



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Management výkonnosti podniků

Distanční studijní text

Žaneta Rylková

Karviná 2020

- Obor:** Management, správa.
- Klíčová slova:** Výkonnost podniku, řízení výkonnosti, měření výkonnosti, ukazatele výkonnosti, Balanced Scorecard, koncepty výkonnosti, zaměstnanci, interní procesy, učení se a růst, finanční oblast.
- Anotace:** Management výkonnosti podniků jako distanční studijní opora je určena pro studenty, kteří se zajímají o oblast řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů. Studijní materiál přibližuje studentům vybraná témata jako je faktory stabilní konkurenceschopnosti a dlouhodobé výkonnosti podniku, přístupy k měření a řízení podnikové výkonnosti, obsahové zaměření a strukturu vybraných konceptů řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů.

Autor: **Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.**

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 FAKTORY STABILNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A DLOUHODOBÉ VÝKONNOSTI PODNIKU	7
1.1 Konkurenceschopnost a výkonnost podniku.....	8
1.2 Proč měřit a řídit výkonnost podniku.....	13
1.3 Hodnotící kritéria a ukazatele	13
1.3.1 Třídění ukazatelů	14
2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	20
2.1 Měření výkonnosti jako proces	21
2.1.1 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti.....	21
2.1.2 fáze v procesu měření	24
2.2 Koncepty řízení podnikové výkonnosti.....	26
2.3 Metody měření podnikové výkonnosti.....	29
2.3.1 Tradiční metody	30
2.3.2 moderní metody	31
2.3.3 Komplexní Metody	41
2.4 Nástroje měření a řízení podnikové výkonnosti.....	43
2.5 Neefektivní řízení výkonnosti a manažerská doporučení	47
2.6 Základní atributy potenciálního úspěchu při měření výkonnosti	48
3 OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ A STRUKTURA BALANCED SCORECARD	50
3.1 Podstata metody Balanced Scorecard	52
3.2 Charakteristika perspektiv.....	55
3.2.1 Struktura perspektiv	56
3.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém.....	66
4 MĚŘENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE	73
4.1 Strategie a měření.....	78
5 CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI VE FINANČNÍ OBLASTI	83
5.1 Příklady cílů finanční oblasti.....	95

6	CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V ZÁKAZNICKÉ OBLASTI	98
6.1	Strategické cíle zákaznické oblasti.....	99
6.2	Měření spokojenosti zákazníka	102
7	CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V PROCESNÍ OBLASTI.....	112
7.1	Typy procesů	113
7.2	Měření procesů.....	118
7.2.1	Zásobovací proces.....	119
7.2.2	Výrobní proces.....	121
7.2.3	Prodejní proces.....	128
8	CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V ZAMĚSTNANECKÉ OBLASTI.....	132
8.1	Klíčové cíle zaměstnanecké oblasti.....	135
8.1.1	Produktivita práce	136
8.2	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost	141
9	KONCEPCE ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	145
9.1	Total Quality Management.....	146
9.2	Value Based Management.....	147
9.3	Model Excellence	148
9.4	Lean Production	151
9.5	Six Sigma	152
9.6	Lean Six Sigma	154
9.7	Kaizen.....	155
9.8	Performance Prism	157
	LITERATURA	160
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	167
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	168

ÚVODEM

Podnikatelské subjekty usilují o zvyšování své výkonnosti. Výkonnost podnikatelských subjektů je označována jako schopnost zhodnocovat co nejlepším způsobem prostředky vkládané do podnikatelských činností. Základními ukazateli, které se používají k řízení a měření výkonnosti podniku, jsou ukazatele finančního charakteru, které pomáhají při rozhodnutích dalšího rozvoje investic podniku. Finanční ukazatele hodnotí minulost daného podnikatelského subjektu především na základě finančních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash-flow. Pro budoucí směr vývoje podnikatelských subjektů je nutné analyzovat a hodnotit i takzvané nefinanční ukazatele. Nefinanční ukazatele by měly být stanovovány na základě spolupráce podnikatelského subjektu se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci, z důkladné analýzy interního prostředí podniku. Nefinanční ukazatele jsou předpokladem pro dosažení lepších výsledků ve finančních ukazatelích.

Cílem distančního studijního textu je charakterizovat výkonnost podniku, řízení a měření výkonnosti podniku, představit metody a koncepty zaměřené na měření a řízení výkonnosti podniku. Dále tato studijní opora uvádí příklady cílů a ukazatelů jak finančního, tak nefinančního charakteru.

Autorka pracovala při vytváření studijního textu se sekundárními zdroji se zaměřením na pojem výkonnost, podniková výkonnost, dále se zdroji především k problematice řízení a měření výkonnosti podniku.

Distanční studijní text v každé kapitole používá distanční prvky typu rychlý náhled kapitoly (pro lepší orientaci v textu), cíle kapitoly, klíčová slova kapitoly, dále distanční prvek jako samostatný úkol a pro zájemce, na konci kapitol se nachází distanční prvky jako je shrnutí kapitoly a otázky. Distanční prvky typu samostatný úkol, řešená úloha, pro zájemce nebo případová studie mohou být předmětem diskuse na dílčích tutoriálech daného předmětu.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

„Management výkonnosti podniků“ svým obsahovým zaměřením zahrnuje okruh odborných témat z oblasti řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů. První kapitola se věnuje faktorům stabilní konkurenceschopnosti a dlouhodobé výkonnosti podniku. Druhá kapitola uvádí přístupy využívané k měření a řízení podnikové výkonnosti. Třetí kapitola uvádí obsahové zaměření a strukturu Balanced Scorecard. Čtvrtá kapitola pojednává o měření podnikové strategie. Pátá kapitola je věnována cílům a ukazatelům výkonnosti ve finanční oblasti. Šestá kapitola se věnuje cílům a ukazatelům výkonnosti v zákaznické oblasti. Sedmá kapitola uvádí cíle a ukazatele výkonnosti v procesní oblasti. Osmá kapitola zachycuje cíle a ukazatele výkonnosti v zaměstnanecké oblasti. Devátá (poslední) kapitola je podrobněji věnována konceptům výkonnosti podniků.

1 FAKTORY STABILNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A DLOUHODOBÉ VÝKONNOSTI PODNIKU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola pojednává o pojmech jako je konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Uvádí faktory determinující výkonný podnik, zabývá se dimenzemi výkonnosti, udržitelnou výkonností. Je zde uvedeno jakým způsobem měřit a řídit výkonnost podniku, jsou zde uvedeny faktory determinující výkonný podnik.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vyjmenovat faktory determinující výkonný podnik,
- uvést dimenze výkonnosti podniku,
- definovat podnikovou výkonnost,
- uvést, z jakých hledisek je zkoumána výkonnost podniku,
- říci, proč řídit a měřit výkonnost podniku,
- třídit ukazatele použitelné k měření výkonnosti,
- charakterizovat základní vlastnosti ukazatelů řízení výkonnosti,
- shrnout chyby při tvorbě, výběru a používání ukazatelů výkonnosti,
- uvést, k jakým manažerským činnostem v organizaci přispívá řízení výkonnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Výkonnost, dimenze výkonnosti, podniková výkonnost, řízení výkonnosti, měření výkonnosti, ukazatele výkonnosti, vlastnosti ukazatelů, tvorba a výběr ukazatelů, manažerské činnosti, hlediska zkoumání výkonnosti, faktory determinující výkonný podnik.

Následující podkapitoly se zabývají obecným pojetím konkurenceschopnosti podniku a výkonnosti podniku.

1.1 Konkurenceschopnost a výkonnost podniku

Konkurenceschopnost podniku je základní podmínkou existence podniku, jako je schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (majetek) vlastníků podniku. Efektivní využití metod a nástrojů měření a řízení výkonnosti podniku je předpokladem úspěšnosti podniku a oblastí mající vliv na konkurenční schopnost podniku.



DEFINICE

Konkurenceschopnost podniku je definována jako schopnost podniku soutěžit se svými produkty (zbožím, službami) na trhu a u spotřebitelů úspěšně obchod zrealizovat.

Porter (1998) tvrdí, že konkurenceschopnost je vytyčena alokací pěti dynamických konkurenčních faktorů (existující konkurence v odvětví, zákazníci, dodavatelé, hrozba substitutů a nových konkurentů), společné působení uvedených faktorů rozhoduje o schopnosti podniku v příslušném odvětví získat z investic takovou míru zisku, která převýší cenu vloženého kapitálu. Jedná se tak o schopnost podniku účinně čelit těmto pěti hybným silám konkurence a popřípadě působit na ně ve svůj prospěch.

Kromě Porterova modelu se doporučuje pro hodnocení podnikové konkurenční schopnosti využívat např. analýzu silných a slabých stránek podnikání, příležitostí a hrozeb (tzv. SWOT analýzu).

Obecně je možné říci, že konkurenceschopnost je určena řadou faktorů, které se dají rozdělit do dvou základních skupin (Karpissová, 2008):

- vnitřní faktory – patří sem inovační aktivita, schopnost flexibilního přizpůsobení se požadavkům zákazníka, kvalita produkce, náklady na pracovní sílu, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, přístup k finančním zdrojům a kultura firmy,
- vnější faktory – konkurenční boj, vyjednávací síla odběratele a dodavatele, zájem zaměstnat se v daném podniku, korupce v podnikatelském prostředí, podpora státních orgánů a orgánů veřejné správy.

Pojem konkurenceschopnost souvisí s pojmem výkonnost podniku. Pokud je podnik výkonný, tvoří hodnotu a jeho hodnota roste se zvyšující se konkurenceschopností. Vytváření hodnoty je spojeno s výstupem podniku a tedy i s kvalitou produkce. Kvalita představuje „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ a schopnost uspokojovat potřeby zákazníků (Suchánek, Sedláček, Špalek, Štamfestová, 2011, s. 12).

Podniková výkonnost je ovlivněna konkurenční výhodou, marketingem, inovacemi, strukturou organizace, nastavením procesů. Společně s pojmem výkonnost podniku se v odborných zdrojích objevuje širší pojem – konkurenceschopnost. Zajištění dlouhodobého

užitku organizace je podmíněno dlouhodobým působením a posilováním své pozice na trhu, to znamená posilováním své konkurenceschopnosti (Rylková, 2015).

Výkonnost podniku je závislá na míře využití konkurenční výhody daného podniku. Základními zdroji konkurenční výhody jsou (Marinič, 2008):

- originalita dovedností a kompetencí – v podobě hmotného charakteru (např. zařízení a technologie založené na licencích, ochranných známkách, patentech) a nehmotného charakteru (know-how, organizační systémy, procesy, strategické partnerství aj.)
- reprodukovatelnost dovedností a kompetencí – patří sem např. stroje a zařízení, finanční zdroje, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti.

Výkonnost v oblasti řízení zvyšuje oblast prvků, z nichž každý se dotýká práce s lidmi. Jedná se o tyto prvky:

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Znalosti a dovednosti
- Styl řízení
- Společné sdílené hodnoty

Burešová a Dvořáková (2013) shrnují klíčové faktory determinující dlouhodobě a udržitelně výkonný podnik jako základ pro konkurenční schopnosti v blízké budoucnosti. Mezi faktory determinující výkonný podnik patří:

- Kvalita lidských zdrojů, lidského kapitálu
- Úroveň a zajištění informačních systémů podniku
- Úroveň finančního řízení – přístup ke kapitálu
- Kvalita managementu – systému řízení
- Věda, výzkum a inovace
- Logistika a výroba
- Marketing a odbyt
- Doprovodné služby, zákaznický servis
- Práce s informacemi
- Úroveň řízení procesů a rizik

Pět dimenzí výkonnosti podniku dle Allen a Tommasi (2001):

- Efektivnost (efficiency) – poměřuje minimální náklady ke skutečným nákladům, měří se náklady na jednotku výstupu.
- Účelnost (effectiveness) – je míra, v jaké ukazatele přinesly očekávané výsledky. Např. produkty je možné vyrábět efektivně z hlediska nákladů vynaložených na

jeden výstup, ale jestliže nedosáhnou požadovaného cíle, bude použitý ukazatel nepotřebný. Účelnost je míra dosažení očekávaného cíle nebo výsledku. Produkty mohou být produkovány efektivně, ale nemusí to znamenat, že bude dosažen očekávaný cíl.

- Hospodárnost (economy) – očekává se, že za minimální cenu budou získány zdroje příslušné kvality a kvantity. Může se měřit pomocí vstupů např. porovnáním jejich ceny se stanoveným standardem nebo porovnáním s aktuální cenou na trhu.
- Soulad (compliance) – vyjadřuje, že aktivity jsou prováděny na základě určených pravidel.
- Kvalita (quality) – v obecnějším smyslu může být totožná s účelností, to znamená, jak účelně jsou naplněny požadavky uživatelů. Znamená včasnost, spolehlivost.

Různorodost pojetí výkonnosti podniku je možné přičítat rozdílům ve vnímání výkonnosti různými zájmovými skupinami pramenícím z jejich očekávání, dosavadních zkušeností, cílů, které chtějí naplnit. Často je termín zaměňován za termíny, jako je efektivita, úspěšnost, konkurenceschopnost, stabilita, prosperita, produktivita.

Wagner (2009): „charakteristika popisující způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti“

Kislingerová (2010): „schopnost podnikatelského subjektu po určitou dobu dosahovat takových výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek“

Drucker (1992): „výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace“

Pitra (2001): „výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů“

Nenadal (2001, s. 15) „výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i procesy. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.“

Hindls, Holman a Hronová (2003): „schopnost podniku zhodnotit vložený kapitál“



DEFINICE

Podniková výkonnost je schopnost podniku co nejlépe využívat disponibilní zdroje tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů podniku jejich měřením a aby bylo vytvářeno zázemí pro úspěšné řízení podniku směrem budování budoucích hodnot podniku.

Výkonnost podniku (Enterprise Performance) znamená úspěšnost podniku při dosahování jeho hlavního cíle. Z věcného pohledu hlavní cíl podniku spočívá v tvorbě výstupu v podobě výrobku, prací a služeb přinášejících hodnotu pro zákazníky podniku, a to za pomoci spotřeby zdrojů nutných pro činnost podniku. Ekonomický pohled pak hlavní podnikový cíl odráží v hospodářském principu, konkrétně v dosahování dlouhodobé ziskovosti podniku, která poměruje podnikem získané čisté efekty v peněžním vyjádření s peněžně vyjádřeným objemem zapojených zdrojů. Uvedené vymezení výkonnosti podniku se odvíjí z předpokladu, že jakékoliv podnikové dění (cíle, procesy, dílčí aktivity apod.) má 2 stránky - věcnou a finanční. Tento dvojitý pohled na podstatu podnikové činnosti může být v krátkodobém nesouladu, ovšem v dlouhodobém horizontu se předpokládá, že výkonný podnik vykáže neklesající trend svých úspěchů a to z věcného a finančního pohledu (Šlesinger, 2010).

Výkonnost podniku je tvořena takovou aktivitou, která podniku přináší úspěch a prospěch. Rozvíjet se mají produktivní aktivity, které budují, rozvíjí, vytváří, ne však ty, které podniku škodí. Pokud podnik vytváří skutečné aktivity a ne protiproduktivní, může očekávat úspěch, který zapříčiní zvýšení kvality procesů v podniku. Prostřednictvím toho je možné definovat podnikovou výkonnost taktéž jako proces, který formuje směr, okolnosti zabezpečující budoucí úspěch (Wagner, 2009).

Výkonnost podniku je možné měřit prostřednictvím řady různých ukazatelů přímých, které přímo měří vstupy, výstupy a výsledky, nebo prostřednictvím nepřímých ukazatelů, které se používají jako zástupný ukazatel, pokud je dosažení přímého ukazatele obtížné nebo nákladné. Hodnocení výkonnosti organizace dle jmenovaných aspektů výkonů umožňují kategorie vstupy, výstupy, výsledky a mezivýsledky (Měření výkonu a hodnocení, www.mfcr.cz)

Vstupy. Ukazatele vstupů popisují využití lidských zdrojů, kapitálu, materiálů apod. Vstupy se obvykle vyjadřují jako objem výdajů nebo rozsah pracovní doby. Ukazatele vstupů se týkají hospodárnosti, s jakou se zdroje využívají k dosažení výstupů a výsledků. Vztáhneme-li ukazatele vstupů jako poměr k výstupům nebo k výsledkům, pak je používáme jako ukazatel hospodárnosti či nákladové efektivnosti. Do vstupů je třeba zahrnout jak běžné výdaje, tak spotřebu kapitálu. V ideálním případě by se měly vstupy odhadovat podle akruálního principu. Např. analýza programu údržby výrobního zařízení by měla vzít v úvahu odpisy zařízení, které tvoří významný podíl úplných nákladů. I když běžné náklady nejsou měřítkem úplných nákladů programu, trend těchto nákladů se obecně od trendu úplných nákladů programu příliš neliší.

Výstupy. Výstupy se týkají zboží a služeb zajištěných na základě programu nebo určité činnosti (např. počet vyrobených produktů, počet proškolených zaměstnanců atd.). Ukazatele výstupů se používají ke stanovení efektivnosti. Efektivnost lze měřit poměrem vstupů a výstupů, často se vyjadřuje jako počet zaměstnanců nebo délka pracovní doby zaměstnanců na jednotku výstupu a tento ukazatel se nazývá jednotkové náklady (např. počet dnů na opravu nebo náklady na opravu výrobního zařízení provedenou uspokojivým způsobem). Produktivita se obvykle měří jako poměr objemu výstupů ke vstupům, např. počet

proškolených zaměstnanců dělený náklady na jejich školení.) Jako zástupný ukazatel pro měření výstupu se často používají pracovní úvazek nebo ukazatel rozsahu určité činnosti (např. počet provedených kontrol).

Výsledky. Výsledky odpovídají zamýšleným cílům politik nebo jejich žádoucím záměrům odrážejícím se v dosažených výstupech (zlepšená dostupnost odlehlých zákazníků, snížený počet případů nekvalitních výrobků atd.). Měření výsledků souvisí s účelností.

Mezivýsledky. Od nich se očekává, že povedou postupně k zamýšlenému cíli, ale samy o sobě cílem nejsou. Mnoho programů se skládá z posloupnosti mezivýsledků. Např. u programů týkajících se životního prostředí by posloupností mezivýsledků mohlo být: přijatý zákon; počet podniků, které změnilly své chování; snížení objemu nebezpečných odpadů a počtu znečišťovatelů. Existují různá označení, která se pokoušejí tyto rozdíly postihnout. Např. „výsledek“ lze použít ve stejném smyslu jako „mezivýsledek“ či okamžitý výsledek, zatímco „dopad“ lze použít současně pro popis okamžitého i konečného výsledku. V nedávno vydané příručce Evropské komise se používá „dopad“ k popisu dopadů programu na společnost a „původní dopad“ se používá ve smyslu „výsledek“ a „dlouhodobý dopad“ se pak týká „konečných výsledků“.

V minulosti i dnes je hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti prioritou podniků bez ohledu na jejich velikost, obor podnikání, lokální či mezinárodní působení, nebo na velikost produktového portfolia.

Výkonnost je zkoumána z celé řady hledisek dle Burešová, Dvořáková (2014):

- Úroveň řízení – výkonnost na bázi strategické, taktického a operativního řízení.
- Rozpětí zkoumání podniku (celku, pobočky, divize, oddělení, pracovníka)
- Zaměření na produktový výkon – zaměření na výkonnost procesu, projektu, produktu, služby, státní správu
- Zaměření na typ podnikatelského subjektu – výrobní podnik, instituce veřejného sektoru
- Nositele výkonu – manažer, tým, pracovník, oddělení
- Realizační fáze řídicího procesu – měření, zpětná vazba, učení se
- Zaměření na moderní tendence – udržitelné podnikání, udržitelná výkonnost
- Čas – výkonnost krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá
- Způsob vyhodnocení – posuzování objektivně, subjektivně, vyváženě s ohledem na souvislosti a závislosti

Udržitelná výkonnost podniku je taková výkonnost podniku, která se chová odpovědně ke společnosti, hodnotám, ctí výkonnost podniku, který svými aktivitami nezatěžuje životní prostředí více než je nutné (Burešová, 2016).

1.2 Proč měřit a řídit výkonnost podniku

Řízení a měření výkonnosti podniku je pro podnikatelské subjekty významné, protože umožňuje odhalit potenciál podnikatelského subjektu a určit jeho sílu v tržním prostředí. Měření a řízení výkonnosti je spojené s řadou významných proměn od tradičních modelů, přes moderní a komplexní modely řízení výkonnosti podniku. Původním ukazatelem výkonnosti byl hospodářský výsledek, ten postupně nahradily poměrové ukazatele. Vývojem externího prostředí, změnou v přístupech řízení v podnicích, procesní řízení poukázalo na to, že finanční ukazatele jsou nedostačující, protože se orientují na minulost, nezahrnují pohled do budoucnosti a náhled na nehmotná aktiva. Zmíněné změny přispěly k vývoji moderních a komplexních systémů výkonnosti, které v sobě zahrnují jak finanční, tak nefinanční ukazatele.

Měření a řízení výkonnosti managementem příslušného podnikatelského subjektu je spojeno s potřebou managementu a s potřebou majitelů. Management používá měření a řízení výkonnosti podniku jako zpětnou vazbu svých aktivit. Majitelé podniků chtějí vědět, jakou rychlostí a jakým směrem se zhodnocuje jejich investovaný kapitál.

Stakeholdeři – dodavatelé, banky, pojišťovny, zákazníci, zaměstnanci, oborové organizace jsou dalšími skupinami uživatelů informací o výkonnosti podniku. Zajištění plynulého chodu výroby, minimalizace skladových zásob, zajištění spokojenosti zákazníků, zajištění spokojenosti zaměstnanců je možné zařadit mezi klíčové oblasti, které když nebudou měřeny, tak nebudou moci být vhodně řízeny.

1.3 Hodnotící kritéria a ukazatele

Pro řízení a tím i rozbor nestačí jeden ukazatel, ale musí být vytvořen celý systém ukazatelů specifikovaný pro jednotlivé stupně řízení, přičemž na nejvyšší úrovni (top management) převládají cíle finanční (monetární), jejichž počet s nižšími stupni řízení klesá ve prospěch ukazatelů nefinančních (nemonetárních). (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009). Otázkou je, které procesy, aktivity, činnosti je vhodné v podniku sledovat – měřit, řídit, hodnotit? Jakým způsobem měření zvolit? Jaké klíčové indikátory výkonnosti (KPIs) pro jednotlivé úrovně řízení měřit? Jak často měřit?

Uvádí se tři základní úrovně řízení a k tomu vztažené typy ukazatelů dle Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009, str. 154):

- Celopodniková úroveň (ukazatele se zaměřují na strategické cíle – ty se obvykle týkají tržeb, podílu na trhu, nových produktů, pracovníků a technologie – dále na organizační strukturu a vše co souvisí s tržními požadavky a základními funkcemi podniku. Na vrcholové úrovni se zpravidla analyzuje rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, ziskovost tržeb, výsledek na pracovníka, ukazatele pracovního kapitálu)

- Procesní úroveň (pro každou funkci v rámci podniku se stanovují ukazatele výkonu, jejichž dosažená úroveň se srovnává s plánovanými hodnotami). Řízení podniku by mělo v centru pozornosti mít procesní management.
- Úroveň pracovního místa (ukazatele, především nefinanční, postihují požadavky, nároky a výkonnostní kritéria pracovníků)

Podoba a kvalita procesu měření podnikové výkonnosti je výrazný determinujícím prvkem úspěchu systému řízení výkonnosti podniku. Princip výkonnosti vychází z myšlenky, že snaha o řízení má být vynakládána jen v těch zásadních oblastech a podnikových sférách, které je možné měřit.

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factor) – jsou faktory, na nichž přímou měrou závisí úspěch podniku. Mohou to být vstupy, paralelní činnosti nebo procesy, další aspekty vymezující prostředí, ve kterém je proces realizován. CSF mají přímý vztah k cílům procesu.

Klíčové indikátory/ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicator) – jsou kvantitativní měřítka sloužící pro posouzení dosahovaných výsledků. Obvykle se při jejich hodnocení vyjádření vychází z benchmarkingu s firmami podobného zaměření a dalších porovnatelných zásadních charakteristik. Jsou navázány na kritické faktory úspěchu a slouží rovněž pro měření výkonnosti procesu jako celku. Pro volbu a nastavení KPI je důležitá organizace podniku a její strategické cíle, respektive organizační zabezpečení procesů.

Uvádí se, že použití klasických nebo moderních finančních ukazatelů podnikové výkonnosti ekonomiky pro hodnocení celkové výkonnosti podniku a udržitelnosti nemá dostatečnou vypovídací hodnotu. Je důležité vytvořit měřitelné a relevantní cíle udržitelného rozvoje a vhodné metriky. Dále také je nutné vytvořit integrovaný reporting finančních a nefinančních informací.

1.3.1 TŘÍDĚNÍ UKAZATELŮ

Ukazatele je možné třídit dle řady hledisek dle Synek, Kopkáně, Kubálková (2009):

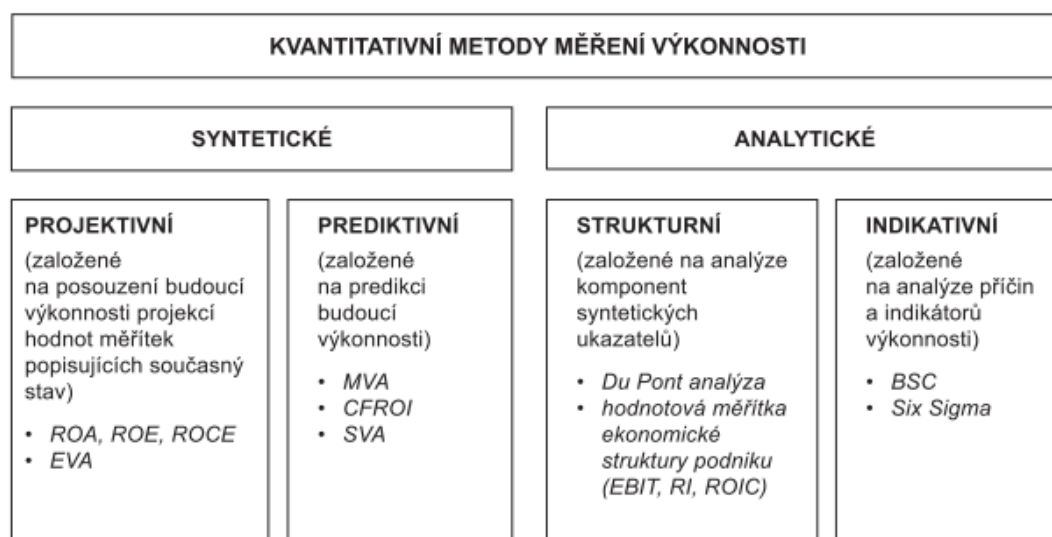
- Ukazatele absolutní a relevantní – absolutním ukazatelem je např. počet pracovníků, objem produkce, přidaná hodnota, vlastní kapitál. Relativní ukazatel (poměrový) jako je např. rentabilita kapitálu, ukazatel produktivity práce - objem produkce připadající na jednoho pracovníka
- Ukazatele primární a sekundární – primární ukazatele přímo zjišťujeme měřením, sekundární ukazatele se počítají z primárních ukazatelů. Příkladem sekundárního ukazatele může být zisk jako rozdíl výnosů a nákladů, sekundárním ukazatelem může být roční průměrný evidenční stav pracovníků, ukazatel EVA jako kombinace různých způsobů výpočtů.
- Ukazatele naturální a peněžní – naturální ukazatele jsou vyjádřeny v naturálních měřících jednotkách jako je počet kusů, fyzikální jednotky jako kg, t, m. Peněžní

jednotky převažují na vyšších úrovních řízení a jejich výhodou je možnost souhrnného vyjádření celkového rozsahu produkce.

- Ukazatele věcné, prostorové a časové – věcné podle obsahu ukazatele, prostorové např. stát, kraj, podnik, vnitropodnikový útvar, časové – intervalové nebo okamžikové.
- Ukazatele kvantitativní a kvalitativní – kvantitativní ukazatele (počet firem, počet členů domácnosti, výše vlastního kapitálu), kvalitativní ukazatele se dají vyjádřit jen slovně (velikost podniku – malý, střední, velký)
- Ukazatele analytické a syntetické – analytické (dílčí) ukazatele se uplatňují při analýze, syntetické jsou souhrnné ukazatele měřené jako absolutní rozdíl nebo index.
- Ukazatele extenzivní, intenzivní, struktury – extenzivní ukazatele jsou vždy absolutní ukazatele, intenzivní ukazatele také nazývané jako ukazatele úrovně pokrývají jen část relativních ukazatelů. Mezi extenzivní ukazatele patří množství, rozsah, objem, intenzivní vyjadřují úroveň. Strukturní ukazatele charakterizují podíl dílčích částí na celku a mohou charakterizovat strukturu druhovou (např. podíl počtu dělníků na celkovém počtu zaměstnanců, podíl vlastního kapitálu na bilanční sumě)
- Ukazatele finanční a nefinanční – členění je spojeno se zaváděním systému měření výkonnosti (Performance Measurement System). Ukazatele finanční (monetární) zahrnují tradiční ukazatele finanční analýzy, např. ROI, ROE, odchylky od norem aj. Nemonetární (nefinanční) zahrnují tržní podíl, spokojenost zákazníků, kvalitu, podíl nových výrobků, průměrnou dobu výroby, inovační schopnost aj. Kaplan a Norton (2005) použili toto členění v architektuře Balanced Scorecard (BSC).

Syntetické ukazatele věnují pozornost všem stránkám výkonnosti podniku, analytická měřítka se zabývají vybranou dílčí částí výkonnosti podniku, viz obrázek 1.

Obrázek 1 Ukázka syntetických a analytických ukazatelů



Zdroj: vlastní úprava dle Wagnera (2011)

Základní vlastnosti ukazatelů řízení výkonnosti podniku:

- Citlivost – je důležité, zda ukazatel dokáže zachytit i nepatrné změny ve výkonu.
- Kompatibilita – zajištění souladu KPIs s cíli organizace
- Linearita – určuje, do jaké míry jsou změny výkonnosti totožné se změnou hodnoty příčného ukazatele. Malá změna ve výkonu procesu by měla vést k malé změně hodnoty příčného ukazatele výkonnosti.
- Měřitelnost – ukazatele nekvantitativní povahy by měly být transformovány na měřitelnou povahu.
- Ovlivnitelnost – definování odpovědnosti
- Aktuálnost, včasnost
- Minimální zkreslení a nestrannost při měření
- Spolehlivost – měly by být vybrány ukazatele, kde se nemůže vyskytnout chyba v měření. Pokud je vybraný proces hodnocen za pomoci určitého ukazatele různými zaměstnanci, potom by výsledky neměly být závislé na jejich subjektivním pohledu hodnocení.
- Srozumitelnost a jednoznačnost – ukazatele by měly být jednoduché, dobře definované, pro uživatele snadno vypovídající.
- Efektivnost získané informace – hodnotit, jak úsporně a efektivně byly např. vstupy přeměřeny na výstupy
- Nákladová efektivnost – je třeba pamatovat na náklady na sběr údajů ke zkoumanému a analyzovanému ukazateli, odhadovat je realisticky a poměřovat s očekávanými výsledky.
- Účinnost – výsledky ukazatele by měly být přínosné pro řízení.
- Orientace na zlepšení – sledovaný ukazatel by měl apelovat na zlepšení a růst hodnoty podniku.

Z výše uvedeného by výkonnost podniku měla být měřena a řízena na základě kombinace finančních a nefinančních měřítek. Mezi nefinanční ukazatele výkonnosti patří:

- Postavení podniku na trhu (firemní značka, podíl nových výrobků)
- Vztah k zákazníkům podniku (pružnost odezvy na potřeby zákazníka)
- Inovační potenciál a inovační chování (počet nových výrobků)
- Potenciál pracovních sil podniku (kvalifikace pracovníků, vztahy na pracovišti)

Nefinanční ukazatele odstraňují nedostatky finančních ukazatelů. Tradiční finanční ukazatele ztrácí na významu z hlediska posuzování dlouhodobé konkurenceschopnosti podnikání. Podnik by měl pamatovat na vyváženost mezi finančními a nefinančními měřítky.

V závislosti na způsobu, jakým se ukazatele výkonu stanoví a použijí, mohou vznikat následující rizika (Měření výkonu a hodnocení, www.mfcr.cz):

- tunelové vidění neboli důraz pouze na aspekty výkonu, které lze kvantifikovat, a nikoli na ty, které kvantifikovat nelze;
- fixace na ukazatele, resp. soustředění se na to, co lze měřit, a nikoli na služby, které se mají poskytovat;
- krátkodobost, věnování nedostatečné pozornosti oprávněným dlouhodobým cílům;
- volí se tak suboptimální řešení čili dosahování nižší kvality služeb, protože dochází k většímu soustředění se na úzce definované činnosti a méně pozornosti se věnuje široce vymezeným cílům organizace;
- špatná reprezentativnost nebo záměrné zkreslování údajů a špatná interpretace nebo nekritické přijímání výsledků měření výkonu;
- strategické řízení chování včetně úmyslně dosahovaného nižšího výkonu, aby bylo možné jednoduchým způsobem plnit dané požadavky;
- nepružné usilování o dosažení definovaných cílů;
- demoralizace, resp. ztráta důvěry a angažovanosti pracovníků

Postup volby ukazatelů výkonnosti je možné shrnout dle autora Nenadál (2001), který je uveden v článku s názvem „Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti“:

1. Přesně definovat proces, u kterého se má měřit výkonnost (vedením organizace, nebo vedením příslušného oddělení).“
2. Sestavit tým zkušených pracovníků pro volbu ukazatelů.
3. Aplikovat brainstorming na téma volby ukazatelů pro měření výkonnosti moderované vlastníkem procesu.“
4. Vybrat nejvhodnější ukazatele z brainstormingem navržené škály ukazatelů tak, aby jejich aplikace neznamenal neadekvátní nárůst pracovní, ale je nutné zachovat jejich maximální vypovídací schopnost o skutečné výkonnosti daného procesu (celou skupinou pracovníků, ve které je nutné dosáhnout kompromisu).
5. Navrhnout matematický vztah pro výpočet jednotlivých vybraných ukazatelů výkonnosti (celou skupinou pracovníků).
6. Stanovit potřebné informační vstupy pro výpočet ukazatelů výkonnosti vlastníkem procesu.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Jaké otázky byste si kladli při výběru vhodného ukazatele výkonnosti?

Chyby výběru ukazatelů

Časté chyby při tvorbě, výběru a používání ukazatelů výkonnosti jsou shrnuty (Ramias, Wilkins, 2010):

- Není brán ohled na požadavky zákazníků, soustředění se pouze na prospěch podniku.
- Jsou definovány pouze takové ukazatele, pro které jsou momentálně dostupná data, namísto hledání způsobů, jak potřebná a užitečná data získat.
- Jsou definovány jen ukazatele, ale ne celá metodika měření výkonnosti.
- Nerozlišuje se mezi dočasnými ukazateli (např. používání ukazatele, který byl zaveden v době instalace určitého systému pro ověření jeho správného nastavení i v době po jeho zavedení).

Řízení výkonnosti podniku přispívá k následujícím manažerským činnostem v organizaci:

- Tvorbě a implementaci strategií a politik
- Plánování a rozpočtování poskytování produktů a služeb
- Monitoringu zavádění plánovaných změn
- Zlepšování efektivnosti poskytovaných služeb a organizace samotné
- Ujišťování se o efektivním využívání zdrojů
- Zvyšování účinnosti rozhodování
- Srovnávání se s konkurencí



SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola uvádí základní pojmy spojené s konkurenceschopností podnik a výkonnosti podniku. Jsou zde představeny dimenze výkonnosti, uvedeny rozdíly mezi ukazateli finanční a nefinanční výkonnosti, základní vlastnosti ukazatelů. Dále tato kapitola zdůrazňuje, že řízení výkonnosti podniku přispívá k efektivnímu plnění manažerských činností.

OTÁZKY



1. Vyjmenujte faktory determinující výkonný podnik. (viz str. 9)
 2. Uveďte dimenze výkonnosti podniku. (viz str. 9)
 3. Definovat podnikovou výkonnost. (viz str. 10)
 4. Uveďte, z jakých hledisek je zkoumána výkonnost podniku. (viz str. 12)
 5. Proč řídit a měřit výkonnost podniku? (viz str. 13)
 6. Jakým způsobem jsou třízeny ukazatele použitelné k měření výkonnosti? (viz str. 14)
 7. Charakterizujte základní vlastnosti ukazatelů řízení výkonnosti. (viz str. 16)
 8. Uveďte chyby při tvorbě, výběru a používání ukazatelů výkonnosti. (viz str. 18)
 9. K jakým manažerským činnostem v organizaci přispívá řízení výkonnosti podniku? (viz str. 18)
-

2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola pojednává o základních pojmech obvykle používaných v procesu měření výkonnosti, o funkcích, které měření výkonnosti plní. Jsou představeny fáze v procesu měření, koncepce řízení podnikové výkonnosti, metody měření podnikové výkonnosti. Metody měření podnikové výkonnosti jsou v kapitole členěny na tradiční, moderní a komplexní metody.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit funkce, kterou měření výkonnosti podniku plní,
 - uvést fáze v procesu měření výkonnosti,
 - stručně charakterizovat koncepty řízení podnikové výkonnosti,
 - popsat tradiční, moderní a komplexní metody měření podnikové výkonnosti,
 - představit nástroje měření a řízení podnikové výkonnosti,
 - vyjmenovat hlavní symptomy neefektivního řízení výkonnosti podniku.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Měření výkonnosti jako proces, subjekt uskutečňující měření, objekt měření, iniciátor procesu měření, metoda měření výkonnosti, fáze procesu měření, koncepty řízení podnikové výkonnosti, metody měření podnikové výkonnosti, nástroje měření a řízení podnikové výkonnosti.

Podnikatelské subjekty se víceméně od počátku své existence snaží zjistit, jak jsou úspěšné, jak se jim daří a chtějí uspět na trhu se svými produkty, jak dobře – ve smyslu principu 3E (efektivně, účinně, hospodárně) dokážou transformovat vstupy na užité výstupy.

Odpověď na otázku, proč podnikovou výkonnost řídit a měřit, zůstává po desítky let více méně beze změn. V minulosti byl upřednostňován cíl maximalizace zisku, účetního zisku, tedy zisku krátkodobého.

2.1 Měření výkonnosti jako proces

V obecném slova smyslu znamená měření činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci (Wagner, 2009, s. 35).

Měření výkonnosti podniku plní řadu funkcí (Wagner, 2009):

**Funkce
měření vý-
konnosti**

Funkce podpory (opory) paměti – cílem je uchovat údaje o objektu a jeho charakteristikách k určitému okamžiku nebo za určité období.

Funkce podpory srovnání (komparace) – cílem je porovnávat charakteristiky různých objektů bez ohledu na to, zda objekty jsou měřitelné ve stejném okamžiku.

Funkce podpory objektivizace a širě smyslového poznání – měření umožňuje objektivizovat subjektivní smyslové vnímání objektu

Funkce podpory hloubky poznání – měření umožňuje popsat i charakteristiky objektu, které byly objektu druhotně přisouzeny člověkem, a které nejsou přímo zachytitelné lidskými smysly ani technickými nástroji.

Funkce zprostředkování poznání – měření umožňuje kombinovat údaje o charakteristikách zkoumaného objektu těm, kteří nemají možnost přímo pozorovat daný objekt.

Funkce důkazní – měření může posloužit jako důkaz ve sporu, jestli určitý jev nastal nebo ne.

2.1.1 ZÁKLADNÍ POJMY V PROCESU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Kapitola uvádí základní pojmy obvykle používané v procesu měření výkonnosti dle Wagnera (2009, s. 39).

Iniciátor (zadavatel) procesu měření je subjekt, který je původcem toho, že proces měření výkonnosti nastává. Iniciátorem může být uživatel informace nebo subjekt odpovědný za průběh zkoumané činnosti, případně někdy přímo subjekt, který uskutečňuje měření, ale může se jednat i o třetí osobu, která tak obvykle činí v zájmu uživatelů informací (např. burza cenných papírů může být iniciátorem měření výkonnosti, jehož uživatelem jsou investoři poskytující organizaci kapitál). Rozpoznání iniciátora procesu měření vyplývá z odpovědi na otázku: „Kvůli komu se uskutečňuje proces měření výkonnosti? nebo „Kdo vyvolal proces měření výkonnosti?“

Uživatel (příjemce) informace získané procesem měření je subjekt, který je konečným příjemcem výstupů procesu měření výkonnosti, nebo skupina těchto subjektů. V průběhu procesu měření výkonnosti buď mohou být uživatelé informací dopředu známi (například vrcholový management v případě interního reportingu), nebo jsou zmapovány takové skupiny uživatelů, u nichž se očekává, že budou nebo se mohou stát uživateli informací (například v případě výroční zprávy podniku, kde mezi tyto skupiny mohou patřit investoři, partneři v dodavatelsko-odběratelských vztazích apod.). Vymezení uživatelů informací vyplývá z odpovědi na otázku: „Pro koho zajišťujeme výstupy procesu měření výkonnosti?“

Subjekt uskutečňující měření/podílející se na měření je subjekt nebo skupina subjektů, které realizují proces měření výkonnosti nebo některé z jeho fází. Volba subjektu uskutečňujícího měření, respektive stanovení požadavků na vlastnosti tohoto subjektu, je obvykle v pravomoci iniciátora procesu měření nebo uživatele informací. Pokud jsou jednotlivé části procesu měření uskutečňovány různými subjekty, což je ve většině případů obvyklé, je významným rozhodnutím výběr subjektu odpovědného za koordinaci všech fází.

Ověřovatel procesu měření je subjekt, jehož úkolem je na základě ověření výstupů procesu měření, které mají být komunikovány uživatelům, odstranit či snížit záměrné či neúmyslné projevy subjektivity v procesu měření na spolehlivost komunikovaných informací. Uplatnění institutu ověřovatele může vycházet podle situace z požadavků iniciátora procesu měření, uživatele informací, subjektu odpovědného za zkoumanou činnost nebo subjektu uskutečňujícího měření (který se tím sám snaží zvýšit hodnotu výstupů své činnosti pro uživatele).

Objekt měření představuje předmět zkoumání při měření. Může se jednat o jev, děj, stav, proces, činnost, aktivitu nebo jejich soubor, které se vztahují k určité osobě, organizaci, aktivitě atd. Obecně řečeno, objektem měření může být buď elementární prvek (např. stroj vykonávající určitou operaci nebo samostatný obchodní zástupce), nebo soustava prvků (např. výrobní zařízení sestávající z řady na sebe navazujících strojů nebo síť firemních obchodních zástupců), či systém (např. výrobní nebo obchodní podnik). Vymezení objektu měření vyplývá z odpovědi na otázku: „Výkonnost koho/čeho chceme měřit?“

Zkoumaná charakteristika objektu měření znamená určitý znak, rys nebo vlastnost zkoumaného objektu měření, na kterou se primárně zaměřuje provádění měření, nebo soubory těchto znaků, rysů a vlastností. Příkladem může být schopnost podniku vytvářet svou činností volné peněžní prostředky nebo schopnost získat nové firemní zákazníky. Vymezení zkoumaných charakteristik vyplývá z odpovědi na otázku: Co chceme u daného objektu měření zkoumat?“

Subjekt odpovědný za objekt měření nebo jeho zkoumanou charakteristiku je subjekt, v jehož pravomoci je usměrňovat vývoj objektu měření nebo jeho určitých charakteristik a který je za tento vývoj odpovědný nebo spoluodpovědný. Spojení vývoje zkoumaného objektu měření s určitým odpovědným subjektem může, ale nemusí být v konkrétních případech jednoznačné, a proto otázky, výkonnost koho a výkonnost čeho měříme, mohou být někdy ztotožněny, a někdy naopak řešeny každá samostatně.

Model pro měření a interpretaci výkonnosti je účelově zaměřený popis objektu měření prostřednictvím vybraných prvků, jejich charakteristik a vztahů, který by měl odpovídat záměru měření a splňovat podmínky proveditelnosti měření. Model nikdy nemůže být kopií skutečného objektu. Model je vytvořen člověkem, vycházejícím z vnímání, představ a dosavadního poznání objektu měření. Vztah mezi modelem a objektem, od kterého byl odvozen, můžeme posoudit podle izomorfie modelu, tj. míry shodnosti vlastností modelu a modelovaného objektu, přístupu k redukci prvků a vazeb, tj. výběru těch složek objektu, které do modelu budou zahrnuty, a finality modelu, tj. adekvátnosti modelu vzhledem k jeho požadovanému použití.

Měřítka (kritéria) měření výkonnosti je veličina, prostřednictvím jejíž hodnot popisujeme určitou elementární charakteristiku prvku nebo vztahu prvků v modelu pro měření. Každé měřítka musí být popsáno minimálně tím, ke které charakteristice se vztahuje, a dále měrnou veličinou a její jednotkou. Například zajímá-li nás výkonnost stroje, můžeme používat měřítka, které popisuje charakteristiku „objem výstupu stroje ve vztahu k času“ a pro které můžeme použít veličinu nabývající kardinálních (číselných) hodnot s měrnou jednotkou, např. „kusy za hodinu“. Kromě uvedených základních „metodicko-technických“ požadavků by u jednotlivých měřítka výkonnosti měl být uveden i další popis účelu měřítka, způsobu jeho zjišťování a možnosti a případných problémů interpretace zjištěných hodnot.

Systém měřítka výkonnosti je systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a jehož prostřednictvím popisujeme prvky, jejich charakteristiky a vztahy ve zkoumaném modelu pro měření výkonnosti. Berme v úvahu, že již samotné označení „systém“ poukazuje na základní vlastnosti systému měření výkonnosti, a to jeho ucelenost při popisu zkoumaného modelu, což znamená, že jeho měřítka umožňují popsat všechny důležité prvky, charakteristiky a vztahy v modelu, a vnitřní uspořádanost, tedy zřetelné vyjasnění vazeb mezi jednotlivými měřítka.

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

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

2.1.2 FÁZE V PROCESU MĚŘENÍ

Proces měření výkonnosti podniku se skládá z řady na sebe navazujících fází a mezi ty základní fáze patří (Wagner, 2009):

1. Vytvoření modelu

Model má být základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. Tato fáze má za úkol určit, co neboli které prvky, vztahy, charakteristiky zkoumaného objektu budou předmětem zkoumání. Model stanovuje, které stránky zkoumaného objektu mají být měřeny, jelikož zkoumané objekty jsou obvykle velmi rozmanité na to, aby se dalo objekt měřit účelně ze všech možných stran. Měření nemá za cíl vytvořit další originál nebo dvojníka zkoumaného objektu, ale na bázi poznání skutečného objektu je cílem vytvořit účelově orientovaný obraz. Vytvoření modelu znamená otázku výběru určitého úhlu pohledu na skutečnost.

