

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

System měření výkonnosti podniku

Bc. Kristýna Štočková

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna ŠTOČKOVÁ**
Osobní číslo: **E10222**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Systém měření výkonnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod - formulace cílů a stanovení metod
Teoretická východiska problematiky řízení a měření výkonnosti
Charakteristika vybraného podniku
Analýza systémů měření výkonnosti podniku
Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
Formulace závěrů

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

Seznam odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti. Praha : ASPI, 2007. 263 s. ISBN 80-73587-084.
KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha : Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

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

Datum zadání diplomové práce: 17. června 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. června 2011

PROHLÁŠENÍ

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

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

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

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Bc. Kristýna Štočková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. a pracovníkům společnosti Synthesia, a. s. za odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

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

ANOTACE

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

KLÍČOVÁ SLOVA

Systém měření výkonnosti, výkonnost, Balanced Scorecard, EFQM,

TITLE

The system of performance measurement in a company

ANNOTATION

This dissertation focuses on the firm's system of measuring its performance. It clarifies theoretical principles for measurement and management of the performance. It describes the individual approaches, such as traditional and modern approaches. The practical part of this dissertation concentrates on specifying and evaluation of the current system of measuring the performance in the company. The goal of this dissertation is to draw up a case study of the current system of measuring the performance in the company and to set up suggestions and recommendations to improve the current system of measuring the performance in the company.

KEYWORDS

The System of performance measurement, performance, Balanced Scorecard, EFQM

OBSAH

Úvod	12
1 Teoretická východiska problematiky řízení a měření výkonnosti podniku ...	14
1.1 Vymezení základních pojmů	14
1.2 Metriky a ukazatele výkonnosti	16
1.3 Obecný koncept měření a řízení výkonnosti.....	20
1.3.1 Požadavky na měření výkonnosti	22
1.4 Zájem stakeholderů na výkonnosti podniku	23
1.5 Přístupy k měření výkonnosti	26
1.5.1 Tradiční přístupy k problematice měření výkonnosti	26
1.5.2 Moderní přístupy k problematice měřením výkonnosti	29
2 Systémy měření výkonnosti.....	37
2.1 Důvody pro zavedení systému měření výkonnosti	39
2.2 Úloha systému měření výkonnosti	41
2.2.1 Metodika pro tvorbu modelu měření a řízení výkonnosti	43
2.2.2 Systémové přístupy k měření výkonnosti.....	46
3 Představení společnosti Synthesia, a. s.	56
3.1 Základní informace	57
3.2 Historie	62
3.3 Agrofert Holding, a. s.....	63
3.4 SBU Pigmenty a barviva a odvětví obchodu	64
3.5 Mise, vize a hodnoty společnosti	65
3.6 Strategické cíle	67
4 Případová studie systému měření výkonnosti	69
4.1 Metodologie provedeného šetření	69
4.1.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných oblastí	70
4.1.2 Metoda sběru dat a časový harmonogram	71

4.1.3	Výběr a popis respondentů	72
4.2	Případová studie	73
4.3	Vymezení současného systému měření výkonnosti	85
5	Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	87
5.1	Shrnutí výsledků z provedeného šetření	87
5.1.1	Shrnutí výsledků z výzkumných oblastí	88
5.1.2	Zhodnocení výsledků dle manažerů společnosti	90
5.2	Shrnutí výsledků na základě teoretických poznatků	90
5.3	Návrhy a doporučení	92
	Závěr	100
	Použitá literatura	102
	Seznam příloh	106

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Integrace pohledu na výkonnost</i>	21
<i>Obrázek 2: Rozklad ukazatele EVA</i>	32
<i>Obrázek 3: Demingův cyklus - PDCA</i>	35
<i>Obrázek 4: Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle</i>	39
<i>Obrázek 5: Systém měření výkonnosti</i>	41
<i>Obrázek 6: Zásady excelence</i>	46
<i>Obrázek 7: EFQM</i>	47
<i>Obrázek 8: Perspektivy Balanced Scorecard</i>	49
<i>Obrázek 9: Perspektiva interních podnikových procesů</i>	53
<i>Obrázek 10: Prodej podle segmentů</i>	58
<i>Obrázek 11: Teritoriální struktura tržeb exportu (v %)</i>	59
<i>Obrázek 12: Prodej podle segmentů v SBU Pigmenty a barviva</i>	60
<i>Obrázek 13: Organizační struktura Synthesia, a. s.</i>	64
<i>Obrázek 14: Organizační struktura SBU Pigmenty a barviva</i>	73
<i>Obrázek 15: Strategická mapa</i>	95

