, 2007. ISBN 80-245-1222-8.

FORZA, C., VINELLI, A., 2000. Information technology for managing the textile apparel chain: current use, shortcomings and development directions. Int J Logist 3(3):227-243.

GARENGO, P., BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs, International Journal of Operations and Production Management, vol. 27, no.8, 2007, pp. 802-825

GAVUROVÁ, B. Význam Balanced Scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku. Available online: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/gavurova.pdf> (accessed on 1 January 2020). [online]. Copyright © [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/gavurova.pdf>

GOUARDÉRES, F., Malé a střední podniky. Fakta a čísla o Evropské unii [online]. Praha: Evropský parlament, © 1979–2019 [cit. 24.10.2021]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/home>

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTH, P. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259 018-9.

- HSIEH, H; SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. [online]. 2005 [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: <https://study.sagepub.com/sites/default/files/Hsieh%20and%20Shannon%20-%20Three%20Approaches%20to%20Qualitative%20Content%20Analysis.pdf>nosti-malych-a-strednich-podniku-msp/
- HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* [online]. Copyright © 2001, MCB UP Limited [cit. 22.12.2021]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000005587/full/html>
- International DAAAM Symposium, Vienna, Austria, 23–26 November 2011; Volume 22.
- ITTNER, C, LARCKER, D., RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. In *Accounting, Organizations and Society*, 2003, vol. 28, nos 7/8, pp. 715-741. ISSN 0361-3682
- JAMIL, C. M., MOHAMED, R. Performance Measurement System (PMS) In Small Medium Enterprises (SMES): A Practical Modified Framework, 2011 [online]. Copyright © DocPlayer.net [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://docplayer.net/13877328-Performance-measurement-system-pms-in-small-medium-enterprises-smes-a-practical-modified-framework.html>
- Je tu Model EFQM 2020 - pro lepší podporu vaší strategie. Studium MBA v Praze – European Business School [online]. Copyright © 2021, European Business School SE [cit. 05.12.2021]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-tu-model-efqm-2020-pro-lepsi-podporu-vasi-strategie>
- KAPLAN, R., NORTON, D. *Balancedscorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5
- KAPLAN, R., NORTON, D. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 0875846513.
- KATIC, D.; MAJSTOROVIC, V.; COLAK, I. Performance Measurement Review. *Annals of DAAAM for 2011*. In *Proceedings of the 22nd*

KENNERLY, M., NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*. vol. 23, no. 2, 2003, pp. 213-229. DOI 10.1108/0144370310458465

KENNERLY, M., NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurements system. *International Journal of Operations and Production Management*, 2002, Vol. 22 No. 11, pp. 1222-1245

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6, s. 17.

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, s.r.o. 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva)*. In *Sborník konference Koncepce a praxe řízení výkonnosti*. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2007. str 103-120. ISBN 80-245-1222-8

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kvalitní správa – Balanced Scorecard. Kvalitní správa – kvalitní služby, spokojení občané [online]. Copyright © 2021 [cit. 10.11.2021]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>

MARR, B. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75011-6.

MARR, B., Schiuma G. Business Performance Measurement – past, present and future. *Management Decision*, 2003. Vol. 41, No. 8, pp. 680-687

MARŠÍKOVÁ, P. a MARŠÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X.

MEDORI, D., STEPPE, D. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, no. 5, 2000, pp. 520-533. DOI 10.1108/01443570010318896.

MIŠOVIČ, Ján. Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Praha: Slon, 2019. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 9788074192852.

Model EFQM. Brussels: EFQM, [2019]. ISBN :978-90-5236-851-1.

MOLINA, C., M. Á., Palacios Florencio, B., Hurtado González, J. M., Galán González, J. L. (2016). Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. *Total Quality Management*. 27(1/2), pp. 81-96. DOI: 10.1080/14783363.2014.954364.

MUND, K. Categorization of improvement concepts and methodologies. In *Proceedings of the 15th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes*, Košice, Slovakia, 10–11 December 2021.

NEELY, A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2002; p. 366. ISBN 0-511-04157-8.

NENADÁL, J., Nový model EFQM: výzva nebo tak trochu promarněná šance? Katedra 7managementu kvality FMMI, VŠB-TU Ostrava [online]. Copyright © 2021 [cit.07.12.2021]. Dostupné z: <https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/a5353926-f7c5-422b-a8ba-ce9eb2596ab2?prevPage=true>

NEUMAIEROVÁ, I. NEUMAIER, I.: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-1.