2. Volba metod a nástrojů

Když se vyjasní, co bude při měření předmětem zájmu, je otázkou, jakým způsobem, tedy jakou metodou a pomocí jakých nástrojů uskutečnit měření. Je důležité se řídit zásadou „potřebuji se něco dozvědět, proto měřím“. Vhodné metody a nástroje je činností, která vyžaduje od zodpovědných subjektů velmi aktivní a invenční přístup a postoj.

3. Získání požadovaných hodnot (údajů)

Fáze je také nazývána fází změření. Jde o fázi, ve které buď přímo, nebo zprostředkovaně určitým nástrojem dochází ke zkoumání objektu za účelem získání zkoumaných údajů.

4. Zaznamenání a uchování získaných hodnot

Tato fáze je významnou technicko-metodickou fází v měřicím procesu. Tato fáze má za cíl včasně, s co nejmenším počtem chyb uskutečnit a zaznamenat údaje takovým způsobem, jež umožní integrované zpracování a bezpečné uchování.

5. Třídění a interpretace hodnot

Slouží jako příprava informací uživatelům. Zpracovává primární údaje o zkoumaném objektu pomocí takových postupů jako je třídění, uspořádání, analýza, pozorování, syntéza. Variantnost využití těchto postupů je z velké části závislá na vlastnostech datové základny vytvořené v předchozí fázi. Kvalita posouzení subjektem zodpovědným za proces měření výkonnosti velmi významně působí na interpretaci informací o výkonnosti dalším uživatelům. Říká se, že ten, kdo měří výkonnost, je také poradcem uživatele.

6. Ověření informací

Tato fáze má za cíl eliminovat záměrné i neúmyslné projevy subjektivity v procesu měření a zvýšení objektivizace informací poskytovaných uživatelům.

7. Komunikace informace uživatelům

Je fází, která zakončuje celý proces měření. Úkolem této fáze je pomocí vhodných forem a prostředků komunikace srozumitelným a včasným způsobem zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. O činnostech souvisejících s touto fází se často v praxi hovoří jako o prezentaci, vykazování, reportingu.

Celý výše uvedený proces je velmi náročnou aktivitou, která je pracovně a časově velmi náročná. Konkrétní časový úsek jednotlivých fází vytváření procesu není možné stanovit. Velmi významným prvkem je volba vhodných ukazatelů a k nim odpovídající způsob měření. Martinič (2008, s. 31) uvádí, že ukazatele a z nich integrované systémy musí splňovat předpoklady:

- smysluplnost, jednoznačnost, vypovídací schopnost,
- vysoký stupeň integrity údajů a dat,
- aplikovatelnost pro zpětnou vazbu a následující korekci,
- efektivní propojení strategických cílů a akceleratorů tvorby hodnoty.

Široké portfolio způsobů a možností, jak podnikovou výkonnost měřit a řídit s sebou v současné době na jednu stranu přináší nesporné výhody, protože každý subjekt je unikátní a může si tak najít vhodné nástroje a metody a na základě toho nakombinovat výkonnostní mix, který mu bude vyhovovat. Na druhou stranu s sebou široká nabídka konceptů, metod, nástrojů podnikové výkonnosti nese riziko.

Rizika konceptů:

- Může být vybrán vhodný koncept, ale implementace bude provedena nesystematicky, což může mít za následek nižší účinnost, že data budou sbírána neefektivně, že se budou vyskytovat duplicitní údaje.
- Že budou vybrány přístupy, které hodnotu (zlepšení), která se implementací očekávají, nepřinesou.

2.2 Koncepty řízení podnikové výkonnosti

VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)

Tradiční řízení podnikatelských subjektů s ohledem na účetní výkazy neposkytují dostačující informace pro posuzování celkové výkonnosti podniku. Přístup založený na hodnotovém řízení tedy na Value Based Managementu má pomoci řešit problém spojený se zaměřením se podniku pouze na hodnocení finanční stránky.

Trend řízení prostřednictvím VBM je spojen s provedením řady změn, především co se týká kultury podniku. Významný požadavek v tomto pojetí je zaměřen na zapojení manažerů všech úrovní řízení k vyjasnění strategie, rozhodování provozního charakteru a k vyjasnění očekávaných výsledků. Tento trend řízení je zaměřen na tvorbu hodnoty (Mařík, Maříková, 2005).

S ohledem na historický vývoj české ekonomiky, kdy prozatím finanční a kapitálový trh v České republice nedosáhl takového rozvinutí jako v jiných rozvinutých ekonomikách, nebyl prozatím koncept řízení tvorby hodnoty Value Based Management příliš rozšířen.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Podle Vebera (2000) znamená pojem TQM řízení jakosti komplexně, úplně a integrovaně. Dle Nenadala (2004) znamená TQM filozofii managementu, která formuje zákazníkem řízení, učící se podnik pro dosažení úplné spokojenosti zákazníka na základě neustálého zlepšování podnikových procesů. Podnik, který je úspěšný v TQM má zákazníky, kteří jsou velmi loajální, více spokojení, protože podnik reaguje na jejich přání, potřeby. Podnikatelský subjekt uplatňující TQM schopně reaguje na problémy, potřeby, příležitosti ve velmi krátkém čase. Takový podnik je schopen snižovat náklady na základě eliminace nepotřebných činností, které nevytvářejí hodnotu. Snižování nákladů je úzce spojeno s tím, že je vždy zachována kvalita výrobků a kvalita způsobu, jakým podnik jedná se svými zákazníky. Podniková kultura podporuje týmovou práci, seberealizaci a motivuje zaměstnance. Samotný podnik zkvalitňuje procesy, které podporují koncept trvalého zlepšování kvality.

ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM/ABC)

Activity Based Management je považován za komplexní koncept řízení podnikové výkonnosti. ABM spojuje horizontální úrovně řízení a využívá hodnotové nástroje řízení. Activity Based Costing se využívá především po vertikální úrovni řízení. Activity Based Management je rozšiřujícím konceptem, který navazuje na ABC. Oba přístupy přináší nový pohled na umístění nákladů a zkoumají příčiny a souvislosti mezi vykonávanými aktivitami a objemy zdrojů, které tyto aktivity spotřebovávají. Berou v úvahu nejen náklady na určitý nákladový objekt, ale především berou v úvahu aktivity a činnosti, které je nutné v souladu s tvorbou a prodejem hotového výrobku nebo služby realizovat (Petřík, 2007).

JUST IN TIME (JIT)

Cílem Just in Time je odstranit nepotřebné skladové zásoby, redukovat zásoby v mezi-skladech a dílnách na co nejnižší možnou úroveň, snižovat hodnotu oběžného majetku, zkracovat průběžné doby jednotlivých procesů, doby trvání zakázky, cílem je zlepšovat dodavatelské schopnosti s okamžitou reakcí na požadavky zákazníka (Gregor, Košťuriak, 1994). Just in Time zvyšuje produktivitu práce a uvolňuje finanční prostředky vázané v zásobách. Pernica (1998) říká, že pro správné fungování dodavatelských vztahů v režimu JIT je nutné naplnit předpoklad přizpůsobení dodavatelských činností potřebám odběratele. Nutná je zde garance kvality, poskytování potřebných informací pro plánování a operativní řízení.

LEAN MANAGEMENT

Štíhlé řízení (Lean Management) má za úkol eliminovat plýtvání v podniku. V souvislosti se štíhlým řízením se používá hodnotový řetězec, který říká, že každý krok učiněný v procesu by měl přidat hodnotu. Pokud tomu tak není, daný krok je nepotřebný a měl by být odstraněn. Štíhlé řízení znamená vyrábět výrobky nebo nabízet služby s menším počtem zásob, s menším počtem pracovníků. Zeštíhlování se tak týká nejen výroby, ale také logistiky, administrativy, vývoje, marketingu. Štíhlost podniku dle Košťuriaka a Frolíka (2006) znamená: dělat pouze takové aktivity, které jsou potřebné, dělat aktivity správně hned napoprvé, dělat je rychleji než konkurence, utrácet také méně peněz. Štíhlost je spojena s tím, že daný podnik je schopen vyrobit více než konkurence, že je schopen vytvořit vyšší přidanou hodnotu než konkurenční subjekty, že v příslušný čas vyřeší více objednávek, že potřebuje méně času na procesy a činnosti než konkurence. Štíhlost podniku znamená, že podnik tvoří to, co zákazník chce, v souladu s minimálním počtem aktivit, které nezvyšují hodnotu výrobků nebo služeb.

BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard je manažerský nástroj řízení podnikové strategie s cílem zvyšovat výkonnost daného podnikatelského subjektu. Balanced Scorecard je systém, který zdůrazňuje kombinovat kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Strategie podniku je touto metodou strukturována do čtyř oblastí, perspektiv, kde jsou definovány cíle, ukazatele, cílové hodnoty ukazatelů a strategické akce, které mají pomoci zvyšovat výkonnost podniku. Balanced Scorecard je nástrojem zkvalitnění procesu měření výkonnosti podniku.

MODEL EXCELENCE (EFQM)

Model EFQM zjišťuje a měří předpoklady pro stabilní fungování podnikatelského subjektu, odhaluje rizika, která mohou ohrozit další vývoj podniku, zlepšuje méně efektivní oblasti v podniku. Tento model dokáže zachytit dynamiku vývoje podniku, může sloužit k internímu sebehodnocení a srovnávání se s jinými podniky. Model přináší posun od finančního měření výkonnosti ke komplexnímu měření výkonnosti. Základní principy tohoto

modelu uvádí Nenadal (2004, s. 38): orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů, rozvoj a zapojení lidí, neustálé učení, inovace a zlepšování, rozvoj partnerství a sociální odpovědnost.

REENGINEERING PROCESŮ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Hammer (1990) definuje reengineering jako zásadní přehodnocení, přeměnu, redesign podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo zásadního zdokonalování v oblasti ukazatelů výkonnosti, kterými jsou náklady, kvalita, rychlost a služby. Pro úspěšnou realizaci reengineeringu je nutné zavést procesní orientaci v rámci organizační struktury podniku, je nutné mít ambici k radikální změně, musí se podnik vzdát dosavadních pravidel a musí být schopen tvůrčím způsobem využívat informační technologie. Nástupcem reengineeringu je procesní řízení, které je zaměřeno na efektivní opakování procesů. Existuje Work Process Reengineering (WPR), který se zabývá snižováním nákladů, vzrůstem kapacity, zkrácováním doby dodávky a hlavním nástrojem je automatice a zavádění informačních technologií. Business Process Reengineering (BPR) – zaměřuje se na optimalizaci procesů, které vedou ke zlepšování vztahů se zákazníky, zabývá se rozšiřováním aktivit mimo podnik, zlepšováním pozice na trhu a snižováním nákladů. Business Reengineering (BRE) – znamená celkovou restrukturalizaci podnikatelského subjektu, redefinici procesů, přehodnocením kde a jak je možné vytvářet hodnoty podniku.

STRATEGIE ŘÍZENÍ SIX SIGMA (6S)

Základy metody Six Sigma se vyvinuly ze systému TQM založeném na postupném zlepšování a od reengineeringu procesů. Six Sigma využívá reengineeringu i TQM. Cílem metody je přetvořit nevhodně nastavený systém výroby na kvalitní systém výroby (Pande, Neuman, Cavanach, 2002). Tato metoda využívá statické a analytické nástroje a bude představena blíže v kapitole.

SYSTÉM PRŮBĚŽNÉHO ZLEPŠOVÁNÍ (CONTINUOUS IMPROVEMENT, CI)

Neustálé zlepšování je přístup, který je založen na neustálém zlepšování na základě podnětů z řad zaměstnanců. Je důležité identifikovat klíčové oblasti, které je neustále nutné zlepšovat, čímž podnik dosáhne své konkurenční výhody a tím může zlepšit i své postavení na trhu, myšlenka průběžného zlepšování by měla být zavedena od vrcholového managementu až do všech úrovní řízení podniku. V praxi tento systém průběžného zlepšování je spojen s KPIs.

KAIZEN

Snaha neustále něco zlepšovat a zdokonalovat se označuje japonským vyjádřením kaizen. Kaizen neznamená zdokonalování od manažerského stolu, ale je spojeno se zapojením všech pracovníků daného podniku do tohoto systému. K praktikám kaizen na podnikové úrovni patří kontrola kvality, zdokonalení kvality, kroužky kontroly kvality, JIT, systém

zlepšování návrhů, disciplína na pracovišti, údržba výrobních prostředků, dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci, zvyšování produktivity, kanban, zeštíhlování, vývoj nových produktů, systém zlepšení návrhů, automatizace, robotika, orientace na zákazníky (Imai, 2004).

2.3 Metody měření podnikové výkonnosti

V rámci minulých desetiletí byla vyvinuta široká škála metod vyjadřujících výkonnost podniku, z nichž některé metody jsou vyjádřením řady teoretických koncepcí zabývajících se podnikovým řízením a jeho finanční analýzou, jiné na druhou stranu vychází ze zvyklostí a pragmatických přístupů podnikové praxe.

V současné teorii a praxi se člení metody měření výkonnosti a konkurenceschopnosti na (Marinič, 2008):

- metody na bázi finančních ukazatelů,
- metody na bázi nefinančních ukazatelích,
- metody na bázi kombinace finančních a nefinančních ukazatelů – Blanced Scorecard, model EFQM, Six Sigma, aj.

Globálně je potom možné rozlišit skupiny různých ukazatelů, které jsou schopny jistým způsobem měřit výkonnost podniku. Tyto skupiny ukazatelů je možné rozčlenit na:

- ukazatele klasické neboli tradiční (především sem patří absolutní ukazatele - tržby, zisk, aktiva; rozdílové ukazatele - čistý pracovní kapitál; poměrové ukazatele - rentabilita, likvidita, aktivita a další),
- ukazatele moderní (EVA – Ekonomická přidaná hodnota, CFROI – cash flow výnosnost investice, Shareholder value – hodnota pro vlastníky), tyto ukazatele fungují na principu hodnotového řízení,
- ukazatele komplexní (například sem patří Evropský model úspěšnosti – EFQM a metoda Blanced Scorecard).

Nejznámější a stabilně nejužívanějšími v podnikové praxi pro měření a řízení výkonnosti podniku jsou ekonomická přidaná hodnota (EVA) a tradiční nástroje finanční analýzy – poměrové ukazatele.

U komplexních konceptů měření a řízení výkonnosti podniku obecně převažuje koncept Blanced Scorecard (BSC) a Model excellence (EFQM).

2.3.1 TRADIČNÍ METODY

Nejvíce používané přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku vycházejí z finančních měřítek, to znamená ukazatelů vyjádřených v penězích a postihující finanční stránku hospodaření podniků. V literatuře se nachází různá pojetí hodnocení výkonnosti založená na finančních indikátorech.

Pavelková a Knápková (2005) uvádí historický pohled na měření výkonnosti právě pomocí finančních ukazatelů. Následující tabulka 1 uvádí vývoj jednotlivých generací tohoto měření a nahlížení na výkonnost.

Tabulka 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Invest. kapitál	EVA, CFROI, FCF aj.

Zdroj: Pavelková, Knápková (2005)

Rylková (2014) prezentuje vývoj finančního a systémového přístupu měření výkonnosti v rámci 4 etap (tabulka 2).

Tabulka 2 Vývoj paradigmat v měření výkonnosti podniku

1. etapa	2. etapa	3. etapa	4. etapa →
Zisková marže (zisk/tržby) ROI Du pontova pyramida	Růst zisku (maximalizace zisku) EPS – Earnings per Share	M/B – Market to Book Value per Share Výnosnost kapitálu (zisk/investovaný kapitál): ROA, ROE, ROI, RONA Cash-flow Controlling	Tvorba hodnoty pro zainteresované strany: EVA, MVA, CFROI, EFQM, BSC, FCF – Free Cash-flow, TQM

Zdroj: Rylková (2014, s. 94)

Do tradičních metod hodnocení výkonnosti patří:

- Metody založené na zisku (zisk před úroky a zdaněním EBIT, EBITDA)
- Metody založené na peněžních tocích
- Metody užívající tržní data (P/E, EPS)
- Metody vycházející ze zkoumání dílčích oblastí podniku – rentability, aktivity, produktivity

Klasické výkonnostní ukazatele jsou založeny na účetních ukazatelích (indikátorech) a na účetní zisku. Výsledek hospodaření, jeho absolutní vyjádření, je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů výkonnosti firem. Výsledek hospodaření poskytuje informaci o tom, o

kolik převyšují dosažené výnosy vynaložené náklady. Z pohledu účetního má podnik dostatečnou výkonnost, jestliže výnosy převyšují náklady a podnik dosahuje zisku. Jsou rozlišovány různé úrovně hospodářského výsledku, např. provozní zisk (EBIT), zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA), čistý zisk (EAT), zisk na akcii (EPS). Do skupiny účetních ukazatelů patří rovněž standardní ukazatele, které hodnotí finanční pozici podniku neboli ukazatele finanční analýzy (je zde však hodnocen minulý vývoj podniku). Je možné zde zařadit ukazatel rentability aktiv (ROA), rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu investovaného kapitálu (ROI). Ukazatele rentability patří do relativních ukazatelů a poměří dosažený zisk s aktivy (kapitálem), která byla využita pro dosažení zisku. Ukazatele rentability (ziskovosti, efektivnosti) mohou komparovat výkonnost mezi různě velkými podniky a poskytnout pohled na vývoj rentability ve více obdobích (Rylková, 2015).

Nedostatek tradičních ukazatelů spočívá v tom, že není zohledněn faktor času, podstupované riziko a hodnotí minulé období. Růst ukazatele ROE může být zapříčiněn zvyšováním podílu cizího kapitálu, čímž dochází ke zvyšování rizika spojeného se zadlužením. Toto riziko však ukazatel ROE nezohledňuje. Navíc lze účetní ukazatele ovlivňovat účetními postupy a neexistuje bezprostřední vazba na tržní hodnotu. Výsledek hospodaření lze ovlivňovat odpisovou politikou, tvorbou opravných položek a rezerv a používanou technikou při oceňování majetku. Navíc mohou být ve výsledku hospodaření zahrnuty mimořádné události a události, které nesouvisí s hlavní činností podniku. Prodejem majetku podniku může docházet ke zkreslení vykázaného výsledku hospodaření v daném období. Otázkou je, zda byl majetek prodán, protože byl nepotřebný nebo protože podnik potřeboval zajistit likviditu. (Malínková, 2014, s. 13)

Především díky tomu, že tyto ukazatele nezohledňují inflaci, nezabývají se časovou hodnotou peněz, neberou v úvahu pojem riziko, neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětovaných příležitostí a vycházejí tyto ukazatele z účetních údajů, jsou často terčem kritiky odborníků a běžných uživatelů.

Kritiku tradičních ziskových veličin a na nich postavených ukazatelů výkonnosti shrnuje Dluhošová (2007) do těchto bodů: tradiční ukazatele vykazují nízkou korelaci k vývoji hodnoty na kapitálovém trhu; chybí zde zohlednění nákladů na kapitál; ukazatele jsou orientovány na minulost; chybí zde zachycení nehmotného majetku; jsou zanedbány ekonomické účinky po skončení sledovaného období.

2.3.2 MODERNÍ METODY

Moderní metody měření výkonnosti jsou zaměřeny právě na vlastníky, neboť do podniku vložili své peníze a nesou největší riziko podnikání. Aby byl podnik úspěšný a dařilo se mu, musí být uspokojeny potřeby ostatních subjektů ve vztahu k příslušnému podnikatelskému subjektu (např. věřitelů, investorů, zaměstnanců, zákazníků apod.). Tento přístup bývá označován jako stakeholder přístup (*Stakeholder Approach*). V rámci Stakeholder přístupu jsou do cíle podniku zahrnovány nejen zájmy akcionářů, ale také zájmy dalších

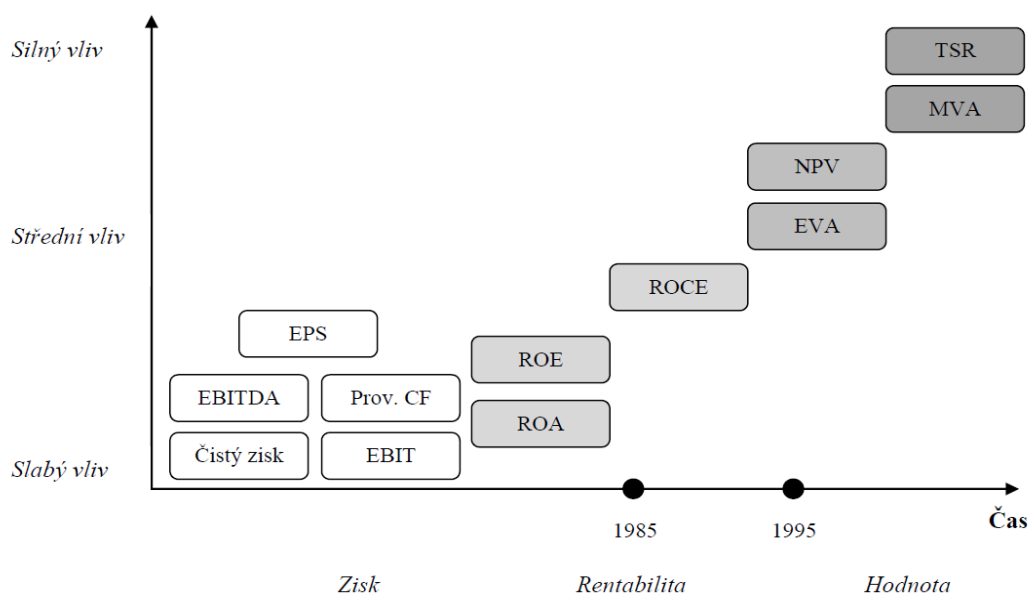
zúčastněných stran (Malínková, 2014, s. 12). Do moderních metod měření a řízení výkonnosti podniku patří ekonomické ukazatele a ukazatele moderní.

Ekonomické ukazatele zohledňují náklady investovaného kapitálu, do výpočtu nákladů investovaného kapitálu se promítá rizikový faktor a časový horizont, mezi nejdůležitější ekonomické ukazatele patří čistá současná hodnota (NPV), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a provozní návratnost o investování (CFROI). Moderní ukazatele jsou založeny na vytváření hodnoty pro akcionáře a vytváření hodnoty pro podnikání. Moderní ukazatele mohou zahrnovat ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), tržní přidanou hodnotu (MVA) atd. Ekonomická opatření se zdají být osvědčeným postupem, pokud jde o dostupnost a kvalitu vstupních údajů, jsou částečně založena na tržních hodnotách, vztahující se k hodnotě společnosti a jsou relativně stabilní (Rylková, 2016).

Moderní přístup se zaměřuje na růst hodnoty společnosti. Moderní přístup spojuje všechny aktivity společnosti a osoby účastníci se obchodních projektů s cílem zvýšit hodnotu fondů investovaných do podnikání.

Členění ukazatelů na zmíněné tradiční a moderní indikátory rozděluje Wagner (2009), naznačuje však, že takové rozlišení ukazatelů může být zavádějící a této klasifikaci se vyhýbá. „Mnoho, moderních“ indikátorů je tradičních přístupů a obsahují modifikace spíše kosmetické nebo marketingové a modifikace je doplněna jako „moderní“ (Wagner, 2009, s. 146). Obrázek 2 uvádí vývoj ukazatelů v čase.

Obrázek 2 Vývoj ukazatelů v čase



Zdroj: Rylková, 2014.

EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (ECONOMIC VALUE ADDED - EVA)

Ukazatel EVA se řadí mezi moderní ukazatele, ekonomické ukazatele měření výkonnosti a řízení společnosti. Hlavní přínos ekonomické přidané hodnoty spočívá v tom, že ukazatel poskytuje managementu skutečné informace o výkonnosti podniku a ukazatel také motivuje management k rozhodování, která vedou ke zvýšení tržní hodnoty společnosti. EVA patří k ukazatelům správy hodnoty podniku. EVA je tvořena jak na základě použití účetních údajů, tak na základě údajů o trhu, a je založena na ekonomickém zisku.

Tento ukazatel je produktem poradenské společnosti Stern Stewart&Co., se kterým přišla v roce 1991 a na které vlastní i ochrannou značku. To, že se jeho název používá v současné době jako běžný pojem pro měřítka založená na ekonomickém pojetí zisku v praxi, a to dokonce překvapivě i ve vědeckých výzkumech, je jen důkazem jeho kvality, ale i marketingové úspěšnosti společnosti Stern Stewart&Co. (Wagner, 2009, s. 182).

EVA je syntetický ukazatel popisující všechny oblasti výkonnosti podniku. Jedná se o projektivní indikátor založený na hodnocení budoucí výkonnosti projektováním hodnot indikátorů popisujících současný stav. Indikátor EVA je založen na základním pravidle, že společnost musí vyprodukovat alespoň tolik, kolik jsou investovány náklady na fondy. EVA bere v úvahu jak náklady na vlastní kapitál, tak náklady na dluhový kapitál.

Výhody a nevýhody ukazatele EVA uvádí následující tabulka 3.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody ukazatele EVA

Výhody	Nevýhody
Pomáhá zhodnotit, zda podnik zvýšil hodnotu a o kolik ji zvýšil	Řada obtížně proveditelných úprav vstupních účetních informací
Zahrnuje náklady ušlých příležitostí	Neexistence standardizovaných postupů pro tyto úpravy – subjektivní pohled na hodnocení
Srovnává skutečnou výkonnost s požadovanou referenční úrovní	Nedokonale rozvinutý český kapitálový trh – jisté problémy s určením vážených nákladů na kapitál
Poskytuje další dodatečné informace (např. jestli investiční projekt vytvořil hodnotu už od prvního roku)	Odvozování budoucí výkonnosti od výkonnosti aktivit realizovaných v současnosti
	Přináší pohled na budoucnost dle toho, co je pro podnik nejvýznamnější nyní
	Růst ukazatele EVA nemusí vždy vést ke zvýšení hodnoty firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel EVA by měl motivovat manažery, aby usilovali o zvýšení hodnoty pro akcionáře. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na maximalizaci hodnoty pro akcionáře prostřednictvím zvyšování dividend a zvyšování cen akcií. Hlavním přínosem EVA je, že poskytuje managementu skutečné informace o výkonnosti společnosti a ukazatel EVA také motivuje management k rozhodování, která vedou ke zvýšení tržní hodnoty společnosti. Podniky dostatečně nepoužívají indikátor EVA v manažerské ekonomice, avšak tento ukazatel by jim mohl pomoci lépe řídit jejich společnost a sledovat jejich výkonnost, aby mohly lépe reagovat na změny v podnikatelském prostředí a na potřeby zákazníků (Svobodová, 2015). Výhodou ukazatele EVA je jeho použití na všech úrovních podnikového managementu propojením provozních a strategických rozhodnutí (Maliníková, 2014). Ekonomická přidaná hodnota má v manažerské ekonomice významné postavení.

Ve snaze zahrnout do hodnocení hospodářské činnosti podnikatelských subjektů všechny náklady spojené s jejich podnikatelskými aktivitami, se v rozborové činnosti podniků prosazují ukazatelé konstruované na bázi ekonomické přidané hodnoty (EVA). Na

rozdíl od klasického výsledku hospodaření, který je výstupem v České republice uplatňovaných účetních výkazů, a který ve své podstatě „ignoruje“ náklady na vlastní kapitál, jsou v ukazatelích typu EVA tyto náklady plně zohledněny a zahrnuty do celkových nákladů podnikatelského subjektu. V tom okamžiku se významným faktorem v hodnocení hospodářské činnosti podnikatelského subjektu stává kapitálová struktura (Stelmach, Rylková, 2017, s. 145).

Základní koncepce výpočtu ukazatele EVA je konkretizací obecné podoby výpočtu ekonomického zisku. Její hodnota je rozdílem mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění (Net Operating Profit After Taxes, NOPAT) a náklady kapitálu, které jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných v hlavní výdělečné činnosti (Net Operating Assets, NOA) a vážených průměrných nákladů kapitálu (Weighted Average Costs of Capital, WACC), neboli (Wagner, 2009, s. 182) Ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady (Stelmach, Rylková, 2017).

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC \quad (1)$$

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (2)$$

<i>Kde:</i>	<i>EBIT</i>	<i>provozní zisk před odečtením úroků a zdaněním</i>
	<i>t</i>	<i>míra zdanění zisku (za rok 2016 19 %, 0,19)</i>
	<i>C</i>	<i>dlouhodobě investovaný kapitál</i>
	<i>NOPAT</i>	<i>čistý provozní zisk po zdanění</i>
	<i>WACC</i>	<i>náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou</i>

Celkové náklady na kapitál se stanoví dle výrazu (Stelmach, Rylková, 2018)

$$k_o(\text{nebo } - \text{li } WACC) * C = k_d * (1 - t) * D + k_e * E$$

$$k_o(\text{nebo } - \text{li } WACC) = k_d * (1 - t) * D/C + k_e * E/C \quad (3)$$

kde:

k_o náklady na 1 Kč celkového kapitálu nebo $k_o \cdot 100$ v %

k_d náklady na 1 Kč cizího kapitálu před zdaněním nebo $k_d \cdot 100$ v %

t míra zdanění zisku (sazba daně z příjmu)

k_e náklady na 1 Kč vlastního kapitálu po zdanění zisku nebo $k_e \cdot 100$ v %

C celkový kapitál (celková tržní hodnota firmy) v Kč

E tržní hodnota vlastního kapitálu v Kč

D tržní hodnota cizího kapitálu v Kč

EVA na bázi zúženého hodnotového rozpětí, označována jako EVA-Equity, vychází pouze z výnosu vlastního kapitálu. Pracuje s rentabilitou vlastního kapitálu a nákladem na vlastní kapitál, přičemž požaduje, aby rozdíl mezi rentabilitou a nákladem kapitálu byl co největší, minimálně by měl být kladný. Z tohoto pohledu se podnik považuje za úspěšný, je-li rentabilita vlastního kapitálu vyšší nebo rovna nákladům na vlastní kapitál. Výpočet EVA na bázi zúženého hodnotového rozpětí se používá v případě, kdy externí analytik nemá k dispozici potřebná data pro transformaci účetních dat na ekonomický model. Vzorec pro výpočet EVA-Equity vypadá takto:

$$EVA = (ROE - R_E) * E \quad (4)$$

kde ROE je rentabilita vlastního kapitálu, R_E jsou náklady vlastního kapitálu, E je hodnota vlastního kapitálu.

Ministerstvo průmyslu a obchodu rozděluje podniky dle tvorby EVA do čtyř skupin:

- Podniky tvořící hodnotu: $ROE > R_E$
- Podniky mající ROE v intervalu: $R_F < ROE \leq R_E$
- Ziskové podniky s ROE v interval: $0 < ROE \leq R_F$
- Ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem.

Hodnota míry volného rizika (R_F) je odvozena z průměrného ročního výnosu desetiletých státních dluhopisů České republiky. Tyto hodnoty jsou získávány z veřejné databáze České národní banky (Chmelíková, 2008).

Pro mezipodnikové srovnání nelze použít ukazatele EVA v absolutní výši, proto se používá EVA v relativním vyjádření. Výsledná hodnota ukazatele pak není ovlivněna výší kapitálu a velikostí podniku.

Neumaier, Neumaierová (2002) rozlišují z pohledu ukazatelových soustav tyto přístupy k hodnocení finanční výkonnosti:

- Paralelní soustavy ukazatelů – v praxi nejpoužívanější přístup ve formě paralelně hodnocených dílčích aspektů podnikového zdraví, patří sem ukazatele výnosnosti, aktivity, zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty.
- Pyramidové soustavy ukazatelů – logicko-deduktivní ukazatelové systémy, které vrcholový ukazatel rozkládají na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů, čímž vysvětlují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy, za nejvýznamnější je považován rozklad Du Pont.
- Bonitní a bankrotní indikátory – slouží pro rychlou orientaci především investorů a věřitelů, kteří chtějí rozlišit firmy podle jejich kvality, tj. podle výkonnosti a důvěryhodnosti (ratingové hodnocení). Jako příklad lze uvést Rychlý test (Quick Test) P. Kralicka, Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre), Beermanovu diskriminační funkci, Taflerův bankrotní model nebo indexy IN manželů Neumaierových.

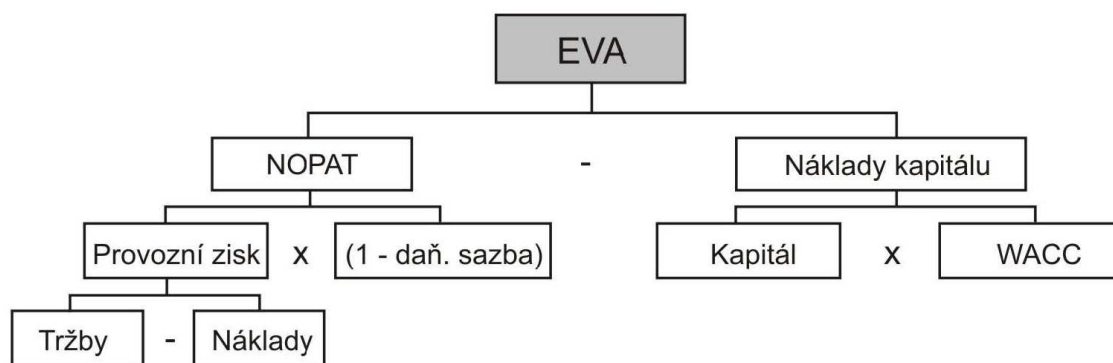
Jestliže podnik hodnotí jednotlivé oblasti hospodaření na základě paralelní ukazatelové soustavy, je potom nutné dle Neumaiera a Neumaierové (2002) brát v úvahu vztahy mezi ukazateli, aby byl stanoven správný závěr o finanční situaci podniku, aby byla určena diagnóza na základě příčin stavu a vývoje ukazatele.

Paralelní ukazatelové soustavy spolu s bonitními a bankrotními indikátory patří k nejvíce využívaným přístupům. Kritikou však je jejich základní orientační charakter, který je dán jejich vystavěním na jedné agregované charakteristice finanční situace podniku. Bonitní a bankrotní indexy nejsou schopny nahradit podrobnou analýzu jednotlivých firemních oblastí (Rylková, 2015, s. 34).

Pyramidové soustavy indikátorů finanční výkonnosti jsou zdánlivě složité, pracné, a proto je v praxi využívá jen málokdo. Literatura tomuto přístupu věnuje okrajovou pozornost a většinou v podobě rozkladu Du Pont.

Pyramidový rozklad ukazatele EVA uvádí následující obrázek 3.

Obrázek 3 Pyramidový rozklad ukazatele EVA



Zdroj: Kislingerová, 2001

Koncepce pyramidy je nejvíce kompatibilní s novým charakterem prostředí, protože postihuje souvislosti jednotlivých ukazatelů. Pomocí vhodně zkonstruované pyramidové soustavy je možné systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí úroveň výkonnosti firmy (Rylková, 2015, s. 34).



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Zkuste vytvořit pyramidový rozklad ukazatele EVA na základě vztahu

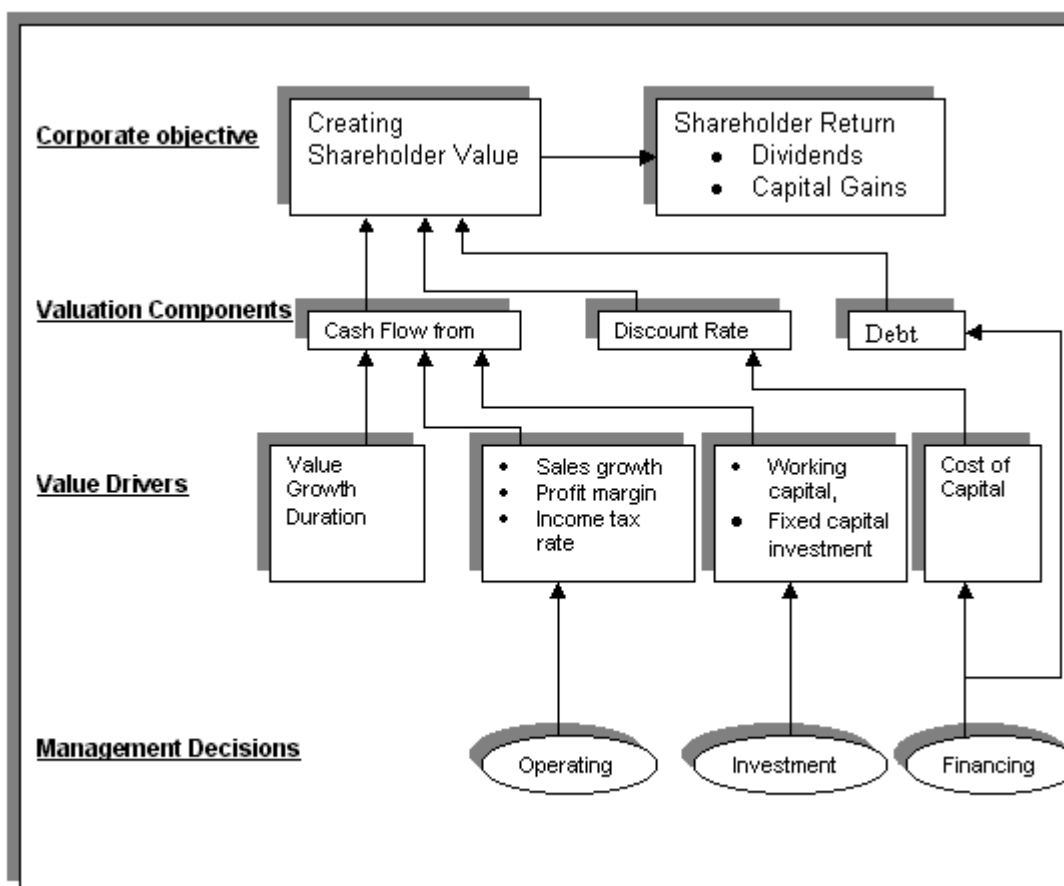
$$EVA = (ROE - R_E) * E$$

SHAREHOLDER VALUE ADDED (SVA)

Ukazatel v českém překladu znamená akcionářská přidaná hodnota nebo také přidaná hodnota pro akcionáře. Tento ukazatel je součástí komplexního přístupu pro řízení akcionářské hodnoty tzv. Value Based Management. SVA vyjadřuje rozdíl v hodnotě podniku pro akcionáře na konci a na začátku měřeného období. Hodnotu podniku pro akcionáře odvozuje od současné hodnoty predikce budoucích peněžních toků, zpracovávané podle podmínek přibližně na 5 – 15 let. SVA posuzuje výkonnost podniku výhradně z pohledu investora do vlastního kapitálu. I když přístup vychází z predikce budoucích toků, jeho zaměření je ve své podstatě krátkodobé. Předpokládá schopnost investora předejít vývoji trhu, a maximalizovat tak svůj prospěch tím, že trh bude reagovat se zpožděním. Realizovaný prospěch by se tedy nutně měl projevit v krátkodobém horizontu (Wagner, 2009).

Tvorba Shareholder Value je představena v obrázku 4.

Obrázek 4 Tvorba Shareholder Value



Zdroj: Shareholder Value. Dostupné z: http://corpdapp01.apollotyres.com/tmm/tmm/b2s/finance/imgs/alcar_approach.gif

CASH FLOW RETURN ON INVESTMENT (CFROI)

Dalším moderním ukazatelem výkonnosti podniku je ukazatel výnosnosti peněžních toků z investic (CFROI) neboli rentabilita investic založená na peněžních tocích. Ukazatel navrhl americká společnost HOLT Value Associates, kterou později převzala společnost Boston Consulting Group. Tento ukazatel je založen na bázi dynamického pojetí výnosnosti celého podniku, jejímž základem je vnitřní výnosové procento.

Grant (2003) zdůrazňuje 2 rozdíly mezi ukazatelem CFROI a ukazatelem vnitřní výnosové procento (IRR). První rozdíl je takový, že vstupy modelu CFROI jsou vyjádřeny v současných peněžních tocích, to znamená, že hrubé provozní peněžní toky jsou očištěny o inflaci. Druhý rozdíl je spojen s praktickým využitím ukazatele CFROI, jelikož ukazatel je vyjádřen v reálných hodnotách nikoliv v nominálních hodnotách. CFROI je tedy ovlivněn inflačním očekáváním manažerů, investorů. Ukazatel pracuje s reálnými hodnotami, očištěnými o inflaci, je zaměřen na peněžní toky a navíc umožňuje srovnání podnikatelských subjektů v čase.

Výpočet hodnoty CFROI vychází z následujícího vztahu (Wagner, 2009, s. 203):

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n} \quad (5)$$

kde:

PV počáteční výdaj v Kč

NA aktiva, která by po dobu prováděné činnosti neměla ztrácet svoji hodnotu

(tj. aktiva se nebudou odepisovat)

CF peněžní toky po zdanění a před úroky



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Podnikatelský subjekt realizuje jen jeden typ činnosti. Počáteční výdaj na uvedenou činnost činí 1 512 898 Kč, z této hodnoty jsou ve výši 200 000 Kč aktiva, která by v době realizované činnosti neměla ztrácet svou hodnotu. Aktivita by měla po dobu 6ti let vykazovat peněžní toky po zdanění a před úroky v roční hodnotě 300 000 Kč. Kolik činí CFROI?

CFROI vztahuje výkonnost, opět podobně jako ukazatel ROA, k podnikatelskému subjektu jako celku, to znamená bez ohledu na strukturu financování. Rozdílem mezi ROA a CFROI je to, že ROA posuzuje prospěch (vyjádřený výsledkem hospodaření) dosažený v jedné zkoumané časové periodě, kdežto CFROI posuzuje prospěch (vyjádřený peněžními toky a hodnotou neodepisovaných aktiv) po celkovou dobu trvání investice (Wagner, 2009, s. 204).

MARKET VALUE ADDED (MVA)

MVA neboli tržní přidaná hodnota nebo trhem přidaná hodnota je také stejně jako ekonomická přidaná hodnota (EVA) registrovanou ochranou značkou společnosti Stern Stewart & Co. a je dalším alternativním vyjádřením k ukazateli ekonomické přidané hodnoty. Ukazatel MVA je hodnota přidaná trhem a značí přírůstek tržní hodnoty dosažené vlastníky vzhledem k jejich investici do podniku. MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu. „Ke zvýšení MVA dojde pouze v případě, že investovaný

kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál, tedy ke zvýšení může dojít i snížením hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku." (Pavelková, Knápková, 2010, p. 175). Nabízí se 2 varianty výpočtu MVA (Wagner, 2009, s. 202):

- Ex post jako rozdíl mezi tržní hodnotou firmy, obvykle vyjádřenou tržní kapitalizací, a čistými aktivy v hlavní výdělečné činnosti.
- Ex ante jako současná hodnota predikcí budoucích výsledků dle ekonomické přidané hodnoty.

Tržní přidaná hodnota dle Granta (2003) se počítá dle vztahu:

$$MVA = (\text{dluhy} + \text{hodnota vlastního kapitálu}) - \text{celkový kapitál} \quad (6)$$

Ex ante způsob vyjadřuje propojení MVA s ukazatelem EVA, protože MVA zde vyjadřuje současné hodnoty všech budoucích hodnot ekonomické přidané hodnoty. Vztah výpočtu je možné vyjádřit následovně:

$$MVA = \sum_{t=0}^n \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t} \quad (7)$$

MVA vztahuje výkonnost podniku k pohledu vlastníka. Kladná hodnota ukazatele MVA vyjadřuje předpoklad subjektu provádějícího měření, že se podniku podaří využít příležitost ke zhodnocení vlastníkem investovaného kapitálu lépe, než by to umožňovaly jiné investiční příležitosti do dalších podnikatelských subjektů. MVA slouží spíše k oceňování podniku než k hodnocení výkonnosti, proto je její využití k měření výkonnosti doplňkové (Wagner, 2009).

2.3.3 KOMPLEXNÍ METODY

„Základem systému komplexního hodnocení výkonnosti firem je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení. Nejrozšířenějšími kritérii jsou kritéria ekonomická“. (Šulák, Vácík, 2005, s. 54) V globálním světě však nestačí jen hodnotit výkonnost podnikatelských subjektů z hlediska ekonomického a používat tak pouze finanční ukazatele. Je zapotřebí rovněž používat ukazatele kvalitativní, které souvisí s procesy uvnitř podniku, s prodejem, marketingem, životním cyklem výrobků a dalšími procesy.

Komplexní metody nejsou zaměřeny pouze na ekonomické ukazatele, ale zavádějí do systému řízení výkonnosti společnosti i kvalitativní a časové aspekty podnikání. Podnikům slouží tyto metody jako nástroj ke kvantifikaci toho, co je ještě před nimi, a neupřednostňují jen pohled do minulosti.

Komplexní metody jsou poměrně mladé a je možné mezi ně zařadit:

- a) Balanced Scorecard (BSC)
- b) EFQM Excellence Model

BALANCED SCORECARD

Wagner (2009) poukazuje na to, že metoda BSC patří mezi nejpropracovanější a nejznámější přístupy v oblasti komplexního hodnocení výkonnosti, toto hodnocení se orientuje nejenom na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale také na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. Koncept Balanced Scorecard vytvořili Robert S. Kaplan a David P. Norton. Za základ této metody se výkonnost podniku posuzuje nejenom z hlediska finančních, ale i z hlediska nefinančních. Autoři Balanced Scorecard se věnují především čtyřem základním perspektivám – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Více o této metodě pojednává kapitola číslo 3.

EFQM EXCELLENCE MODEL

Model excelence prezentuje nástroj komplexního hodnocení podnikatelských subjektů, jejich procesů a činností, který mají za cíl pomoci podnikatelským subjektům pochopit jejich silné stránky, pomoci identifikovat potenciál ke zlepšení a dosažení trvale udržitelné excelence. Byl vytvořen neziskovou organizací EFQM, jejímž hlavním cílem je prosazování základních principů TQM v praxi v zájmu trvalého zvyšování výkonnosti organizací (Rylková, 2015, s. 37).

Hodnocení tímto modelem je založeno na bázi devíti kritériích (procenta vyjadřují jejich váhu), rozdělených do skupin „předpoklady“ a „výsledky“ (viz tabulka č. 4). „Předpoklady“ prezentují hnací sílu, která má zajistit výkonnost; „výsledky“ následně prezentují, čeho podnik dosáhl. V rámci každého kritéria se pak sledují konkrétní subkritéria (celkem 32 subkritérií). Jako návod k hodnocení výsledků slouží metodika RADAR, která je integrální součástí modelu. Název tvoří první písmena anglických výrazů: results, approach, deployment, assessment, review.

Tabulka 4 Kritéria Modelu Excelence ve skupinách „předpoklady“ a „výsledky“

Předpoklady	Váha	Výsledky	Váha
Vedení	10 %	Zákazníci	15 %
Strategie	10 %	Pracovníci	10 %
Pracovníci	10 %	Společnost	10 %
Partnerství a zdroje	10%	Klíčové výsledky	15 %
Procesy, produkty a služby	10 %		

Zdroj: Rylková, 2015, s. 37.