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku</i>	27
<i>Tabulka 2: Důvody pro zavedení systému měření výkonnosti</i>	40
<i>Tabulka 3: Strategie podnikatelské jednotky x strategická témata</i>	51
<i>Tabulka 4: Informace o společnosti</i>	57
<i>Tabulka 5: Vydané cenné papíry</i>	57
<i>Tabulka 6: Vývoj celkových tržeb (v tis. Kč)</i>	58
<i>Tabulka 7: Zjednodušená rozvaha</i>	60
<i>Tabulka 8: Stav pracovníků společnosti v letech 2009-2010</i>	61
<i>Tabulka 9: Souhrnné ukazatele</i>	86
<i>Tabulka 10: Navrhované ukazatele</i>	97

Seznam zkratek

KPI – Klíčové indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators)

BSC – Balanced Scorecard

EVA – Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

ABC – Activity-based costing

TQM – Total Quality Management

EFQM – Model Excellence

MVA – Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

ROA – Rentabilita aktiv (Return on Assets)

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

ROI – Rentabilita investic (Return on Investment)

ROCE – Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Capital Employed)

ROS – Rentabilita tržeb (Return on Sales)

CFROI – Cash Flow Return on Investment

FCF – Volný Cash Flow (Free Cash Flow)

EAT – Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním (Earnings before Interests and Taxes)

TSR – Total Shareholder Return

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

PDCA – Demingův cyklus (Plan, Do, Check, Act)

SBU – Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)

THP – Technicko-hospodářský pracovník

ETAD – Ekologická a toxikologická asociace barviv a organických pigmentů výrobců

HP – High Performance

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR – Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)

TIP – Taktický implementační plán

REACH – Registrace, Evaluace a Autorizace chemických látek

EBITDA – Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací

KP 1 – Krycí příspěvek 1

KP 2 – Krycí příspěvek 2

CRM – Customer Relationship Management

KAM – Key Accounts Management

ÚVOD

Současnou dobu, tedy 21. století, lze charakterizovat jako dobu neustálých a rychle probíhajících změn, které se velmi silně podepisují na vývoji a dynamice podnikatelského prostředí. Charakteristické jsou pro ni nejen tyto znaky, ale i silné ovlivnění prostřednictvím globalizace, působení transnacionálních společností na českém trhu, ostře sledovaná konkurenceschopnost, rychlé tempo vědeckého pokroku a inovací či měnící se legislativa po vstupu do Evropské unie.

Veškeré tyto aspekty mají značnou tendenci ovlivňovat životaschopnost českých podniků. K tomu, aby české podniky nejen přežily, ale dokázaly se na trhu prosadit a uspět, je potřeba celá řada faktorů. V první řadě se podnik musí naučit řídit sám sebe a zavčas vnímat okolní změny na trhu. Z tohoto důvodu je důležité pravidelné měření a hodnocení podnikové výkonnosti. S tím souvisí i často uváděný výrok: „Když chci řídit, musím vědět a když chci vědět, musím měřit.“ Pokud podniky chtějí být na trhu úspěšnými, je třeba, aby vnímaly právě význam těchto slov.

Často dochází k tomu, že manažeři podniků si kladou velké množství otázek, ale nejsou schopni na ně hledat adekvátní odpovědi. To je způsobeno tím, že prozatím nejsou schopni identifikovat procesy, které v podniku probíhají. Teprve účelná identifikace umožní manažerům zvládnout popis současně probíhajících procesů, a nastavení od nich odvíjejících se cílových hodnot, které tyto procesy mají vykazovat. V tomto případě hraje nezastupitelnou roli fáze měření, která umožní nastavit metriky, prostřednictvím nichž je možné průběžné hodnocení naplňování stanovených cílů.