Nižší administrativní zátěž a podpora v době covidu: Loňský vývoj podnikatelského prostředí z pohledu státu – *Ekonomický deník*. Homepage – *Ekonomický deník* [online]. Copyright ©

2021 [cit. 07.11.2021]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/nizsi-administrativni-zatez-a-podpora-v-dobe-covidu-aneb-jak-se-loni-vyvijelo-podnikatelske-prostredi-z-pohledu-statu/>

NÝVLOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN isbn978-80-85763-77-5. podniku. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X

RIGBY, K.D. Management Tools 2015. An Executive's Guide; Bain & Company Inc.: Boston, MA, USA, 2015 [online]. Copyright © [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: https://media.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf

ROHM, H. 2002. Building and Implementing A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success [online]. [cit. 22.12.2021]. Dostupné: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RYLKOVÁ, Žaneta. Měření a řízení výkonnosti v podnicích. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2015. ISBN 978-80-7510-172-3

SARDI, A.; SORANO, E.; FERRARIS, A.; GARENCO, P. Evolutionary paths of performance measurement and management system: The longitudinal case study of a leading SME. Meas. Bus. Excell. 2020 [online]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-01-2020-0016/full/html>

SCHARLAU, CH. Trénink úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3301-2

SILVA, C.D.; SOUSA, P.S.; MOREIRA, M.R.; AMARO, G.M. Do Supply Chain Management Practices Influence Firm Performance?: A Meta-Analytical Approach | IGI Global. IGI Global: International Academic Publisher [online]. Copyright © 2020 [cit. 22.12.2021]. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/gateway/article/252816>

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C.; DeVries, S.J. Productivity Measurement and Evaluation: What Is Available? Nat. Product. Rev. 1984 [cit. 22.12.2021]. Dostupné z <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/npr.4040030305>

Sociální síť pro business - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

STRAKOVÁ, J.: Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027116669

STRAUSS, Anselm, Juliet M. CORBIN a Stanislav JEŽEK. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN, 2. ISBN 80-85834-60-X.

SUSILAWATI, A., TAN, J., BELL, D., SARWAR, M. Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for Lean Manufacturing Activity. Lean Think. 2013. Planetary Scientific Research Center [online]. Copyright ©S9 [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <http://psrcentre.org/images/extraimages/60.%20113700.pdf>

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-x.

ŠULÁK M., ZAHRADNÍČKOVÁ L. Rozbor výkonnosti firem. 1. vyd.-dotisk. V Plzni: Západočeská univerzita, 2013. 134 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

ŠULÁK, Milan. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

VAN LOOY, A., SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: A structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus 2016. Europe PMC. Europe PMC [online]. [cit. 19.12.2021] Dostupné z: <http://europepmc.org/article/MED/27812439>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga, 2004. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management press. ISBN 80-7261-099-6.

VODÁKOVÁ, Jana. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.

VOJÍK, Vladimír. Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN isbn978-80-7357-467-3.

WAGNER, J., ŠOLJAKOVÁ, L.: Metody měření a řízení výkonnosti podniku. VŠE: Praha, Oeconomica 2003, ISBN 80-245-0602-5

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZÁKLASNÍK, M. Sborník – Workshop specifického výzkumu 2018. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2018. ISBN: 978-80-214-5705-8.

PŘÍLOHA A

Příloha A – Základní otázky k rozhovoru týkající se analýzy a zhodnocení současného stavu měření a řízení výkonnosti ve vybraných MSP.

- 1) Z jakých oblastí používáte měřítka. Můžete ke každé oblasti uvést příklad. Jste schopni sběru dat, analýz, reportingu, využívání zdrojů, vyhodnocování v rámci těchto oblastí?
- 2) Jaké komponenty vytváří proces řízení výkonnosti? Rozpadají se strategické cíle dále na operativní a taktické cíle? Jsou vaši zaměstnanci finančně navázáni na dosažené výsledky? Považujete vazbu na systém odměňování jako významný motiv pro své zaměstnance, ovlivňuje jejich chování?
- 3) Je komunikace (interní i externí) ve Vašem podniku dostatečně efektivní. Kde není a proč? Jste schopni reagovat operativně? Implementujete případná nápravná opatření?
- 4) Jsou pro Vás měřítka týkající se inovací a zainteresovanosti zaměstnanců stejně důležitá jako například měřítka týkající se tržního postavení a oblasti zákazníků? Uplatňujete také měřítka týkající se inovací?
- 5) Stručně charakterizujte proces, jakým probíhá vyhodnocení stávajících ukazatelů. Zkoumáte vazby mezi výkonnostními měřítky? Jak?
- 6) Rozlišujete vliv externích a interních faktorů, které zasahují do řízení výkonnosti? Jaké externí faktory a jak intenzivně ovlivňují implementaci a neustále zlepšování systému řízení výkonnosti ve Vašem podniku. Jaké interní faktory a jak intenzivně ovlivňují implementaci a neustále zlepšování systému řízení výkonnosti ve Vašem podniku?
- 7) Jakým způsobem vytváříte podnikovou kulturu se zaměřením na výkonnost, zlepšování a učení se?
- 8) Zaznamenali jste při zavedení systému řízení nějaké problémy / V čem vidíte problém pro implementaci systému řízení do Vašeho podniku
- 9) Co požadujete od systému měření a řízení výkonnosti / Co Vám přinesl nebo by měl přinést? Pokud nemáte systém zaveden, dokážete si představit jeho zavedení v prostředí vašeho podniku.
- 10) Využíváte ve Vašem podniku některých z metod zaměřujících se na výkonnost a na její zlepšení? Uvažujete o některé z takovýchto metod, uveďte, z jakého důvodu ano/ne.