2.4 Nástroje měření a řízení podnikové výkonnosti

BENCHMARKING (MEZIPODNIKOVÉ SROVNÁVÁNÍ)

Konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů působících na firmu, proto je jí potřeba věnovat velkou pozornost. Smyslem zkoumání konkurence je zjistit informace o rivalitě mezi firmami, které vyrábějí stejný či podobný produkt. Pro podnik je důležité neustále porovnávat své produkty, jejich ceny, prodejní cesty či propagaci s produkty konkurentů a definovat tak jejich výhody a nevýhody. Špatné vnímání konkurence či její přehlížení se v dnešní době nevyplácí a řadě podniků to přineslo špatné rozhodnutí nebo dokonce bankrot (Rylková, 2015, s. 121).

Základním měřítkem hodnocení podnikové činnosti by se mělo mimo sledování své finanční výkonnosti stát také sledování své konkurenceschopnosti. Konkurentům musí firmy věnovat stejnou pozornost jako svým zákazníkům (Rylková, 2015, s. 121).

„Benchmarking jako jeden z nástrojů strategického managementu je systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace.“ (Česká společnost pro jakost, 2020)

Benchmarking neslouží jen ke komparaci s konkurencí, slouží také ke zvyšování výkonnosti podniku. Existuje (Nenadal, Vykydal, Halfarová, 2011):

- výkonový, funkcionální a procesní benchmarking
- externí a interní benchmarking

Výkonový benchmarking posuzuje parametry orientované na výkon (například na výkon stroje, výkon pracovníka, výkonové parametry produktu).

Funkcionální benchmarking slouží ke srovnávání funkcí nebo oblastí podniků s podobným zaměřením.

Procesní benchmarking komparuje a měří vybrané procesy podnikatelských subjektů, zkoumaný subjekt může však zcela působit v jiném oboru.

Interní benchmarking přináší volný přístup k informacím, méně časové náročnosti, relativně přesné srovnávání, pomáhá rychlému zlepšování se, přináší vyrovnávání rozdílů mezi odděleními, pobočkami. Nevýhodou může být, že v podniku se nemusí nacházet výkonnost, kterou samotný podnik hledá. Pobočky se mohou vzájemně kritizovat a obhajovat své postupy.

Externí benchmarking přináší sledování informací o logistice, nákladech, přináší vybudování společných zájmů a smluvní záruku o poskytování informací. Nevýhodou může být ale neochota poskytovat citlivé informace, časově je náročnější než interní benchmarking a je zde potřeba získat důvěru třeba konkurenta.

Průběh benchmarkingu (Nenadal, Vykydal, Halfarová, 2011):

1. Analýza podniku a jeho prostředí
2. Odhalení míst, kde je potřeba zlepšit se
3. Výběr vhodných partnerů pro srovnávání se
4. Oslovení partnerů a nabídnutí spolupráce např. na základě uzavření smlouvy
5. Vlastní sběr dat a vyhodnocení
6. Zjištění výsledků a příčin odchylek
7. Navržení kroků, jednotlivých opatření pro dosažení lepších výsledků
8. Implementace opatření

Benchmarking často provádějí i nezávislé organizace, které se právě přímo zabývají poskytováním služeb benchmarkingu.

CONTROLLING, MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Controlling je nástrojem měření a řízení podnikové strategie. Controlling pomáhá zvyšovat účinnost řízení pomocí systematického srovnávání dosažené skutečnosti s jistým plánovaným stavem tím, že zjišťuje odchylky plánu od skutečnosti a analyzuje jejich příčiny. Následně jsou navržena opatření k eliminaci nebo dochází ke korekci stanovených cílů. Těžištěm tohoto nástroje je analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti.

Prvořadým úkolem controllingu je koordinace, kterou je možné docílit především propojením systému plánování a kontroly a zajištěním regulačních okruhů činností: stanovení úkolů (plánování), porovnání plánu se skutečností a korekce odchylek s návrhy opatření (Horváth, 2004).

Král (2002) uvádí, že manažerské účetnictví je možné porovnávat s informačními nástroji controllingu. Controlling neustále porovnává skutečnost se žádoucím stavem, vyhodnocuje odchylky a aktualizuje cíle. Manažerské účetnictví je jen informačním nástrojem systému řízení.

Controlling pokrývá informace manažerského účetnictví, které jsou dány pro potřeby řízení. Controlling nákladový se soustředí na faktory, které ovlivňují výši zisku tedy na náklady a výnosy. Finanční controlling se soustředí na řízení finanční a kapitálové struktury a na faktory, které tuto strukturu mění.

Cílem controllingových aktivit je především usnadňovat vedoucím pracovníkům rozhodování ve všech fázích rozhodovacího procesu. Účinný podnikový controlling zkvalitňuje řídicí proces, přispívá k vyšší hospodárnosti, lepším podnikovým výsledkům hospodaření a k omezení rizik – především díky koordinaci plánovacích a kontrolních aktivit a zajišťuje informační datové základny.

FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ (SYSTEM PLÁNŮ A PODNIKOVÝCH ROZPOČTŮ)

Specifické postavení v rámci systému plánování podniku má finanční postavení, jelikož má sjednocující a průřezový charakter. Finanční plánování je souborem činností, kdy výsledkem je naplánování finančních a investičních rozhodnutí nebo finančního plánu. Finanční plánování rozhoduje o způsobu získávání kapitálu, investování kapitálu, rozhoduje o hospodaření s penězi. Úkolem je včasné varovat, předvídat pravděpodobné finanční situace. Finanční plán je prostředkem pro finanční rozvoj podniku (Růžičková, 2011). V rámci procesu finančního plánování je důležité dodržovat základní principy a zásady: princip preference peněžních toků, princip respektování faktoru času, princip respektování a minimalizace rizika, princip optimalizace kapitálové struktury, zásadu dlouhodobosti finančního plánování, zásadu hierarchického uspořádání firemních finančních cílů, zásadu reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů, zásadu programové ziskové orientace podniku, zásadu periodické aktualizace podnikových finančních plánů, zásadu podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů, zásadu jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů, zásadu relativní autonomie finančního plánu (Landa, 2007)

Ideální manažer v organizaci odpovědný za řízení financí by měl plnit následující úkoly:

- Z dlouhodobého pohledu garantovat a zajišťovat časovou a věcnou strukturu zdrojů nutno pro fungování společnosti.
- Vést firmu k dlouhodobé stabilitě a rozvoji a udržet ji tam.
- Preventivně neblokovat, ale spolu s ostatními členy vrcholového managementu úspěšně rozvíjet aktivity firmy.
- Být silným partnerem ostatním členům vedení.
- Mít schopnost vnímat nejen čísla, ale především vlastní „business“, a vědět, jak jej podporovat
- Dávat důraz zejména na udržitelnost a dlouhodobou prosperitu oproti krátkodobým finančním cílům a okamžité ziskovosti.
- Trvale vytvářet podmínky pro růst hodnoty firmy.

SCÉNÁŘOVÝ PŘÍSTUP

Jedná se o přípravy pohledu na to, jakým způsobem by se mohla určitá situace vyvíjet, když firma vytvoří více možných scénářů budoucího vývoje, může být lépe připravena na potenciální rizika. V rámci výkonnosti podniku by se měl připravit profil organizace, měly by být vybrány kritické ukazatele nebo trendy, měla by se charakterizovat minulost každého ukazatele, měly by být verifikovány budoucí události, měl by se předpovědět vývoj každého ukazatele a napsat určitý scénář, respektive více scénářů pro možnou volbu.

KALKULACE NÁKLADŮ DLE AKTIVIT (ACTIVITY BASED COSTING), ROZPOČTOVÁNÍ NÁKLADŮ DLE AKTIVIT (ACTIVITY BASED BUDGETING)

Zkratky ABC a ABB se často zaměňují, ve skutečnosti ale mají trochu jiný význam. Kalkulace nákladů na základě aktivit ABC je čistě pouze metodou kalkulace nákladů, výstupem kalkulace je částka, kterou je vyjádřeno množství nákladů na nákladový objekt.

Plány a rozpočty nejsou tvořeny na bázi organizačních jednotek, které reflektují odpovědnostní hledisko, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby výkonu jednotlivých aktivit, a ty jsme schopni měřit skutečnými jednotkami výkonu. Rozpočty založené na aktivitách jsou daleko uchopitelnější a srozumitelnější, protože neinformují pouze o obecných limitech nákladů a výnosů vyjádřených v peněžních jednotkách, bez vazeb na skutečné výkony, ale informují právě o předpokladech skutečně prováděných výkonů (Popesko, 2009, s. 205). Dle Popeska (2009) se tvorba rozpočtu dle ABB přístupu dá rozdělit do etapy analýzy strategie, analýzy hodnotového řetězce, předpovědi pracovního zatížení, plánovací směrnice, analýzy procesů a aktivit, analýzy investic do aktivit, analýzy úrovně aktivity, míry výkonu aktivity, kalkulace nákladů procesů a produktů, sestavení rozpočtů a stanovení rozpočtového zisku.

ROZPOČTOVÁNÍ OD NULY (ZERO BASED BUDGETING, ZBB)

Rozpočtování od nuly se používá k sestavení rozpočtu. Při sestavování rozpočtu je nutné prověřovat nejen ty činnosti, které jsou nově plánované, ale i ty, které již fungují. Cílem rozpočtování od nuly je celková optimalizace a snaha o snižování nákladů útvarů, středisek. Postup tvorby rozpočtu dle Zero Based Budgeting je časově i nákladově náročnější. Postup je možné rozdělit do fáze vymezení objektu aplikace, funkční analýzy, brainstormingu, tvorby výkonových balíčků a stanovení výkonové úrovně, seřazení priorit a rozpočtový řez (Popesko, 2009).

PROCESNÍ PŘÍSTUP

Podnikové procesy jsou součástí všech podnikatelských subjektů. Procesy podniku se dělí na klíčové, řídicí a podpůrné. Klíčové procesy, nebo také se jim říká, hlavní procesy jsou ty procesy, které vytvářejí přidanou hodnotu směrem k okolí a díky nim se realizují hlavní podnikatelské aktivity za účelem uspokojení potřeb zákazníka. Hlavní procesy se podílejí na konečném produktu. Procesní přístup umožňuje najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, která snižují výkonnost, najít méně výkonné procesy a zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů. Řídicí procesy mají za úkol řídit výkon podnikatelského subjektu, zajišťují integritu a fungování podniku. Podpůrné procesy mají za úkol zajistit fungování ostatních procesů, zabezpečují chod podniku, ale nejsou součástí hlavních procesů (Rolínek a kol., 2008). Procesní řízení představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení, zefektivňování procesů podnikatelského subjektu s využitím různých nástrojů a vedou ke zvyšování výkonnosti podniku (Rolínek a kol. 2008)

2.5 Neefektivní řízení výkonnosti a manažerská doporučení

Podniková výkonnost ve svém obecném pojetí a chápání bývá a stále je nejčastěji měřena dvěma způsoby – po organizační nebo po procesní linii.

- **Po organizační linii** – je výkonnost měřena a hodnocena, posléze vyvozovány jsou závěry a navrhována a realizována případná nápravná opatření od výkonnosti jednotlivce, přes výkonnost týmů, středisek, až na závěr celopodnikově.
- **Po procesním stylu** – pracuje se s výkonnostními parametry od jednotlivých zakázek přes produkty, což opět determinuje výkonnost v celopodnikovém měřítku.

Oba styly řízení spojuje návrh a implementace – evidence, monitoring, evaluace a určení výkonnostních parametrů (KPIs). Srovnávána bývá minulost s plánem, skutečností a posléze s prognózou. Měření výkonnosti vychází z osobních účtů jednotlivců, pokračuje výkazy a ukazateli jednotlivých středisek až po ukazatele a výkazy celopodnikové.

Hlavní symptomy neefektivního řízení výkonnosti podniku

**Symptom
neefektivního
řízení
výkonnosti**

- Nprovázanost operativního plánování společnosti na strategické výkonnostní cíle
- Orientace na krátkodobé efekty
- Nejednoznačně určená odpovědnost za dosahování cílů
- Neexistence propojení systému řízení výkonnosti na systém hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich motivaci
- Nástroje řízení výkonnosti podniku nejsou „ušity na míru“ pro konkrétní podmínky, za kterých daný podnik realizuje svou podnikatelskou činnost.
- V rámci procesního řízení je na podnik nahlíženo jako na systém vzájemně provázaných procesů – souboru činností, které přeměňují vstupy na výstupy za pomoci zdrojů.

Manažerská doporučení dle Rigbyho a Pinkneye (2003):

- Rada 1: Držet se fakt. S každým nástrojem jsou spojeny jak silné, tak slabé stránky. Docílení úspěchu závisí na porozumění přímých a nepřímých efektů a účinků každého z nástrojů. Předpokladem úspěchu je pak využití (kreativní zkombinování) té správné skladby nástrojů správným způsobem a v ten správný čas.
- Rada 2: Ať je doba jakkoli složitá – deprese jakkoli dlouhá, recese jakkoli hluboká, konkurence jakkoli silná, je lépe setrvat v prosazených plynule realizovaných strategiích. Dobří manažeři nepodléhají módním výstřelkům. Manažeři, kteří podporují (prosazují) to, co se zrovna zdá být tak zvaně in, si postupně podkopávají (oslabují) důvěru svých zaměstnanců.

- Rada 3: spokojit se jen s tím nejlepším. Zvolit vždy ty nejlepší nástroje pro daný typ (předmět) podnikání. Manažeři potřebují racionální systém pro výběr, implementaci a integrování nástrojů a technik vhodných pro jejich podnik.
- Rada 4: Uzpůsobujte nástroje podnikatelské činnosti (systém řízení organizační struktury) – nikoli naopak.

2.6 Základní atributy potenciálního úspěchu při měření výkonnosti

Cesta k funkčním ukazatelům výkonnosti podle Parmentera, Petrášové (2008) začíná definicí nadčasového poslání, upoutávající vize, hodnot podniku a jejich následném sdělování a propagování napříč celým podnikem.

Strategie charakterizuje způsob dosažení vize podniku a měla by být dobře strukturována.

Existují kompletní metody hodnocení výkonnosti podniku, které slouží ke kontrole strategie, která by měla svými cíli a iniciativami pokrývat všechny cíle strategie podniku.

Atributy úspěchu při měření výkonnosti

Základní atributy potenciálního úspěchu při měření výkonnosti jsou prezentovány níže (Rylková, 2014):

Využití procesního řízení podniku.

1. Formulace vize a strategie ruku v ruce s hodnotovým řízením a procesním řízením podniku.
2. Volba měřítek výkonnosti ve vazbě na strategickou vizi.
3. Vytvoření pravidel pro interpretaci výsledků a pečlivé identifikování generátorů hodnoty.
4. Určení finančních a nefinančních měřítek, které by kvantifikovaly důsledky podnikových aktivit a události pro řízení podniku.
5. Stanovení „vlastníka“ pro jednotlivé ukazatele.
6. Ponechat určité možnosti změny ukazatelů v čase dle změn v podnikových prioritách a v podmínkách podnikání.
7. Usilovat o navázání ukazatelů na pobídkový systém v podniku, stejně tak usilovat i hodnocení a plnění ukazatelů, a to jak pro vrcholný management, tak i pro nižší úroveň managementu.
8. Rozpracovat plány na úrovni celého podniku i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory. Podávat zprávy o klíčových ukazatelích minimálně na čtvrtletní (resp. měsíční) bázi.
9. V plánovacím procesu metod a postupů využívat benchmarking (nástroj strategického řízení) pro identifikaci významných generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot ukazatelů.
10. Využívat informační systém jako aktivní nástroj, který podpoří zvyšování výkonnosti podniku v první řadě při plánování, samotném řízení a kontrole procesu.

SHRNUTÍ KAPITOLY



System konceptů, metod a nástrojů odrážející tradiční pojetí podnikové výkonnosti založené na maximalizaci (optimalizaci) účetního zisku je rozšiřován o ukazatele (měřítka) související se sociální dimenzí, ekologickou dimenzí. System napomáhá tak efektivně řídit a měřit udržitelnou výkonnost podniku.

OTÁZKY



1. Jaké funkce plní měření výkonnosti podniku? (viz str. 21)
 2. Jaký je rozdíl mezi subjektem a objektem měření? (viz str. 22)
 3. Vyjmenujte fáze procesu měření výkonnosti podniku. (viz str. 24)
 4. Jaké znáte koncepty řízení podnikové výkonnosti? (viz str. 26)
 5. Jaké znáte komplexní metody měření výkonnosti? (viz str. 41)
 6. Uveďte výhody a nevýhody ukazatele EVA. (viz str. 33)
 7. Jaké znáte nástroje pro měření a řízení výkonnosti? (viz str. 42)
 8. Uveďte hlavní symptomy neefektivního řízení výkonnosti podniku. (viz str. 46)
 9. Které atributy jsou prezentovány pro dosažení potenciálního úspěchu při měření a řízení výkonnosti podniku? (viz str. 47)
-

3 OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ A STRUKTURA BALANCED SCORECARD



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se věnuje metodě řízení a měření výkonnosti podniku s názvem Balanced Scorecard. Je představena struktura metody BSC, model strategické mapy, principy manažerské metody BSC, měřicí vlastnosti BSC, nedostatky metody BSC.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat metodu Balanced Scorecard,
 - uvést, co je podstatou metody Balanced Scorecard,
 - charakterizovat čtyři základní oblasti „perspektivy“ metody,
 - základní strukturu perspektiv,
 - uvést příklady cílů, ukazatelů, hybných sil výkonnosti,
 - převést oblasti BSC do strategické mapy.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Balanced Scorecard, perspektivy Balanced Scorecard, ukazatele nefinanční, struktura perspektiv, strategická mapa, hybné síly.

V minulosti vycházela konkurenceschopnost podniků ze specializace na určitou výrobu, což sebou obnášelo schopnost využívat nové technologie na oblast hmotných aktiv umožňujících efektivní, hromadnou výrobu standardních výrobků.

Po nějaké době se pak začaly vyvíjet řídicí systémy, které usnadnily efektivní rozmístění hmotného a finančního kapitálu a jeho sledování. Jednalo se zejména o ukazatele rentability vloženého kapitálu a vlastního kapitálu, které jsou zaměřeny zejména na minulou výkonnost, a navíc celý tento systém je postaven na informacích čerpaných z účetních výkazů minulých období.

V současné době se řízení a sledování hmotných a finančních aktiv bere jako základní dovednost každého manažerského týmu podniku a do popředí zájmu se dostávají nehmotná aktiva. Těmi potom jsou především:

- vztahy se zákazníky,
- inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků,
- mobilizace schopností a motivace zaměstnanců,
- implementace informační technologie, databází a systémů.

Směřování k vysoké výkonnosti, orientované na konkurenci, technologie a lidské zdroje, nelze dosáhnout pouze sledováním a řízením finančních měřítek vycházejících z minulé výkonnosti.

Současná situace v podnicích je charakterizována „vládou“ čtvrtletních a výročních finančních výkazů. Zavádění změn a programů týkajících se řízení v tomto prostředí je problematické.

Finanční model není schopen postihnout řadu procesů, které významně ovlivňují budoucnost podniků. Tento model by měl být obohacen přinejlepším o položky, jako jsou nehmotná a intelektuální aktiva, např. vysoce kvalitní výrobky a služby, zkušenosti zaměstnanců, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci.

Takové ocenění nehmotných aktiv by bylo obzvláště užitečné, protože pro podniky informačního věku jsou tato aktiva mnohem důležitější než tradiční fyzická aktiva.

Je možné říct, že střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout této metodě, která zachovává tradiční finanční měřítko, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítko jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

Metoda Balanced Scorecard vznikla také jako reakce na empirická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho organizací má totiž často problém s reálním propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

Cílem metody je zachytit situaci podniku z hlediska podstatných aspektů jeho řízení vyváženou soustavou ukazatelů.

Balanced Scorecard je jedním z přístupů manažerských metod. Jedná se především o nástroj upřesnění, zhodnocení a podpory realizace strategie pomocí konkrétních měřidel výkonnosti, který by měl vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a změnit dosavadní soustředění a téměř absolutní preferenci finančních ukazatelů.

Metodu Balanced Scorecard vyvinuli Robert S. Kaplan, profesor na Harvard Business School, a David P. Norton. Metoda byla zveřejněna v roce 1992. Prvotním impulsem pro vytvoření BSC pány Kaplanem a Nortonem se stala kritika klasických systémů ukazatelů. Oba vědci provedli v roce 1990 ve 12 velkých amerických podnicích (jednalo se o společnosti: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Motors, Hewlett-Packard a Shell Canada), studii na téma „Performance Measurement“, který měl pomoci podnikům k úspěšnému zacházení se svými nedotknutelnými hodnotami – lidmi, datovými systémy a znalostmi.

David Norton byl konzultantem poradenství pro strategie IT a hledal pomocí skupiny 12 podniků nové možnosti pro uplatnění strategického managementu. Přizval pana Kaplana, aby jako harvardský profesor zastupoval akademické hledisko. Pracovali na projektu bez velkých pokroků. Kaplan psal v té době Case Study o jedné firmě obchodující s polovodiči, která zavedla velmi dobrý management jakosti. Nástroj pro měření zlepšení jakosti společnost nazývala „Corporate Scorecard“. Měl 4 perspektivy: finanční, zákaznickou, výrobní a personální. Následně představili tuto Scorecard skupině podniků, s nimiž pracovali, a jim se koncepce se 4 perspektivami zalíbila. Corporate Scorecard uvedeného podniku byla zaměřena na jakost. Norton a Kaplan tuto koncepci rozšířili na všeobecnější „Balanced Scorecard“ se zaměřením na strategické problémy. Autoři tedy připojili původní koncepci, která byla omezena na jakost, strategický aspekt. Cílem autorů je stále znovu Balanced Scorecard prověřovat, vnášet do ní nové ideje a rozšiřovat ji.

3.1 Podstata metody Balanced Scorecard

BSC je systémem provázaných cílů, ukazatelů, cílových hodnot a iniciativ, které společně popisují strategii podniku a způsob, jakým má být této strategie dosaženo. Je to zároveň systém řízení, který využívá metodu Balanced Scorecard jako hlavní prostředek pro sdílení strategie v organizaci, vytvoření strategických spojení uvnitř organizace, vytvoření podnikatelského plánu a poskytnutí zpětné vazby a prostředků pro růst podle strategie organizace.

Úspěšnost podniku

Úspěšnost podniku v budoucím období je vázaná na:

- strategii
- schopnosti (obecně)
- systém řízení
- vhodná měřítka (ukazatelé)

Strategie transformována do cílů, jejichž plnění je monitorováno prostřednictvím měřítek BSC. Pomocí měřítek BSC je sledována výkonnost podniku ve čtyřech „perspektivách“ (oblastech).

V řadě podniků, kde se projevovala velká nespokojenost managementu s podnikovým reportingem byly hledány příčiny onoho neuspokojivého stavu. Většina informací totiž pocházela z operativního controllingu. Tato data byla agregována s nadějí, že se tímto způsobem změní v informace vhodné pro řízení.

Výsledkem však bylo rozčarování: výstupem byly objemné, často nepřehledné informace vnitropodnikového účetnictví, bez očekávané vypovídací schopnosti vhodné pro řízení společnosti. Jedním z významných důvodů špatné vypovídací schopnosti takto získaných informací bylo jejich jednostranná zaměření na finanční stránku hospodářské činnosti firem. Kromě zmíněného aspektu protěžování finančních ukazatelů pro řídicí účely jsou v literatuře uváděny i následující problémové okruhy:

- Řídicí mechanismy uplatňované ve většině podniků ve Spojených státech, ale i v evropských firmách, byly (a jsou) koncipované na využívání finančních ukazatelů. Údaje získávané v podobě poměrových nebo absolutních hodnot finančního charakteru jsou výborným nástrojem pro analýzu dosažené skutečnosti, jejich využití pro účely řízení a strategického plánování je nedostatečné.
- Plánovací proces se stal pro firmy zdoluhavým a náročným na spoluúčast liniových manažerů. Prodlužování plánování se negativně odráželo na aktuálnosti a snižovalo možnost pružně a rychle reagovat na změnu konkurenčního prostředí.
- Zavedení BSC přináší podstatné změny v procesu plánování. BSC jako součást strategického plánování sice tuto fázi prodlouží, ale na druhé straně je schopna výrazně zkrátit plánování operativní. Celkově zpravidla dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu.
- Na základě rozsáhlé empirické studie mezi správci portfolií se ukázalo, že asi jednu třetinu informací, které se využívají při rozhodování o investicích, tvoří nefinanční měřítko (viz. Ernst & Young 1997). Toto zjištění dnes vede podniky k tomu, aby ve zprávách pro vlastníky a potenciální investory používaly jako indikátory finanční výkonnosti rovněž nefinanční měřítko.

Pojem „balanced“ zde naplňuje představu „komplexní vyváženosti“, a to hned v několika směrech. Jde o vyváženost:

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi finančními a nefinančními měřítky
- a mezi vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti jsou směřovány do čtyř základních oblastí:

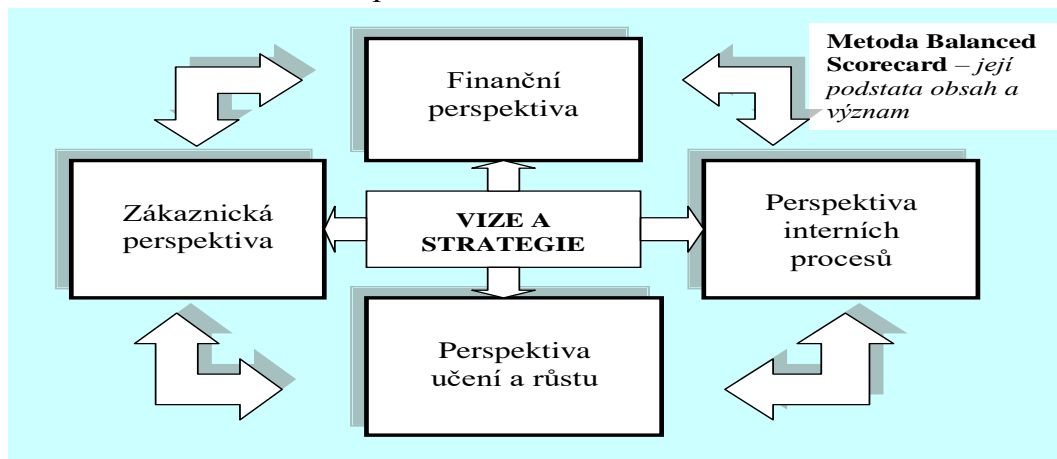
Čtyři „perspektivy“ (sledované oblasti):

- Finanční perspektiva (oblast) - včasná a přesná data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Pánové Kaplan a Norton ve svých studiích ale navíc tvrdí, že důležitost v současné praxi kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek situaci v řízení podniku nevyváženou s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například analýzu rizik a cost-benefit analýzu.
- Zákaznická perspektiva (oblast) - jak ukazuje světová praxe (především v USA), podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v podnikové filozofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. Ukazatele naznačující klesající zákaznickou spokojenost se v managementu často používají jako předzvěsti špatných budoucích výsledků (i pokud současné finanční indikátory jsou lepší než očekávané).
- Perspektiva (oblast) interních procesů - měřítka a ukazatele z této oblasti napovídají managementu o zdraví podniku, zda-li produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků (podniková mise). Měřítka a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.
- Perspektiva (oblast) učení se a růstu - zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V podnicích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu. Kaplan a Norton zdůrazňují, že „učení se (learning)“ je něco jiného než „trénování (training)“. Zatímco „taining“ využívá instruktory a trenéry, „learning“ zahrnuje rádce, tutor, pomoc. Learning v sobě zdůrazňuje iniciativy a vlastní přístup zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, kreativní myšlení „out of the box“ a další především neautoritativní způsoby intelektuálního zhodnocení. Tato perspektiva zahrnuje například využití podnikového intranetu jako informačního zdroje.

Tyto čtyři oblasti tvoří základní strukturu (jádro) metody BSC

Pojem „Scorecard“ prezentuje soustavu (systém) měřítek (ukazatelů), které spadají nejenom do finanční oblasti ale jejich cílem je kvantifikovat jakost, dodací lhůty, výrobní cyklus, efektivnost vývoje nových výrobků, znalostní potenciál zaměstnanců atd. Grafická interpretace *Balanced Scorecard* je ukázána na obrázku 5.

Obrázek 5 Grafická interpretace Balanced Scorecard



Zdroj: Norton a Kaplan (1996)

Balanced Scorecard (BSC) je metoda umožňující převádění vize podniku a strategií organizace do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Poskytuje rámec pro strategický systém měření a řízení. Rovněž je možné říci, že je spojovacím článkem mezi vizí firmy a jejím provozem.

BSC je nástrojem k implementaci strategie organizace až do úrovně každodenního řízení a rozhodování. Strategie je ve filozofii BSC vyjádřena pomocí čtyř uvedených oblastí (perspektiv).

3.2 Charakteristika perspektiv

Postavení jednotlivých perspektiv není oddělené a náhodné, viz obrázek výše.

Každou perspektivu reprezentují cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce.

Nelze přehlížet logiku činnosti (posloupnosti) v rámci BSC.

Finanční cíle → cíle „zákaznické“ → cíle v oblasti vnitřních procesů → cíle v oblasti perspektivy učení se a růstu.

Uvedené schéma posloupnosti není dogma (zákazníci → automobilový průmysl, ve veřejné sféře nemusí být vůdčí perspektiva financí)

Čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi:

- krátkodobými a dlouhodobými cíli, (finanční ukazatelé „preferují“ krátkodobé cíle),
- mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů
- mezi tvrdými měřítky (hard) a měkkými měřítky (soft)

V každé z perspektiv lze nadefinovat čtyři až pět cílů, které jsou sledovány, a to nejen z hlediska minulé výkonnosti, ale i z hlediska hybných sil budoucí výkonnosti. Rozhodnutí v jedné oblasti ovlivní výsledky jiných oblastí. Vznikají dvě hlavní dilema v podnikání:

- Dělat vše, co chce zákazník (zákaznická perspektiva) nebo dělat vše efektivně (perspektiva interních procesů)
- Dosáhnout okamžitých výsledků (finanční perspektiva) nebo investovat do budoucnosti (perspektiva učení se a růstu)

3.2.1 STRUKTURA PERSPEKTIV

Systém Balanced Scorecard sleduje výkonnost podniku ve čtyřech uvedených perspektivách. V každé z těchto perspektiv lze nadefinovat čtyři až pět cílů, která jsou sledována, a to nejenom z hlediska minulé výkonnosti, ale i z hlediska hybných sil budoucí výkonnosti. Charakteristickým rysem tohoto systému je, že rozhodnutí v jedné oblasti ovlivní výsledky jiných oblastí. Na základě takto nadefinovaného systému nám vznikne strategie, kterou máme realizovat.

Balanced Scorecard (BSC) je metoda umožňující převádění vize podniku a strategií organizace do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Poskytuje rámec pro strategický systém měření a řízení. Rovněž můžeme říct, že je spojovacím článkem mezi vizí firmy a jejím provozem.

BSC je nástrojem k implementaci strategie organizace až do úrovně každodenního řízení a rozhodování. Strategie je ve filozofii BSC vyjádřena pomocí čtyř uvedených oblastí (perspektiv).

- Obvykle 4 perspektivy
- Perspektivy vedle sebe nestojí odděleně a náhodně
- Perspektivy vytváří základní pohled na logiku činností podniku a jeho organizačních jednotek
- Každou perspektivu reprezentují strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce

CÍLE

V každé perspektivě je nutné určit strategické cíle. Správné určení cílů je považováno za klíč k úspěšnému řízení plánu metodami BSC. Při stylizaci cílů je důležité méně myslet na měřitelnost (vše je měřitelné), více je nutná koncepce strategických akcí pro splnění cílů.

Cílem se rozumí základní orientační principy, který ovlivní jednání jak řídicích, tak výkonných pracovníků. Sestavení a zadání takových cílů je nejdůležitějším úkolem vedení. S velkým přáním řídit podle cílů jsou však spojeny problémy při jeho naplnění. Jak detailně musí být cíle zadány? V jaké míře závaznosti? Jak lze vůbec cíle dosáhnout?

Konkrétní formulace cílů klade vysoké nároky na management a BSC tento proces významně podporuje. Trvale pomáhá při odvozování jasných cílů ze stávající strategie.

Balanced Scorecard zobrazuje strategický systém cílů sledované organizační jednotky. V jádru se přitom jedná o dokumentaci vybraných kritických faktorů úspěchu, které vedou k úspěchu sledované oblasti v rámci konkurence. Ke konkurenčnímu úspěchu patří jak zvládnutí určitých odvětvových standardů, tak především vlastnictví ziskových potenciálů, kterými se podnik od konkurence liší.

Naplnění základních cílů je nutné ke zvládnutí běžných podnikových činností, ale samo o sobě nestačí k vlastnímu a zásadnímu vymezení se vůči konkurenci. Z tohoto důvodu nepatří základní cíle do BSC, kromě případů, kdy jsou podnikem opomíjeny natolik, že ohrožují jeho konkurenceschopnost.

Často jsou cíle popisovány buď pouze slovně (nadchnout naše zákazníky) nebo jsou určovány jako kombinace měřítek a cílových hodnot (ROI + 20%, dodací lhůta 6 dnů). Oba dva přístupy obsahují skryté potíže. Pokud se cíle prezentují pouze slovně, pak v sobě skrývají značný stupeň nezávaznosti (co vlastně znamená „nadchnout zákazníky?“).

Cíle zavedené pouze ve formě měřítek a cílových hodnot vyvolávají nebezpečí, že není dostatečně vysvětlena otázka „Proč?“ Proč by měla být návratnost investic zvýšena o 20%? Aby se podnik zachránil? Aby byli uspokojeni vlastníci? Aby byl zachován dostatečný tržní podíl? Abychom konkurenci nabídli slogan? Protože si to přeje zákazník? A proč se místo toho nesnažíme dále zdokonalovat odbyt? Kdo neumí své cíle shrnout slovně, ale hned vypíše měřítko a cílové hodnoty, jen těžko získá srdce a pochopení zaměstnanců.

Koncept BSC vede k sekvenční metodice, se kterou se dají odstranit výše uvedené nejasnosti. Nejprve musí být slovně zformulovaný cíl vysvětlen. Strategie a z ní odvozené cíle se musí jasně slovně vyjádřit, aby byly pochopitelné! Teprve potom se definují měřítko, cílové hodnoty a strategické akce, jako základy cílově orientovaného řízení.

Některé strategické cíle mohou být kvantifikovatelné samy o sobě. Např. cíl ve finanční perspektivě – ukazatel Economic Value Added (EVA) je současně sám také měřítkem. Jiné cíle znamenají určení speciálních měřítek např. index spokojenosti zákazníků pro strategický cíl „spokojenost zákazníků“ v zákaznické perspektivě.

Ačkoli se toto rozlišování často přehlíží, jsou orientace na cíle a na akce dvě různá témata, která však pouze společně odhalí svůj skutečný význam. Orientace na cíle představuje zaměření na budoucí situace, které jsou výsledkem mnoha dílčích aktivit. Orientace na akce naproti tomu znamená zaměření na jednotlivé akce, nezávisle na základních cílech. Typické povzdechy z praxe jako: „u nás se to stále hemží velkými hesly, ale přesto se nic neděje“, nebo „přes samé činnosti jsme ztratili své cíle“ poukazují na nedostatky izolované orientace na cíle nebo akce.

Z pohledu BSC je důsledné propojení cíle a akce zásadou. Jasně pochopení cílů a příslušných akcí je velmi důležité a přesto praxe oba pojmy často zaměňuje. Rozdíl mezi

dlouhodobými cíli a dočasnými akcemi je nutné se podrobně věnovat, protože jasné rozlišení cíle a akce se ukázalo být důležitým předpokladem zprůhlednění strategických podkladů.

Omezení jen na skutečně strategické cíle redukuje celkový počet cílů potřebných pro BSC. Kolik cílů by tedy mělo skutečně být součástí BSC? Jeden manažer sdělil: „Kdo má více než pět cílů, ten se ztratí.“ Příliš mnoho cílů vede spíše k chaosu, než k přehlednosti a srozumitelnosti. To samé ovšem platí i pro příliš málo cílů. Čím méně cílů se stanoví, tím více tyto cíle projevují sklon ke všeobecnosti a finanční náročnosti.

Kompromis mezi příliš malým a příliš velkým počtem cílů popisuje zásada „Twenty is plenty“, tzn., aby bylo možné zajistit koncentraci a říditelnost, smí jedna BSC obsahovat maximálně 25 cílů. Často je diskutováno pro každou perspektivu o 15 cílech, ze kterých se nakonec vybere 5 cílů na perspektivu.

Velmi často je obtížné bez znalosti příslušné strategie představit příklady strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv. Ztrácí se tak jejich význam. Přesto v následujícím textu a kapitolách předložíme několik vzorových cílů, které Vám zprostředkují první kontakt se strategickými cíli využívanými v rámci Balanced Scorecard (BSC).

- Cíl – základní orientační princip, který ovlivňuje jednání jak řídicích, tak výkonných pracovníků
- Správné určení cílů považováno za klíč k úspěšnému řízení
- Myslet na měřitelnost
- Základní cíle nepatří do BSC
- Cíle (jejich problémy) Cíle popisované pouze slovně (nadchnout naše zákazníky), Cíle zavedené pouze ve formě měřítek a cílových hodnot (ROI + 20 %, dodací lhůta 6 dní)
- Nejprve slovně zformulovaný cíl vysvětlit
- Potom se definují měřítka, cílové hodnoty a strategické akce jako základy cílově orientovaného řízení
- Čím méně cílů se stanoví, tím více tyto cíle projevují sklon ke všeobecnosti a finanční náročnosti
- Kompromis – zásada „Twenty is plenty“ – jedna BSC maximálně 25 cílů

MĚŘÍTKA (UKAZATELE)

Použití měřítek má dále konkretizovat strategii zakotvenou v systému cílů BSC a umožnit její vlastní měření. Měřítka však můžeme identifikovat teprve tehdy, pokud panuje shoda o vlastních cílech. Výběr měřítek tedy patří až k dalšímu kroku, protože ani ta nejlepší měřítka nám nepomohou v případě, že jsou základní cíle chybné.

V lidské povaze je více pozornosti věnováno tvrdým faktorům, tedy všem veličinám, které lze měřit, počítat nebo vážit, než faktorům měkkým. Úspěch podniku však nezávisí

pouze na tvrdých faktorech jako jsou: stav pohledávek, tržní podíl, stupeň vytížení nebo průběžné doby. Přinejmenším stejně silně je úspěch podniku určován měkkými faktory jako jsou: image, spokojenost zaměstnanců, přínos vybavení výpočetní technikou, kvalita systému řízení. Přitom měkké faktory lze také měřit. Vyváženost ve vztahu k měřítkům neznamená používat pouze kvantitativní, snadno měřitelné ukazatele, ale také příčinné kvalitativní systémy měření.

Především podniky, které stojí na počátku zavedení BSC, se ptají na „obvyklá“ měřítka BSC. Management by chtěl používáním „správných“ měřítek zabránit tomu, aby BSC vedla podnik špatným směrem, nebo by nezobrazila strategii. Musí být jasně řečeno: Neexistují žádná, univerzálně platná měřítka BSC. Každá BSC je pro podnik individuální, protože na základě zcela jedinečných výchozích podmínek podniku zobrazuje jeho specifickou strategii a zaměření.

- významný prvek metody BSC
- silný vliv anglosaské filosofie, která zdůrazňuje, že bez měřítek je úspěšné řízení sotva možné,
- vyvážený systém měřítek
- tvrdá a měkká měřítka
- Konkretizují strategii zakotvenou v systému cílů BSC a umožnit její vlastní měření
- Identifikovány teprve po stanovených cílech
- Neexistují žádná univerzálně platná měřítka
- Kombinovat tvrdá a měkká měřítka
- Vyjadřují strategické cíle
- Měří skutečně dosažené výsledky
- Pro jeden strategický cíl se stanovuje 1 max. 2 měřítka

Postup výběru měřítek

- Vypracovat návrh měřítek: místo: Jak cíl změřit? Lépe: Jak bychom zjistili, že jsme dosáhli cíle?
- Výběr měřítek – respektovat zásady: formalizace, dostupnost, posouzení účelnosti
- Zajištění implementace vybraných měřítek – náklady na měření, akceptace formalizovaného postupu měření, frekvence měření

HYBNÉ SÍLY

Měřítka výstupu bez hybných sil nevypovídají, jak má být výstupů dosaženo. Také neposkytují včasnou informaci o tom, zda byla strategie úspěšně implementována. Naopak, hybné síly výkonnosti, jako např. doba trvání cyklu a míra závad, bez měřítek výstupů mohou podniku zajistit krátkodobé zlepšení, neříkají ale, zda zlepšení ve výrobě vedla ke

zvýšení objemu obchodu s existujícími a novými zákazníky a ke zvýšení finanční výkonnosti. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vhodný mix výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předstižené indikátory) strategie podnikatelské jednotky.

- Finanční měřítko bez hybných sil nevypovídají, jak má být výstupu dosaženo
- Naopak hybné síly výkonnosti (např. doba trvání cyklu a míra závad) bez měřítek výstupů mohou podniku zajistit krátkodobé zlepšení, neříkají ale, zda zlepšení ve výrobě vedla ke zvýšení objemu obchodu s existujícími a novými zákazníky a ke zvýšení finanční výkonnosti
- Zahrnout vhodný mix výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předstižené indikátory)

ŘETĚZEC PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ

Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách explicitně vyjadřovat. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC.

Vzájemné souvislosti – vztahy příčin (Cause) a důsledků (Effect) – mezi jednotlivými prvky scorecard modelu (např. strategickými cíli a měřítky) umožňuje zvažovat strategická mapa (Strategy Map). Tvorba strategických map pomáhá lidem pochopit, proč děláme to či ono.

Autoři BSC R. Kaplan a D. Norton navrhli 10 let po prvním zveřejnění BSC zpřesněný postup pro strategické řízení výkonnosti podniku. Nový systém – strategické mapy – převádí původní systém měření výkonnosti na strategické řízení.

- Měl by procházet všemi perspektivami BSC
- Vzájemné souvislosti mezi jednotlivými prvky scorecard modelu (např. strategickými cíli a měřítky) umožňuje zvažovat strategická mapa – pomáhá lidem pochopit, proč děláme to či ono.

Strategické mapy umožňují:

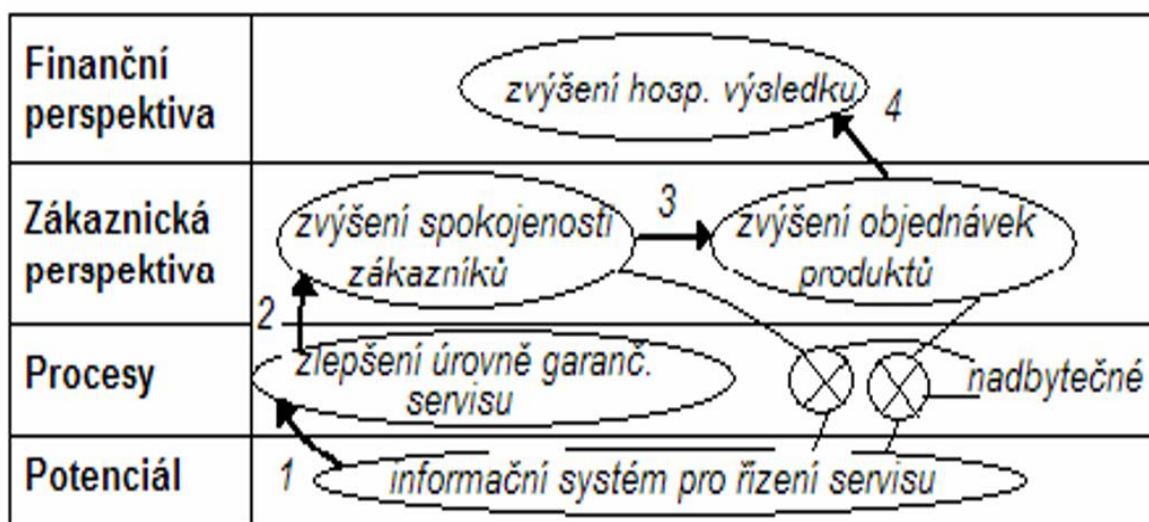
- Zpřesnit strategický plán rozvoje podniku a projednat jej se zaměstnanci
- Identifikovat klíčové interní procesy, které vedou projekt k úspěchu
- Využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizace činností k zajištění plánovaných cílů podniku

Strategické mapy ukazují:

- Vztahy mezi cíli v jedné perspektivě a mezi perspektivami ostatními
- Projektují strukturu a účinky jednotlivých strategických akcí
- Naznačují spolupráci jednotlivých funkčních oblastí řízení nebo členů týmů
- Model strategického úspěchu

Ukázka strategicky významných vztahů může vypadat jako na obrázku 6.

Obrázek 6 Strategicky významné vztahy



Zdroj: vlastní zpracování.

Varianty odvození řetězců příčin – důsledků

a) Bottom – up

Znamená od potenciálu nahoru (k interním procesům, zákaznickým cílům, finančním cílům). Výhodou je zdůraznění významu potenciálu (nehmotného majetku). Nevýhodou je těžká konstrukce řetězce.

b) Tvorba vycházející od finanční perspektivy (deduktivní způsob)

Nejdříve se vzájemně propojí cíle finanční perspektivy, dále se propojí jednotlivé finanční cíle s cíli zákaznické perspektivy a perspektivy procesů a potenciálu.

c) Tvorba vycházející z jednotlivých cílů zákaznické perspektivy

Nejdříve se porovnává vazba s ostatními zákaznickými cíli, následně se porovnává (páruje) tento zákaznický cíl s cíli procesů a potenciálu. Nakonec vazba zákaznických cílů na finanční cíle.

d) Matice příčin a důsledků

Dobrý Balanced Scorecard vypovídá příběh o strategii podniku, neboť:

- Každé měřítko je součástí řetězce příčiny a důsledku
- Všechna měřítka jsou v konečném důsledku propojena s výstupy
- Mezi výstupními měřítky (finančními a zákaznickými) a hybnými silami výkonnosti (hodnotová výroba, interní procesy a učení se a růst) je rovnováha.

Model strategické mapy popisuje, jak je možné dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku. V modelu zůstávají 4 perspektivy cílů BSC. Měření se netýká jen indikátorů výkonnosti uvnitř jednotlivých perspektiv, sleduje se také série vztahů příčina-důsledek mezi cíly jednotlivých perspektiv.

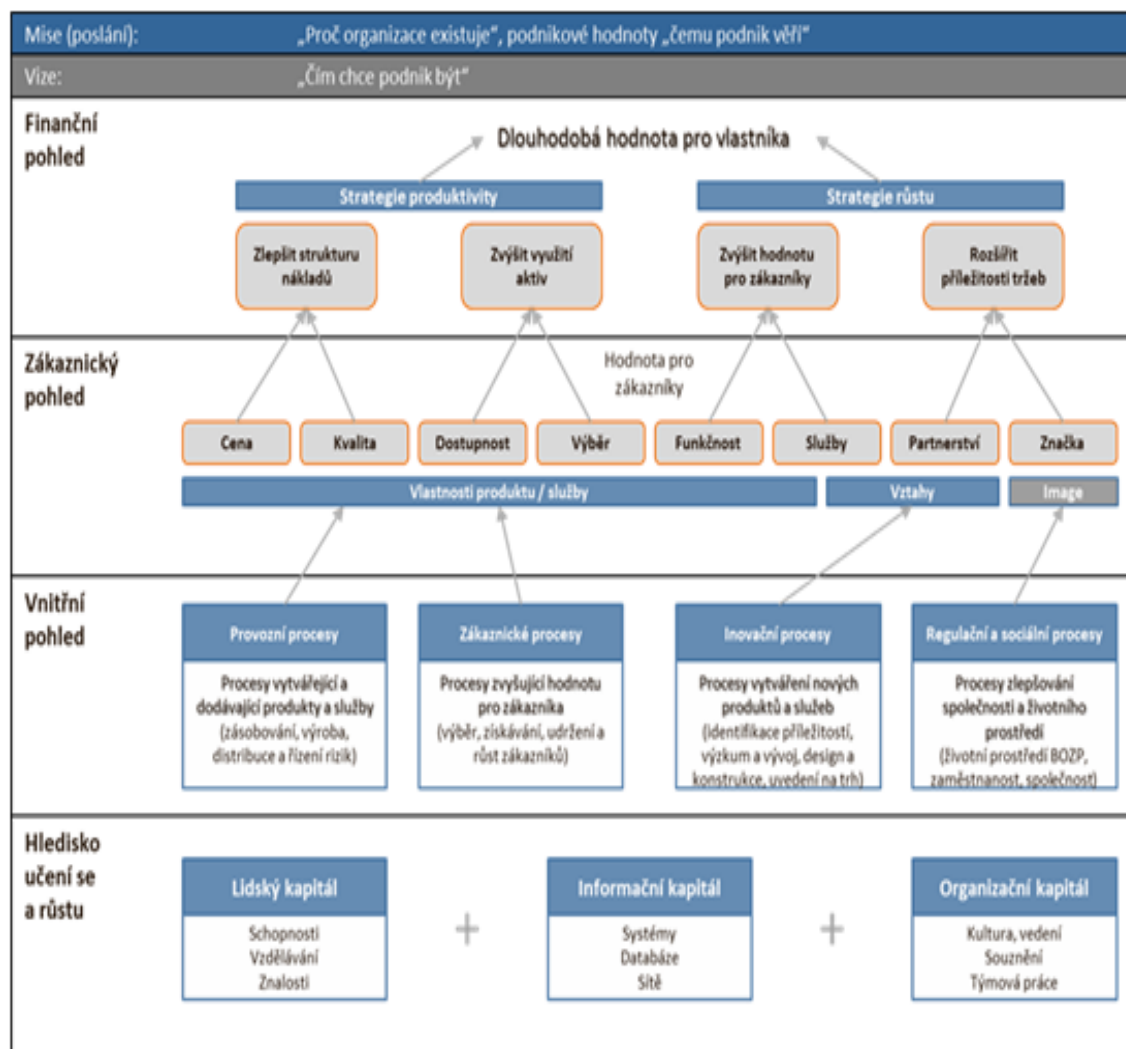
Principy pro účinnost strategické mapy

1. rovnováha mezi finančními cíli krátkodobými (produktivita) a dlouhodobými (růst)
2. strategie pro dosažení finančních výsledků je založena na splnění souboru požadovaných zákazníků:
 - nejlepší cena
 - špičkový výrobek
 - požadavky zákazníka, vztahy mezi podniky a zákazníky
 - kompatibilita realizovaných produktů a programovým vybavením zákazníka
3. hodnoty jsou vytvářeny přes interní procesy (provozní, zákaznický management, inovace, sociální politika, vztah k regionu)
4. perspektiva „učení se“ obsahuje kategorie (lidské zdroje, informační zdroje, znalostní management). Budoucnost podnikání je založena na nehmotném majetku. I když dnes ještě neumíme tento nehmotný majetek ocenit, je třeba se na jeho dokonalé využití připravit.

Strategická mapa formuluje metodický rámec řízení organizace v kontextu čtyř základních perspektiv. Rozvoj cílů v oblasti učení se a růstu umožňuje organizaci zlepšovat a rozvíjet cíle v oblasti interních procesů, které umožňují vytvářet hodnotu pro zákazníky a vytvářet příslušný finanční efekt (Strategické řízení, 2016).

Ukázka strategické mapy je v obrázku 7.

Obrázek 7 Strategická mapa



Zdroj: Strategické řízení (2016). Dostupné z: <https://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicke-rizeni.htm>

Popis strategické mapy (Strategické řízení, 2016):

Strategie produktivity - zabývá se strukturou nákladů a způsobem využití aktiv,

Strategie růstu – pracuje s tržními příležitostmi a hodnotami pro zákazníky jako hlavním zdrojem tržeb.

Zákaznický pohled – hodnota pro zákazníka je rozdělena do tří skupin:

Vlastnosti produktů – cena, kvalita, dostupnost, možnost výběru a funkčnost produktu,

Vztahy se zákazníky – navazující doplňkové služby a možnosti aktivního a dlouhodobého zapojení zákazníka do činnosti organizace,

Image – abstraktní zdroj vytváření důvěry v kvalitu produktu či služeb.

Hodnota je vytvářena prostřednictvím procesů organizace, které jsou soustředěny do **vnitřního pohledu**:

Provozní procesy – tvoří jádro pohledu, neboť z této skupiny vzniká hodnota pro zákazníky,

Zákaznické procesy – jsou centrálním bodem „životního cyklu zákazníka“ - tedy vše co souvisí s prací na získávání a udržení zákazníků. Pro tuto oblast existuje celá řada zpracovaných informačních systémů CRM.

Inovační procesy – vytvářejí nové produkty a služby v těsné vazbě se zákaznickými procesy.

Regulační a sociální procesy – do této skupiny procesů patří aktivity organizace v oblasti životního a společenského prostředí, ve kterých organizace působí.

Potenciál procesů vychází z oblasti učení se a růstu, který je rozdělen do tří skupin:

Lidský kapitál – tvořený schopnostmi a znalostmi pracovníků a nastavení systematického rozvoje lidského kapitálu,

Informační kapitál – zdroje informací v podobě IS, databází,

Organizační kapitál - tvořený firemní kulturou, řízením znalostí, vůdcovstvím, zaměstnanci, týmovou prací a dalšími nástroji.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Zkuste vytvořit model strategické mapy metodou Balanced Scorecard pomocí čtyř perspektiv této metody, kde v rámci finanční perspektivy bude hlavním cílem „zvýšení ziskovosti podniku“.

STANOVENÍ HODNOT STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Cíle je nutno pospat hodnotou, teprve potom je možné určit konkrétní úkoly pro jejich dosažení (strategické akce, controlling projektu)

Zákaznická perspektiva

- Strategický cíl: Zvýšit atraktivnost produktu
- Měřítko: % realizovaných produktů s novým programovým vybavením
- Jednotka: %
- Současná hodnota: 15%
- Cílová hodnota: 75% (po 3. roce)

STRATEGICKÉ AKCE – HYBNÉ SÍLY VÝKONNOSTI

Jsou to akce organizované přes interní procesy, které vedou ke splnění strategických cílů. Věcně i časově se přiřazují k týmům a jednotlivcům a nemusí mít zcela standardní obsah běžné činnosti. Zároveň je třeba dbát na naplánování využití zdrojů.

Strategické akce se většinou neplánují uvnitř finanční perspektivy, ale v nižších „patrech“ BSC. Z nich lze dosáhnout i cílů finančních.

- Je třeba hlídat, aby nevznikaly redundance v jednotlivých akcích plánu.
 - Akce se plánují objemově (peníze), i časově.
 - Akce lze rozdělit i z hlediska priorit.
 - Akce mají svoji dokumentaci (popis pro týmy)
-
- Strategické akce: páky pro realizaci strategie
 - Systém cílů vyvolává potřebu „uvést do pohybu“ mašinérii strategických akcí.
 - Strategické akce podporují vícero cílů

Příklad určení strategických akcí

- Většinou orientovanost přes interní procesy
- Plánováno objemově i časově, z hlediska priorit, dokumentace, naplánovat využití zdrojů
- Příklad: Zákaznická perspektiva
- Strategický cíl: Na určeném segmentu trhu umístit nové produkty
- Strategická akce: marketingová kampaň – předvádění produktů, benchmarking...
- Termín – začátek: 1.6.2020
- Termín – konec: 1.12.2021
- Zodpovědná osoba: ...

VAZBY NA FINANCE

Jasný systém měření a řízení musí specifikovat, jak zlepšení v provozu, zlepšení zákaznického servisu a nové výrobky a služby povedou ke zvýšení finanční výkonnosti cestou vyšších prodejů, vyšších marží, rychlejší obrátkovosti aktiv a snížením provozních nákladů. BSC si musí zachovat silnou orientaci na finanční výstupy. Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli. Zlepšení všech měřítek BSC by mělo „zapříčinit“ zvýšení finančních cílů. BSC totiž využívá výhod finančního měření jako konečných výstupů, avšak bez jakéhokoli zkrácení jejich sledování výhradně z krátkodobého hlediska.

3.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém

Jeden z tvůrců předchůdce BSC nazvaného „podnikový scorecard“ Art Schneiderman shrnul důvody pro vznik BSC takto:

- BSC vznikl spojením třech proudů manažerského myšlení 80. let.
- Lidé kolem TQM (komplexní systém řízení kvality) zjistili, že pro každodenní řízení podniku jsou mnohem užitečnější **nefinanční měřítka** a pokoušeli se nalézt ta nejvhodnější
- Manažeři vnitropodnikového účetnictví s příchodem nových nefinančních měřítek začali ztrácet svůj někdejší vliv. Vzhledem k vnitřní a vnější kritice ze strany obhájců teorie překážek se snažili získat zpět vliv reengineeringem tradičních nákladových systémů (Activity Based Costing).
- Lidé z oblasti informačních technologií usilovně hledali aplikace, kterými by rozšířili svůj trh, původně orientovaný pouze na operativní zpracování dat o oblasti řízení a tím si zajistili budoucnost.

BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek.

Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky:

- měřítka pro akcionáře
- měřítka pro zákazníky

a vnitřními měřítky:

- měřítka kritických proces
- měřítka inovací
- měřítka učení se a růstu

Měřítka znamenají rovnováhu mezi výstupními měřítky:

- výsledky minulého úsilí
- a
- měřítka hybných sil budoucí výkonnosti

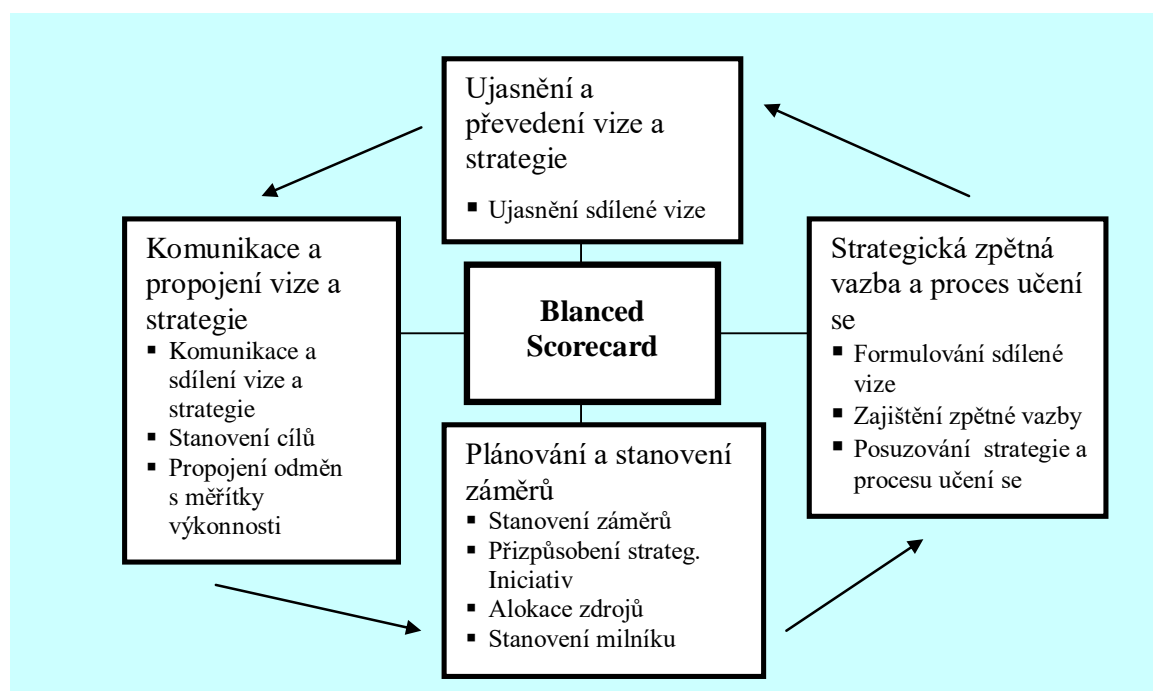
V řadě podniků jsou v řízení využívána i různá nefinanční měřítka, ale většinou nesplňují požadavek „vyváženosti“. Dle autorů knihy p. Kaplana a p. Nortona „je jejich zaměření vázáno na řízení krátkodobých operací“

BSC je využíván rovněž jako strategický manažerský systém k řízení dlouhodobé strategie.

BSC je využíván rovněž jako strategický manažerský systém (obrázek 8) k řízení dlouhodobé strategie (Kaplan, Norton, 2005, s. 21):

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

Obrázek 8 Balanced Scorecard jako manažerský systém



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan, Norton (2005)

BSC neslouží k formulaci strategie, ale na strategii navazuje a převádí ji do praxe. Je tedy nástrojem prosazování strategických změn, který by měl sloužit nejprve vrcholovému managementu a poté být postupně rozvíjen dolů, do všech podnikatelských jednotek. Je to běh na dlouhou trať. Rychlé a plošné nasazování BSC nevede k úspěchu.

Málo známou skutečností je též fakt, že úspěšné nasazení BSC předpokládá existenci fungující procesní a informační infrastruktury v operativním a taktickém řízení firmy. Jinak připomíná ono pověstné prodávání vysavačů tam, kde ještě není zavedena elektřina.

Co může podnik implementací BSC získat?

- jasnou vizi přetvořenou do strategických kroků
- nová měřítko pro sledování efektivity práce jednotlivých částí organizace
- nástroj strategického řízení

- permanentní zpětnou vazbu k jednotlivým rozhodnutím vzhledem k přibližování se či odchylce od strategie
- strukturovanou provázanost jednotlivých aktivit organizace
- prakticky realizovaný spolupodíl zaměstnanců na řízení organizace a tedy i prohloubení týmové spolupráce
- zjednodušení některých činností
- snížení nákladů

Balanced Scorecard je stavebním kamenem integrovaného manažerského systému, který určuje priority a kritické faktory úspěšnosti, sladuje a podporuje klíčové procesy organizace.

Principy manažerské metody Balanced Scorecard jsou:

- Vyjasnění a aktualizace strategie (zaměření na budoucnost)
- Projednání strategie uvnitř organizace
- Propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií (dekompozice strategie)
- Určení a dohoda strategických iniciativ (komunikace)
- Získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů (zpětná vazba)
- Stanovení procesu učení a neustálého zlepšování organizace (kauzalita)
- Identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik
- Zavedení důsledného řízení rizik.

BSC nejen sleduje pokrok při dosahování strategických cílů, ale i umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie. BSC propojuje strategické oblasti s operativními a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení.

BSC klade vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci zainteresovaných účastníků a jak praxe ukazuje, podcenění této komponenty je jedním ze základních příčin neúspěchu při implementaci BSC.

Použití měřících vlastností BSC k realizaci manažerských procesů

1. Vyjasnění a převedení vize a strategie

- práce na BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, převedením strategie podniku do konkrétních strategických cílů,
- při definování finančních cílů (růst trhu a obratu, ziskovost, vytváření cash flow) zvážit významnost jednotlivých oblastí,
- výběr zákaznického a tržního segmentu je třeba provádět velmi pečlivě,
- => cíle pro interní procesy (někdy se objeví nové procesy),
- předpokládá se průběžné plnění cílů v perspektivě učení se a růstu,

2. Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

- Strategické cíle musí proniknout mezi všechny zaměstnance podniku. (podnikové noviny...).
- Pro samotné zaměstnance je vhodnější rozpracovat vrcholové cíle do operativních měřítek. Zaměstnanci sami najdou nejlepší postupy pro dosažení cílů prostřednictvím jim stanovených měřítek.

3. Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ

- Manažeři by měli stanovit cíle na 3 až 5 let.
 - Finančním cílem může být stanovení např. 1,2 násobku návratnosti (rentability celkového investovaného kapitálu ROI).
 - Nárůst prodejů o 50 % v příštích pěti letech.
 - => cíle v oblasti zákaznické oblasti, interních procesů, učení se a růstu

4. Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

- Sledování plnění strategie v jednoduché smyčce.
- Sledování plnění strategie ve dvojité smyčce (ověřování platnosti zvolené strategie).
 - Plní se předpoklady v rekvalifikaci zaměstnanců.
 - Nové procesy jsou na požadované úrovni.
 - Ale nejsou dosaženy výsledky => nutná diskuze o správnosti zvolené strategie.

První tři manažerské procesy jsou pro implementaci strategie nepostradatelné. Samy o sobě však nestačí. Strategie podniků v dnešní turbulentní době a manažeři podniků potřebují mít zpětnou vazbu o složitějších strategických plánech. Plánovaná strategie, i když vytvořená s „nejlepším vědomím a svědomím“, s nejlepšími dostupnými znalostmi a informacemi, nemusí být v současných podmínkách dále platná nebo vhodná.

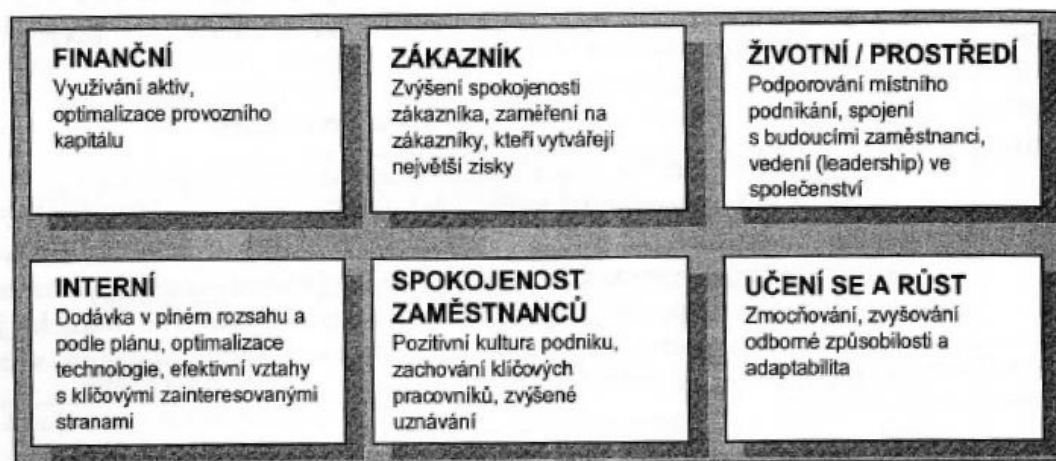
V dnešních stále se měnících podmínkách se mohou nové strategie zrodit využitím nových příležitostí nebo započtením rizik, která nebyla při formulování původní strategie brána v úvahu. Manažeři potřebují zpětnou vazbu, aby zjistili, zda je jimi plánovaná strategie plněna a informace o tom, zda plánovaná strategie zůstává životaschopnou a úspěšnou. Manažeři tak potřebují vědět, zda předpoklady, na kterých svou strategii založili, stále platí.

Zpětná vazba a proces učení se tak uzavírají cyklus strategického rámce. Proces strategického učení se vede k další vizi a strategickému procesu, ve kterém jsou cíle v jednotlivých perspektivách hodnoceny, aktualizovány a nahrazovány v souladu s nejnovějším posouzením strategických výstupů a s požadovanými hybnými silami výkonnosti pro nadcházející období.

Dle Nortona a Kaplana (2007) je velmi důležité uvědomovat si vztahy příčiny a důsledku, hybné síly výkonnosti a vazby na finance, kde se promítnou určité výsledky.

Parmenter, Petrášová (2008) rozšiřují tradiční Balanced Scorecard o dvě další oblasti (obrázek 9), které byly Kaplanem a Nortonem (2005) původně podhodnoceny – těmi oblastmi jsou oblast spokojenosti zaměstnanců a oblast životního prostředí, resp. společenství. Podle Parmentra a Petrášové mají tyto dvě oblasti významný vliv na lidské zdroje, jejichž řízení je v současnosti zařazováno mezi tzv. nejlepší praktiky. Konkrétně oblast společenství je postavena na dlouhodobém budování vztahu podniku s jeho okolím, které vytváří pozitivní vnímání podniku jak ze strany spotřebitelů, tak i ze strany zaměstnanců a státních institucí.

Obrázek 9 Metodika BSC dle Parmentra a Petrášové (2008)



Zdroj: Rylková, 2015, s. 59.

Nadefinování kritických faktorů úspěchu patří mezi nejdůležitější, ale také nejobtížnější úkoly, jelikož se jedná o určité pojítko mezi strategií a konkrétními ukazateli výkonnosti, které z nich přirozeně vyplývají. Konkrétní faktory úspěchu lze považovat za kritické tehdy, jestliže ovlivňují více perspektiv Balanced Scorecard. Na základě tzv. lepších praktik je pět až osm kritických faktorů úspěchu pro jeden podnikatelský subjekt dostačující. Správně nadefinované kritické faktory úspěchu usnadní následné hledání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti.

Efektivita Balanced Scorecard je podporována propojením s ekonomickou přidanou hodnotou EVA a ukazateli z finanční analýzy. Pyramidálním rozkladem ukazatele EVA je možné identifikovat základní atributy (faktory), které tvorbu hodnoty ovlivňují, a následně rozpracovávají a propojují ostatní perspektivy Balanced Scorecard prostřednictvím ukazatelů nefinanční povahy.

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Rozpracujte pyramidální rozklad ukazatele EVA do čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard.

Hlavní nedostatky původní metody BSC uvádí např. Kožená (2015) zejména co se týká:

- přílišného zjednodušení jednosměrné příčinné souvislosti ve strategické mapě, stejné váhy přiřazené jednotlivým měřítkům nebo neoddělení příčin a důsledků v čase.
- BSC je prosazován silou a implementován několika členy managementu.
- Tým pracovníků odpovědný za implementaci podcení komunikace a projekt není posléze na nižších stupních organizace plně pochopen nebo je dokonce bojkotován.
- Vytvoření strategie v některých případech nevychází z reality a (nebo) nedojde k žádnému zlepšení.
- Často chybí celková komplexnost, důslednost, jasný cíl, což vede k nesystémovosti.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Metoda BSC jako systém čtyř vyvážených perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu) se jeví jako vhodný způsob konzistentního a komplexního řízení výkonnosti podniku. Finanční a nefinanční cíle jsou sdruženy do jednoho systému.

Balanced Scorecard je nástroj upřesnění, zhodnocení a podpory realizace strategie pomocí konkrétních měřidel výkonnosti, který by měl vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a změnit dosavadní soustředění a téměř absolutní preferenci finančních ukazatelů.



OTÁZKY

1. Z čeho vychází cíle a měřítka metody *Balanced Scorecard*? (viz str. 54)
 2. Jaké perspektivy jsou zahrnuty v metodě *Balanced Scorecard*? (viz str. 53)
 3. Mezi čím umožňují stanovit perspektivy rovnováhu? (viz str. 65)
 4. Co znázorňuje strategická mapa? (viz str. 61)
 5. Co znamená zásada „Twenty is plenty“? (viz str. 57)
 6. Jakým způsobem by měly být cíle stanovovány? (viz str. 55)
 7. Charakterizujte ukazatele metody BSC. (viz str. 57)
 8. Co může podnik implementací BSC získat? (viz str. 67)
-

4 MĚŘENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola zdůrazňuje, že strategie a hodnocení výkonnosti podniku je propojeno, hodnocení výkonnosti je totiž zpětnovazebním systémem. Kapitola pojednává o tom, co je smyslem strategického řízení, jaké firmy není možné strategicky řídit, co by mělo strategické řízení umožnit sledovat. Je představena strategická analýza a soulad měřítek výkonnosti a strategie podniku.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat fáze strategického managementu,
- představit prvky strategické analýzy,
- charakterizovat strategický controlling,
- představit principy propojení měřítek se strategií podniku,
- uvést prvky měření podnikové strategie jako dobrý výkonnostní systém.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategie, měřítko, ukazatele, vztah příčiny a důsledku, vazby na finance, hybné síly výkonnosti, strategie a měření, strategický controlling, hierarchická soustava strategických cílů.

Metodiky pro hodnocení výkonnosti jsou *s podnikovou strategií neoddělitelně spojeny, neboť tvoří její zpětnovazební systém*. Nejprve je nutné deklarovat, co to podniková strategie je. Existuje celá řada pojetí, přístupu a definic.

V aktuální české učebnici Management (Veber) je velmi jasná formulace definice strategie:

Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Podstatné je, že podniková strategie:

- Není a nemůže být přáním
- Musí být konkretizovaná do cílů a souborů zásad a pravidel chování
- Ne chci vyhrát x abych mohl vyhrát, musím...
- Rozhoduje především to, zda jsem na budoucnost připraveni

Podstatné je to, že podnikovou strategií není a nemůže být přání např. „Chci vyhrát!“ **Strategie** musí být konkretizována do cílů a souborů zásad a pravidel chování. Musí být rozpracována do schémat reakcí na nejrůznější typy událostí. Měla by být tedy v podobě „...abych mohl vyhrát, musím...“. Vyhrát přece chtějí všichni. A měli bychom akceptovat, že o tom, jestli se nám vyhrát podaří nebo ne, rozhoduje především to, jak budeme na budoucnost připraveni.

Výše je vymezeno, co by se mělo pod pojmem „strategie“ chápat. Dost často se používá pojmu strategie pro označení strategického plánu, ať už má jakoukoli podobu. Mnohem častěji pro některou jeho část – nejčastěji pro poslání a vizi, pokud alespoň ty v podniku existují.

Při tvorbě strategie je dobré udržovat ve vzájemné rovnováze kreativitu a čistě analytické postupy! To znamená: tvůrčí proces získávání nápadů a nových myšlenek je podporován analytickými šetřeními a vyhodnocením. Je-li celkový proces příliš nestrukturovaný, pak podniku hrozí nebezpečí, že důležité aspekty ponechá bez povšimnutí. Pokud je však na druhé straně proces příliš strukturovaný, pak chybí kreativní myšlenky, které jsou jádrem každé úspěšné strategie.

Samotná tvorba strategie by měla zahrnout:

1. Návrh strategie

- specifikace poslání, vize a hodnot
- formulace strategie

2. Specifikaci strategie

- Definice strategických cílů a záměrů – strategický plán a strategická mapa
- Volba ukazatelů a jejich hodnot – využití metody BSC
- Volba strategické orientace

3. Plánování operací – operativní plány, rozvrhy operací, rozpočty, výsledovky

- Vylepšení klíčových procesů
- Zpracování plánu prodeje
- Plán využití kapacit zdrojů
- Návrh rozpočtu

4. Monitoring a učení se

- Strategické porady
- Operativní porady

5. Testy a úpravy strategie

- Analýza ziskovosti
- Korelační vztahy mezi strategickými ukazateli
- Nové konkurenční strategie
- Hodnocení účinnosti strategie

V celé řadě organizací se pod pojmem strategie skrývají neurčité představy a přání, která mají vlastníci a vrcholoví manažeři. Na druhé straně však existuje velmi mnoho firem, které není možno strategicky řídit, strategii totiž nepotřebují.

Strategicky řídit nelze firmy, které:

- nemají stabilního, zodpovědného a kompetentního vlastníka,
- nemají strategický systém řízení,
- nemají nikoho, komu takový systém chybí.

Ovšem nepopíratelným faktem je, že když chce podnik zavést systém řízení jakosti nebo jakoukoliv aktuální metodu pro zdokonalení řízení, kdokoli má v této záležitosti pomoci, nejdříve se ptá po podnikové strategii.

Strategické řízení je spojeno s:

- výzkumem tržních podmínek, přání a potřeb zákazníků,
- identifikací silných a slabých stránek podniku vzhledem ke konkurenci,
- specifikací sociálních, politických a legislativních podmínek
- určení disponibilních zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby podniku

Smyslem výše uvedených aktivit je získávání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Strategické řízení by mělo umožnit sledovat:

- Finanční výsledky
- Hmotná a nehmotná aktiva
- Vytváření hodnoty pro současné a budoucí zákazníky
- Zlepšování kvality lidských zdrojů, systémů, způsobu práce
- Podnikatelská rizika

- Vyjasňovat a aktualizovat strategii
- Propojovat cíle oddělení
- Určovat strategické iniciativy
- Stanovovat procesy učení a neustálé zlepšování organizace
- Identifikovat a analyzovat rizika
- Převádět strategii na měření

Strategický management představuje nepřetržitý proces s těmito fázemi:

1. Průzkum prostředí (strategická analýza)
2. Formování strategie
3. Implementace strategie
4. Kontrola a hodnocení (strategický controlling)

Strategická analýza

Strategická analýza je prvním krokem v procesu strategického řízení, která má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v podniku. Zahrnujeme zde:

- identifikaci současné podnikové mise a cílů – k tomu je potřeba dobrá znalost prostředí, v němž se firma nachází, a znalost interních možností. Je třeba provést analýzu firemní kultury a očekávání zájmových skupin, tzv. stakeholders (akcionáři, management, banky, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci atd.) Poslání firmy by mělo být vizionářské, mělo by objasňovat důvod existence firmy, popisovat hlavní činnosti a klíčové hodnoty podniku. Cíle společnosti formuluje management podniku a obvykle mají povahu finanční (např. úroveň prodeje, zisku) a snaží se pokrýt požadavky zájmových skupin.
- analýzu vnějšího a vnitřního prostředí
- analýzu konkurenčního prostředí – zohledňujeme zde:
 - hrozbu potenciálních konkurentů,
 - sílu zákazníků a dodavatelů,
 - hrozbu substitutů
 - úroveň konkurenční rivality.
- analýzu podnikových zdrojů – zjišťujeme stav:
 - fyzických zdrojů – budovy, distribuční sítě,
 - lidských zdrojů,
 - finančních zdrojů,
 - kapacity zdrojů pomocí finančních ukazatelů ziskovosti, likvidity, rentability a výkonnosti, zadluženosti, zjišťujeme stav nehmotných zdrojů – image, výrobní značka, software atd.

- analýzu hodnototvorného řetězce – ta definuje vztah mezi zdroji a jejich možnostmi podpořit výkon organizace, to znamená určit, jak podnikové aktivity podporují konkurenční sílu podniku. Z hlediska konkurenční výhody jsou důležité ty aktivity, které jsou náročné na náklady a ty, které vytvářejí nebo se podílejí na tvorbě odlišnosti (diferenciace). Hodnotový řetězec je třeba chápat v celém dodavatelském řetězci, nejen v rámci vlastního podniku. Aktivity přidávající hodnotu pak můžeme členit na:
 - primární (přímo se podílející na tvorbě hodnoty např. nákup materiálu, výroba dílů, komponent a finálních výrobků, prodej výrobků, zajištění servisu)
 - podpůrné (spolehlivost a kvalita dodávek, dobré jméno společnosti, komplexní IS, kvalitní servis atd.
- analýza kultury a zainteresovaných – jedná se o rozbor a pochopení, jak očekávání zainteresovaných skupin bude (může) ovlivnit volbu strategie. Hodnocení důležitosti očekávání ovlivňovatelů (stakeholders) je důležitou součástí každé strategické analýzy. Týká se tří záležitostí:
 - Jak může každá skupina ovlivňovatelů promítnout svá očekávání do organizace.
 - Zda to (vůbec) mohou učinit (zda na to mají moc).
 - Vliv očekávání ovlivňovatelů na budoucí strategie.
- SWOT analýza – jedná se o výhodný způsob, jak výsledky výše uvedených analýz strukturovat a setřídit podle důležitosti (jedná se o identifikaci silných a slabých vlastností podniku a příležitostí a hrozeb vyplývajících z prostředí firmy). SWOT analýza je velice vhodným nástrojem pro určení priorit podniku. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie podniku a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí. Při sestavení analýzy je nezbytné eliminovat vliv subjektivity, čehož dosáhneme vytvořením několika nezávislých týmů sestavených z podnikových zaměstnanců, ale i z osob, které v podniku nepracují.

Výsledkem provedené strategické analýzy bývá často také určení tzv. kritických faktorů úspěchu (kritických ukazatelů výkonnosti) a přehodnocení firemního poslání a cílů – na základě výše provedených analýz.

Strategické cíle podniku by měly tvořit hierarchickou soustavu a zahrnovat např.:

- rozmnožení majetku vlastníků,
- vysokou rentabilitu investovaného kapitálu,
- stále lepší uspokojování zákazníků (sortimentem, kvalitou, cenou),
- pozitivní image podniku,
- efektivnost jeho hospodaření apod.
- budování podnikové kultury

Ústředním bodem strategického řízení je výběr strategie. Řeší základní rozhodnutí, týkající se budoucnosti podniku a způsobu, jak se podnik bude vyrovnávat s vlivy a faktory, identifikovanými strategickou analýzou.

Implementace strategie představuje programový, plánovitý proces realizace strategie, který zahrnuje:

- tvorbu programů - mají stanovit opatření, úkoly jednotlivých výkonných funkcí pro zabezpečení realizace strategie (plánování v rámci soustavy plánů podniku),
- rozpočty - musí vyjadřovat zabezpečení programů po stránce finanční,
- procedury - znamenají detailní rozpracování programů do jednotlivých úloh a postupů jejich realizace (jsou součástí operativního plánování).

Strategický controlling

Strategický controlling

Součástí procesu strategického řízení je strategický controlling. Pod tímto pojmem chápeme na jedné straně strategické myšlení ve smyslu hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů, optimální hodnoty zvolených měřítek, vyhodnocení cílů včetně jejich prezentační formy, a na druhé straně rozpad a provázání do operativního plánovacího systému a dále motivačního systému společnosti. Strategický controlling **působí formou zpětné vazby k procesu strategického řízení, vyhodnocuje odchylky ukazatelů od cíle, a to jak předstižných, tak zpožděných.** Vzniklé odchylky jsou podrobovány detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekci strategie ve vazbě na měnící se podmínky.

4.1 Strategie a měření

Správná rozhodnutí managementu vyžadují umět vyhodnocovat výkonnost jimi řízeného podniku.

K tomu potřebují soubor nástrojů, který umožní sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů.

Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům např. Balanced Scorecard, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti.

Propojení měřítek se strategií se provádí na základě následujících principů:

- Vztahy příčiny a důsledek
- Hybné síly výkonnosti
- Vazby na finance

Vztahy příčiny a důsledku:

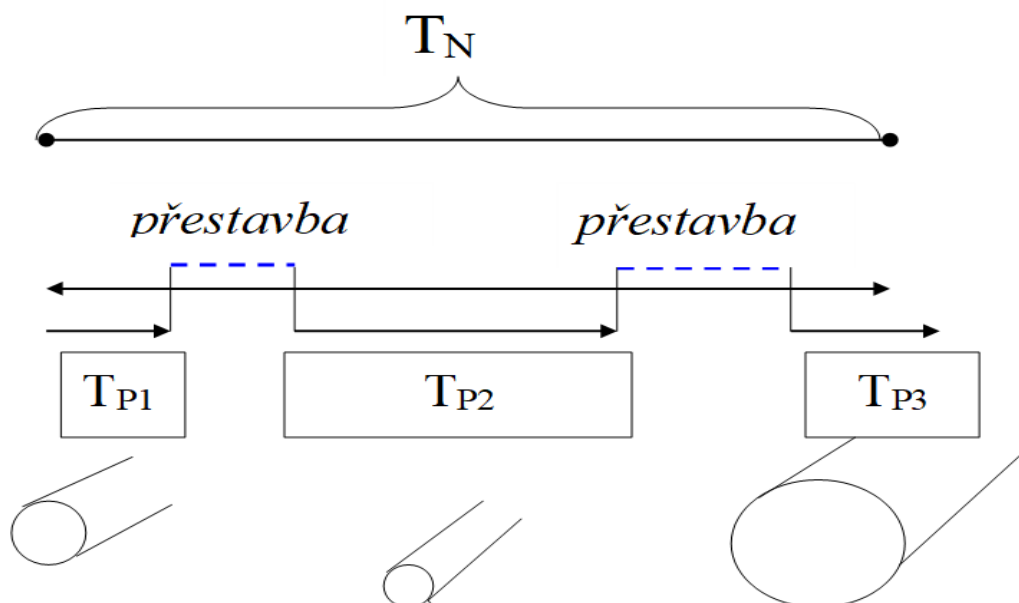
Strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku. Ty mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže-potom:

Jestliže snížíme dobu přestavby výrobního zařízení z jednoho rozměru plastové trubky na jiný rozměr, potom zvýšíme hodnotu produktivního časového fondu. Zvýšení hodnoty produktivního časového fondu umožní:

- vyrobit větší množství výrobků
 - Vyšší množství vyrobených plastových trubek umožní zvýšit výsledek hospodaření prostřednictvím vyšších tržeb.
- nebo zvýšit počet výrobních kampaní.
 - Vyšší počet výrobních kampaní vylepší vyjednávací pozici prodejcům z pohledu termínu dodávek výrobků.

Ukázka příčiny a následku je vyobrazena na obrázku 10.

Obrázek 10 Příčina a následek

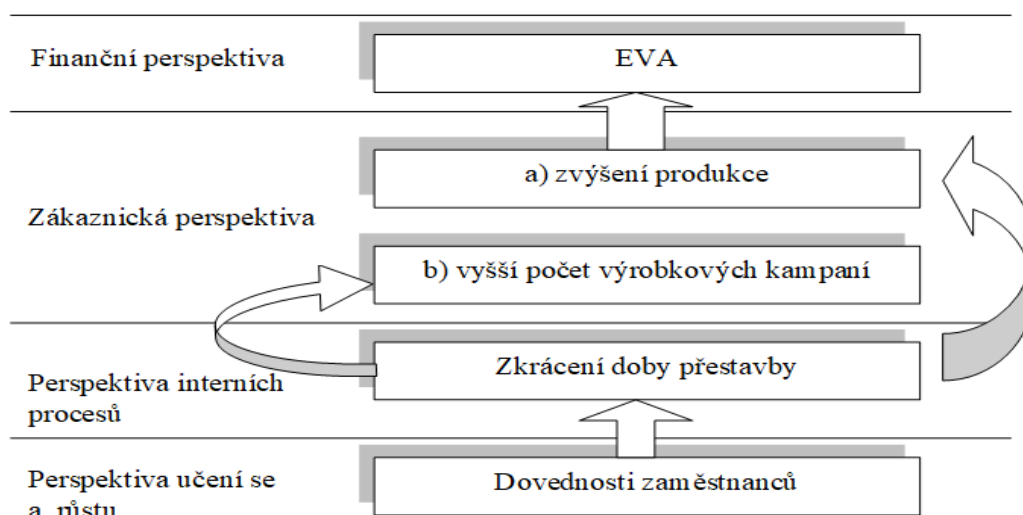


Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné realizovat zkrácení přestaveb výrobního zařízení je zapotřebí změnit technologický postup této operace, jako interního procesu. To lze zajistit zlepšením dovednosti příslušných zainteresovaných výkonných pracovníků.

Tímto způsobem se vytváří celý řetězec příčin a důsledků, které prostupují všemi perspektivami BSC (obrázek 11).

Obrázek 11 Vztahy příčiny a důsledku



Zdroj: vlastní zpracování

Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Ty mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže-potom. Například spojení mezi zlepšením prodejním výcvikem zaměstnanců a vyššími zisky může být vyjádřeno následující posloupností hypotéz.

Příklad: spojení mezi zlepšeným prodejním výcvikem zaměstnanců a vyššími zisky

- Jestliže zkvalitníme výcvik zaměstnanců týkající se produktů, které prodávají, potom budou o nich vědět více.
- Jestliže budou zaměstnanci vědět více o produktech, potom selepší efektivnost prodeje.
- Jestliže selepší efektivnost prodeje, potom se zvýší průměrná množství produktů, které prodávají.

Hybné síly výkonnosti

Strategie podniků používají určitá obecná měřítka. Ta jsou klíčovými výstupními měřítka odrážejícími společný cíl všech strategií a podobných aktivit napříč odvětvími a podniky. Často se jedná o zpožděné indikátory, jako je ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, udržení zákazníků a kvalifikace zaměstnanců. Hybné síly výkonnosti – předstižené indikátory, jsou jedinečné indikátory sestavené pro konkrétní podnikatelskou jednotku. Hybné síly výkonnosti tedy odrážejí jedinečnost strategie podniku, např. finanční hybné síly ziskovosti a tržní segmenty, na nichž chce daná jednotka konkurovat, a cíle interních procesů a učení se a růstu, které přinesou cílovým trhům a zákazníkům hodnotové výhody.

Správně sestavený nástroj měření a řízení výkonnosti má obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. Měřítka výstupů bez hybných sil nevypovídají, jak má být výstupů dosaženo. Také neposkytují včasnou informaci o úspěšnosti implementace strategie.

Naopak hybné síly výkonnosti (jako doba trvání cyklu a míra závad) bez měřítek výstupů neříkají, zda zlepšení ve výrobě vedla ke zvýšení požadovaného efektu v oblasti finanční výkonnosti.

Dobře sestavený nástroj měření a řízení výkonnosti strategie by měl obsahovat vhodný mix výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předběžné indikátory) strategie podnikatelského subjektu.

Bez výstupních měřítek umožní sice podniku dosáhnout krátkodobých zlepšení, neodhalí však, jestli tato zlepšení vedla ke zvýšení objemu obchodu se stávajícími a novými zákazníky a v konečném důsledku ke zvýšení finanční výkonnosti.

Vazby na finance

V podnicích prudce vzrůstá počet programů realizace změn. Na základě toho jsou zaměstnanci často zaneprázdňeni plněním takových cílů, jako jsou jakost, spokojenost zákazníka, inovace a delegování pravomocí jen kvůli cílům samým. Tyto cíle mohou částečně přispět ke zvýšení výkonnosti podniku, nevedou však k celkovému zlepšení, jsou-li brány jen jako cíle samy o sobě. O nutnosti propojení provozních zlepšení s ekonomickými výsledky svědčí finanční problémy mnoha podniků.

Strategie podniků musí zachovat silnou orientaci zejména na finanční výsledky jako například na ROCE nebo EVA. Mnozí manažeři nezvládnou propojení programů TQM, snížení doby trvání cyklů, reengineering a delegování pravomocí s výstupy, které mají vést k budoucí finanční výkonnosti. V těchto firmách jsou pak programy zlepšení nesprávně zaměněny za cíle. Nebyly propojeny s konkrétními cíli zákaznické ani finanční výkonnosti. Nevýhnutelným důsledkem pak je, že jim tyto programy změn nepřinesou žádný užitek. Příčinné cesty od všech měřítek strategie by měly být svázány s finančními cíli.

- Nutnost propojení provozních zlepšení s ekonomickými výsledky
- Propojenost s konkrétními cíli všech perspektiv
- Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními měřítky
- Dle některých kritiků je finanční perspektiva při hodnocení výkonnosti podniku zcela zbytečná. Ale:
- Jasný systém měření a řízení musí specifikovat, jak zlepšení v nefinančních perspektivách se odrazí ve finanční výkonnosti podniku. V podstatě všechny perspektivy podniku mají směřovat k naplnění finančních cílů.

Měření podnikové strategie – dobrý výkonnostní systém

- Každé měřítko je součástí řetězce příčiny a důsledku.
- Všechna měřítka jsou v konečném důsledku propojena s výstupy.
- Mezi výstupními měřítky (finančními a zákaznickými) a hybnými silami výkonnosti (hodnotová výroba, interní procesy a učení se a růst) je rovnováha.
- Nástroj strategického řízení
- Nová měřítka pro sledování efektivity práce

- Permanentní zpětnou vazbu k jednotlivým rozhodnutím vzhledem k přibližování se či odchylce od strategie
- Provázanost jednotlivých aktivit organizace
- Prohloubení týmové spolupráce
- Zjednodušení některých činností

Pro zajištění souladu měřítek výkonnosti se strategií podniku zdůrazňuje Parmenter, Pe-trášová (2008, s. 22) jejich nutné propojení se třemi pilíři, a to konkrétně s:

- kritickými faktory úspěchu (Critical Success Factors, CSF),
- perspektivami Balanced Scorecard,
- strategickými cíli organizace.



SHRnutí KAPITOLY

Strategie by měla být převedena do specifických cílů, do komplexního a srozumitelného souboru měřítek výkonnosti a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, systém měření a řízení výkonnosti podniku by měl dokumentovat specifickou strategii podniku.



OTÁZKY

1. Vyjmenujte fáze strategického managementu. (viz str. 73)
 2. Představte prvky strategické analýzy. (viz str. 75)
 3. Charakterizujte strategický controlling. (viz str. 77)
 4. Představte principy propojení měřítek se strategií podniku. (viz str. 77)
 5. Uveďte prvky měření podnikové strategie jako dobrý výkonnostní systém. (viz str. 80)
-

5 CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI VE FINANČNÍ OBLASTI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola pojednává o finančních cílech, ukazatelích, které jsou kritériem dosažení úspěchu. Zabývá se soustavou poměrových ukazatelů, které jsou nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Je představena spider analýza a přístupy k hodnocení finanční výkonnosti.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat poměrové ukazatele finanční analýzy,
 - uvést, k čemu slouží spider analýza,
 - rozlišit přístupy k hodnocení finanční výkonnosti,
 - uvést příklady cílů finanční oblasti
 - uvést příklady ukazatelů finanční oblasti.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Finanční cíle, finanční ukazatele, ukazatele poměrové, spider analýza, přístupy k hodnocení finanční výkonnosti.

Součástí finanční oblasti jsou strategické cíle vypovídající o výnosnosti, nákladové situaci a růstu v podniku. Finanční oblast zaznamenává výsledky ostatních oblastí, které jsou součástí systému měření a řízení výkonnosti podniku. Zachycuje krátkodobou výkonnost a odhaduje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Finanční oblast a cíle jsou základním kritériem úspěchu podnikatelského subjektu. Ostatní oblasti a cíle v těchto dalších oblastech musí podpořit plnění finančních cílů.

Finanční oblast je podložena především informacemi z finančního managementu. Jedním z východisek pro stanovení cílů pro finanční oblast je využití dat a informací z finanční analýzy. Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytnout informace z účetních výkazů, posoudit finanční zdraví podniku a připravit potřebné podklady pro řídicí rozhodnutí (Grünwald, Holečková, 2007). Analýza výkazů se opírá především o rozvahu (bilanci), výkaz zisku a ztráty, cash-flow.

Analýza rozvahy je nejdůležitějším zdrojem informací z pohledu finanční analýzy. Rozvaha zachycuje majetkovou a kapitálovou stránku podniku. Rozvaha uvádí jednotlivé položky aktiv a pasiv, uvádí stav majetku podniku a zdroje krytí majetku podniku k určitému časovému úseku v peněžním vyjádření. Provádí se horizontální a vertikální analýza rozvahy (Grünwald, Holečková, 2007). Horizontální analýza rozvahy (analýza trendů) porovnává vývoj jednotlivých položek rozvahy v čase a přináší do pohledu na podnik určitý dynamický prvek, protože sleduje vývoj jednotlivých ukazatelů časově (Synek, 2003). Vertikální analýza rozvahy je technikou procentního rozboru a zobrazuje strukturu rozvahy a její změny. Například změny v položkách aktiv – které položky se zvýšily v podílu a které naopak snížily v podílu. Vertikální analýza je významná v mezipodnikovém srovnávání, umožňuje srovnávat podnikatelské subjekty různých velikostí, protože strukturu jejich kazů převádí na společný základ 100 %. Vertikální analýza je na bázi výpočtů procentuálních podílů jednotlivých položek na celku (Synek, 2003).

Struktura aktiva a pasiv pomáhá vysledovat, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní činnost a obchodní činnost podniku a udává, z jakých zdrojů kapitálu byly položky aktiv pořízeny (Sedláček, 2001).

Analýza výkazu zisku a ztráty uvádí, které náklady a výnosy příslušných činností podniku se podílely na tvorbě hospodářského výsledku běžného období. Hospodářský výsledek je potom zachycen v rozvaze. Horizontální analýza tohoto výkazu přináší na podnik dynamický pohled, neboť uvádí časový vývoj jednotlivých ukazatelů. Počítají se zde jak absolutní, tak relativní přírůstky jednotlivých ukazatelů vůči základnímu období. Vertikální analýza výkazu jednotlivé položky výkazu přiřazuje například k celkovým výnosům v jednotlivých sledovaných obdobích.

Výkaz cash flow

Tento výkaz zachycuje vznik a použití peněžních prostředků. Výkaz je doplňkem rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Uvádí přehled příjmů a výdajů podniku za dané období, je

žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje. Výkaz cash flow popisuje nejen vývoj finanční situace podniku, identifikuje také příčiny změn této situace. Tímto výkazem je možné také posoudit likviditu podniku. Základ výkazu tvoří krátkodobý likvidní majetek – peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty – peníze na účtu, peníze na cestě, ceniny, peníze v pokladně (Vochozka, 2011).

Soustavy poměrových ukazatelů

Účetní výkazy uvádí absolutní hodnoty jednotlivých položek. Pro analýzu vzájemných vazeb a souvislostí mezi položkami je důležité dávat příslušné absolutní hodnoty do vzájemných poměrů, čímž vznikají ukazatele poměrové (Grünwald, Holečková, 2007). Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu (Sedláček, 2001).

Poměrové ukazatele

Nejoblíbenější metodou finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které patří také mezi nejrozšířenější ukazatele finanční analýzy. Počítání těchto ukazatelů není náročné a přináší nenákladný obraz k základním finančním charakteristikám podniku. Výpočtem poměrových ukazatelů začíná analýza, která je však spojena s následnou správnou interpretací výsledků. Mezi nevýhody poměrových ukazatelů je možné zařadit nízkou vypovídací schopnost vysvětlit daný jev.

Poměrové ukazatele jsou dále členěny do těchto skupin (Sedláček, 2001):

- Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti, profitability ratios)
- Ukazatele aktivity (řízení aktiv, asset management)
- Ukazatele zadluženosti (finanční závislosti, debt management)
- Ukazatele likvidity (platební schopnosti, liquidity ratios)
- Ukazatele tržní hodnoty (market value ratios)
- Provozní (výrobní) ukazatele
- Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow

UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability vypovídají o zhodnocování vázaného kapitálu v podniku. Je zde poměřován zisk dosažený podnikáním s určitým zdrojem podniku, který byl použit k dosažení zisku. Ukazatele rentability udávají poměr výsledného efektu dosaženého podnikatelskými aktivitami k určitému vstupu. Ve jmenovateli tím vstupem může být celkový majetek (aktiva), vlastní kapitál nebo náklady (Kislingerová, 2001). Ukazatele rentability vypovídají o hospodárnosti, nepřímým způsobem indikují snižování nákladů, efektivní zvyšování cen, konkurenceschopnost produktů. Indikátory jsou ovlivněny podílem nákladů na vytvořeném obratu. Absolutní velikost kladného hospodářského výsledku je ovlivněna velikostí prodejů. Velikost rentability obratu je ovlivněna strukturou nákladů. Srovnáváním

ukazatelů mezi různými podnikatelskými subjekty je nutné brát ohled na strukturu nákladů (Suchánek, 2007).

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu je považována za klíčové kritérium k hodnocení úspěšnosti podniku především pro vlastníky. Ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem. Zisk podniku je tady hodnocen jako výdělek kapitálu, který byl do podnikatelského subjektu vložen. Tímto ukazatelem vlastníci podniku zjistí, jestli investovaný kapitál vytváří dostačující výnos a jestli je využit s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika (Sedláček, 2001). Záleží potom ve výpočtech tohoto ukazatele, jestli jsou některé fondy z vlastního kapitálu odečteny. Vlastní kapitál totiž v sobě zahrnuje základní kapitál, nebo emisní ážio, zákonné a další fondy vytvářené ze zisku a i zisku z běžného období.

ROA – Rentabilita celkových aktiv poměruje zisk k celkovým aktivům, aniž by se bralo v potaz zdroj financování těchto aktiv. Ukazatel dovoluje porovnat podnikatelské subjekty s různou strukturou vlastního a cizího kapitálu. Pokud se používá k výpočtu EBIT, pak tato rentabilita měří hrubou produkční sílu aktiv podnikatelského subjektu před odečtením daní a nákladových úroků. Ukazatel je vhodný pro srovnávání podnikatelských subjektů s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích a s různými daňovými podmínkami, pro mezinárodní srovnávání je tento ukazatel vhodný. Použitím výpočtu s čistým ziskem (po zdanění), který je zvýšen o zdaněné úroky tento ukazatel zahrnuje odměnu věřitelům za zapůjčený kapitál. Když se zahrnou úroky do nákladů, povede to ke snížení vykazovaného zisku a tak k nižší dani z příjmů. Cena cizího kapitálu je tak o tuto ušetřenou částku daně nižší (Sedláček, 2001).

ROI - Rentabilita vloženého kapitálu udává efektivnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Uvádí, kolik korun zisku připadá na jednu korunu dlouhodobých zdrojů. Ukazatel odpovídá na otázku, jaká je účinnost působení celkového kapitálu, vloženého do podnikání, bez ohledu na druh financování. V čitateli zlomku je možné používat různé formy vyjádření zisku jako je EBIT, EBT.

ROCE – Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu má obdobnou vypovídací schopnost jako rentabilita aktiv, avšak je zaměřena jen na dlouhodobý kapitál a eliminuje neúročený krátkodobý cizí kapitál a ostatní pasiva. Uvádá informace k výnosovému potenciálu dlouhodobých zdrojů. Může být zdrojem důležitých informací pro investory při porovnávání s výnosem jiných druhů potenciálních investic.

ROS – Rentabilita tržeb je klíčovým ukazatelem efektivnosti podnikatelského subjektu. Indikátor charakterizuje zisk přiřazený k tržbám, to znamená, že tento indikátor odpovídá na otázku, jak velký zisk přinese jedna koruna tržeb. Je možné počítat za pomoci různých variant vzorce, v čitateli zlomku s EBITem nebo EATem. Ve jmenovateli je možné používat tržby nebo výnosy.

Přehled výpočtů ukazatelů je uveden na obrázku 12.

Obrázek 12 Přehled ukazatelů a jejich vzorců

Přehled ukazatelů rentability, výnosnosti, návratnosti:

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapital}} \quad \text{případně} \quad ROE = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapital}}$$

$$ROA = \frac{(\text{zisk} + \text{uroky}) \text{ po zdanění}}{\text{aktiva celkem}} \quad \text{případně} \quad ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$ROI = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné uroky}}{\text{celkový kapital} - \text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (\text{případně čítec před zdaněním})$$

$$ROCE \approx ROI$$

Zdroj: vlastní zpracování

UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele této skupiny měří, jak efektivně podnikatelské subjekty hospodaří se svými aktivy. Ukazatele vyjadřují vázanost kapitálu v aktivech. Indikátory jsou uváděny počtem obrátů za roční období nebo dobou obrátu ve dnech. Ukazatele aktivity využívají různé majetkové části a ty jsou poměřovány ve vztahu k tržbám, výnosům nebo k dalším rozvrhovým základnám. Podnikatelské subjekty hledají určitou střední cestu v objemu aktiv. Jestliže má podnikatelský subjekt aktiv víc než je účelné, vytváří se přebytké náklady nebo na druhou stranu jich může být nedostatek. Podniky se tak musí vzdávat potenciálních výhodných příležitostí k podnikání. Využívá se zde srovnávání s oborovými průměry. Evropská unie se v rámci sjednocování postupů v současnosti kloní spíše k využívání ukazatelů obrátu (Vochozka, 2011). Obrát aktiv je měřítkem celkového využití aktiv, v jiném slova smyslu informuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

Doba obrátu celkových aktiv uvádí počet obrátek za určitý časový interval např. za rok. Ukazatel obrátu aktiv je poměrem tržeb k celkovým aktivům.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Doba obrátu zásob má za cíl odhadnout počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku. Konstrukce ukazatele se liší, je možné se držet poměru průměrného stavu celkových zásob a průměrných denních tržeb (Sedláček, 2001). Nevýhodou doby obrátu zásob je, že tržby jsou v cenách tržních, zásoby jsou uváděny v cenách nákladových. Dochází tak k nadhodnocení skutečné obrátky. Ukazatel se počítá jako poměr zásob k denním tržbám

(Sedláček, 2001). Určitá výše zásob je důležitá pro bezproblémové fungování podnikatelských subjektů, i když se uvádí, že by měl být držen na co nejnižší úrovni. Ukazatel může být přiřazován mezi měřítka likvidity.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (8)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (9)$$

Doba obratu závazků uvádí, jaká je platební morálka podniku k jeho dodavatelům a je poměrem krátkodobých závazků k denním tržbám.

Doba obratu (splatnosti) pohledávek je protipólem doby obratu závazků, měří počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a splácením této faktury. Obrácená hodnota ukazatele hodnotí počet obrátek pohledávek za roční období (Kislingerová, 2001). Doba obratu pohledávek se počítá jako poměr krátkodobých pohledávek k denním tržbám. Vypočtené hodnoty je doporučeno srovnávat s poskytovanými platebními podmínkami. Pokud je výše ukazatele vyšší než běžná doba splatnosti, pak obchodní partneři neplatí zainteresované strany své závazky včas.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (10)$$

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Skupina ukazatelů uvádí vztah mezi vlastním kapitálem a cizím kapitálem podnikatelského subjektu. Zjišťují míru rizika věřitelů, že pohledávky nebudou zaplacený. Vypovídají o úspěšnosti manažerů získávat další zdroje k financování podniku. K celkové rentabilitě podniku může pomoci růst zadluženosti podniku, jev s tím spojený je nazýván finanční páka. Zvyšování zadluženosti zvyšuje riziko finanční nestability, a tak je vhodné ukazatele zadluženosti srovnávat s ukazateli likvidity (Sedláček, 2001).

Míra celkové zadluženosti nazývána jako míra věřitelského rizika udává poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Poměr uvádí, jaký majetek kryje cizí kapitál. Je podílem cizího kapitálu k celkovým aktivům. Větší hodnota vlastního kapitálu zajišťuje větší jistotu pro věřitele. Věřitelé upřednostňují nízkou hodnotu zadluženosti. Celková zadluženost uvádí poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům.

Ukazatel úrokového krytí je klíčovým ukazatelem zadluženosti a je ratingovou charakteristikou a vodítkem pro investory. Vyjadřuje, kolikrát zisk podniku může klesnout, aby daný podnik byl stále schopen uspokojit cizí kapitál na stávající úrovni. Ukazatel je poměrem EBITu k nákladovým úrokům (Kislingerová, 2001).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (11)$$

Ukazatel podílu upraveného vlastního kapitálu (TNW) – banka používá tento ukazatel jako jedno ze základních měřítek zadluženosti.

$$TNW = \frac{\text{vlastní kapitál} - (\text{netto výše pohledávek za upsaný ZK} + \text{netto výše dlouhodobého nehmotného majetku} + \text{netto výše oceňovacího rozdílu k nabytému majetku} + \text{netto výše odložené daňové pohledávky})}{(\text{upravený vlastní kapitál} + \text{pasiva celkem} - \text{vlastní kapitál})} \quad (12)$$

Čítel vzorce je nazýván jako upravený vlastní kapitál. Hodnota indikátoru dle bank nesmí klesnout pod 60 %, rozhodujícím dnem je poslední den příslušného čtvrtletí roku.

UKAZATELE LIKVIDITY

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podnikatelských subjektů uhrazovat krátkodobé závazky a porovnávají to, čím je možné zaplatit, tím co je nutné zaplatit. S tím souvisí zlaté pravidlo financování, a to říká, že každé aktivum je financováno s dobou splatnosti, která odpovídá době efektivního využívání příslušného aktiva. Likviditu je možné definovat jako sumu veškerých potenciálně likvidních prostředků firmy, které jsou k dispozici k úhradě splatných závazků. Solventnost znamená připravenost splácet závazky, když jejich splatnost nastane. Existuje vzájemná podmíněnost solventnosti a likvidity. Likvidita je podmínkou solventnosti (Sedláček, 2001).

Okamžitá (hotovostní) likvidita hodnotí schopnost organizace uhradit závazky, které jsou právě splatné. Čítel zahrnuje peníze v hotovosti, na běžných účtech a jejich ekvivalenty. Doporučená hodnota je okolo 0,2. Ukazatel je poměr oběžných likvidních aktiv ke krátkodobým pasivům.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Pohotová likvidita do čitatele přidává ještě krátkodobé pohledávky očištěné od těžko vymahatelných a pochybných na rozdíl od okamžité likvidity. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1 pro zachování likvidity. Likvidní aktiva a krátkodobé pohledávky jsou děleny krátkodobými pasivy. Je-li hodnota příliš vysoká, potom podnikatelský subjekt váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přináší minimální úrok (Vochozka, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

Celková (běžná) likvidita uvádí, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Sledování tohoto ukazatele vyžaduje banka po podnicích v případě poskytnutých investičních úvěrů. Pro banku je tento ukazatel měřítkem solventnosti klienta v budoucnu. Udává budoucí solventnost podniku. Ukazatel zahrnuje i zásoby, u kterých přeměna na prostředky peněžní povahy je poměrně zdlouhavá. Indikátor je citlivý na strukturu zásob a jejich skutečné oceňování ve vztahu k prodejnosti. Doporučuje se hodnota větší než je 1,5 (Sedláček, 2001). Ukazatel měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku (Vochozka, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

$$\text{celková likvidita} = \frac{(\text{netto výše zásob} + \text{netto výše krátkodobých pohledávek} + \text{netto výše časového rozlišení aktiv})}{(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé rezervy} + \text{běžné bankovní úvěry} + \text{splatná část dlohodobých úvěrů do 1 roku} + \text{krátkodobé finanční výpomoci} + \text{časové rozlišení v pasivech rozvahy})} \quad (16)$$

Banka požaduje, aby hodnota ukazatele vyjádřeného v procentech neklesla pod 180 %, rozhoduje poslední den příslušného kalendářního čtvrtletí.

Ukazatele likvidity a jejich výsledky jsou statické, snižují vypovídají schopnost. Je doporučováno doplnit analýzu likvidity o ukazatele pracovního kapitálu. Pracovní kapitál je rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a pro podnik je dobré, když má k dispozici větší objem pracovního kapitálu (Vochozka, 2011).

UKAZATELE TRŽNÍ HODNOTY

Tyto ukazatele jsou důležité pro potenciální investory a všechny, kteří investují na kapitálovém trhu. Ve výpočtech se počítá s cenami nebo s počtem emitovaných akcií daného podniku. Je používán u akciových společnostech.

PROVOZNÍ (VÝROBNÍ) UKAZATELE

Ukazatele jsou interním ukazatelem podniků využívaných pro vnitřní řízení. Managementu pomáhají sledovat a analyzovat vývoj základních aktiv podniku. Ukazatele se opírají o náklady. Efektivně řízené náklady mají za cíl zvyšovat hospodárnost vynakládání jejich jednotlivých druhů a tak dosahovat vyššího konečného efektu (Sedláček, 2001).

Produktivita mezd zjišťuje, kolik tržeb připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Trendově by tento indikátor měl mít stoupající tendenci. Při eliminaci vlivu nakupovaných surovin, energie a služeb, se v čitateli používá místo tržeb přidaná hodnota a pak se produktivita mezd počítá jako přidaná hodnota dělená mzdami.

Nákladovost tržeb hodnotí zatíženost tržeb celkovými náklady a ukazatel by měl mít klesající tendenci. Nákladovost tržeb je poměr nákladů k tržbám bez mimořádných tržeb.

Materiálová náročnost tržeb vyjadřuje zatíženost tržeb spotřebou materiálu a energií. Je poměrem spotřeby materiálu a energie k tržbám bez mimořádných tržeb.

UKAZATELE NA BÁZI FINANČNÍCH FONDŮ A CASH FLOW

Tyto ukazatele zachycují jevy, které signalizují platební neschopnost a posuzují, kam spěje finanční situace daného podniku. Cash flow souvisí s rozdílem příjmů a výdajů.

Marže hrubého běžného cash-flow je ukazatelem, který vyžadují banky po podnicích, kde je poskytnut investiční úvěr.

$$\text{marže hrubého běžného CF} = \frac{\text{(běžný hospodářský výsledek před zdaněním)} + \text{odpisy a změny opravných položek a rezerv v provozní a finanční oblasti}}{\text{(tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb)}} \quad (17)$$

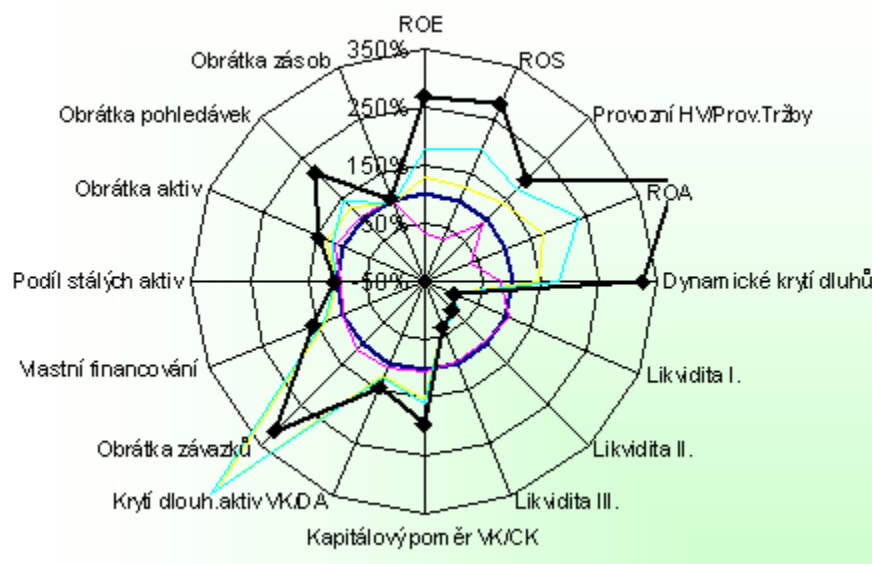
Ukazatel čistý pracovní kapitál může být uváděn do kategorie ukazatelů na bázi cash flow. Je rozdílem mezi určitou položkou aktiv a určitou položkou pasiv. Ukazatel odděluje od běžných aktiv tu část finančních prostředků, která je určena k úhradě krátkodobých závazků. Od celkových oběžných aktiv se odečtou celkové krátkodobé závazky. Rentabilita čistého pracovního kapitálu se počítá jako poměr čistého zisku k čistému pracovnímu kapitálu.

Trendová analýza hodnotí poměrové ukazatele v čase. Tato analýza se zpravidla znázorňuje v grafickém provedení jako časová řada. V rámci měření výkonnosti podniku je účelné sledovat vzájemné trendy vývoje finančních ukazatelů. Je žádoucí, aby zisk rostl rychleji než tržby, aby tržby rostly rychleji než např. počet pracovníků. Trendová analýza se uplatňuje také v oblasti investování. Trend je určitá tendence dlouhodobého procesu změny, užívá se v probíhajících, ne lehce předvídatelných změnách (Vochozka, 2011).

Výše uvedené poměrové ukazatele je vhodné dávat do vzájemných souvislostí, k čemuž se používají paralelní ukazatelové soustavy. Soustavy dávají do ukazatele do souvislostí v rámci jednotlivých skupin a pomáhají vyjadřovat vztah mezi jednotlivými skupinami. Trendová analýza výsledků potom pomáhá hodnotit vývoj ukazatelů, skupin ukazatelů v čase. Spider analýza je formou paralelních ukazatelových soustav. Aplikací této metody se v každé ze skupin ukazatelů určí jeden nejvíce charakteristický a ten se zavede od grafu v podobě pavučiny, data uvedená v grafu však vyjadřují podstatnou omezenost, ale mohou být srovnávány s hodnotami oboru.

Grafické znázornění si v oblasti posuzování finanční výkonnosti podniku získává stále větší oblibu. „Spider graf“ je hlavním analytickým nástrojem grafické analýzy. Přínosem analýzy je to, že přehledně udává výsledky jisté společnosti v ukazatelích a umožňuje srovnání s odvětvovým průměrem. Spider analýza (obrázek 13) pomáhá odpovědět na otázky typu: Stojí si sledovaný podnikatelský subjekt opravdu tak dobře ve finančních ukazatelích, jak je uvedeno ve výroční zprávě? Obstojí firma v konkurenci dalších firem ze stejného odvětví? (Vochozka, 2011).

Obrázek 13 Ukázka spider analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím jednoho spider grafu je možné analyzovat až 20 podniků a sledovat hospodaření podniku v několika po sobě jdoucích obdobích. Pro jeden graf se zpravidla používá 16 poměrových ukazatelů (ROE, ROS, obrat aktiv, běžná likvidita, atd.). Ukazatele se vyjadřují v procentech vůči odvětvovému průměru, který vyjadřuje 100 %. Základem grafu jsou soustředěné kružnice. První kružnice od středu vyjadřuje 100 % (Vochozka, 2011, s. 36).

Finanční zdraví podniku a jeho hodnocení je úkolem vícekritériálního rozhodování, kde jednotlivé ukazatele tvoří jedno z kritérií. Výběr ukazatelů a určení důležitosti těchto ukazatelů je velkým problémem.

DU PONT PYRAMIDOVÝ ROZKLAD

Ve finanční analýze hrají pyramidové rozklady významnou roli, protože vyobrazují souvislosti aktivit v podniku. Je důležité znát vazby mezi ukazateli, které vyobrazují průběh reprodukce podnikových procesů. K tomu se jeví jako vhodné pyramidové rozklady. Ty vycházejí z vrcholového ukazatele a deduktivně tento ukazatel rozkládají do ukazatelů příčinné povahy. Vzniká tak účelová hierarchie indikátorů neboli pyramidová soustava ukazatelů (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Neumaier, Neumaierová (2002), rozlišují z pohledu ukazatelových soustav tyto přístupy k hodnocení finanční výkonnosti (Rylková, 2015, s. 33):

- Paralelní soustavy ukazatelů – v praxi nejpoužívanější přístup ve formě paralelně hodnocených dílčích aspektů podnikového zdraví, které jsou považovány za rovnocenné a jsou shrnovány do skupin, tj. ukazatele výnosnosti, aktivity, zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty.
- Pyramidové soustavy ukazatelů – logicko-deduktivní ukazatelové systémy, které vychází z vrcholového ukazatele a rozkládají ho na ukazatele stojící v pozici příčinných faktorů, čímž vysvětlují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy, za nejvýznamnější je považován rozklad Du Pont.
- Bonitní a bankrotní indikátory – slouží pro rychlou orientaci především investorů a věřitelů, kteří chtějí rozlišit firmy podle jejich kvality, tj. podle výkonnosti a důvěryhodnosti (ratingové hodnocení). Jako příklad lze uvést Rychlý test (Quick Test) P. Kralicka, Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre), Beermanovu diskriminační funkci, Taflerův bankrotní model nebo indexy IN manželů Neumaierových.

INFA neboli IN Finanční analýza je nástroj, který je volně k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Systém INFA uveřejnilo (vytvořilo) na svých webových stránkách Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) ve spolupráci s akademickou sférou (Vysokou školou ekonomickou, manželé Neumaierovými). Zdrojem dat jsou statistická data Českého statistického úřadu. Na základě vyhotovené analýzy, která je zcela anonymní, si mohou podniky ověřit své finanční zdraví, nebo porovnat své výsledky s nejlepšími firmami v odvětví nebo s průměrem za odvětví. Podrobné informace jsou dostupné na webové stránce: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html> (Rylková, 2015, s. 121).

Model INFA je založený na pyramidálním rozkladu ukazatelů. Výsledkem je schéma – *strom tvorby hodnoty*, ve kterém lze jasně identifikovat indikátory výkonnosti, vazby a provázanost ukazatelů, a které umožňuje uživatelům promítnout dopady rozhodnutí ovlivňující výkonnost firmy. Součástí modelu je trendová analýza, benchmarking a srovnání se situací v oboru, ve kterém podnik působí (Rylková, 2015, s. 122).

Obecně lze říci, že model INFA zkoumá 2 části dle Neumaiera a Neumaierové (2005) v Rylková (2015, s. 122):

- produkční sílu bez ohledu na zadluženost podniku či jeho zdanění – INFA se ptá, zda byla hodnota vytvořena produkcí výstupu.
- dělení EBIT mezi věřitele, stát, vlastníky – INFA zjišťuje, zda byla hodnota vytvořena dělením vyprodukovaného výstupu.

BANKROTNÍ MODEL INDEX IN01

Bankrotní modely slouží pro předpověď finančních problémů podniku nebo mohou predikovat ohrožení budoucím bankrotem. Bankrotní podnik je tedy podnik ohrožený budoucím bankrotem (Vochozka, 2011, s. 83). Mezi bankrotní modely patří Beaverova profilová analýza, Altmanova analýza, Index IN, Tafflerův index, Beermanova diskriminační funkce.

Autory čtyř bankrotních indexů IN jsou Inka a Ivan Neumaierovi IN95 je věřitelskou variantou, IN 99 je vlastnickou variantou, IN01 komplexní variantou, IN05 je modifikovanou komplexní variantou. Výpočty IN indexů potřebují různá vstupní data účetního charakteru: aktiva respektive pasiva, cizí zdroje, zisk před úroky a zdaněním (EBIT), nákladové úroky (pro IN95, IN01 a IN05), celkové výnosy, oběžná aktiva, krátkodobé cizí zdroje (suma závazků krátkodobého charakteru, bankovní úvěry krátkodobého charakteru, finanční výpomoci krátkodobého charakteru), závazky po lhůtě splatnosti (pro IN99) (Vochozka, 2011).

Index IN01 rozděluje podniky na bonitní a bankrotní. Bonitní podniky se vyznačují hodnotou IN01 větší nebo rovnou 1,77, bankrotní podniky hodnotou IN01 menší nebo rovnou 0,75. Šedá zóna se nachází v rozmezí 0,75 až 1,77.

$$IN01 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} + 3,92 * \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (18)$$

Níže uvedená tabulka 5 uvádí přehled indexů IN01 pro podnik TABÁK, a.s.

Tabulka 5 Index IN01 podniku TABÁK, a.s.

	váha	2005	2006	2007	2008	2009
aktiva/cizí zdroje	0,13	2,48	2,58	1,70	2,60	2,95
zisk/nákladové úroky	0,04	15,49	10,26	19,17	15,33	11,74
zisk/aktiva	3,92	0,24	0,19	0,12	0,18	0,20
výnosy/aktiva	0,21	0,76	0,75	0,51	0,84	0,80
oběžná aktiva/krátkodobý cizí kapitál	0,09	2,08	2,16	1,51	2,13	2,43
		2,23	1,85	1,72	2,03	2,03
		bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vochozka (2011, s. 99)

Převážná část sledovaného období je označena jako bonitní podnik. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2005. Nejhorším rokem byl rok 2007, ale i zde se společnost blíží velmi zóně bonitních podnikatelských subjektů.

5.1 Příklady cílů finanční oblasti

Mezi nejčastější ukazatele používané ve finanční oblasti patří:

- Tržby
- Provozní zisk
- Rentabilita tržeb
- Rentabilita kapitálu
- Likvidita
- EVA

Výhodou zmíněných ukazatelů finanční povahy je to, že přináší analytický a systematický přístup k příslušným činnostem podniku. Je možné hodnotit samostatně rentabilitu, likviditu, aktivitu. Finanční ukazatele však kladou významný důraz na znalost a zkušenost hodnotitele. Hodnotitel musí být schopen interpretovat jak dílčí ukazatele, tak musí být schopen posoudit k tomu ukazateli vztahované informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích. Jednotlivé finanční ukazatele je důležité porovnávat v čase a prostoru, aby byly přínosné.

Uplatňování cílů a ukazatelů musí respektovat základní etapy životního cyklu strategie daného podnikatelského subjektu. Tvůrci konceptu Balanced Scorecard rozlišují 3 základní stadia dle Učeň (2008, s. 34):

- Stádium růstu – je charakteristické vysokými investicemi, novým rozvojem výrobků a služeb, rozvojem infrastruktury a budováním zákaznické základny.

Cíle a ukazatele výkonnosti ve finanční oblasti

- Stádium nasycení růstu – je charakteristické investicemi a reinvesticemi na odstranění úzkých profilů, rozšíření kapacity a udržení kontinuálního rozvoje, přičemž je kladen nejvyšší důraz na maximální míru návratnosti vložených prostředků. Strategie se podřizuje udržení stávajícího tržního podílu.
- Stadium zralosti – neboli „sklizně“, které je charakteristické nízkými investicemi na podporu a údržbu stávajících kapacit, přičemž hlavní důraz je kladen na maximalizaci peněžních toků (cash flow) do podniku.

Tabulka 6 Příklad strategických cílů a ukazatelů finanční oblasti

Cíle	Ukazatele
Hodnota podniku: Do konce roku ... nárůst o 15 % ve srovnání s koncem roku...	EVA, MVA, Tržní cena akcie na vybraném kapitálovém trhu
Tržby a portfolio zákazníků: V roce ... nárůst o 15 % ve srovnání s rokem... Z toho od stávajících zákazníků..., od nově získaných..., struktura tržeb v % dle složek	Pyramida zákazníků a procento tržeb podle skupin zákazníků Poměr hunting/farming Vývoj ziskovosti před zdaněním ve struktuře podle produktů, segmentů, zákazníků
Náklady: Náklady k obratu v roce ...	Struktura nákladů (příme/nepřímé) Poměrové ukazatele nákladovosti
Produktivita: produktivita na hlavu za firmu jako celek v roce ... Produktivita na hlavu za organizační jednotku v roce ...	Poměrové ukazatele produktivity práce Struktura ukazatelů
Podniková aktiva: Využití podnikových aktiv v roce ...	Finanční ukazatele likvidity a solventnosti Ukazatele na bázi cash flow Struktura vlastního a cizího kapitálu
Investice: Mezní ROI investičních akcí v roce..., Efektivita investic v roce...	ROI jednotlivých investic Objem investic/zisk před zdaněním

Zdroj: vlastní zpracování dle Učeň (2008, s. 35)

Příklad strategických cílů a ukazatelů uvádí tabulka 6. Cíle jsou primárně stanovovány na strategické úrovni ve finanční oblasti. Podkladem pro stanovení těchto cílů je zejména analýza trhu, analýza změn v relevantním okolí, SWOT analýza a analýza minulých výsledků firmy (Učeň, 2008, s. 32).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola představila strategické cíle a ukazatele finanční oblasti, které jsou důležitou součástí strategie podniku, vypovídají o finanční výkonnosti podniku, mohou zachycovat nákladovou situaci podniku. Představila ukazatele opírající se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash-flow.

OTÁZKY



1. Jsou finanční cíle základním kritériem úspěchu podnikatelských subjektů? (viz str. 83)
2. Charakterizujte analýzu rozvahy. (viz str. 83)
3. Do jakých skupin jsou členěny poměrové ukazatele? (viz str. 84)
4. O čem vypovídají ukazatele rentability? (viz str. 84)
5. K čemu slouží spider graf? (viz str. 91)
6. Jaké přístupy se rozlišují z pohledu ukazatelových soustav k hodnocení finanční výkonnosti? (viz str. 92)
7. Uveďte příklady strategických cílů a k nim vztažených ukazatelů finanční oblasti. (viz str. 95)

6 CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V ZÁKAZNICKÉ OBLASTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola uvádí kritéria úspěchu v zákaznické oblasti, uvádí také přehled strategických cílů zákaznické oblasti a jejich ukazatele. Zabývá se hodnotovou výhodou zákazníka, měřením spokojenosti zákazníka, modelem „KANO“, metodami definování znaků spokojenosti, formáty hodnocení v dotazníku, afinitním diagramem, pohledem na spokojenost a ziskovost zákazníka.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- uvést kritéria úspěchu zákaznické oblasti,
 - představit strategické cíle a k tomu vztažené ukazatele zákaznické oblasti,
 - představit hodnotovou výhodu zákazníka,
 - měřit spokojenost zákazníka,
 - charakterizovat model „KANO“,
 - charakterizovat afinitní diagram.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Cíle zákaznické oblasti, ukazatele zákaznické oblasti, hodnotová výhoda zákazníka, model „KANO“, afinitní diagram.

Zákaznická oblast definuje, jak hodlá podnik naplnit cíle finanční oblasti prostřednictvím svých zákazníků. Jde o to, jak by podnikatelské subjekty měli vnímat zákazníci, aby došlo k naplnění podnikových cílů a současně došlo k realizaci vize podniku. Cíle a ukazatele oblasti zákaznické by měly být zaměřeny na měření a hodnocení tržních podílů na tržní orientaci firmy. Pro tento účel je nutné stanovit cíle a jejich ukazatele, s jejichž pomocí je možné pochopit, co je vlastní hnací silou pro zvyšování, udržení..., zákaznického a tržního segmentu. Další oblastí hodnocení jsou nabízené produkty z hlediska vlastností významných pro zákazníka, úroveň vztahu se zákazníkem a image firmy (Učeň, 2008, s. 36).

Tržní segment tvoří skupina zákazníků, kteří sdílejí podobné potřeby a přání. Tržní segmentace pomáhá identifikovat vhodné segmenty a zacílit se na tyto segmenty. Dnešní podnikatelské subjekty se vyznačují nedostatečnou volbou segmentu. Segmenty se dělí dle:

Tržní segment

- Rozdělení dle demografie – zákazníci se dělí dle věku, oblasti, kde žijí. Toto členění je přínosné z důvodu lehké dosažitelnosti této skupiny zákazníků. Jako nevýhoda se uvádí neexistence důvodu, proč by zákazník této skupiny měl mít podobné potřeby, cíle.
- Rozdělení dle potřeb – mohou to být ženy nebo muži mající totožné potřeby a ty je možné uspokojit řadou různých řešení.
- Rozdělení dle chování – skupina zákazníků má společné chování a loajalitu ke značce ne jen potřebu.

U velkých segmentů existuje velice silná konkurence. Pro hodnocení segmentů podnikatelských subjektů je možné použít prvky jako je rozsah a růst segmentu, strukturální atraktivita, cíle a rozpočet firmy, stabilita segmentu. Pro menší firmy je přínosnější se zaměřit na menší a méně atraktivní segmenty, protože u velkých segmentů existuje velmi silná konkurence (Kotler, Keller, 2013).

6.1 Strategické cíle zákaznické oblasti

Zákaznická oblast – kritéria úspěchu:

- Identifikace zákaznických a tržních segmentů – zdroj tržeb (obratu)
- Klíčová zákaznická měřítka (spokojenost a loajalita zákazníků, udržení zákazníků, přírůstek nových zákazníků, ziskovost zákazníků)
- Hodnotové výhody poskytované zákazníkům představují hybné síly v zákaznické oblasti

Tabulka 7 Přehled strategických cílů zákaznické oblasti a jejich ukazatelů

Cíle	Ukazatele
<p>Tržní segmentace: Podíl na trhu v definovaných segmentech v roce...</p>	<p>Podíl ze stávajících zákazníků</p> <p>Podíly z nových zákazníků</p> <p>Pyramida zákazníků (skutečnost vs. Žádoucí stav)</p> <p>Výnosnost zákazníků dle skupin</p> <p>Benchmarking</p>
<p>Vztahy se zákazníky:</p> <p>Spokojenost zákazníků v roce ...</p> <p>Věrnost zákazníků v roce...</p> <p>Získávání nových zákazníků v roce...</p>	<p>Spokojenost zákazníků – průměrná doba realizace zakázky, počet reklamací dle závažnosti k počtu dodávek, statistiky servisních zásahů, počet dodávek po termínu k celkovému počtu dodávek, dodací přesnost, dodací pohotovost, průměrná reakční doba na požadavek, benchmarking</p> <p>Věrnost zákazníků – procento „věk“ zákazníků ve struktuře, počet ztracených zákazníků k celkovému počtu</p> <p>Získávání nových zákazníků – poměr nových zákazníků k celkovému počtu, tržby od nových zákazníků k celkovým tržbám, pipeline, stavy příležitostí, poměr nabídky/kontrakty</p>
<p>Nabídka hodnot:</p> <p>Vlastnosti výrobků a služeb</p> <p>Rozvoj infrastruktury</p> <p>Image</p>	<p>Vlastnosti výrobků a služeb – vývoj klíčových parametrů vzhledem k poptávce, průměrná délka od vývoje nového výrobku až po uvedení na trh nového produktu (výrobku, služby), externí průzkum, benchmarking</p> <p>Rozvoj infrastruktury – externí průzkum (dosažitelnost firmy zákazníkem, reakční doby z kontaktní oblasti)</p> <p>Image – vývoj vnímané kvality firmy (anketa, externí průzkum), hodnocení účasti na zákaznických dnech, benchmarking</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Učeň (2008, s. 36, 37)

Tabulka 7 uvádí příklady cílů a ukazatelů zákaznické oblasti.

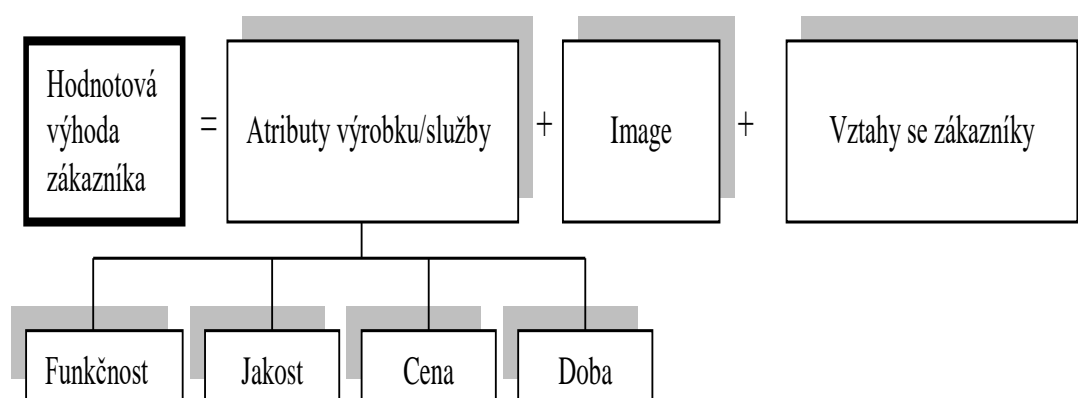
Podle důležitosti je možné zákazníky rozdělit na (Prešovský, 2015, s. 159):

- VIP zákazníci – zákazníci přinášející nejvyšší tržby nebo zisk. Tyto zákazníci je nutné udržet, vážit si jich, neboť ztráta těchto zákazníků může významně ovlivnit tržby nebo zisk.
- Běžní zákazníci – zákazníci nakupující pouze občas a v průměrném objemu.
- Zákazníci, kterým by měla být dána „výpověď“ – zákazníci nepřinášející žádný zisk, většinou požadují slevy a často si stěžují.

Spokojenost zákazníka patří mezi intenzivní zdroj rozvoje pro podnik, který je nutný k vytváření konkurenční pozice v tržním prostředí. Spokojenost zákazníka hraje důležitou roli pro podnikatelskou jednotku (Kozel, 2006, s. 190). Uvádí se, že spokojenost zákazníka je pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv (Nový, Petzold, 2006, s. 18).

Spokojenost zákazníka a jeho loajalita je ovlivněna řadou faktorů, mezi které patří vnímání image podniku, očekávání zákazníka, celková kvalita produktu, vnímání hodnoty produktu. Tyto faktory naplňují, nebo nenaplňují očekávanou kvalitu, která je předpokladem spokojenosti zákazníka (Marinič, 2008). Kislíngerová (2008, s. 187) uvádí, že zákaznická spokojenost je ovlivněna faktory jako je cena, kvalita, značka, funkčnost výrobu, design, image, které ovlivňují (tvoří) spokojenost zákazníka a ovlivňují následný opětovný nákup, reference, doplňkové nákupy daného zákazníka – zvyšují hodnotu podniku na základě zvyšování tržeb a snižování nákladů.

Obrázek 14 Hodnotová výhoda zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotové výhody zákazníka uvádí obrázek 14.

Vlastnosti výrobků a služeb – funkce produktu, kvalita, cena, dodací lhůty

Vztahy se zákazníkem – trvalé spojení firmy se zákazníkem, vstřícné chování k zákazníkovi, doba odezvy na požadavky zákazníka

Image a pověst – reputace značky, úroveň reklamy, poskytování nadstandardních služeb. Image představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k produktu, značce, firmě. Image a pověst je základem analýzy spokojenosti zákazníka.

6.2 Měření spokojenosti zákazníka

K měření spokojenosti se používá reklamací zákazníků (Nenadal, 2004). Jestliže podnik neeviduje žádnou reklamaci, potom považuje své zákazníky za spokojené. Z celkového počtu nespokojených zákazníků si jich stěžuje cca 4 % a mezi hlavní důvody malého počtu stížností se uvádí (Nenadál, 2004, s. 62):

- Pohodlnost zákazníka
- Přílišná slušnost, skromnost, ohleduplnost zákazníka
- Příliš krátké záruční lhůty u některých výrobků nebo služeb
- Skutečnost, že výdaje spojené s reklamovaným zbožím je vyšší než cena nového produktu
- Doba životnosti produktu
- Věk zákazníka (nejčastěji reklamují věkové skupiny 25 až 45 let)

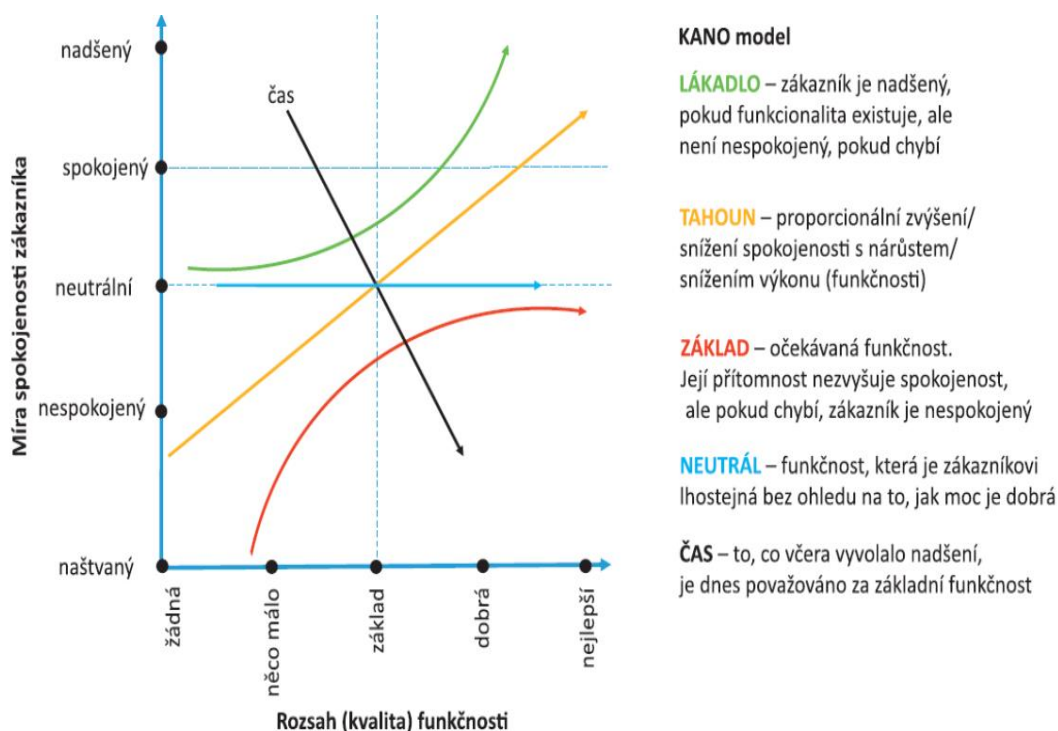
Je nutné rozlišovat mezi znaky spokojenosti zákazníků a znaky kvality. Znaky spokojenosti představují důležitý krok pro formulování metodických postupů měřící spokojenost veškerých zákaznických skupin. Znaky spokojenosti jsou systémem aktivit, jež jsou náročné na čas a zdroje. Manažeři mohou brát určení znaků spokojenosti jako ne těžký úkol, na ty znaky si myslí, že se bude následně dotazovat, jak s určitými znaky byli zákazníci spokojeni. Často se manažeři mohou ale ptát na věci, které nepřinášejí přidanou hodnotu a důležitost, protože byl podceněn význam objektivního nadefinování znaků, které opravdu ovlivňují pocity zákazníka.

Správně stanovené znaky spokojenosti představují jeden z nejdůležitějších kroků formování metodických postupů měření spokojenosti všech skupin zákazníků. Produkt podniku naplňuje potřeby zákazníka. Pro systematickou kategorizaci a analýzu vlastností, požadavků produktů dle míry uspokojování zákazníka je možné použít diagram tzv. „Model KANO“ (obrázek 15). Vertikální osa uvádí spokojenost zákazníka a horizontální osa stupeň plnění specifických vlastností produktu (Svozilová, 2011).

Macháček, Macháčková (2016) rozdělují požadavky funkčnosti do těchto oblastí:

- Tahoun (Performance) – jde o klíčovou vlastnost, funkčnost, u které platí čím lepší tato klíčová vlastnost, tím spokojenější zákazník je. Důležité je ale vědět, že čím vyšší výkon bude, tím vyšší náklady s tím spojené to přinese.
- Základ (Must be) – vlastnost, funkčnost, která je nutná, aby nebyl produkt vnímán zákazníkem jako nevyhovující, nepoužitelný. Když tam určitá vlastnost nebude v produktu zahrnuta, přinese to nespokojenost, aniž by se bralo v potaz, jak výborná je základní vlastnost produktu. Zde se nejeví jako nutná výrazná inovace, protože by se zde zbytečně plýtvalo časem, penězi.
- Lákadlo (Attractive) – inovativní věc, která bude všemi žádaná, jestliže se udělá pořádně. Časem se však z lákadla stává základní věc, a je nutné hlídat investiční náklady, protože po dosažení určitého bodu budou další investiční výdaje zbytečné, protože míra nadšení už bude na maximální úrovni.
- Neutrální (Indifferent) – vlastnost, funkčnost, která není pro zákazníka důležitá, bez ohledu na to, jak hodně se do dané vlastnosti investovalo. Důležité je dát si pozor a nevkładat tady zbytečné prostředky. Například hotelový ručník, kde zákazník nemusí brát ohled na to, zda na ručníku je nebo není vyšívané hotelové logo.

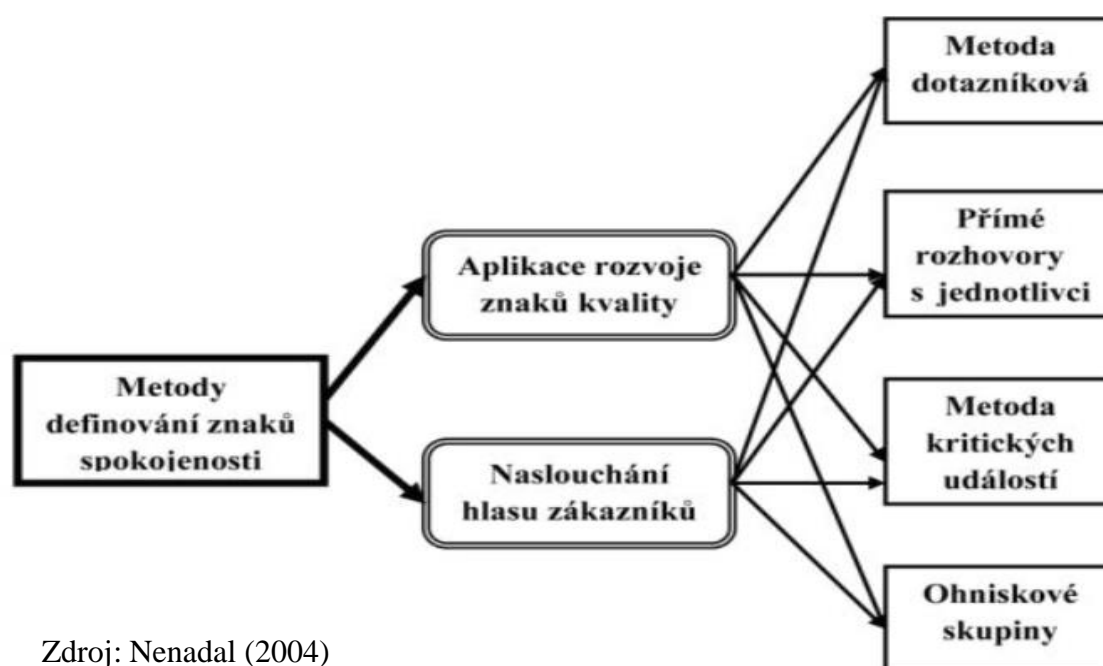
Obrázek 15 KANO model



Zdroj: Macháček, Macháčková, 2016

Praxe ukazuje, že se manažeři ptají spotřebitelů na veškeré znaky kvality, je ale významné určit, co znaky spokojenosti znamenají. Jen málokdy jsou znaky spokojenosti totožné se znaky kvality příslušného výrobku nebo služby. Často budou představovat jen určitou podskupinu znaků produktů (měřitelné nebo neměřitelné), které jsou charakteristické tím, že podstatně dokážou ovlivnit úroveň vnímání zákazníka. Není správné zaměřovat je za parametry technického charakteru – běžný uživatel počítače velmi zřídka bude analyzovat technické parametry kromě kapacity paměti a třeba úhlopříčky obrazovky monitoru – bude rovněž ovlivněn jistými „laickými“ znaky jako je vnější rozměr, nabízený servis atd. Laické znaky mohou být manažery podceňovány, ale pro zákazníky právě klíčovými faktory. Odstranit tento rozpor nabízejí aplikace metod definování znaků spokojenosti. Obrázek 16 uvádí základní uspořádání těchto metod.

Obrázek 16 Metody definování znaků spokojenosti



Zdroj: Nenadal (2004)

Existují dva rozdílné přístupy metod definování znaků spokojenosti.

Aplikace rozvoje znaků kvality nepracuje s názory reálných zákazníků, ale s názory vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby se vžili do role zákazníka a na základě toho určili, které znaky produktů ovlivňují jejich pocity a vnímání. Tento přístup by se měl v podnicích volit pouze tehdy, jestliže z jakýchkoliv důvodů není možné pracovat s názory skutečných zákazníků. Je zde totiž potenciál nebezpečí, že zaměstnanci podniku se nedovedou vzdát svých zažitých pohledů na podstatu kvality vyráběných výrobků nebo nabízených služeb (Nenadal, 2004).

Naslouchání hlasu zákazníků zkoumá názory reálného vzorku externích zákazníků – zákazníků jak vlastních, tak i těch, kteří používají konkurenční produkty stejného zaměření). Dostatečně reprezentativní vzorek zákazníků může objektivně odhalit znaky spokojenosti. Tento přístup by měl v podnicích dominovat.

Oba přístupy, tedy jak naslouchání hlasu zákazníka, tak aplikace rozvoje znaků kvality mohou volit mezi různými metodami, které se od sebe odlišují především nárokem na zdroje a míru objektivitu získávání výsledků.

Metoda dotazníková je považována za nejméně vhodnou metodu získávání údajů o tom, které znaky zákazníka a jeho vnímání ovlivní. Respondenti obdrží předem vytvořené dotazníky, kde jsou žádáni o definování znaků spokojenosti. Dotazník by respondenta neměl omezovat, např. výčtem znaků. Cílem je získat z dotazování počet znaků spokojenosti. Pro rozlišení vah znaků je nutné provést následné dotazníkové šetření. Jako výhoda se jeví nenáročnost na zdroje (Nenadal, 2004).

V praxi se nejčastěji využívají 4 formy dotazníků pro měření spokojenosti zákazníka (Nenadal, 2004). Tabulka 8 uvádí formáty hodnocení v dotazníku.

Tabulka 8 Formáty hodnocení v dotazníku

Formát hodnocení v dotazníku	Charakteristika
Check-list	Nejjednodušší forma hodnocení, protože zákazník má jen 2 možnosti odpovědi (ano – ne, spokojen – nespokojen). Formát hodnocení je pohodlný pro zákazníka, avšak následné zpracování dat je spíše o monitorování, je toto hodnocení povrchní.
Likert	Umožňuje vícestavové vyjádření míry spokojenosti zákazníka, umožňuje exaktnost měření spokojenosti. Definují se zde hraniční hodnoty negativního a absolutně pozitivního vnímání. Škála hodnocení zahrnuje 3 až 10 úrovní. Typické jsou otázky, které jsou vyjádřením o určitém stavu znaku spokojenosti.
Verbální	Tento formát je odvozen od Likertova formátu. Otázky jsou tady v podobě definovaných znaků spokojenosti a zákazník odpovídá vyznačením jednoho ze stavů své spokojenosti. Pro zákazníky je jednoduchým formátem, který ale přináší ordinální škálu, výpočet může být náročný.
Numerický	Pro vyjádření míry spokojenosti je nejspíš uživatelsky nejpříznivějším formátem dotazníku. Výhodou je přesné vyhodnocování a statistické zpracování dat.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadal (2004, s. 34)

Přímé rozhovory se zákazníky jsou brány jako velice spolehlivá metoda dosažení informací o znacích spokojenosti zákazníka. Tazatel (zástupce podniku) se táže v terénu jednotlivých kupujících k výrokům o znacích, jež ovlivňují chování zákazníka. Názory zákazníka se zaznamenávají a následně vyhodnocují. Metoda je použitelná v situaci, kdy je zákazník jednotlivý uživatel a také v situaci odebrání produktů jinou podnikatelskou jednotkou. Náklady na rozhovory a požadavky na zdroje rostou úměrně počtu dotázaných zákazníků a jejich vzdálenosti od příslušného podnikatelského subjektu.

Diskutování v ohniskových skupinách se podobá přímému rozhovoru, rozdíl je jen v tom, že účastník není jen jeden zástupce zákazníků, ale celá skupina kompetentních zástupců příslušné skupiny zákazníků. Využitím brainstormingu je skupina maximálního počtu dvanácti zástupců příslušné skupiny zákazníků vedena k určení důležitých znaků spokojenosti v čase maximálně dvou hodin s podmínkou aktivní účasti všech účastníků. Moderátor se musí vyznačovat komunikativností, nasloucháním, musí být schopen analyzovat názory účastníků v diskusi.

Metoda kritických událostí má na mysli „kritickou událostí“ konkrétní výrok zákazníka o jeho zkušenosti, zážitku s využitím produktu podniku nebo podobného produktu od konkurence, ať už je ta zkušenost kladná nebo záporná. Kritické události se zaznamenávají na připravené kartičky, kde jedna kartička znamená jednu kritickou událost. Zákazníci mají být tazatelem předem seznámeni, že kritické události mají popisovat chování produktu nebo chování toho, kdo produkt nabízí, aby byl jednoznačně definován a charakterizován jen jeden znak chování produktu. Jestliže jsou veškeré kritické události zachyceny, potom jsou údaje zpracovány týmem odborníků s cílem nalézt logickou vazbu, která bude vyjadřovat společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika sloučení více kritických událostí se definuje jako konkrétní znak spokojenosti. Pro tyto účely se využívá tzv. afinitní diagram.

Afinitní diagram

Afinitní diagram (obrázek 16) se využívá pro zjištění a identifikaci problémů. Je to vhodný nástroj k vytvoření a uspořádání velkého množství informací, které se týkají daného problému. Tvorba diagramu je týmovou prací, ve které se využívá brainstorming.

Obrázek 16 Afinitní diagram požadavků zákazníka na svařovací drát

Vyhovující povrchová úprava svařovacího drátu	Vyhovující způsob balení	Ochrana a bezpečnost
<p><i>Odolnost drátu proti korozi</i></p> <p><i>„Soudržnost“ ochranné vrstvy Cu s drátem</i></p> <p><i>Povrch a úprava drátu nesmí nepříznivě ovlivnit vlastnosti svarového kovu</i></p> <p><i>Rovnoměrnost pomádění (rovnoměrnost barevných odstínů)</i></p> <p><i>Povrchová úprava drátu nesmí nepříznivě ovlivnit průběh svařování</i></p> <p><i>Povrch prostý nečistot a povrchových vad</i></p>	<p><i>Obal vhodný pro ochranu vůči korozi</i></p> <p><i>Správná hmotnost cívek</i></p> <p><i>Pevné zajištění konců drátů na cívce</i></p> <p><i>Vhodnost obalu k ochraně drátu při přepravě a skladování</i></p> <p><i>Použití vhodné cívky</i></p> <p><i>Pěkný vzhled obalu</i></p>	<p><i>Bez nepříznivého vlivu na pracovní prostředí a na bezpečnost</i></p>
	Vyhovující vlastnosti svarového kovu	Vhodnost drátu pro podávání
Vyhovující složení drátu	<p><i>Vyhovující tažnost svarového kovu</i></p> <p><i>Vyhovující pevnost v tahu svarového kovu</i></p> <p><i>Vyhovující mez kluzu svarového kovu</i></p> <p><i>Vyhovující nárazová práce při zadané teplotě</i></p>	<p><i>Rovnoměrné a nepřerušované podávání drátu</i></p> <p><i>Bez zařezaných závitů</i></p> <p><i>Drát se nesmí zařezávat a opotřebovávat špičku trubice</i></p>
<p><i>Dodržení maximálního obsahu Cu (včetně pomědění)</i></p> <p><i>Dodržení chemického složení drátu</i></p>		Vyhovující identifikace
		<p><i>Vyhovující identifikace cívky s navinutým drátem</i></p> <p><i>Vyhovující identifikace každé nejmenší balící jednotky</i></p>

Zdroj: (Šimáček, 2013, https://www.spssol.cz/wordpress/wp-content/blogs.dir/1/files/DUM/Jak/2.sada/14_-_Afinitni_diagram.pdf)

Důležitým krokem, který následuje po utvoření skupin příbuzných námětů, je pojmenování těchto skupin, toto pojmenování by mělo příslušné skupiny výstižně charakterizovat. Na základě vytvoření skupin s názvy skupin se vytvoří afinitní diagram, jež přehledně uvádí veškeré náměty uskupené do skupin. Diagram může být doplněn o vzájemné vazby mezi náměty nebo skupinami.

Použití afinitního diagramu se jeví jako výhodné v případě, kdy je řešený problém komplexní a složitý, je vhodné zapojit skupinu řešitelů a požaduje se řešení netradičním způsobem. Diagram je možné doporučit v situacích požadujících odhalit podstatu problému nebo hledat způsob jejich řešení. Je velmi dobře použitelný při hledání odpovědí na otázky: Co vše je možné udělat, za účelem zlepšení kvality nabízených produktů? Kde zvyšovat vzdělávání pracovníků? Jaké charakteristické rysy by měl mít nový výrobek? Co vše je možné realizovat pro zavedení celkového řízení kvality v podniku? (Šimáček, 2013).

Znaky spokojenosti zákazníka mohou být na příkladu služeb cestovní kanceláře vyjmenovány jako – dostupnost prodejních míst, způsobilost obsluhujícího personálu, chování obsluhujícího personálu, úroveň katalogu zájezdů a služeb, rozsah nabídky zájezdů, dostupnost míst odjezdů na zájezdy, způsobilost průvodců a operátorů, design a provedení interiéru kanceláří, rozsah poskytování dodatkových služeb (letenky, víza atd.).

Znaky spokojenosti zákazníka dle ISO/TS 10004:2010 v praxi je možné vztahovat: k samotnému produktu, ke způsobu a formě dodání produktu, k organizaci, která produkt dodává.

Jakákoliv výše zmiňovaná metoda může pomoci určit ty znaky spokojenosti, které jsou pro určitý segment zákazníků zajímavé z pohledu ovlivňování jejich pocitů. Důležité je také stanovit váhu znaků spokojenosti zákazníků. Kvantifikovaná váha umožňuje vyjádřit důležitost, významnost, kterou zákazník přiřazuje příslušným znakům v celém souboru znaků. Nepředpokládá se, že by na spokojenost zákazníka měl stejný vliv každý definovaný znak. Pro určení vah znaků zákazníka je možné použít různé metody, označované také jako expertní metody (alokační metoda, párové porovnávání).

Pro měření spokojenosti zákazníka je možné použít dva způsoby, kterými jsou dle Nenadala (2004, s. 38):

- Outsourcing – podnikatelské subjekty nakoupí proces měření spokojenosti externích zákazníků jako službu u instituce, která se zabývá měřením spokojenosti na profesionální úrovni. V takovém případě si podnik nemusí vytvářet vlastní postup měření, stačí jen zpracovat přesné zadání, vybrat dodavatele šetření, objednat službu a zaplatit za službu.
- Vlastními prostředky – příslušný podnik uskutečňuje vlastní měření spokojenosti zákazníka. Důležité je, aby byly rozlišeny zdroje pro tvorbu a ověření postupů měření spokojenosti a zdroje pro systematické využití takovýchto postupů. U plánování zdrojů se nesmí zapomínat na lidské, finanční zdroje, na infrastrukturu, která zahrnuje technická zařízení jako dopravní prostředky atd.

Výběr zákazníků je důležitou činností, kdy vhodným způsobem se vybírá tzv. výběrový vzorek zákazníků. **Výběrový vzorek** by měl zahrnout tolik zákazníků, kteří zkoumáním přinesou s určitou pravděpodobností stejné výsledky měření, jako když by byli osloveni všichni zákazníci. Výběrový vzorek by měl být reprezentativní za základní soubor. Výběrový vzorek je miniaturizovaný obraz, zmenšenina základního vzorku. Dle Nenadala (2004) se může jednat o záměrný výběr – ten znamená anketu nebo kvótní výběr. Když se použije anketa, potom zákazníci jsou osloveni dle základních subjektivních hledisek, jedná se o samovýběr na bázi logického úsudku tazatele. Kvótní výběr je spojen s výběrem vybrané skupiny zákazníků dle úsudku, aby se vytvořil zmenšený reprezentativní model základního souboru. **Náhodný (pravděpodobnostní) výběr**, je metodou náhodného výběru. Je výběrem skupiny zákazníků, kde platí, že všechny jednotky základního souboru mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány.

Několik možných odlišných přístupů je možné použít pro sběr dat, ty přístupy se liší svou náročností a objektivitou měření. Nejméně vhodnou metodou je metoda „pro forma“ – ta je spojená s minimální náročností na zdroje a pracnost získávání dat. Předem připravené dotazníky se umístí tam, kde je zákazníci mohou vyplnit. Následně je jen na zákazníkovi, jestli vyplní a zašle dotazník např. na uvedenou adresu nebo ho vloží do příslušné

schránky. Sběr dat poštou zasílanými dotazníky je spojen s existencí databáze zákazníků podniku, a z té jsou vybráni takoví zákazníci, kteří jsou poštou osloveni k vyplnění dotazníku. Tato forma minimalizuje ovlivnění odpovědi zákazníka tazatelem a zachovává anonymitu odpovědi. Nevýhodou může být nízká odezva, omezená reprezentativnost vzorku, časová prodleva mezi zasláním a získáním dotazníků zpátky, je zde malá možnost ověření důvěryhodnosti a správnosti odpovědi, je zde nutná motivace zákazníka. Rychlejší řešením je zasílání dotazníků prostřednictvím internetu, což je rychlejší formou, a také umožňuje zpracovat odpovědi průběžně. Další možností je sběr dat přes telefonické interview, což je bráno v podstatě jako metoda přímého styku, která umožňuje rychlé zpracování dat s předpokladem vysoké odezvy. Na rozdíl od rozhovorů v terénu je tato forma sběru spojená s nižší nákladovostí a vzdálenost respondenta není překážkou. Nevýhodou může být obtížnost získávání telefonních čísel, tazatelé mají tendenci interview zkracovat, když nejsou zákazníci k zastížení, je nutné pokoušet se znovu o spojení a to zvyšuje náklady a pracnost výzkumu. Přímý interview se zákazníky jako sběr dat zkoumá míru spokojenosti bezprostředně vztažené k samému zákazníkovi. Tazatelé by měli být důsledně proškoleni, protože pracují s dotazníky přímo v terénu a mohou tak zajistit velkou pravděpodobnost korektnosti odezvy ze strany dotazovaných. Přímé interview je náročné na čas, finanční zdroje, dodržení struktury vzorku může být bráno jako problematické, když v terénu je respondentů více a někteří respondenti mohou být ostýchaví při poskytování negativní zkušenosti. Bez ohledu na strukturu respondentů se tato metoda jeví jako nejvhodnější.

Zvláštní pozornost musí být věnována zpracování dat, kdy při zpracování dat je nutné spokojenost zákazníka kvantifikovat. Zde se dá použít přístup zvaný index spokojenosti zákazníka – ISZ (Nenadal, 2004).

$$ISZ = \frac{Realita}{Optimum} \quad (19)$$

Realita je výsledkem konkrétního měření spokojenosti v příslušném čase. Optimum je ideální hladinou pozitivního jednání.

Pro zpracování dat měření spokojenosti by se měly využít také vhodné statistické metody, kterým je aritmetický průměr. Ten charakterizuje polohu výsledného hodnocení spokojenosti celkového vzorku zákazníků v určité definované hodnotící škále, dále směrodatná odchylka – ta vyjadřuje rozptyl v rámci odpovědi a jak se jednotlivé hodnoty míry spokojenosti pohybují kolem střední hodnoty. Jestli měříme spokojenost u znaku X na vzorku „n“, je možné směrodatnou odchylku vyjádřit vztahem (Nenadal, 2004, s. 52):

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad (20)$$

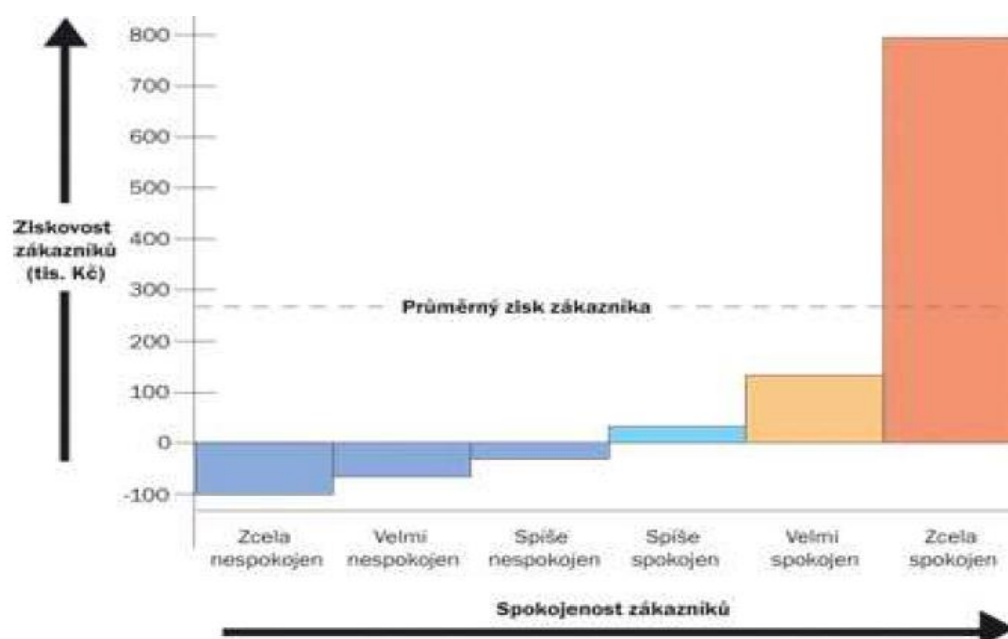
Vyšší hodnota směrodatné odchylky znamená menší shodu dosažení v odpovědích respondentů. Využívá se také medián, rozpětí, grafické výstupy sloupcových, koláčových a dalších grafů.

Postup měření spokojenosti zákazníka je možné shrnout takto (Nenadal, 2004):

1. Definování zákazníků
2. Identifikace požadavků a znaků spokojenosti
3. Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti
4. Plánování a uvolňování zdrojů
5. Výběr zákazníků
6. Sběr dat
7. Zpracování dat

Spokojenost zákazníka má vliv na výkonnost podniku. Problematika spokojenosti zákazníka je velmi obširná a náročná. Je však nutné analyzovat podíly tvořících zákazníků zcela spokojených, spíše spokojených, spíše nespokojených, zcela nespokojených zákazníků. Spokojenost zákazníka se promítá do ekonomických výsledků podnikatelských subjektů. Logicky od zcela spokojených zákazníků poplynou nejvyšší tržby. Ne úplně spokojení zákazníci přináší nižší marže (Lošťáková, 2009). Pohled na spokojenost a ziskovost zákazníka uvádí obrázek 17.

Obrázek 17 Pohled na spokojenost a ziskovost zákazníka



Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 94.

Je důležité pracovat na spokojenosti zákazníka. Pokud se snaží podnik získat nové zákazníky, musí vynakládat vyšší náklady na získání nových zákazníků než v případě udržení si stávajícího zákazníka.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola představila strategické cíle a ukazatele, které jsou důležitou součástí pro měření a řízení zákaznické oblasti, jelikož zákazníci mají vliv na výkonnost podniku. Představeny byly strategické cíle a ukazatele zákaznické oblasti a hodnotová výhoda zákazníka. Byly věnována pozornost měření spokojenosti zákazníka, modelu „KANO“ a afinitnímu diagramu.

OTÁZKY



1. Uveďte kritéria úspěchu zákaznické oblasti. (viz str. 98)
 2. Představte strategické cíle a k tomu vztažené ukazatele zákaznické oblasti. (viz str. 98)
 3. Představte hodnotovou výhodu zákazníka. (viz str. 100)
 4. Jakým způsobem měřit spokojenost zákazníka? (viz str. 104)
 5. K čemu slouží model „KANO“? (viz str. 101)
 6. Pro jaké účely je používán afinitní diagram? (viz str. 106)
-

7 CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V PROCESNÍ OBLASTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola pojednává o typech procesů. Třídí procesy na řídicí, podpůrné a hlavní procesy, uvádí strukturu procesních karet, uvádí fáze procesního řízení. V rámci zásobovacího procesu jsou uvedeny příklady cílů a ukazatelů procesu „nákup“, ve výrobním procesu je hospodárnost produkce identifikována vztahem celkové efektivity zařízení (OEE), je představen ukazatel kvality, časového využití výrobní kapacity a ukazatel výkonového využití výrobní kapacity. V rámci prodejního procesu je představena případová studie věnovaná výnosově orientované selekci zákazníků.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat řídicí, hlavní a podpůrné procesy,
 - uvést strukturu procesních karet,
 - uvést fáze procesního řízení,
 - představit cíle a ukazatele nákupního procesu,
 - určit, k čemu slouží celková efektivnost zařízení.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Typy procesů, procesní karty, strategické cíle procesů, ukazatele procesů, měření procesů, výrobní proces, efektivnost výrobního procesu, celková efektivnost zařízení (OEE), prodejní proces.

Podnikové procesy jsou přeměnou vstupů na výstupy. Příkladem procesu může být stavba nové výrobní haly, výroba produktu, uzavírání smluv s dodavateli, řízení pohledávek. V procesu hraje podnik roli zákazníka nebo dodavatele (Řepa, 2007).

Existuje celá rada definic procesu. Podle Šmídy (2007) by definice procesu měla obsahovat informace o subprocesech, o tom, co může nebo by mohlo do procesu vstoupit. Procesy zpravidla procházejí skrz několik oddělení nebo se odehrávají mezi podnikatelskými subjekty. Šmída (2007, s. 29) definuje proces jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary nebo jedním útvarem (podnikový proces) nebo více spolupracujícími podnikatelskými subjekty (mezipodnikové procesy), a ty spotřebovávají materiál, lidské zdroje, finanční a finanční vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.

Svozilová (2011, s. 14) definuje proces jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, prostřednictvím kterých, když jsou postupně vykonávány, se má vytvořit předem definovaný soubor výsledků.

Řepa (2007, s. 15) pod podnikovým procesem (business process) uvádí souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy používající k tomu lidských zdrojů a nástrojů.

Proces přijímá určité vstupy, které se transformují na výstupy. Výstup může mít hmotnou nebo nehmotnou podobu a je nazýván produktem procesu. Výstupem může být také služba nebo kombinace zmíněných možností.

7.1 Typy procesů

Procesy podniku se mohou členit na řídicí procesy, hlavní (základní) procesy, vedlejší (podpůrné) procesy.

Řídicí procesy mohou patřit do skupiny vedlejších procesů, ale mají specifické vlastnosti. Není možné u nich jednoznačně určit výsledný produkt, jsou průřezové a většinou jejich výstupem je určení ukazatelů, jak měřit ostatní procesy (Váchal, Vochozka, 2013). Příklad typických řídicích procesů v obchodním a výrobním podniku a jejich klíčové aktivity uvádí tabulka 9.

Tabulka 9 Typické řídicí procesy

Řídicí procesy	Typické klíčové aktivity
Strategické řízení	Realizace strategické SWOT analýzy, stanovení KPI (Key performance indicator) v rámci Balanced Scorecard, plánování a vyhodnocování hodnot ukazatelů.
Řízení organizace a řízení rizik	Roční a kvartální – obchodní plánování, výrobní plánování, finanční plánování, personální plánování, vyhodnocování plánů, řízení rizik.
Finanční řízení a controlling	Kontrola plnění plánů a vyhodnocování významných odchylek, kontrola a vyhodnocování ekonomiky zakázek, vedení finančního účetnictví, řízení pohledávek.
Quality management (QM) a interní audit	Řízení jakosti, výstupní kontrola, popis procesů a odpovědnosti.
Řízení změn	Schvalování změn, řízení změn, realizace změn a vyhodnocování.

Zdroj: Učeň (2008, s. 39)

Hlavní procesy (tabulka 10) jsou orientovány na externího zákazníka a jsou prostřednictvím těchto procesů realizovány hlavní podnikové funkce vedoucí k uspokojení zákazníka. Hlavní procesy se nejvíce podílí na hodnotě finálního produktu. Mezi takové hlavní procesy patří například nákup, zásobování, expedice zboží, poprodejní servis, marketing (Janíček, Marek, 2013).

Tabulka 10 Hlavní procesy a typické klíčové aktivity

Hlavní procesy	Typické klíčové aktivity
Nákup	Evidence a vyhodnocování dodavatelů, uzavírání strategických smluv s dodavateli, poptávkové řízení, uznávání a ověřování faktur.
Prodej	Nabídkové řízení, specifikování zakázky, zadávání zakázky do výroby, expedice, fakturace zakázky, vyhodnocení ekonomiky zakázek.
Výroba	Plánování výroby, řízení výrobních zakázek, dílenské řízení a evidence výroby, řízení kooperací a mezioperačních kontrol.
Servis	Správa servisních smluv, příjem servisních zakázek, plánování servisních zásahů, evidence servisních zásahů, vyhodnocování servisních zakázek, fakturace servisních zakázek.

Zdroj: Učeň (2008, s. 39)

Podpůrné procesy vznikají ve vnitřním prostředí podniku a plní funkci podpůrného charakteru k hlavním procesům. Příkladem takových procesů je logistika, personální řízení, školení, rozpočty, technický rozvoj (Janíček, Marek, 2013).

Podpůrné procesy obchodních a výrobních firem a jejich klíčové aktivity jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Podpůrné procesy obchodních a výrobních firem a jejich klíčové aktivity

Podpůrné procesy	Typické klíčové aktivity
Marketing	Analýza trhu, plánování marketingových akcí, vyhodnocení marketingových akcí, řízení vztahů se zákazníky.
Informatika	Strategické plánování a řízení IS, plánování a řízení ICT služeb a zdrojů, plánování a řízení provozu, plánování a řízení ICT projektů.
Technická příprava výroby	Konstrukční příprava výroby, technologická příprava výroby, normativní základna, řízení vývoje prototypu – produktu, ekonomika projektu, tvorba produktové dokumentace, výběr strategických subdodavatelů.
Vývoj a technický rozvoj technologií pro výrobu	Řízení výzkumného projektu, ekonomika výzkumného projektu, tvorba projektové dokumentace.
Investiční rozvoj	Plánování a schvalování investic, realizace investice, evidence a kontrola investice, uvedení do provozu a zařazení do evidence.
Údržba výrobních technologií	Plánování proaktivní údržby, evidence proaktivní údržby, evidence reaktivní údržby, externí služby (řízení), plánování výroby přípravků, výroba přípravků, zadání práce údržby.
Opravy, údržba a péče o majetek	Evidence nákupu na údržbu, plánování oprav, vyhodnocování ekonomiky majetku.
Rozvoj lidí, lidských zdrojů	Stanovení požadavků na znalosti a dovednosti, plánování rozvoje znalostí, motivační plánování.
Logistika	Řízení skladů, řízení stavu zásob, balení expedovaných výrobků, řízení vnitrodopravy a manipulace s materiálem, řízení dodávek.
Bezpečnost, ochrana know-how a majetku	Správa bezpečnostních směrnic, plánování školení bezpečnosti, evidování odborné způsobilosti, evidování výkonové práce.
Interní služby	Dispečink pro řešení požadavků.

Zdroj: Učeň (2008, s. 40).

Procesní analýza slouží ke zjištění výkonnosti procesů. Zjišťuje se, jakým způsobem a jestli vůbec procesy přidávají hodnotu pro zákazníky, zjišťuje se spotřeba nákladů, jestli jsou procesy časově náročné nebo ne atd. Procesní analýzy jsou dokumentovány v procesních kartách. Procesní karty mohou mít tuto strukturu (Váchal, Vochozka, 2013):

- Popis výstupu – z externího prostředí je poskytován výrobek nebo služba, a to je následně transformováno.
- Vlastník procesu – osoba odpovídající za proces. Uvádí se rozsah odpovědnosti osoby a pravomoc.
- Zákazník – výstup procesu je spojen s interním a externím zákazníkem.
- Hranice procesu – rozmezí pravomocí se identifikuje mezi vlastníky procesu, dodavateli a zákazníky.
- Činnosti (funkce) – určité aktivity transformují vstupy a výstupy.
- Přidaná hodnota – specifikuje se to, co je poskytnuto zákazníkům.
- Zdroje – sleduje se spotřeba zdrojů v souladu s určitým procesem. Zdroje mohou mít podobu materiální, finanční a lidskou.
- Doba cyklu – jedná se o časové intervaly od požadavků zákazníků po uspokojení jejich potřeb.
- Kritické faktory úspěchu – přidaná hodnota je ovlivněna určitými faktory.
- Popis výstupu – charakteristika výrobku nebo služby.

Mapa procesů je přehledným schématem podnikových procesů. Požadavkem je, aby mapy byly jednoduché, přehledné a úplné. Jedná se o grafické znázornění příslušných procesů, subprocessů, aktivit, které se odehrávají v daných procesech. Mapa procesů zobrazuje vazby podniku s okolím, především na dodavatele a zákazníky. Z mapy by mělo být možné zjistit, jaké procesy v podniku existují, jak se člení, jak jsou provázány, kdo za ně odpovídá a aktivity, které podnik realizuje (Janíček, Marek, 2013).

Kvalita procesů je ovlivněna lidmi, materiálem, metodami, prostředím, měřením, stroji a nástroji (Veber, 2007). Realita procesu má být věrně prokázána prostřednictvím měření procesů. Management musí rozhodnout o správném použití ukazatelů a o jejich používání. Management musí zajistit vhodné podmínky pro zaměstnance, aby bylo zajištěno dosažení cílů příslušného podnikatelského subjektu (Veber, 2007). Významným faktorem a prostředkem dosažení cílů podniků jsou především znalosti pracovníků, ty se stávají významným výrobním prostředkem, protože každý zaměstnanec má své vlastní znalosti, které se nedají koupit, odkázat, zdědit (Janeček, Hynek, 2010).

Dle Šmídy (2007, s. 30) procesní řízení je souborem systémů, postupů, metod, nástrojů trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, jež vychází z jasně definovaných strategií podnikatelských subjektů a cílem je naplnění stanovených strategických cílů.

Model procesního řízení zachycuje dle Váchala a Vochozky (2013), že nejprve je nutné najít vhodnou strategii, ta se rozpracuje až na klíčové faktory úspěchu (KPI). Potom následuje definice a návrh procesů, které vychází z vhodně zvolených zdrojů pro jejich implementaci. Důležitým krokem je návrh hodnocení výkonnosti procesů, kde se určí jejich způsob měření. Automatizace procesů je další fází jejich modelu, využívání IT infrastruktury je následující fází. Poslední fáze sleduje procesy, zajišťují se odchylky od požadovaných hodnot, dochází k analýze, řešení. Výsledkem modelu je odstranění nedostatků. Fáze procesního řízení (Váchal, Vochozka, 2013, s. 438):

1. Tvorba strategie
2. Design procesů
3. Automatizace procesů
4. Zavedení procesů
5. Monitoring a kontrola

7.2 Měření procesů

Uskutečňovat měření procesů by se mělo jak ve výrobních procesech, tak i v procesech nevýrobního charakteru (např. nákup, prodej). Měření výkonnosti procesů je chápáno dle Nenadala (2004) jako aktivity, která poskytuje přesné a objektivní informace o průběžích dílčích procesů. Jakost a produktivita jsou oblasti, které ovlivňují výkonnost podniku. Pro měření výkonnosti procesů musí být splněny určité požadavky, které uvádí Nenadal (2004): platnost (validita) měření, úplnost měření, dostatečná podrobnost měření, dostatečná frekvence měření, požadovaná přesnost měření, možnost odhalení mezer výkonnosti, správné načasování měření, stálost získaných dat v čase, snadná srozumitelnost informací, odpovědnost za výsledky měření.

K měření procesů je velmi důležité definovat proces, vybrat skupinu zkušených pracovníků a na bázi brainstormingu vybrat vhodné ukazatele, takové, které budou co možná nejlépe zachycovat výkonnost příslušného procesu. Ty ukazatele by měly mít navržené matematické vztahy a seznam potřebných informačních vstupů pro výpočet (Nenadál, 2004). Mezi univerzální ukazatele v měření výkonnosti procesů patří náklady na proces, přidaná hodnota procesu, čas – průběžné trvání daného procesu.

7.2.1 ZÁSOBOVACÍ PROCES

Logistika jako podpůrný proces je spojená s klíčovou aktivitou řízení skladů, řízení stavu zásob, balení expedovaných výrobků, s řízením vnitrodopravy a s manipulací s materiálem, s řízením dodávek. Mezi klíčové aktivity hlavního procesu „Nákup“ patří evidence a vyhodnocování dodavatelů, řízení poptávky, uzavírání smluv s dodavateli a ověřování faktur.

Tabulka 12 Strategické cíle a jejich ukazatele procesu „Nákup“

Cíle	Ukazatele
Trvalé pokrytí plánovaných výrobních potřeb jednicovým a režijním materiálem alespoň na 98 %	Obrátka zásob; výsledky rozboru – procento změn plánu z důvodu nepokrytí zakázek materiálem a dopad změn na tržby a spokojenost zákazníků; rozbor dodavatelské přesnosti (termíny, rozsah a kvalita dodávek)
Zlepšení obrátky zásob v roce... o 5 %	Rozbor zásob ABC
Úspory nákladů na nákup (kromě nákladů na správu zásob) v roce ... o 15 %	Rozbor zaměřený na meziroční srovnání a vyloučení vlivů

Zdroj: vlastní zpracování dle Učeň (2008, s. 41)

V oblasti řízení zásob může být aplikována metoda řízení zásob zvaná „Analýza ABC“. Používá se k řízení příslušných druhů zásob v podnikatelských subjektech a je dána na bázi Paretova principu 80:20, to znamená 20 % příčin je ovlivněno 80ti % jevů. Pro řízení zásob se uspořádávají položky skladových zásob dle důležitosti obratu sestupně. Skupina „A“ zahrnuje malý počet položek s významným podílem na celkovém množství zásob. V zásobách tato skupina zabírá největší dimenzi v souladu s vynaloženými finančními prostředky. Skupinu „B“ tvoří podstatně větší počet položek oproti skupině „A“, avšak na celkovém množství zásobovacích položek se podílí podstatně méně ve srovnání se skupinou „A“. Skupinu „C“ tvoří nejpočetnější množství druhů zásob, avšak finančně zatěžují podnikatelský subjekt nejméně (Macurová, Klabusayová, 2002).

**Analýza
ABC**



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Podnik „Zdravá výživa“ zákazníkům nabízí müsli směsi. Podnik snahou uspořit náklady analyzuje jednotlivé položky zásob v rámci optimalizace. Níže jsou uvedeny náklady k jednotlivým položkám zásob:

- Třtinový cukr – 15 000 Kč
- Čokoláda – 60 000 Kč
- Koření – 10 000 Kč
- Igelitové sáčky – 50 000 Kč
- Papírové hygienické potřeby – 45 000 Kč
- Základ „bezlepek“ – 300 000 Kč
- Základ „obilniny“ – 800 000 Kč
- Čistící prostředky – 20 000 Kč
- Tiskárna tonery – 25 000 Kč
- Složení produktu (nálepky) – 35 000 Kč
- Oříšky – 1 600 000 Kč
- Semínka – 150 000 Kč
- Tubusy – 250 000 Kč
- Sušené ovoce (vzduchem) – 200 000 Kč
- Sušené ovoce (lyofylizované) – 1 400 000 Kč
- Spojovací materiál – 30 000 Kč
- Papír, obálky – 10 000 Kč

1. Použitím metody ABC rozčleňte řízení zásob.
 2. Uveďte procentuální zastoupení položek jednotlivých skupin zásob a jejich náklady.
 3. Vedení podniku si myslí, že v položkách stěženích pro podnikání je možné dosáhnout úspor max. 2 % nákladů, u položek, které nesouvisí přímo s daným produktem, by bylo možné ušetřit 10 % nákladů. Každá položka a její řízení potřebuje opakovanou komunikaci s dodavatelem a má především vliv na mzdové náklady, kde se ty mzdové náklady odhadují ve výši 3 000 Kč. Jakých úspor v nákladech je možné dosáhnout v souvislosti s řízením všech položek zásob?
 4. Porovnejte úsporu v nákladech řízením položek skupiny „A“ a řízením veškerých položek.
-

7.2.2 VÝROBNÍ PROCES

Výrobní proces nabízí širokou škálu ukazatelů, které mohou být měřeny a řízeny. Patří sem celková efektivnost výrobního zařízení (OEE), produktivita práce, produktivita stroje, skutečné využití výrobní kapacity, doba trvání výrobního procesu, počet prostojů ve výrobě a další.

Výrobní proces zahrnuje určení výrobních postupů, časů výroby (období) a místa (středisek), kde se plánované výrobky budou vyrábět (Stelmach, Pawliczek, 2013). Ve výrobní kapacitě se pracuje s časovými fondy (tabulka 13), které jsou závislé na zvláštlostech jednotlivých odvětví a oborů.

Tabulka 13 Časové fondy

Rozdělení časového fondu		
KALENDÁŘNÍ ČASOVÝ FOND: T_K		
NOMINÁLNÍ ČASOVÝ FOND: T_N		Nepracovní dny: $T_{NEPRACOVNÍ}$
VYUŽITELNÝ (EFEKTIVNÍ) ČASOVÝ FOND: T_P	Plánované prostoje: $T_{PROSTOJE}$	

Zdroj: Stelmach, Pawliczek (2013, s.)

Vyrábí-li výrobní jednotka jeden druh výrobku nebo výrobky na sebe převoditelné, vyjadřuje se **výrobní kapacita v naturálních jednotkách**. Výrobní kapacita Q_p se vypočítá dle vzorce (Stelmach, Pawliczek, 2013):

$$Q_p = T_p \times V_p \quad (21)$$

Q_p výrobní kapacita vyjádřená v naturálních jednotkách,

T_p využitelný časový fond v hodinách,

V_p výkon v naturálních jednotkách za 1 hod. (kapacitní norma výrobnosti)

Výrobní kapacitu je možné vypočítat pomocí kapacitní normy pracnosti. Výrobní kapacita se počítá vzorcem:

$$Q_p = \frac{T_p}{t_k} \quad (22)$$

Výrobní kapacitu výrobních ploch je možné zjistit vzorcem:

$$Q_p = \frac{M}{m} \times \frac{T_p}{d_v} \quad (23)$$

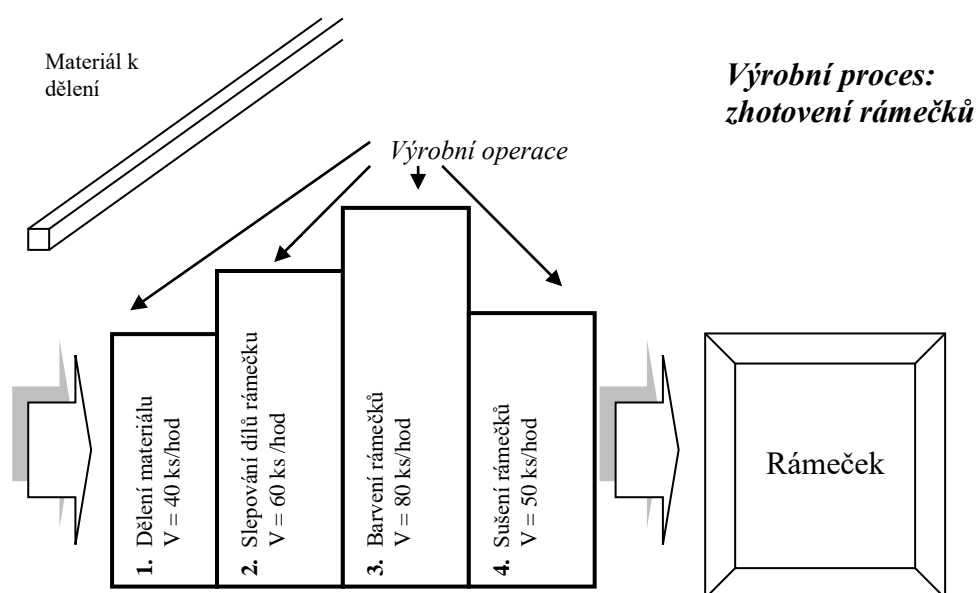
M celková výrobní plocha v metrech,

M kapacitní norma plochy na výrobu 1 výrobku v m^2

d_v normovaná průběžná doba výroby (kapacitní norma pracnosti) 1 výrobku v hodinách.



SAMOSTATNÝ ÚKOL



Na základě výše uvedeného schématu výrobního procesu a údajů v něm obsažených stanovte:

- Měsíční kapacitu výrobního zařízení dle údajů ve schématu a při plánované hodnotě T_P (produktivní čas) = 280 hodin
- Měsíční kapacitu výrobního zařízení po realizaci racionalizačního opatření, které zvýšilo výkon 4. operace (sušení rámečků) z 50 ks/hod na výkon 60 ks/hod. ($T_P = 280$ hodin)

- Měsíční kapacitu výrobního zařízení po realizaci racionalizačního opatření, které zvýšilo výkon všech operací o 20 %.($T_P = 280$ hodin).
- Měsíční kapacitu výrobního zařízení po realizaci racionalizačního opatření, které zvýšilo výkon 1. a 2. operace o 20 % a 3. a 4. operace o 5 % oproti výchozímu stavu dle schématu a $T_P = 280$ hodin.

Efekt výrobního procesu na výrobních zařízeních nebo výrobních linkách ovlivňuje hospodaření podnikatelského subjektu. Hospodářský výsledek podniku je ovlivněn ve výrobní fázi náklady, technickými parametry a kvalitou vyráběné produkce. Indikátorem spotřeby výrobních materiálů je plnění norem spotřeb příslušného materiálového vstupu, který se označuje jako THN (technicko-hospodářská norma).

Hospodárnost produkce na bázi výrobního procesu je identifikována vztahem (Stelmach, Rylková, 2017):

**Celková
efektivnost
zařízení**

$$OEE = \frac{Q_{SKUT\ KVALIT}}{Q_{PLAN\ KVALIT}} \quad (24)$$

Kde:

OEE	<i>Ukazatel celkové efektivnosti výrobního zařízení Overall Equipment Eficiency</i>
$Q_{SKUT\ KVALIT}$	<i>Skutečný počet vyrobených kvalitních produktů [natur. jednotky]</i>
$Q_{PLAN\ KVALIT}$	<i>Plánovaný počet vyrobených kvalitních produktů [natur. jednotky]</i>

Ukazatel celkové efektivnosti výrobního zařízení tak poměří relaci mezi skutečnou výší produkce shodných výrobků ($Q_{SKT\ KVALIT}$) s plánovaným objemem produkce (shodných výrobků)¹, ($Q_{PLAN\ KVALIT}$).

Objem produkce je ovlivněn časovým fondem, po který je výrobní zařízení v aktivním provozu, kdy se skutečně vyrábí produkty (T_P) a výkonem výrobního zařízení (V). Rozkladem objemu produkce (Q) na jeho elementární faktory, produktivní časový fond (T_P) a výkon výrobního zařízení (V), lze stanovit:

$$Q_{SKUT} = T_{P\ SKUT} \cdot V_{SKUT} \quad (25)$$

$$Q_{PLAN\ KVALIT} = T_{P\ PLAN} \cdot V_{PLAN} \quad (26)$$

¹ U plánovaných hodnot produkce se předpokládá, že výrobní proces je nastaven tak, že se vyrábí pouze výrobky v provedení, které odpovídá jejich kvalitativním požadavkům (shodné výrobky).

Kde:

Q_{SKUT} Skutečná produkce včetně neshodných výrobků [natur. jednotky]²

$T_{P SKUT}$ Skutečný produktivní časový fond [hod]

V_{SKUT} Skutečně vykázaný výkon výrobního zařízení [ks/hod]

T_{PLAN} Plánovaná výše produktivního časového fondu [hod]

V_{PLAN} Plánovaný výkon výrobního zařízení [ks/hod]

Pyramidálním rozkladem ukazatele OEE dle výrazu (24) lze vyjádřit jeho základní podobu ve tvaru:

$$OEE = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{PLAN KVALIT}} = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{SKUT}} \cdot \frac{Q_{SKUT}}{Q_{PLAN KVALIT}} \quad (27)$$

S využitím vztahů (2) a (3) lze upravit rovnici (4) do následující podoby:

$$OEE = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{PLAN KVALIT}} = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{SKUT}} \cdot \frac{Q_{SKUT}}{Q_{PLAN KVALIT}} = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{SKUT}} \cdot \frac{T_{P SKUT}}{T_{P PLAN}} \cdot \frac{V_{SKUT}}{V_{PLAN}}$$

$$OEE = \underbrace{\frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{SKUT}}}_{\text{Ukazatel kvality}} \cdot \underbrace{\frac{T_{P SKUT}}{T_{P PLAN}}}_{\text{Ukazatel časového využití}} \cdot \underbrace{\frac{V_{SKUT}}{V_{PLAN}}}_{\text{Ukazatel výkonového využití}} \quad (28)$$

Ukazatel kvality Ukazatel časového využití Ukazatel výkonového využití

nebo v podobě:

$$OEE = \frac{Q_{SKUT KVALIT}}{Q_{SKUT}} \cdot \frac{T_{P SKUT}}{T_{P PLAN}} \cdot \frac{t_{K PLAN}}{t_{K SKUT}} \quad (29)$$

² Z důvodu jednodušší orientace v problematice, budou v další části „naturální jednotky“ nahrazeny konkrétní jednotkou „ks“

Kde:

$t_{K\text{ PLAN}}$	plánovaná hodnota normy pracnosti [hod/ks]
$t_{K\text{ SKUT}}$	skutečná hodnota normy pracnosti [hod/ks]

Vzhledem k tomu, že skutečná hodnota normy pracnosti ($t_{K\text{ SKUT}}$) se stanoví na základě výsledných hodnot vykázané produkce (Q_{SKUT}) a evidované výše produktivního časového fondu ($T_{P\text{ SKUT}}$), je možné s využitím vztahu pro výpočet skutečné hodnoty normy pracnosti ($t_{K\text{ SKUT}}$) upravit výsledný výraz pro výpočet ukazatele „celkové efektivity zařízení (OEE) do následující podoby:

$$t_{K\text{ SKUT}} = \frac{T_{P\text{ SKUT}}}{Q_{\text{SKUT}}} \quad (30)$$

Dosazením výrazu (7) do rovnice (6):

$$OEE = \frac{Q_{\text{SKUT KVALIT}}}{Q_{\text{SKUT}}} \cdot \frac{T_{P\text{ SKUT}}}{T_{P\text{ PLAN}}} \cdot \frac{t_{K\text{ PLAN}} \cdot Q_{\text{SKUT}}}{T_{P\text{ SKUT}}} \quad (31)$$

$$OEE = \underbrace{\frac{Q_{\text{SKUT KVALIT}}}{Q_{\text{SKUT}}}}_{\text{Ukazatel kvality}} \cdot \underbrace{\frac{T_{P\text{ SKUT}}}{T_{P\text{ PLAN}}}}_{\text{Ukazatel časového využití}} \cdot \underbrace{\frac{t_{K\text{ PLAN}} \cdot Q_{\text{SKUT}}}{T_{P\text{ SKUT}}}}_{\text{Ukazatel výkonového využití}}$$

Ukazatel kvality hodnotí podíl skutečně vyrobených shodných výrobků vůči plánovanému množství. V rámci plánovacího mechanismu se předpokládá, že během výrobního procesu v době, kterou se označuje jako produktivní časový fond ($T_{P\text{ PLAN}}$) se vyrábějí pouze shodné (kvalitní) výrobky.

U řady výrobních procesů, je nutno v souvislosti s hodnocením kvality posuzovat i skutečnost, zda shodný výrobek prošel výrobním procesem napoprvé bez vynucených opravných operací (některé výrobní operace nutno provést opakovaně). V tom případě se ukazuje jako vhodné, doplnit údaj o procentuální úspěšnosti výrobků, které prošly výrobním procesem napoprvé:

$$\text{Podíl výrobků s prvotním průchodem: Kval 1} = \frac{Q_{\text{SKUT KVALIT "1"}}}{Q_{\text{SKUT KVALIT}}} \cdot 100 \quad [\%]$$

Významnou ztrátu „shodných výrobků“ představuje v řadě případů odpad, který přesahuje rámec normy THN spotřeby materiálu při najíždění nové kampaně v rámci výrobního

programu. Je na managementu příslušné podnikatelské jednotky, aby dokázal navrhnout kroky k zamezení (omezení) ztrát ve výrobním procesu.

Při hodnocení kvality produkce v rámci měření „Celkové efektivnosti zařízení“ OEE je možné:

- Vyhodnotit dopad opatření ke zvýšení podílu shodných výrobků, které prošly výrobním procesem napoprvé na hodnotu *OEE*. Může dojít k zhoršení dalších ukazatelů, spolupůsobících na jeho hodnotu (ukazatel časového využití, ukazatel výkonového využití).
- Vyhodnotit dopad opatření ke snížení ztrát z titulu překročení normy THN při najíždění nové výrobkové kampaně na hodnotu ukazatele *OEE*. Může dojít k zhoršení dalších ukazatelů, spolupůsobících na jeho hodnotu (ukazatel časového využití, ukazatel výkonového využití).

Ukazatel časového využití výrobní kapacity posuzuje relaci mezi skutečným produktivním časovým fondem ($T_{P\ SKUT}$) a plánovanou výší produktivního časového fondu ($T_{P\ PLAN}$). Jak skutečný produktivní časový fond, tak jeho plánovaná hodnota se vyvozují z nominálního časového fondu (T_N), který prezentuje čas provozování výrobního zařízení. Nominální časový fond souvisí se směnností, ve které je dané výrobní zařízení provozováno. Obvykle je nominální časový fond stanoven vztahem:

$$T_N = T_{KAL} - T_{NEPRACOV}$$

Kde:

T_{KAL} *Kalendářní časový fond [dny, hod]*

$T_{NEPRACOV}$ *Časový fond, během kterého výrobní zařízení není provozováno soboty, neděle, svátky, celozávodní dovolená,*

Pro stanovení produktivního časového fondu $T_{P\ PLAN}$ respektive $T_{P\ SKUT}$ platí následující relace:

$$T_{P\ PLAN} = T_N - T_{PROSTOJE\ PLAN}$$

$$T_{P\ SKUT} = T_N - T_{PROSTOJE\ SKUT}$$

Kde:

$T_{PROSTOJE\ PLAN}$ *Plánovaný čas, v rámci nominálního časového fondu, po který zařízení nevyrábí (poruchy, přestavba na jinou sortimentní položku, seřizování stroje, nedostatek materiálu apod.)*

$T_{PROSTOJE\ SKUT}$ *Skutečný čas, v rámci nominálního časového fondu, po který*

zařízení nevyrábí (poruchy, přestavba na jinou sortimentní položku, seřizování stroje, nedostatek materiálu apod.)

S cílem zvýšit hodnotu produktivního časového fondu $T_{P\ SKUT}$ je nezbytné snížit dobu, kterou zaobírá čas prostožů $T_{PROSTOJE\ SKUT}$. Žádaného efektu lze dosáhnout zlepšením organizace práce a to např. v položkách: koordinovaný přísun materiálu, optimální výše výrobní dávky, snížení podílu poruch (mechanických, elektro, technologických) prováděním prevence v oblasti údržby výrobního zařízení, atd.

Při hodnocení využití časového fondu v rámci měření „Celkové efektivity zařízení“ OEE je možné:

- Posoudit dopad opatření přijatých v oblasti prevence při údržbě výrobního zařízení. Plánovanými opravami snížit poruchovost výrobního zařízení a tím zvýšit hodnotu OEE prostřednictvím zvýšení produktivního časového fondu ($T_{P\ SKUT}$). Může dojít k zhoršení dalších ukazatelů, spolupůsobících na hodnotu OEE (ukazatel kvality, ukazatel výkonového využití).
- Objektivizovat hodnotu $T_{P\ PLAN}$ s cílem zamezit administrativní cestou zlepšit hodnocení časového využití výrobního agregátu.
- Snížit dobu prostožů z titulu poruch výrobního zařízení cestou organizačního zabezpečení přípravy pracovníků údržby na odstraňování poruch.

Ukazatel výkonového využití výrobní kapacity posuzuje poměr mezi skutečně vykázaným výkonem hodnoceného výrobního zařízení (V_{SKUT}) a jeho předpokládanou (plánovanou) hodnotou (V_{PLAN}). Uvedenou relaci lze rovněž přetřansformovat na matematický výraz ve tvaru:

$$\frac{V_{SKUT}}{V_{PLAN}} = \frac{t_{K\ PLAN} \cdot Q_{SKUT}}{T_{P\ SKUT}} \quad (32)$$

Vyčíslení dopadu výkonového využití výrobní kapacity s aplikací výrazu na pravé straně rovnice (9) je poplatné možnostem použití dostupnějších dat při jejich sběru.

Ovlivnit ukazatel výkonového využití výrobní kapacity je úzce spjato s využitím technických parametrů příslušného výrobního zařízení. Zjednodušeně lze problém naformulovat do podoby: snížit pracnost příslušného vyráběného produktu. Svou roli zde hraje i kvalifikační potenciál obsluhujícího personálu, který rozhoduje o možnostech „přetřansformovat“ technické parametry zařízení do maximalizace jeho výkonu.

Při hodnocení využití výkonových parametrů výrobního zařízení v rámci měření „Celkové efektivity zařízení“ OEE je možné:

- Vyhodnotit dopad kvalifikačního růstu obsluhujícího personálu na dosahovaný výkon výrobního zařízení.
- Přijmout opatření ke zvýšení výkonů zařízení uplatněním technických nástrojů.
- Objektivizovat hodnotu plánovaného výkonu (V_{PLAN}) s cílem zamezit administrativní cestou zlepšit hodnocení výkonového využití výrobního agregátu.



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Podnik „Filpro“ na lince „Malokoni“ vyrábí tenkostěnné svařovací profily. Výrobní linka pracuje ve třisměnném režimu. Následující tabulka uvádí její technicko-ekonomické parametry.

Tabulka: Technicko-ekonomické parametry linky "Malokoni" v letech 2019 a 2020

		Jednot.	Plánované hodnoty	Skutečnost měsíc v roce 2019	Skutečnost měsíc v roce 2020
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Nominální čas	T_N	[dny]	21	21	21
Nominální čas	T_N	[hod]	504	504	504
Prostoje	T_{PROST}	[hod]	74	102	85
Produkt. č. fond	T_P	[hod]	430	402	419
Norma pracnosti	t_K	[hod/t]	0,126	0,129	0,128
Objem produkce	Q	[t]	3 412,6984	3116,2790	3273,4375
Z toho neshodná prod.	Q	[t]	0	286	241

1. Vypočítejte hodnotu ukazatele OEE analyzovaných měsíců roku 2019 a 2020.
2. Analyzujte ukazatel kvality, časového využití a výkonového využití v letech 2019 a 2020 a dosažené výsledky okomentujte.

7.2.3 PRODEJNÍ PROCES

Prodej výrobků je významným procesem podnikatelských aktivit, jelikož realizovaná vyrobená produkce na trhu přináší podnikatelskému subjektu prostředky, bez kterých by se neuskutečnila další ekonomická aktivita. Prodej je velmi úzce spjat s rolí marketingu. Marketing ovlivňuje výrobu takových produktů, o které je na trhu zájem. Aktivity spojené s prodejní činností obvykle zajišťuje prodejní útvar, odbytový útvar. Činnosti prodeje jsou

uceleným systémem několika po sobě následujících kroků, těmi jsou: tvorba strategie prodeje; taktické a operativní plánování prodeje; navazování kontaktů a obchodní jednání; příprava a realizace marketingové komunikace; příjem objednávek; skladování a řízení zásob; příprava k expedici; pojištění; distribuce; fakturace; služby zákazníkům; analýza prodeje a přijetí opravných opatření (Kožená, 2007).

Analýza prodeje má za cíl zkoumat minulý prodej z hlediska naturálního, tak z hlediska hodnotového. Analýza prodeje také hodnotí celkové prodeje v peněžních a naturálních jednotkách, sleduje prodej u nejrozšířenějších produktů, provozní zisk, ziskovost zákazníků (Kožená, 2007).

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Strategický cíl: Výnosově orientovaná selekce zákazníků

Měřítko:

- Podíl určitých zákazníků na celkovém obratu – porovnáno s jinými zákazníky na celkovém obratu

Následující modelová situace naznačuje možný způsob zařazení zákazníků do skupin podle kritéria „výnosová selekce“.

Tabulka: Zařazení zákazníků dle podílu na celkových tržbách (výnosová selekce)

Zákazník	Tržby/rok	%podíl	Zařazení
	[Kč/rok]		
„A“	1 250 000	37,26 %	„I. skupina“
„B“	950 000	28,32 %	„I. skupina“
„C“	410 000	12,22 %	„II. skupina“
„D“	370 000	11,03 %	„II. skupina“
„E“	290 000	8,64 %	„II. skupina“
„F“	85 000	2,53 %	„II. skupina“
CELKEM		100,00 %	



SAMOSTATNÝ ÚKOL

Naše firma v současné době dodává 60 % zákazníkům na sledovaném trhu. Podíl tržeb firmy na celkových tržbách všech dodavatelů činí 40%. O kolik % je nutno zvýšit podíl tržeb připadajících na jednoho zákazníka naší firmy aby se zvýšil podíl celkových tržeb firmy ze 40 % na 50 % ?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola představila typy interních procesů - řídicí, podpůrné a hlavní. Představila strukturu procesních karet a fáze procesního řízení. Nákupní proces zahrnul příklady cílů a ukazatelů, ve výrobním procesu byly hospodárnost produkce charakterizována vztahem celkové efektivity zařízení (OEE), byl představen ukazatel kvality, časového využití výrobní kapacity a ukazatel výkonového využití výrobní kapacity. V rámci prodejního procesu se kapitola zabývala případovou studií k výnosově orientované selekci zákazníků.

OTÁZKY



1. Uveďte příklady řídicích procesů a k nim typické klíčové aktivity. (viz str. 112)
 2. Uveďte příklady hlavních procesů a k nim typické klíčové aktivity. (viz str. 113)
 3. Uveďte příklady podpůrných procesů a k nim typické klíčové aktivity. (viz str. 114)
 4. Představte strukturu procesních karet. (viz str. 115)
 5. Uveďte fáze procesního řízení. (viz str. 116)
 6. Představte cíle a ukazatele nákupního procesu. (viz str. 117)
 7. Představte celkovou efektivnost výrobního zařízení. (viz str. 121)
-

8 CÍLE A UKAZATELE VÝKONNOSTI V ZAMĚSTNANECKÉ OBLASTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola pojednává o cílech a ukazatelích oblasti zaměstnanecké, je věnována pozornost třem klíčovým zaměstnaneckým cílům, kterými jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců, produktivita zaměstnanců. Kapitola uvádí případovou studii ke stanovení přidáné hodnoty zaměstnanců a k produktivitě práce, faktory ovlivňující pracovní výkonnost.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- představit cíle a ukazatele zaměstnanecké oblasti,
 - charakterizovat klíčové zaměstnanecké cíle,
 - uvést hlavní směry zaměstnanecké oblasti,
 - uvést prvky vnitřní motivace,
 - charakterizovat proces řízení pracovního výkonu,
 - představit základní rysy řízení pracovního výkonu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Cíle zaměstnanecké oblasti, ukazatele zaměstnanecké oblasti, pracovní výkon, faktory ovlivňující pracovní výkon, prvky vnitřní motivace, proces řízení pracovního výkonu, hlavní směry zaměstnanecké oblasti.

Podnikatelský subjekt by měl zajistit kvalifikační a kapacitní základ pro interní procesy, pro spokojené zákazníky a pro zvyšování hospodářských výsledků podnikatelských subjektů. Pokud chce podnikatelský subjekt obstát a naplnit cíle jiných oblastí, musí alespoň klíčové zaměstnance podniku neustále zdokonalovat, vzdělávat je, umožnit jim osvojovat si nové znalosti. V této oblasti jsou definovány tři hlavní směry (Učeň, 2008, s. 43):

- Motivace – reprezentuje dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě určitých „pobídek“ podněcují a usměřňují pracovní výkony;

- Kvalifikace – reprezentuje zvyšování kvality intelektuálního kapitálu;
- Kvalita a funkčnost systému řízení – efektivní vnitřní komunikace.

Manažer má za úkol motivovat zaměstnance. Vyšší výkonnosti dosáhne podnikatelský subjekt, pokud dá přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními motivačními nástroji (jako je například varování). Zaměstnanec se chová tak, jak se chová jeho manažer nebo podnikatelský subjekt. Co jeden zaměstnanec považuje za motivační faktor, to další zaměstnanec nemusí motivovat (Urban, 2003, s. 90). Pracovní výkonnost může ovlivnit hmotná odměna, obsah práce, úlohou manažera je dokázat ocenit výkon konkrétního zaměstnance.

V rámci obsahu práce důležitou roli hraje zajímavost dané práce pro příslušného zaměstnance. Jestliže zaměstnanec považuje svou práci za zajímavou, může mít z té práce vyšší uspokojení a může být snadno motivován k lepšímu výkonu. Je důležité, aby zaměstnanci viděli smysluplnost práce, důležitost a hrdost. Obsah práce je ovlivněn také atmosférou v pracovním kolektivu, vybavením pracovišť (Forsyth, 2009).

Jsou rozlišovány dvě základní formy motivace a to motivace vnější a motivace vnitřní. Vnější motivace představuje odměny zaměstnancům za kvalitně odvedenou práci. Materiální povahu vnější motivace tvoří bonusy, zvyšování mezd pracovníků. Nemateriální povahu vnější motivace tvoří možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělávání se, pochvala nadřízeného, uznání, přenechání odpovědnosti za určitý úkol, aby se zaměstnanec cítil pro podnikatelský subjekt potřebný. Vnější motivační faktory upřednostňují zaměstnanci méně kvalifikovaní, kteří neusilují o kariérní růst. Takovým zaměstnancům záleží na odměnách za plnění pracovních povinností (Deiblová, 2005).

Vnitřní motivace znamená pro zaměstnance zapálení do práce pro to, že je pracovní náplň zajímavá pro toho daného zaměstnance. Vykonávání pracovních povinností přináší zaměstnanci uspokojení. Zpravidla vnitřní motivační faktory bývají vnímány jako důležitější pro zaměstnance výše postavené v daném podnikatelském subjektu, odborně vzdělané. Tito zaměstnanci jsou uspokojováni svou pracovní náplní, vnímají ji jako důležitější než vnější motivační faktory (Deiblová, 2005).

Čtyři faktory vnitřní motivace uvádí Urban (2017, s. 14):

- Samostatnost, se kterou mohou pracovníci své pracovní povinnosti vykonávat.
- Nové schopnosti, které jsou získávány při plnění úkolů.
- Viditelné výsledky svých aktivit, které mohou sledovat.
- Širší společenský význam a smysl své práce.

**Faktory
vnitřní mo-
tivace**

Každý zaměstnanec má svůj určitý motivační profil, ve kterém se promítají pracovní dovednosti pracovníka, postoje pracovníka, jeho charakter, osobnostní charakteristiky. Motivační profil pracovníka je ovlivněn externím prostředím a jeho interními vlastnostmi. Manažer by se měl snažit analyzovat motivační profily svých zaměstnanců, aby se maximalizovala efektivita a výkonnost podniku (Provazník, Komárková, 2004).

Forsyth (2009) definuje šest důležitých úkolů manažera v rámci motivačního procesu:

- Plánování – motivační plán by měl poskytovat informace pro všechny hierarchické úrovně zaměstnanců, měl by srozumitelně, stručně a jasně interpretovat, co, proč a jak bude v rámci motivačního procesu platit.
- Nábor a výběr zaměstnanců – výběr pracovníka musí brát v potaz schopnosti, úroveň kvalifikace, osobnostní charakteristiky. Manažer musí být schopen posoudit, jestli se potenciální uchazeč hodí pro danou práci nebo do daného pracovního týmu. Důležitou roli hrají pracovní vztahy s nadřízenými, podřízenými, v týmu a okolí.
- Organizace – s ohledem na každého zaměstnance zvlášť musí být vhodným způsobem organizována práce zaměstnanců. Při organizování práce by měly být zohledněny předpoklady, zkušenosti, schopnosti a očekávání každého zaměstnance.
- Školení a rozvoj – pro udržení kroků s konkurencí je nutné, aby podnikatelský subjekt inovoval své produkty, procesy. Školení zaměstnanců tak hraje důležitou roli v řízení inovací. Inovační aktivity podnikatelských subjektů se neustále zkracují z hlediska času, a aby podnikatelský subjekt byl schopen udržet krok s konkurenčními subjekty, musí získávat nové znalosti, musí školit své zaměstnance. Manažeři musí zajistit, aby zaměstnanci byli neustále podněcováni ke svému osobnímu rozvoji, a musí se starat o zajištění průběžné motivace.
- Motivace – v podnicích se také vykonávají pracovní činnosti, které zaměstnanci nevnímají pozitivně nebo mohou zaměstnance negativně ovlivnit. Manažer v takových situacích musí být schopen „podržet“ daný tým, musí brát ohled na připomínky zaměstnanců. Tím zaměstnanci uvidí snahu manažera i přes nepříznivé dění.
- Kontrola – je problematickým faktorem. Manažer může kontrolovat účinnost opatření. Příliš malá nebo naopak příliš velká frekvence kontrol může být zaměstnancem vnímána negativně a může vést k demotivaci zaměstnance, může zhoršovat produktivitu, kvalitu práce. Frekvence kontrol by měla být závislá na povaze pracovníka a na realizovaných pracovních úkolech. Wágnerová (2008) uvádí příklad používaných kritérií v kontrole: množství práce, kvalita výkonu, samostatnost, iniciativnost, pracovní spolehlivost a ukázněnost, vytrvalost, přízpůsobivost, vztah k práci a ochota, dodržování pracovní doby, smysl pro spolupráci, smysl pro osobní odpovědnost, vztah k podniku, organizování vlastních aktivit.

Významným motivačním faktorem pro zaměstnance je kariérní růst, podnikatelský subjekt by měl zajistit zaměstnancům možný kariérní postup. Tímto způsobem mohou ambiciózní zaměstnanci vidět perspektivu a možnost posunovat se v hierarchické úrovni řízení výše a mohou v podniku déle zůstat pracovat. Pokud takovou možnost nemají, může hrozit přestup zaměstnance ke konkurenci. Osobní růst je vnímán jako postup zaměstnance ze stávajícího podnikatelského subjektu do jiného. Schopní a pracovití zaměstnanci, dobře motivovaní mohou chtít růst a z podniku mohou chtít odejít někam jinam. Manažer by se

měl snažit ze schopného zaměstnance vytěžit co nejvíce, měl by se snažit schopné zaměstnance v podniku udržet co nejdéle, měl by se zaměstnance snažit motivovat k neustálému růstu pracovní výkonnosti. Jestliže manažer nemá schopnost zaměstnance motivovat tak dobře, aby zaměstnance udržel v podniku co nejdéle, zapříčiní to vyšší fluktuaci. Nízká fluktuace znamená nižší časové a finanční náklady, které by byly potřené pro zacvičení a zaškolení nových zaměstnanců (Forsyth, 2009).

8.1 Klíčové cíle zaměstnanecké oblasti

Tabulka 14 uvádí příklady strategických cílů a jejich ukazatele v oblasti zaměstnanecké.

Tabulka 14 Strategické cíle a ukazatele v oblasti zaměstnanců

Cíle	Ukazatele
Motivace v roce ... na úrovni 70 ze 100 možných bodů	Vývoj podílu odměn a produktivity práce, stupeň plnění osobních cílů v rámci MBO, míra aktivní loajality zaměstnanců (průzkum, anketa, ...)
Kvalifikace u definovaných rolí v roce ... na úrovni 80 ze 100 možných bodů	Vývoj procenta tržeb věnovaných na vzdělávání pracovníků, vývoj procenta tržeb věnovaných na trénink a instruktáže pracovníků, spokojenost zaměstnanců (průzkum, anketa, ...), atraktivita pro talenty a pracovníky s potenciálem (průzkum, anketa, ...)
Kvalita řízení u definovaných rolí v roce ... na úrovni 80 ze 100 možných bodů	Fluktuace manažerů a specialistů, metriky plnění strategie, počet pracovníků na jednotlivých úrovních (benchmarking)

Zdroj: vlastní zpracování dle Učeň (2008, s. 43)

Tři klíčová měřítka zaměstnaneckých cílů:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

S pojmem pracovní motivace velmi úzce souvisí pracovní spokojenost. Spokojenost zaměstnance je základním faktorem pro efektivní motivaci zaměstnance. Pokud je zaměstnanec motivován, je předpoklad k tomu, aby se dosáhla vysoká pracovní výkonnost (Urban, 2003). Spokojený zaměstnanec lépe vystupuje a jedná se zákazníky. Kvalitnější práce je odváděna a následně jsou ovlivněni zákazníci, jejich spokojenost. Spokojený zákazník se snadněji udržuje. Spokojenost zaměstnanců může být měřena fluktuací v podniku nebo na příslušných pracovních pozicích.

Zaměstnanec může být nespokojen se stylem vedení zaměstnanců vedoucím zaměstnancem. Špatný vztah mezi nadřízeným a podřízeným může být zapříčiněn ne častou nebo nevhodnou komunikací. Pracovník může pociťovat nedůvěru od nadřízeného nebo se mohou vyskytovat neshody a konflikty mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Nespokojený zaměstnanec může pociťovat málo odměn nehmotného charakteru jako je chybějící uznání, pochvaly za dobrý pracovní výkon. Pracovní nespokojenost může být pociťována v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků. Problémem může být subjektivní hodnocení obtížně měřitelných charakteristických rysů pracovního výkonu. Odměny zaměstnanců mohou být vnímány jako nespravedlivé. Nevhodně nastavený systém odměňování, nedostatečná vazba odměny na skutečný pracovní výkon má vliv na nespokojenost zaměstnanců (Urban, 2003).

8.1.1 PRODUKTIVITA PRÁCE

Pro podnik je rozhodující celková produktivita; významnou úlohu má také analýza partiálních produktivit, a to především produktivity (živé) práce. Obecně je partiální produktivita určitého vstupu (např. práce, materiálu, energie, kapitálu) vyjádřena poměrem.

Produktivita = výstup/vstup (např. práce)

Nejčastěji se jako ukazatele produktivity práce podniku užívají tyto ukazatele:

Produktivita práce = přidaná hodnota/pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)

Přitom přidanou hodnotu se rozumí:

Přidaná hodnota = hodnota produkce - mezipotřeba

Kde: Hodnota produkce jsou výnosy za produkci (tržby). Mezipotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby do podniku. Přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ziskem (před zaplacením úroků, daní apod.) či ztrátou.

Toto pojetí přidané hodnoty je v praxi nejběžnější, neboť vychází z běžných podnikových výkazů. Proč se pro vyjadřování produktivity práce upřednostňují ukazatele s výstupem (čitatel zlomku) měřeným přidanou hodnotou, resp. čistou produkcí, oproti ukazatelům s výnosy, tržbami, hrubým obratem apod.? Výpověď o produktivitě práce (neboť nyní nám nejde o produktivitu všech výrobních faktorů, tj. produktivitu celkovou) je totiž třeba „chránit“ před pseudozměnami produktivity, jako je růstu podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (a ovšem též nákladů na vstupy), a tím klamavě hlásí její zvýšení, zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce.

Vypovídací hodnota ukazatele produktivity a jejich změn závisí rovněž na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu (jmenovatel zlomku). Obvykle se nelze spokojit s pouhým údajem o počtu „zúčastněných pracovníků“, ale bývá nutné zpřesnění podrobnějšími údaji (počet hodin odvedené práce). Též se přistupuje k modifikacím (k zúžením) vymezení pracovního vstupu na vybrané profese, např. rozložení pracovníků ve výrobě a ostatních.

Protože často se používá agregovaných údajů o výstupech (a u celkové produktivity i o vstupech) v souhrnném peněžním vyjádření, je třeba očišťovat ukazatele produktivity od cenových vlivů – produktivitu je třeba měřit v jednotkách reálného výstupu a reálných vstupů. Ovšem případnou kvalitativní složku změn cen, která vznikla vlivem spotřebiteli uznaných (resp. uznatelných) změn vlastností produkce, by bylo namísto reflektovat, avšak většinou se od toho upouští, protože zejména v krátkých obdobích bývá její odlišení v praxi obtížné.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



V podniku došlo v roce 2020 k racionalizačním změnám, které měly zvýšit produktivitu. Podle údajů v následujících tabulkách zhodnoťte vývoj produktivity práce měřené přidanou hodnotou.

Cenové změny považujte v plném rozsahu za nekvalitativní (viz výše), a tak jejich vliv na ukazatele produktivity oddělte v celém jeho rozsahu (upraveno dle Synek, 2011, s. 268).

Stanovte:

- Přidanou hodnotu v roce 2019 a 2020
- Stanovte produktivitu práce z PH na hod práce v letech 2019 a 2020
- Stanovte PH v naturálních jednotkách (ks/hod)
- Porovnejte nárůst PH dle obou metodik a výsledky okomentujte
- Stanovte výši odpisů v roce 2019 a 2020

Tabulka Výstupy a vstupy

				2019 (období 0)	2020 (období 1)
Výstupy	výrobky	kusů	q	15 000	15 550
		cena Kč/kus	p	900	970
Vstupy	materiál	kg	q	3 000	3 080
		náklady Kč/kg	p	1 400	1 410
	energie	kWh	q	300 000	315 000
		náklady Kč/kWh	p	1,50	1,60
	kapitál		q p		
práce	hod	q	94 000	93 000	
	náklady Kč/hod.	p	55	60	

Tabulka Skutečné údaje a přepočtené údaje

		A 2019 skutečné údaje	B 2020 skutečné údaje	C přepočtené údaje
Výstupy (Kč)	Výrobky tržby	$p_0 \cdot q_0$ 13 500 000	$p_1 \cdot q_1$ 15 035 000	$p_1 \cdot q_0$ 14 550 000
Vstupy	materiál	4 200 000	4 342 800	4 230 000
	energie	450 000	504 000	480 000
	kapitál	2 000 000	2 200 000	2 150 000
	práce	5 170 000	5 580 000	5 640 000
Náklady celkem (Kč)		11 820 000	12 626 800	12 500 000
Zisk (=výnosy z výstupů – náklady na vstupy) (Kč)		1 680 000	2 408 200	2 050 000

Řešení:

Produktivitu práce 2019 (v Kč přidané hodnoty na hodinu práce) vypočítáme z příslušných hodnot sloupce A a z údaje o počtu odpracovaných hodin v roce 2019:

$$PA = (13\,500\,000 - 4\,200\,000 - 450\,000) / 94\,000$$

$$PA = 94,1489$$

Resp. (v Kč přidané hodnoty na korunu pracovních vstupů)

$$PA(Kč) = (13\,500\,000 - 4\,200\,000 - 450\,000) / 5\,170\,000$$

$$PA(Kč) = 1,7118$$

Produktivitu práce (2020) vypočítáme analogicky užitím hodnot sloupce B a údaje o počtu odpracovaných hodin v roce 2020:

$$PB = (15\,035\,000 - 4\,342\,800 - 504\,000) / 93\,000$$

$$PB = 109,5505$$

Resp. (v Kč přidané hodnoty na korunu pracovních vstupů):

$$PB(Kč) = (15\,035\,000 - 4\,342\,800 - 504\,000) / 5\,580\,000$$

$$PB(Kč) = 1,8258$$

Takto jsme produktivitu práce v jednotlivých letech stanovili v běžných (tj. aktuálních) cenách.

Pro vzájemné srovnání za účelem stanovení míry růstu produktivity práce však tyto dva výsledky nemůžeme (bez přepočtu) použít, protože změna těchto hodnot (vzrůst z 94,1489 na 109,5505 neboli z 1,7118 na 1,8258) je způsobena též cenovými vlivy (podle zadání výlučně nekvalitativními). K eliminaci vlivu změn cen na změnu produktivity budeme proto vycházet z údajů vyjádřených ve srovnatelných cenách.

Zvolíme-li jako srovnatelné ceny roku 1 (2020), produktivitu práce za rok 0 (2019) vyjádříme pomocí příslušných hodnot ve sloupci C a pomocí údaje o počtu odpracovaných hodin v roce 2019. Sloupec C obsahuje přepočtené údaje, které se týkají roku 2019, avšak je užito cen roku 2020.

Cíle a ukazatele výkonnosti v zaměstnanecké oblasti

$$PC=(14\,550\,000-4\,230\,000-480\,000)/94\,000$$

$$PC=104,6809$$

Resp. (v Kč přidané hodnoty na korunu pracovních vstupů)

$$PC(Kč)=(14\,550\,000-4\,230\,000-480\,000)/5\,640\,000$$

$$PC(Kč)=1,7447$$

Změny produktivity práce vyjádříme indexem

$$\text{Index produktivity práce (2020/2019)}=109,5505/104,6809$$

$$\text{Index produktivity práce (2020/2019)}=1,0465$$

neboli (Index v Kč přidané hodnoty na korunu pracovních vstupů)

$$\text{Index produktivity práce (2020/2019)}=1,8258/1,7447$$

$$\text{Index produktivity práce (2020/2019)}=1,0465$$

V podniku došlo ke zvýšení produktivity práce – produktivita práce měřená přidanou hodnotou se v roce 2020 oproti předcházejícímu roku zvýšila o 4,7 %, což je podstatně méně než podle dřívějšího výpočtu. Vliv cen byl tedy značný.

Přestože je obrat na zaměstnance jednoduché a snadno pochopitelné měřítko produktivity, má některá omezení, zejména pokud existuje příliš velký tlak na dosažení ambiciózního cíle (například tlak na prodejce, aby zvyšovali tržby). Problémem např. je, že nezahrnuje náklady spojené s tímto obratem. A tak se obrat na zaměstnance může zvýšit dodatečným prodejem výrobku nebo služby pod marginální náklady, které nejsou v ceně zahrnuty, a tím klesne zisk.

V podnicích je vhodné znát míru fluktuace, jelikož míra fluktuace pomáhá stabilizovat pracovní síly. Míra fluktuace znamená mobilitu pracovníků mezi podnikatelskou jednotkou

a vnějším prostředím. Míra fluktuace může být snižována, jestliže má zaměstnanec vyhovující pracovní podmínky, odměnu za práci a má pocit sounáležitosti s podnikatelským subjektem (Stýblo, 1993).

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Stanovte „přirozenou fluktuaci“ zaměstnanců danou odchodem do důchodu ve firmě, ve které pracuje 50 000 zaměstnanců. 2/3 zaměstnanců tvoří muži, 1/3 zaměstnanců jsou ženy. Předpokládá se, že do podniku nastupují zaměstnanci ve věku 20 roků. Do důchodu odcházejí muži po dosažení věku 65 roků a ženy po dosažení věku 62 let.

8.2 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Pracovní výkon je chápán jako výsledek určité pracovní činnosti zaměstnance dosažený v určitém čase a za určitých podmínek (Wagnerová, 2008). Pracovní výkon je ovlivněn činiteli, jako je fyzická stránka jedince tak také psychická stránka jedince.

Mezi základní faktory pracovního výkonu patří – schopnosti a vlastnosti zaměstnance, motivace, systémové faktory (organizační systém podniku), faktory plynoucí ze vzájemné interakce zaměstnanců (kultura organizace), faktory plynoucí z pracovních postupů (technologie).

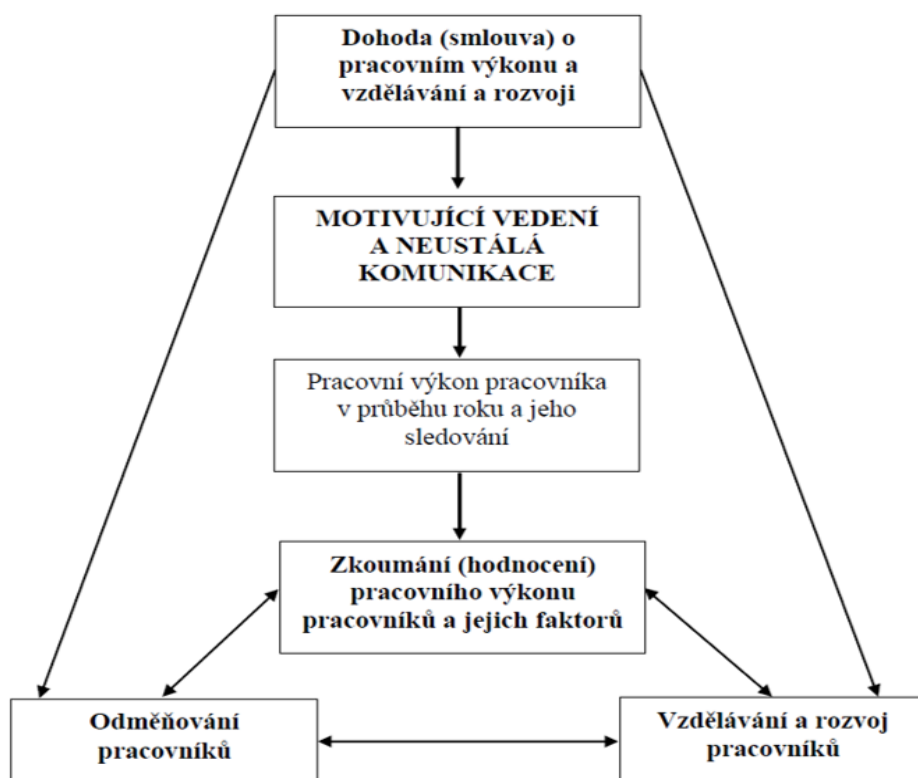
*Faktory
pracovního
výkonu*

Řízení pracovního výkonu je systém, na základě něhož podnikatelské subjekty stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníku a rozdělují odměny.

Řízení pracovního výkonu má vliv na firemní kulturu podniku, na produktivitu práce na zlepšování pracovních výkonů. Žádoucí pracovní výkon má stanovené cíle a normy výkonu, kterých má být dosaženo, má schopnosti k tomu, aby práce byla plněna efektivně. Má měřítko a ukazatele výkonu pro posouzení míry, v jaké byly cíle dosaženy a normy pracovního výkonu splněny. Žádoucí pracovní výkon posuzuje schopnosti a role zaměstnanců. Žádoucí pracovní výkon má jistou dohodu o pracovním výkonu a ta by měla poukazovat na základní hodnoty organizace týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, o kterých se uvažuje, že zaměstnanec je bude v rámci své práce dodržovat (Koubek, 2004a)

Obrázek 18 znázorňuje proces řízení pracovního výkonu.

Obrázek 18 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2004b, s. 191)

Mezi základní rysy řízení pracovního výkonu patří (Armstrong, 2011, s. 35):

- Očekávání – příslušné skupině zaměstnancům, nejlépe všem zaměstnancům musí být jasné, objektivně řečeno, co se od nich očekává.
- Dovednost – zaměstnanci musí mít patřičné odborné znalosti a dovednosti.
- Zpětná vazba – manažeři musí zaměstnancům jasně sdělovat, jak si ve srovnání s určitým očekáváním vedou.
- Zdroje – zaměstnanci musí mít čas, finanční prostředky a vybavení potřebné k vykonávání příslušných úkolů.
- Povzbuzování – zaměstnanci by měli být povzbuzováni pozitivním způsobem.

**Faktory
pracovní
výkonnosti**

Cílem podnikatelských subjektů by mělo být vytvářet co možná nejvhodnější a nejpříjemnější pracovní podmínky podněcující vysokou pracovní produktivitu a pracovní pohodu (Štikár a kol., 2003). Pracovní výkonnost je tvořena dlouhodobým pracovním výkonem. Faktory ovlivňující pracovní výkonnost je možné rozdělit do těchto oblastí (Štikár a kol., 2003):

Fyzikální a technické faktory – znamenají fyzické vlastnosti pracovního prostředí spolu s technickým vybavením pracoviště (osvětlení, barevnost prostředí, hluk). Například špatné osvětlení může navodit pocity nepohody, depresivní náladu a může mít vliv na pokles výkonnosti až o 30 % (Kohoutek, 1999). Technické vybavení by měl být v souladu s nároky na pracovní činnost (pracovní prostory by měly být upraveny individuálním potřebám zaměstnanců).

Organizační faktory – organizační kultura hraje důležitou roli v pracovním prostředí. Organizační kultura zahrnuje řadu prvků materiální povahy (úprava budov) a nemateriální povahy (duševní hodnoty organizace). Jasné vymezení kompetencí, práv a povinností mohou zvyšovat výkonnost. Způsoby hodnocení pracovního výkonu, systém odměňování mají vliv na výkonnost podniku. Také pocit jistoty, bezpečí, důvěry jsou důležitými prvky organizačních faktorů.

Sociální faktory – zaměstnanci jsou v určité interakci s kolegy, nadřízenými, podřízenými, s klienty, dodavateli, zákazníky, veřejností. Zaměstnanci se dostávají do mezilidské interakce. Interakce ve skupině je tak nástrojem pro uskutečnění pracovních povinností, je základem, pracovním pozadím – kde se uskutečňuje pracovní proces. Přítomnost druhých má pozitivní nebo negativní vliv na pracovní výkon. Skupinové myšlení má vliv na více nebo méně harmonické prostředí.

Situační faktory – charakter úkolu (atypičnost, odborná náročnost, čas potřebný k vykonání, kooperace), osobnost manažera (jeho funkční a osobní autorita, styl řízení, komunikace s pracovníky), týmová práce (funkčnost mezilidských vztahů, převaha kooperace nebo konkurence, konfliktů).

Subjektivní faktory – tělesné, zdravotní, duševní předpoklady zaměstnance, odbornost zaměstnance, kvalifikace, osobnostní vlastnosti, morální hodnoty, pracovní a zájmové zaměření (pracovní motivace, zainteresovanost, nadšení, zaangażovanost, závazek pracovníka).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola pojednává o cílech a ukazatelích zaměstnanecké oblasti, věnována byly pozornost třem klíčovým zaměstnaneckým cílům a to spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců, produktivitě práce. Kapitola představila případovou studii z oblasti stanovení přidané hodnoty zaměstnanců a k produktivitě práce. Nakonec byly představeny faktory ovlivňující pracovní výkonnost a základní rysy řízení pracovního výkonu.



OTÁZKY

1. Představte cíle a ukazatele zaměstnanecké oblasti. (viz str. 133)
 2. Charakterizujte klíčové zaměstnanecké cíle. (viz str. 133)
 3. Uveďte hlavní směry zaměstnanecké oblasti. (viz str. 130)
 4. Uveďte prvky vnitřní motivace. (viz str. 131)
 5. Charakterizujte proces řízení pracovního výkonu. (viz str. 140)
 6. Představte základní rysy řízení pracovního výkonu. (viz str. 140)
-

9 KONCEPCE ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola pojednává o konceptech řízení podnikové výkonnosti, kterými jsou Komplexní řízení jakosti (TQM), Value Based Management (VBM), Model Excellence, Lean Production, Six Sigma, Lean Six Sigma, Kaizen, Performance Prism.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět charakterizovat koncept:

- Komplexní řízení jakosti (TQM),
 - Value Based Management (VBM),
 - Model Excellence,
 - Lean Production,
 - Six Sigma,
 - Lean Six Sigma,
 - Kaizen,
 - Performance Prism.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



TQM, VBM, Model Excellence, Lean Production, Six Sigma, Lean Six Sigma, Kaizen, Performance Prism.

Následující podkapitoly uvádějí stručné charakteristiky vybraných konceptů řízení podnikové výkonnosti.

9.1 Total Quality Management

Nenadál (2004) uvádí, že TQM je filozofií řízení, která formuje zákazníky řízený a učící se podnik dosahující plné spokojenosti zákazníků na základě neustálého vylepšování procesů podniku.

Votápek (1997) uvádí vysvětlení TQM jako:

Total – komplex všech oblastí života produktu, komplex veškerých pracovníků, jakákoliv aktivita má svého zákazníka.

Quality – jakost znamenající neustálé naplňování standardů požadovaných zákazníky za dohodnuté ceny a s minimem nákladů.

Management – řízení na bázi zaangažování všech zaměstnanců do změn za účelem efektivního využívání lidského kapitálu, podnikové kultury.

**Pravidla
zvyšování
kvality**

Podnikatelský subjekt, který pracuje s TQM vychází z předpokladu, že výrobky nebo služby mohou být zlepšovány. Koncept je založen na budování kvality od samotného začátku. Kvalitu v podniku musí brát každý zaměstnanec jako svou odpovědnost. Zlepšování v podniku by mělo přinést eliminaci nákladů, lepší výkon a větší spolehlivost. Existuje 14 pravidel doporučených Demingem za účelem zvyšování kvality (Hron, 2000):

1. Vytvářet motivační podmínky k dlouhodobému zlepšování výrobků a služeb za účelem být konkurenceschopný, na trhu žádaný a zajišťující pracovní místa.
2. Úpadek průmyslu je spojen s přijímáním nové filozofie, která byla vytvořena Japonci.
3. Jakost je nutné integrovat do produktů od samotného začátku, aby byla eliminována potřeba kontroly v hromadném měřítku.
4. Je nutné minimalizovat celkové náklady ne jen vstupní náklady. Nakupování od dodavatelů by nemělo být jen na základu ceny, ale na bázi celkové představy o konstrukčním provedení produktů. Výrobní činnost musí kooperovat s dodavateli.
5. Nepřetržité snižování nákladů je spojené s neustálým zdokonalováním každé činnosti podniku, což zvyšuje jakost a produktivitu.
6. Zavést je nutné systém vzdělávání a výcviku na všech úrovních pracovních procesů.
7. Zavést je nutné dohled a moderní metody vedení. Cílem by mělo být zlepšení práce lidem a strojům.
8. Pro efektivní práci a úspěch podniku je nezbytné eliminovat důvody k obavám.

9. Zaměstnanci z různých oddělení (z výzkumu, prodeje) musí pracovat jako tým pro odhalení potenciálních problémů spojených se spotřebou nebo výrobou produktů.
10. Od pracovníků se nemá vyžadovat stoprocentní kvalita práce a lepší produktivita, jelikož kvalita je dána často systémem práce a je nezávislá na možnostech zaměstnanců.
11. Podnikatelské subjekty mají používat motivační systém ne denní výkonové normy pro vedení a podporu zaměstnanců.
12. Je důležité klást důraz na kvalitu ne na kvantitativní ukazatele výkonu, zaměstnanci by se měli mít možnost pyšnit svou prací, svou zručností, umem.
13. Podnikatelské subjekty musí dbát na programy vzdělávání a rekvalifikace pro používání nových materiálů, postupů, služeb.
14. Mottem podniku musí být vysoká jakost, všichni zaměstnanci by měli být zapojeni do práce v týmech usilujících o účinné naplnění výše uvedených oblastí a k celkové transformaci podnikatelského subjektu.

Typické rysy dle Vebera (2003) v TQM jsou leadership kvalita jako záležitost všech zaměstnanců podniku; orientace na zákazníky, spolupráci a obchodní partnery; kvalita se musí stát samozřejmostí; musí se usilovat o neustálé zlepšování; musí být kladen důraz na prevenci; musí se vycházet z procesního přístupu.

Implementace TQM v podniku by měla zajistit dlouhodobou ekonomickou prosperitu podniku na základě kvality. TQM má podpořit dlouhodobou strategickou cestu podniku a má rozšířit management jakosti produktů na management jakosti celého podniku. TQM má utvářet kulturu podniku podporující týmovou práci, seberealizaci a motivaci pracovníků.

9.2 Value Based Management

Value Based Management je založen na hodnotové orientaci řízení, cílem je sjednocení cílů, strategie, způsobů rozhodování řízení v souladu se zájmy akcionářů. Finanční řízení v současné době směřuje k propojení finanční výkonnosti podnikatelského subjektu a tvorby hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value).

Řízení hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value) vznikla v USA. Dle Neumaierové a Neumaiera (2002) jsou hodnotová měřítka v podstatě ukazateli vykazujícím silnou korelaci s vývojem na kapitálovém trhu. Kapitálový trh při stanovování současné a budoucí hodnoty výkonnosti podniku respektuje časovou hodnotu peněz a podstupované rizika.

Důraz v tomto konceptu je kladen na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a na tržní přidanou hodnotu (MVA), jež přinášejí hodnotu pro akcionáře na základě poměrování zisku a peněžních toků k celkovým vynaloženým nákladům na kapitál (Marinič, 2008).

Kislingerová (2001) uvádí, že konstrukce ukazatele EVA zahrnuje v sobě velmi důležité momenty fungování každé akciové společnosti a to nastavení zdrojů neboli kapitálové struktury podniku, náklady podniku na daný kapitál, efektivní alokaci vytvořených zdrojů. Ukazatel EVA je brán jako základní ukazatel integrovaného systému finančního managementu podniku. Ukazatel je vyzdvihován pro jednoduchost a širší využití a pro podobnost čisté současné hodnoty. Nevýhodou je ale nutná úprava účetních výkazů, problémy jsou s vyčíslováním nákladů na vlastní kapitál, EVA nebere v potaz inflaci.

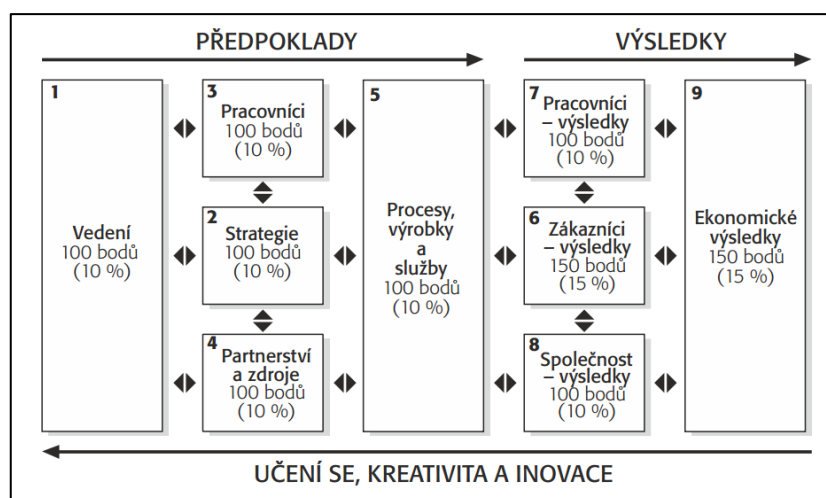
MVA (Tržní přidaná hodnota) je přírůstkem tržní hodnoty, kterou vlastníci dosáhli tím, že investovali kapitál do podnikatelského subjektu. MVA se může externě využít u podniků veřejně obchodovatelných a nejde použít k měření na nižších úrovních managementu. MVA se počítá jako rozdíl tržní hodnoty firmy a investovaného kapitálu. Jestliže investovaný kapitál vydělává víc, než jsou náklady na kapitál, zvyšuje se MVA. Čím vyšší je MVA, tím vyšší je hodnota podniku. Pokud MVA má záporné hodnoty, potom investice uskutečněné managementem podniku jsou menší než investovaný kapitál (Synek, 2007).

9.3 Model Excellence

EFQM Model Excellence vznikl v roce 1991 pod záštitou European Foundation for Quality Management (EFQM). Model má podnikatelským subjektům zlepšovat styl řízení. Vytvořené změny, opatření ve stylu řízení se promítne v jeho ekonomických výsledcích, ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a dalšími organizacemi (Veber, 2004).

EFQM model se opírá o koncept TQM. Model EFQM je uveden na obrázku a dělí se na 2 skupiny – předpoklady a výsledky (obrázek 19).

Obrázek 19 EFQM Model Excellence



Zdroj: Národní politika kvality (2010)

Obrázek 19 prezentuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií modelu EFQM. Pro hlavní kritéria jsou stanoveny bodové nebo procentní váhy. Váhy byly aktualizovány a doplňovány v minulosti. Změnami prošly také dílčí kritéria. Prvních pět kritérií se označuje jako „Předpoklady“ a další čtyři označeny za „Výsledky“. Šipky znázorněné v obrázku znamenají jak kreativitu, tak učení se a inovace, které pomohou firmě dosáhnout náležitých podmínek, které poté kladným způsobem ovlivní dosažené výsledky (Rylková, 2015).

Podle Hutry a kol. (2007) kritéria modelu se považují jako reference (Rylková, 2015):

Kritérium 1 – Vedení: Toto kritérium uvádí požadavky na vhodného lídra. Lídr by měl obětovat snahu pro rozvíjení a podporování podnikatelské vize strategie. Nesmí zanedbávat vytváření hodnot podniku, jež se musí zahrnout do podnikové strategie. I pokud ve vnějším prostředí dochází ke změnám, pak by lídr měl držet zaměření podniku a pobízet další činitele k následování lídra.

Dílčí kritéria: Lídr věnuje snahu rozvoji vize, hodnot, etiky podniku. Lídr je zařazen do systému řízení podniku, které je rozvíjeno a zlepšováno. Lídr komunikuje se spotřebiteli podniku, obchodními partnery a zástupci. Lídr apeluje u svých zaměstnanců na dodržování kultury, která je totožná s charakteristikami daného modelu. Lídři rozpoznávají a aplikují inovace v podniku.

Kritérium 2 – Strategie: Vize a mise podniku se uskutečňuje za pomoci rozvoje strategie, která musí být zacílená na zainteresované strany. Strategie musí respektovat tržní prostředí a další oblasti, ve kterých podnik pracuje. Všechny aktivity se musí rozvíjet postupem, který přispěje k dosažení strategie a cílů podniku.

Dílčí kritéria: Strategie musí být postavena na dodržování soudobých, i nastávajících potřeb a tužeb zainteresovaných stran. Strategie musí vyplynout z informací dosažených měření výkonnosti, učení se, zkoumáním strategie. Strategie musí být stále zpřítomňována a doplňována. Strategie musí být v součinnosti s rozhodujícími podnikovými procesy.

Kritérium 3 – Lidé: Využívá se potenciál pracovníků, což vede ke zvyšování úspěšnosti podniku. Podnik se stará, motivuje, vyplácí odměny a otevřeně naslouchá názory zaměstnanců, chce znát jejich potřeb. Každý zaměstnanec má jistou odpovědnost a pravomoc, které jsou však v souladu s jeho pracovní činností.

Dílčí kritéria: Zaměstnanci podniku jsou vedení organizováni a plánováni, podnik rozpoznává celkových potenciál každého zaměstnance, kterého je následně využito k prospěchu organizace, zaměstnanci vykonávají jim určené činnosti v organizaci, management podniku klade důraz na pravidelnou komunikaci s pracovníky, o zaměstnance je pečováno, jsou spravedlivě odměňováni a uznáváni.

Kritérium 4 - Partnerství a zdroje: Vazby se zainteresovanými subjekty jsou podnikem sladovány a plánovány ve shodě s politikou a strategickým směrem podniku. Aktuální i budoucí zdroje podniku jsou stanovovány tak, že odpovídají potřebám podniku a externímu prostředí.

Dílčí kritéria: Externí kooperativní vazby jsou slad'ovány, finanční prostředky jsou řízeny. Věnována je pozornost materiálu, nemovitostem a strojům. Důraz je věnován možnost uplatnění výkonnějších technologií, využití správných informací a znalostí pro řízení.

Kritérium 5 - Procesy, produkty a služby: Společnost prezentuje, uspořádává a inovuje interní procesy z důvodu toho, aby uspokojovala a zvyšovala hodnoty jak pro zákazníky, tak i pro jiné zainteresované strany.

Dílčí kritéria: Procesy jsou prezentovány a uspořádány systematickým způsobem. Jsou prováděny procesní inovace, které vedou k uspokojování a zvyšování hodnot pro zákazníka a pro jiné zainteresované strany. Výrobky a služby podniku jsou inovovány a projektovány na základě požadavků a předpokladů zákazníků. Podnik efektivně uskutečňuje produktový proces, dodávky a servis výrobků a služeb. Podnik pravidelně komunikuje se zákazníky, která musí být stále zlepšována a slad'ována.

Kritérium 6 - Výsledky u zákazníků: Podnik má vytvořen uspořádaný a celistvý hodnotící proces, ve kterém podnik získává excelentní výsledky vzhledem ke spotřebitelům.

Dílčí kritéria: V postupu měření zákazníci hodnotí produkty podniku, image, servis, prodej a věrnost. Kladen je důraz také na jiné měřítka výkonnosti (např. počet reklamací, počet pochval, životní etapu produktu atd.).

Kritérium 7 - Výsledky u zaměstnanců: Podnik má vytvořen uspořádaný a celistvý hodnotící proces, ve kterém podnik získává excelentní výsledky vzhledem ke svým zaměstnancům.

Dílčí kritéria: V postupu měření zaměstnanci hodnotí oblast motivace, spokojenost atd. Kladen je důraz i na jiná měkká měřítka výkonnosti (např. angažovanost, inovativnost zaměstnance).

Kritérium 8 - Výsledky u společnosti: Podnik má vytvořen uspořádaný a celistvý hodnotící proces, ve kterém podnik získává excelentní výsledky vzhledem ke společnosti.

Dílčí kritéria: V postupu měření společnost hodnotí eliminaci negativních dopadů výroby na životní prostředí, spolupráci s veřejným sektorem. Kladen je důraz i na jiná měřítka: Spolupráce s regionem, úřady, zda posiluje zaměstnanost.

Kritérium 9 - Klíčové výsledky organizace: Podnik má vytvořen uspořádaný a celistvý hodnotící proces, ve kterém podnik získává obстойné výsledky ve vztahu ke klíčovým prvkům podnikové strategie.

Dílčí kritéria: Podnik aplikuje jak finanční, tak i nefinanční ukazatele v oblasti hodnocení. Podnik má nadefinovány stěžejní ukazatele ve vztahu k interním procesům, aktivům podniku, znalostem nebo vnějším zájmovým skupinám atd.

9.4 Lean Production

Štíhlá výroba má za cíl zrychlovat procesy a redukovat investovaný kapitál. Lean Production se zaměřuje na maximalizaci aktivit, které přidávají hodnoty produktům, a omezují aktivity, které hodnoty nepřidávají. Nejpodstatnějším důvodem zavádění principů Lean Production je snižování nákladů za cílem udržení konkurenční schopnosti za požadované výše zisku.

Lean Production by měla provádět takové změny, které zvýší kvalitu produktů a zvýší hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek se dá zvýšit na základě zvyšování cen produktů a snižování nákladů. Zvyšování cen je nebezpečné, protože může vést ke snižování prodejů, může zapříčinit odchod zákazníka ke konkurenčnímu podniku. Snižování nákladů má být spojeno se zachováním stávající produkce. Štíhlost znamená odstranit jakékoliv aktivity, jež zákazníkovi nepřináší hodnotu (Kavan, 2002).

Významným principem Lean Production, který se používá ve výrobě je implementace systému tahu. To znamená, že výroba by se měla realizovat v momentě, kdy jsou k dispozici informace o volné kapacitě ve výrobním procesu. Snahou je rozdělit pracovní operace ve výrobě časově tak, aby se nehromadila rozpracovaná výroba ve větším množství, než je optimální výrobní dávka. Výrobní proces tak potom vykazuje plynulý tok. V praxi se často systému říká Kanban (Kavan, 2002).

Layout neboli uspořádání výrobního procesu má významný vliv na efektivnost celkového výrobního procesu. Neustálé zlepšování uspořádání výrobního procesu je spojeno s technologickým pokrokem. Změny ve výrobě jsou zapříčiněny malou efektivitou dosavadního výrobního procesu, poruchou výrobních toků, změnou konstrukcí výrobků, implementací nových výrob, modernizací technologií, změnou ekologických a legislativních nároků, změny v pracovní organizaci, nedostatečnou kapacitou (Kavan, 2002).

Jednou z metod využívaných v Lean Production je mapování hodnotového toku (Value stream mapping - VSM). Mapování toků hodnot má za cíl návrh budoucího co nejoptimálnějšího stavu tvorby produktů bez plýtvání. Mapování se využívá např. k analýzám výrobních a nevýrobních procesů, u produktů, kde se výroba zavádí, u produktů vyžadující změny (Košturiak, 2006).

Postup při tvorbě VSM map uvádí Košturiak (2006):

1. Výběr reprezentativního hodnotového toku
2. Náčrt hrubého skice procesu
3. Přípravení formulářů pro záznam dat
4. Zápis, výpočet údajů o zákazníkovi (směnnost, takt výroby, denní potřeba, požadavek na dodávku atd.)

5. Záznam základních údajů o procesu (časové fondy, OEE)
6. Zaznamenávání stavu rozpracované výroby v procesech a velikosti zásob v místě skladování.
7. Přepočet velikosti zásob dle denních potřeb zákazníků
8. Zákres ikony zákazníka a zapsání zjištěných dat do tabulky dat
9. Zákres ikony externích dodavatelů
10. Popis sledu pracovních kroků i dodavatele na základě ikony pro výrobní proces a tabulek dat
11. Dokreslit materiálové toky a ikony skladů s údaji o velikosti zásob
12. Zakreslit externí transport
13. Zakreslit informační tok od zákazníka přes podnik až po dodavatel, zachytit systém a formáty plánování
14. Zákres Value added – linky
15. Vypočítat základní data o hodnotových tocích (celková průběžná doba výroby ve dnech, čas přidané hodnoty)

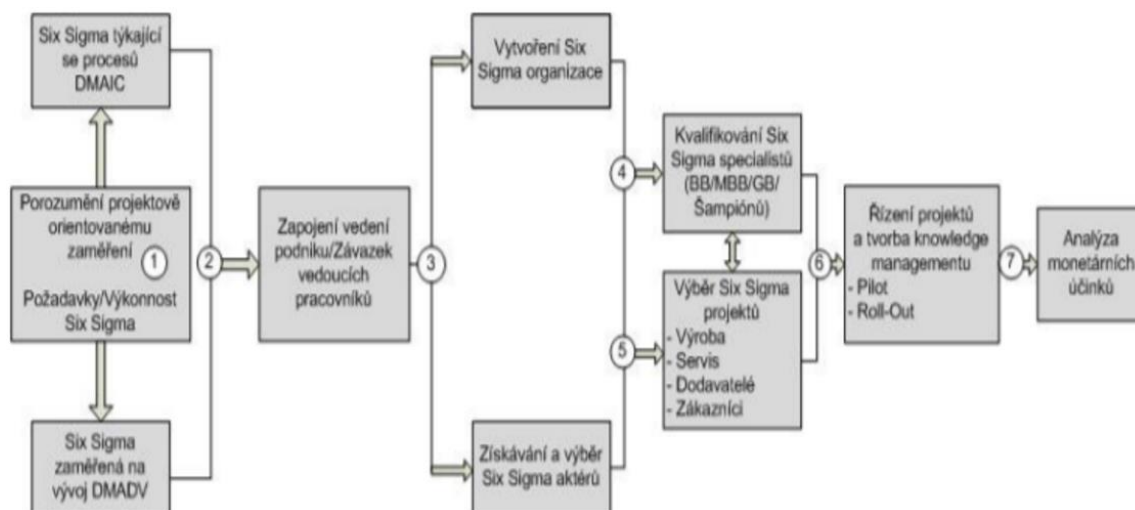
9.5 Six Sigma

Tento koncept řízení podnikové výkonnosti je založen na bázi detekce a odstraňování chyb v procesech výroby a obchodu. Six Sigma pracuje se statistickým měřením a přesně danými postupy řešení problémů. Pracuje s tzv. DMAIC – define (identifikuj oblast zlepšování), measure (měř stávající stav), analyze (analyzuj příčinu stávající komplikace), improve (implementuj opatření, jež pomohou komplikacím předcházet, control (říd' procesy realizace na bázi standardizace postupů. Six Sigma se zaměřuje více na zvyšování kvality finálního produktu (hledá a odstraňuje příčiny závad). Kaizen popsany níže je zaměřen na neustálé zlepšování veškerých aspektů podnikání prostřednictvím standardizace práce.

Fáze Six Sigma

Při zavádění Six Sigma konceptu je nutné dodržovat sedm fází uvedených na obrázku 20, které jsou popsány níže (Töpfer, 2008).

Obrázek 20 Fáze zavádění Six Sigma



Zdroj: vlastní zpracování dle Töpfer, 2008.

První krok zavedení Six Sigma je spojen s porozuměním silných stránek Six Sigma, kterými jsou projektové řízení spojené s využitím metody managementu kvality. První fáze doporučuje zaměřit se na implementování metodiky DMAIC.

Druhý krok je spojen se zapojením vedení podniku a zavázáním se vedoucích zaměstnanců. Je tedy nutné stanovit určité role a odpovědnosti, kterých je nutné se chopit a držet se těchto rolí a odpovědností. Je nutné definovat kdy, kde se mají zaměstnanci zapojovat do procesu například uskutečněním workshopů k objasňování jakýchkoliv otázek implementace.

Třetí krok je spojen se zapojením zaměstnanců tím, že byly nadefinovány role jednotlivých aktérů, kdy vhodná volba znamená vytvoření „Rady kvality“ – řídicí skupiny, které úzce spolupracuje s vedením podniku. Manažer kvality bývá členem, často však i leadrem Rady kvality.

Čtvrtý krok je spojen s kvalifikací Six Sigma specialistů, kdy kvalifikování příslušných zaměstnanců by mělo vycházet z jejich nadefinovaných rolí a úkolů, který by měly vyplývat z jejich pozice v rámci organizační struktury utvořené pro Six Sigma. Specialisté projdou určitým tréninkem. Trénink by se měl týkat zaškolení v oblasti náplně DMAIC.

Pátý krok je spojen s výběrem Six Sigma projektů, což bývá klíčovou příčinou úspěchu či neúspěchu. Pečlivě vybraný a definovaný zlepšovací projekt přináší lepší a rychlejší výsledky. Projekt by měl být také důkladně vymezen, aby se zbytečně nezabýval komplexním problémem, který by se mohl stát neřešitelný a mohl by zabrat mnoho času s neurčitým

výsledkem a může vést až k frustraci členů týmu. Je důležité si zodpovědět, co změny přinesou zákazníkům. Většinou se projektové týmy zabývají zvyšováním produktivity a snižováním nákladů.

Šestáým krokem je řízení projektů a tvorba managementu znalostí – projekt by měl být časově ohraničen a měl by být v souladu s projektovou kartou, je vhodné sdílet a dokumentovat kroky dosahování výsledků a kroky řešení projektu. Dle SC&Partner (2015) projektová karta je živý dokument, který obsahuje název a rozsah projektu, cíle projektu, uvádí členy projektu, doby trvání příslušných fází, předpokládané problémy, které mohou nastat v průběhu projektu a měla by dokumentovat vyčíslené úspory.

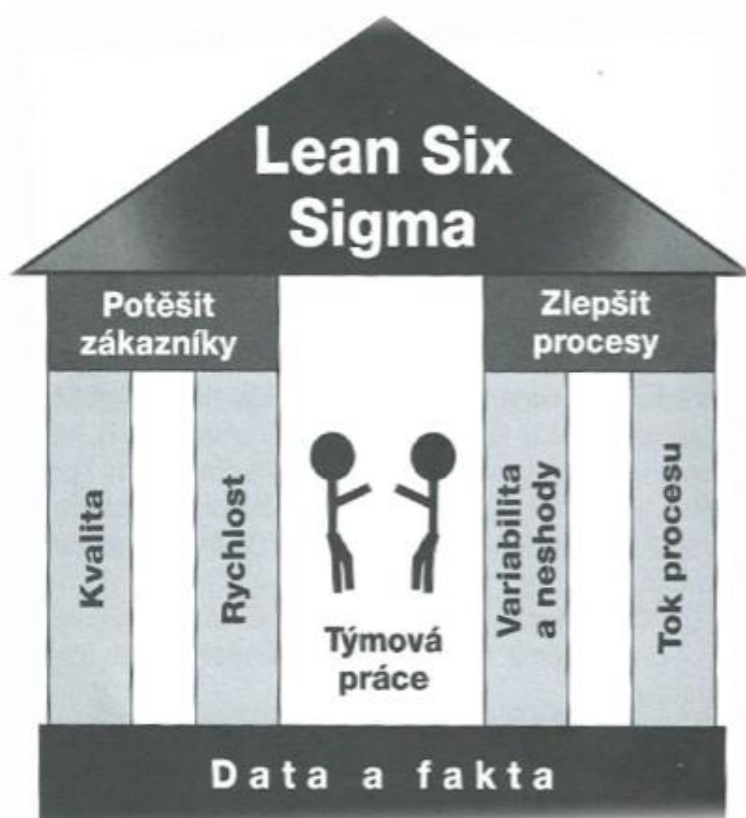
Sedmým krokem je analýza monetárních účinků, kde by měl být přesně stanoven výpočet přínosu Six Sigma v oblasti výroby, likvidity a úspěchu. V rámci úspěchu by se měla hodnotit a zvyšovat spokojenost zákazníků, měl by se zvyšovat obrat (zisk), měla by se zvyšovat hodnota podniku. V oblasti výroby by měly být zredukovány varianty výrobků, měl by se snižovat počet zmetků, měla by se zvyšovat kvalita, produktivita. Likvidita jako třetí oblast by měla dbát na zkracování průběžných dob, na snižování nákladů na odstraňování defektů, měla by posuzovat zvyšování ziskové marže na jednotku produkce.

9.6 Lean Six Sigma

Koncept vychází ze Six Sigmy a štíhlé výroby. Six Sigma se zaměřuje především na jakost produktů a odstraňování příčiny. Štíhlá výroba (Lean Production) se zabývá plýtváním a eliminací. Lean Six Sigma se zaměřuje na kvalitu na výstupu a odstraňováním zbytečného plýtvání v procesech. Lean Six Sigma vychází z požadavků zákazníků, kteří si mohou vybrat z celé řady konkurenčních podniků, a proto je nutné plnit všechny požadavky a přání zákazníků. V Lean Six Sigma je cílem dodržovat dodací lhůty, dodávat požadovanou kvalitu produktů, jednat správně se zákazníky a reagovat na další faktory, které by mohly odradit zákazníky od opakovaného nákupu.

Pravidla Lean Six Sigma uvádí následující obrázek 21.

Obrázek 21 Pravidla Lean Six Sigma



Zdroj: George, Rowlands, Kastle (2005, s. 14)

Lean Six Sigma má za cíl zajišťovat spokojenost zákazníků a zlepšovat procesy. K tomu je zapotřebí pochopit požadavky zákazníků a porozumět všem procesům v podniku. Uvedené cíle pomáhají splnit zaměstnanci, tok práce. Týmová práce je základním prvkem naplňování cílů a je umístěna uprostřed, protože pouze na bázi týmovosti je možné provádět změny, vytvářet společně něco nového.

Six Sigma a Lean Six Sigma mají společné priority, je důležité je pochopit a implementovat do podnikové kultury podniku. Využití konceptů přináší synergii vedoucí k výkonnosti procesů.

9.7 Kaizen

Kaizen jako koncepce řízení je založena na neustálém zlepšování dílčích, malých kroků, které by mohly posílit výkonnost podniku na bázi zapojení všech úrovní řízení od řadových zaměstnanců až po top management. Kaizen není jen cestou ušetření, ale je celkovým nastavením podnikové kultury a procesů v podniku. Tabulka 15 uvádí úrovně řízení a jejich úkoly při zavádění Kaizen.

Tabulka 15 Úroveň řízení a úkoly v Kaizen

Úroveň řízení	Úkoly
Vrcholový management	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádí koncepci jako firemní strategii • Stanovuje cíle v rámci koncepce • Zavádí plán realizace koncepce a plán přidělování zdrojů • Buduje systémy, postupy, struktury napomáhající strategii Kaizen
Střední management	<ul style="list-style-type: none"> • Realizuje cíle dle vrcholového managementu • Realizuje plány a cíle • Používá koncept v náplni práce • Provádí školící programy posilující vědomí zaměstnanců o koncepci • Pomáhá zaměstnancům v osvojení si dovedností a nástrojů potřebných k řešení problémů
Liniový management	<ul style="list-style-type: none"> • Používá koncept v jednotlivých funkcích, dbá na dodržování pravidel • Podporuje činnost malých skupin (kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů • Poskytuje návrhy ke zdokonalování koncepce
Dělníci	<ul style="list-style-type: none"> • Účastní se koncepce pomocí zlepšovacích návrhů • Dodržují disciplínu (pravidla) na pracovišti • Posilují dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláváním

Zdroj: vlastní zpracování dle Imai (2004)

Typy plýtvání

Při implementaci konceptu Kaizen je nutné eliminovat plýtvání a je nutné zbavit se všech ztrát v podniku až do nejmožnějších detailů. Koncepce je založena na omezení počtu zbytečných kroků. Jde o omezení veškerých výdajů, které danému produktu nepřidávají žádnou cenu (Bauer, 2012). Praxe pracuje s těmito typy plýtvání (Imai, 2004, Bauer, 2012):

- Zbytečná nadprodukce – plýtvání je zaměřeno na výrobu většího množství produktů, než je potřebné.
- Zbytečné zásoby – plýtvání je spojeno s nepotřebným uskladňováním produktů, nedokončené výroby a nevyužitého materiálu. Uskladnění nese zbytečné náklady na prostor, na udržování zásob, jež časem ztrácejí svou hodnotu.

- Zbytečné opravy a zmetky – zbytečně vynakládané finanční prostředky a zdroje na opravování zmetků a na opravy kazových výrobků.
- Zbytečný pohyb – plýtvání se dá omezit jednoduchým uspořádáním pracovišť, aby nedocházelo ke zdrojům plýtvání a časovým omezením na pracovištích.
- Zbytečné zpracování – plýtvání se dá omezit správnou volbou pracovních postupů nebo technologických předpisů, mají se eliminovat zbytečné aktivity. Vhodná uspořádanost strojů a pracovišť může ušetřit čas, finanční zdroje a případné opravy.
- Zbytečné čekání – správné nastavení výrobního procesu může omezit plýtvání, nemusí docházet k zastavení práce.
- Zbytečná doprava – je nutné správně nastavit logistiku, aby nebyl ztrácen čas, aby nedocházelo k poškozování výrobků a jejich hodnot.

K implementaci konceptu Kaizen do praxe je nutné vytvořit tzv. Kaizen tým, což je specifická skupina zaměstnanců, kteří budou mít implementaci na starost. Jednotlivec totiž není schopen ovládat všechny technické aspekty a znalosti oborů, které jsou k řešení zbytečných plýtvání a implementaci zlepšování nutné. Kaizen tým se sestává z odborníků nutných k hledání zlepšování podniku.

PRO ZÁJEMCE



Jakou roli hraje Kaizen Institute Czech Republic v oblasti konceptu „Kaizen“?

9.8 Performance Prism

Performance Prism vychází z předpokladů, že cílem podnikatelských subjektů je uspokojovat své stakeholdery. Uspokojování přání a potřeb stakeholderů je na prvním místě. Performance Prism byl vyvinut pro překonání nedostatků metody Balanced Scorecard. Performance Prism nahlíží na podnik prostřednictvím pěti klíčových perspektiv, kterými jsou požadavky stakeholderů, očekávání stakeholderů, strategie, schopnosti a procesy (Johnová, 2012).

Tabulka 22 uvádí komparaci konceptů výkonnosti podniku a to metody Balanced Scorecard a Performance Prism se zaměřením na postavení stakeholderů. Performance Prism přístup stakeholders staví výše v žebříčku hodnot. Balanced Scorecard se zaměřuje především na strategii podniku a správnou implementací napříč podnikem (Johnová, 2012).

Tabulka 22 Komparace metod Balanced Scorecard a Performance Prism

	Výhody	Nevýhody
Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • při hodnocení výkonnosti spojuje více oblastí v podniku v jeden celek, • transformace vize a strategie do konkrétních cílů a opatření, • silné zaměření na zákazníka a trh, • vyvážený pohled na výkonnost podniku, • poskytuje obraz, zda podnik naplňuje své cíle, • poskytuje krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý výhled, • umožňuje lepší pochopení a vyjasnění strategie, • vedle finančních ukazatelů obsahuje ukazatele zaměřené na stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • stakeholders zaujmají druhé místo z hlediska důležitosti, • obsahuje mnoho závislých a neovlivnitelných měřítek, • zaměření především na akcionáře (shareholders) a zákazníky, • ukazatele jsou odvozeny ze strategie (tzv. tradiční přístup), nikoliv na základě potřeb a přání stakeholders, • dlouhodobější zavádění a realizace.
Performance Prism	<ul style="list-style-type: none"> • zjištění potřeb a přání stakeholders před tvorbou strategie, • postavení stakeholders na prvním místě, • tvorba strategie a ukazatelů na základě potřeb a přání stakeholders, • vedle finančních ukazatelů obsahuje ukazatele zaměřené na stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • hrozba přílišného zaměření pouze na klíčové stakeholders, • uspokojení potřeb a přání jedné skupiny stakeholders nemusí být výhodné pro jinou skupinu stakeholders • zachování pocitu spravedlnosti v přístupu ke všem skupinám stakeholders

Zdroj: Johnová, 2012.

Jako vhodnější metodou řízení výkonnosti podniku z pohledu stakeholderů se jeví Performance Prism, která vznikla za účelem odstranění nedostatků metody Balanced Scorecard. V praxi se však častěji využívá metoda Balanced Scorecard, která je spojena s myšlenkou, že vše je odvozeno od strategie podniku. V českých podmínkách se pořád ještě využívá především finanční analýza v hodnocení výkonnosti podniku, cílené řízení vztahů se stakeholdery je spíše výjimkou než pravidlem (Johnová, 2012).



SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola představila typy interních procesů - řídicí, podpůrné a hlavní. Představila strukturu procesních karet a fáze procesního řízení. Nákupní proces zahrnul příklady cílů a ukazatelů, ve výrobním procesu byly hospodárnost produkce charakterizována vztahem celkové efektivity zařízení (OEE), byl představen ukazatel kvality, časového využití výrobní kapacity a ukazatel výkonového využití výrobní kapacity. V rámci prodejního procesu se kapitola zabývala případovou studií k výnosově orientované selekci zákazníků.

OTÁZKY



1. Charakterizujte koncept Komplexní řízení jakosti (TQM)? (viz str. 144)
 2. Charakterizujte koncept Value Based Management. (viz str. 145)
 3. Představte kritéria modelu EFQM. (viz str. 147)
 4. Uveďte postup při tvorbě mapování hodnotového toku. (viz str. 149)
 5. Co je podstatou DMAIC? (viz str. 150)
 6. Uveďte fáze zavádění Six Sigma. (viz str. 151)
 7. Jaká pravidla jsou zahrnuta v Lean Six Sigma konceptu? (viz str. 153)
 8. Jaké typy plýtvání znáte z konceptu Kaizen? (viz str. 154)
 9. Jaké znáte výhody a nevýhody Balanced Scorecard a Performance Prism konceptů? (viz str. 155)
-

LITERATURA

- [1] Allen, R. a D. Tomassi, (eds.), 2001. *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*. France: OECD. ISBN 92-64-18653-0. Dostupné z: <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/oecdpehandbook.pdf>
- [2] Armstrong, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] Bauer, M., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks.
- [4] Burešová, V., 2016. *Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků vybranými metodami systému Performance Management*. Disertační práce. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/23316/1/Disp_Buresova_final.pdf
- [5] Burešová, V. a L. Dvořáková, 2016. Aktuální výzvy a trendy v řízení výkonnosti výrobních podniků. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016 – Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, s. 75-84. ISBN 978-80-225-4245-6.
- [6] Burešová, V. a L. Dvořáková, 2013. Possibilities and Difficulties of Economic Value Added Use. In *Recent Researches in Business Administration, Product Design and Marketin*. Athens: WSEAS Press, 2013, s. 99-104. ISBN 978-960-477-325-4.
- [7] Burešová, V. a L. Dvořáková, 2014. Enterprise performance management in context of economic development in the beginning of 21st century. *International Journal of Economics and Statistics*. Roč. 2/2014, č. 2. s. 1-8. ISSN 2309-0685.
- [8] Česká společnost pro jakost, 2020. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>
- [9] Definujte si přesně znaky spokojenosti zákazníků, 2013. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/definujte-si-presne-znaky-spokojenosti-zakazniku-uniqueid-gOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z7mL8djPXRKgeE61ttPd92s/
- [10] Deiblová, M., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- [11] Dluhošová, D., 2007. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. Dostupné z: http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154_Dluhosova_Dana.pdf
- [12] Drucker, P. F., 1992. *Management: budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-00-4.
- [13] Forsyth, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

- [14] George, M., Rowlands, Kastle., 2005. *Co je Lean Six Sigma?* 1. vyd. Brno SC&C Partner. 94 s. ISBN 80-239-5172-6.
- [15] Gregor, M. a J. Košturiak, 1994. *Just-in-Time: výrobná filozofia pre dobrý management.* 1. vyd. Bratislava: Elita. 299 s. ISBN 8085323648, s. 65-66.
- [16] Grünwald, R. a J. Holečková, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopres. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [17] Hammer, M., 1990. Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHammer1990.htm>
- [18] Hindls, R., Holman, R. a S. Hronová, 2003. *Ekonomický slovník.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-9179-819-3.
- [19] Horváth & Partners, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu.* Praha: Profess Consulting. 5. vydání. 1. české vydání. ISBN 80-7259-002-2.
- [20] Hron, J., Tichá, I. a J. Dohnal, 2000. *Strategické řízení.* Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU. 342 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [21] Hutýra, M. a kol., 2007. *Management jakosti.* Ostrava: VŠB-TUO. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [22] Chmelíková, G., 2008. Ověření vypovídací schopnosti ukazatele ekonomická přidaná hodnota EVA v odvětví potravinářského průmyslu ČR. *In Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, Vol. 16, Iss. 5., pp. 32 – 46. ISSN: 1804-2112.
- [23] Imai, M., 2004. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.* 1. vyd. Brno: Computer Press. 272 s. ISBN 8025104613, s. 102-103
- [24] Janeček, V. a J. Hynek, 2010. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *Ekonomika a management.* Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3857812?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=47698830884057>.
- [25] Janíček, P. a J. Marek, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [26] Johnová, I., 2012. *Vliv stakeholders na podnik.* Dostupné z: http://tvp.fek.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/061.pdf
- [27] Kaplan, R. S. a D. P. Norton, 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
- [28] Karpissová, E., 2008. *Certifikáty systémů řízení.* 1. vyd. Brno: ESF MU, CVKS, 2008. 15 s. Working paper 18/2008. ISSN 1801-4496.

- [29] Kavan, M., 2002. *Výrobní a provozní management*. Grada Publishing. ISBN 80-247-0199-5.
- [30] Kislingerová, E., 2001. *Ocenování podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-227-6.
- [31] Kislingerová, E., 2010. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [32] Kohoutek, R. a J. Štěpaník, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.
- [33] Košturiak, J. a Z. Frolík, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 8086851389, s. 17
- [34] Kotler, P. a K. L. Keller, 2013. *Marketing management*, 14. vyd. Praha: Grada Publishing. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [35] Koubek, J., 2004a. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- [36] Koubek, J., 2004b. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [37] Kozel, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- [38] Kožená, M., 2007. *Manažerská ekonomika: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [39] Král, B. a kol., 2002. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, s. 547. ISBN 80-7261-062-7.
- [40] Landa, M., 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 180 s., ISBN 978-80-251-1492-6.
- [41] Lošťáková, H., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [42] Macurová, P. a N. Klabusayová, 2002. *Praktikum z logistického managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2002, 228 s. ISBN 978-80-248-0104-9.
- [43] Macháček, Z. a E. Macháčková, 2016. Kano model. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/řízení-projektu/metoda-moscow-a-model-kano.htm>
- [44] Maliníková, R., 2014. *Zhodnocení a predikce finanční výkonnosti vybraného podniku pomocí ekonomické přidané hodnoty*. Ostrava: VŠB TU, 2014. Diplomová práce.
- [45] Marinič, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- [46] Mařík, M. a P. Maříková, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 80-86119-64-0.
- [47] Měření výkonu a hodnocení. *Řízení veřejných výdajů – odborná příručka pro tranzitivní země*. www.mfcr.cz/media
- [48] Národní politika kvality, 2010. *Národní cena kvality České republiky: model START*. [online] [vid. 2. února 2015]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/88.pdf>
- [49] Nenadál, J., 2001. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti. Q magazín* [online]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>
- [50] Nenadál, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [51] Nenadál, J., Vykydal, D. a P. Halfarová, 2011. *Benchmarking - mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [52] Neumaierová, I. a I. Neumaier, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [53] Norton, D. P. a R. S. Kaplan, 1996. *Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-651-3.
- [54] Norton, D. P. a R. S. Kaplan, 2007. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [55] Nový, I. a J. Petzold, 2006. *(NE)spokojený zákazník*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.
- [56] Pande, P. S., Neuman, R. P. a R. R. Cavanach, 2002. *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno: TwinsCom, s.r.o. ISBN 80-238-9289-4.
- [57] Parmenter, D. a I. Petrášová, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů (KPI)*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [58] Pavelková, D. a A. Knápková, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství. ISBN 80-861-3163-7.
- [59] Pavelková, D. a A. Knápková, 2010. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [60] Pavelková, D. a A. Knápková, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde Praha, a.s. ISBN 978-80-7201-872-7.

- [61] Pernica, P., 1998. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix. 660 s. ISBN 8086031136, s. 332
- [62] Petřík, T., 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management)*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-648-8
- [63] Pitra, Z., 2001. *Zvyšování podnikové výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.
- [64] Popesko, B., 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: GRADA Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [65] Porter, M. E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. ISBN 0-684-84146-5.
- [66] Provazník, V. a R. Komárková, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- [67] Ramias, A. a Ch. Wilkins, 2010. *Performance Improvement* [online]. Dostupné z: <https://www.bptrends.com/publicationfile/ONE-05-10-COL-Performance%20Improvement%20Measuring%20Process%20Performance%20-Ramias-Wilkins%20v31.pdf>
- [68] Rigby, D., 2007. Bain&Company's 2007 Management Tools & Trends Survey. Dostupné z: http://www.bain.com/management_tools/management_Tools_and_Trends_2007.pdf
- [69] Rolínek, L. a kol., 2008. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd., Jihočeská univerzita.
- [70] Rylková, Ž., 2014. *Hodnocení výkonnosti podniků v teorii a praxi*. In: *Vybrané trendy současného podnikání v České republice*. 1. vyd. Karviná: SU OPF. 92 – 122. ISBN 978-80-7248-945-9.
- [71] Rylková, Ž., 2015. *Měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-172-3.
- [72] RYLKOVÁ, Ž., 2016. Economic Value Added in Managerial Economics. In: *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, 38(3). Pardubice: Univerzita Pardubice, pp. 117-128. ISSN 1211-555X.
- [73] Růžičková, P., 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele*. 4. vyd., Praha: Grada. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [74] Řepa, V., 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [75] SC&Partner, spol. s r.o., 2015. *Lean Six Sigma Workbook*. 4. vyd.

- [76] Shareholder Value. Dostupné z: http://corpdapp01.apollotyres.com/tmm/tmm/b2s/finance/imgs/alcar_approach.gif
- [77] Stelmach, K. a A. Pawliczek, 2013. *Manažerská ekonomika*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-986.
- [78] Stelmach, K. a Ž. Rylková, 2017. *Manažerská ekonomika v příkladech*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-273-7.
- [79] Strategické řízení (2016). Dostupné z: <https://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicke-rizeni.htm>
- [80] Stýblo, J., 1993. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [81] Suchánek, P., Sedláček, M., Špalek, J. a P. Štamfestová, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [82] Suchánek, P., 2007. Aplikace mikroekonomické koncepce ekonomické efektivity do podnikové praxe. *Národohospodářský obzor*. Brno: ESF MU. Roč. 2007, č. 1, s. 54-65. ISSN 1213-2446.
- [83] Svobodová, L., 2015. Moderní ukazatele finanční výkonnosti obchodní společnosti. *In Ekonomika a management*, 2015, No. 2. ISSN: 1802-8934. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/251>.
- [84] Svozilová, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [85] Synek, M. a kol., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [86] Synek, M., Kopkáně, H. a M. Kubálková, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [87] Synek, M., 2003. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 802470515X.
- [88] Synek, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. 5. vyd. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [89] Šimáček, 2013, https://www.spssol.cz/wordpress/wp-content/blogs.dir/1/files/DUM/Jak/2.sada/14_-_Afinitni_diagram.pdf
- [90] Šmída, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

- [91] Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. a J. Hoskovec, 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova.
- [92] Šulák, M. a E. Vacík, 2005. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-33-2.
- [93] Töpfer, A., 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [94] Učeň, P., 2008. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [95] Urban, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
- [96] Urban, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9598-5.
- [97] Váchal, J. a M. Vochozka, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [98] Veber, J., 2000. *Management kvality: od ISO 9000 k TQM.*, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá. 269 s. ISBN 80-901730-5-5.
- [99] Veber, J. a kol., 2003. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [100] Veber, J., 2004. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.
- [101] Veber, J., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [102] Vochozka, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2473-647-1.
- [103] Wagnerová, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7.
- [104] WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti*. ISBN: 978-80-247-2924-4.
- [105] Wagner, J., 2011. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. In: Politická ekonomie 6. Dostupné z: <http://polek.vse.cz/pdfs/pol/2011/06/04.pdf>























SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

Management výkonnosti podniků hraje důležitou roli při budování konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Řízení a měření výkonnosti podniků je složitým a obsáhlým jevem. Pro řízení a měření výkonnosti manažeři musí mít dostatek vědomostí, znalostí, zkušeností, ale také intuice. Výkonnost podniku by neměla být spojována jen s finanční stránkou hodnocení, ale měly by být hodnoceny i nefinanční stránky podniku.

Studijní opora vysvětlila základní pojmy z oblasti výkonnosti podniků, uvedla charakteristiky podniků měřících a řídicích výkonnost podniku. Pozornost byla věnována metodám, konceptům řídicím a měřícím výkonnost podniků. Studentům byly představeny tradiční, moderní a komplexní metody řízení a měření výkonnosti podniků. Ve studijní opoře jsou popsány a charakterizovány oblasti, ve kterých by měla být řízena a měřena výkonnost podniku. Student se tak seznámil s oblastí finanční, která je stěžejní, co se týká hodnocení výkonnosti podnikatelských subjektů. Jelikož ale předpokladem pro dosažení finanční výkonnosti jsou oblasti, jako je zákaznická oblast, oblast interních procesů a zaměstnanecká oblast, byly představeny a charakterizovány i tyto oblasti, kde by měla být měřena a řízena výkonnost podniku. Pro každou oblast, kde by měla být měřena a řízena výkonnost podniku, uvádí studijní opora příklady cílů a ukazatelů, které se využívají k řízení a měření výkonnosti podnikatelských subjektů.

Učební text přibližuje studentům v základních rysech podstatu a smysl výkonnosti podnikatelských subjektů. Ve studijním textu nebylo možné zahrnout veškerá témata managementu výkonnosti podniku. Očekává se však, že studenti, kteří projeví zájem o problematiku výkonnosti podniku, budou pokračovat ve studiu dalších oblastí, které v distanční studijní opoře byly nastíněny pouze okrajově. Učební text může přispět k formulování profilu manažerských i nemanagerských pracovníků, kteří zaujmou určité pracovní pozice především v organizacích ziskového charakteru.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Management výkonnosti podniků**

Autor: **Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 169

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.