Z tohoto důvodu podniky zavádějí a podílejí se na výstavbě systémů měření výkonnosti. Tyto systémy lze chápat jako ucelené soubory metod, s jejichž pomocí lze mapovat výkonnost podniku. V současné době patří mezi nejvíce propracované metody Balanced Scorecard, kterou zkonstruovali američtí konzultanti Robert Kaplan a David Norton. Tato metoda se řadí mezi jednu z nejlépe propracovaných a slouží často jako východisko při zavádění systémů měření výkonnosti v různých podnicích. Vnímáním pozitivem je především její zobecnění, je možné ji použít téměř ve všech organizacích, ať už soukromého či veřejného sektoru. Avšak je třeba vnímat i ten fakt, že každý podnik je individualitou, který se neřídí pravidlem, že to, co funguje v jednom případě, musí fungovat i v druhém případě.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou základních částí, přičemž v první části bude vymezena teorie týkající se problematiky systémů měření výkonnosti. Oproti tomu druhá,

tedy praktická část této diplomové práce, bude zaměřena na provedení kvalitativního výzkumu.

V rámci kvalitativního výzkumu budou položeny dvě základní výzkumné otázky, které se budou zabývat vnímáním a porovnáním zavedeného systému měření výkonnosti. První výzkumná otázka, která bude položena, zní: „Odpovídá zavedený systém měření výkonnosti potřebám manažerů společnosti?“ Druhou výzkumnou otázkou bude: „Koresponduje zavedený systém měření výkonnosti s teoretickými východisky?“ Pro získání odpovědí na tyto otázky bude využita v případě provedení kvalitativního výzkumu metoda případové studie.

V diplomové práci bude provedeno zhodnocení současného systému měření výkonnosti metodou případové studie. Zhotovená případová studie by měla poskytnout odpovědi na výše zmíněné výzkumné otázky. Na základě zjištění, zda systém měření výkonnosti odpovídá potřebám manažerů společnosti a zda koresponduje s teoretickými východisky, budou navrženy nové návrhy a doporučení týkající se zavedeného systému měření výkonnosti.

Cílem diplomové práce je sestavit případovou studii současného systému měření výkonnosti ve vybraném podniku. Zároveň na základě zjištěných výsledků vymezit návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření výkonnosti v podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výrazy jako výkon, výkonnost nebo výkonnější, ve spojení s jakýmkoliv podstatným jménem, představují pro veřejnost známé a často užívané pojmy. V současné době se běžně setkáváme s tím, že je něco či někdo označován za více či méně výkonného. Ovšem pro každého z nás má tento pojem jiný význam. Široké významové rozpětí tohoto slova se dá nejlépe demonstrovat na následujících příkladech. Pod tímto označením je možné si představit snahu atleta, pro kterého je výkonnost spjatá s jeho sportovními výsledky. Jiný příklad může poukazovat na jízdu v novém automobilu, kdy výkonné znamená pro řidiče především rychlé. Podobných příkladů je možné uvést několik. Vždy je třeba vnímat nejen slova, ale i podtext, který vyjadřují.

Je však důležité si uvědomit, že výkonnost hraje velmi významnou roli v ekonomické teorii a v profesním životě manažera. Vždyť manažer je osobou, u které je hlavní náplní pracovní doby profesionální řízení společnosti s každodenní snahou dosáhnout, co nejlepších výkonů a splnění předem stanovených cílů. Mezi obecné cíle, kterých by mělo být dosaženo, se řadí např. dynamické rozvíjení společnosti, zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků, poskytování kvalitních výrobků nebo efektivní hospodaření s finančními prostředky.

1.1 Vymezení základních pojmů

V následující podkapitole jsou uvedeny jednotlivé pojmy, se kterými se v textu bude dále pracovat. Z tohoto důvodu jsou zde tyto pojmy vysvětleny.

Wagner definuje *výkonnost* jako charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. [48, str. 17]

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. [21, str. 15]

Hroník uvádí, že *výkonnost* firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a výkonnost lidí jsou na sobě závislé. Stěží si jen představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. [11, str. 13]

Je tedy zřejmé, že pokud chceme porovnávat nějakým způsobem výkonnost, je třeba vždy mít měřítko, podle kterého budeme posuzovat jednotlivé úkony. Pro atleta bude měřítkem vzájemné porovnávání dosažených sportovních výkonů za určitý časový horizont či porovnání se s jiným sportovcem.

Dvořáček hovoří o **měření výkonnosti** jako o procesu, který kvantifikuje účinnost plánovaných a realizovaných operací. Měřítka je parametr použitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrika je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti. [5, str. 51]

Systém měření výkonnosti umožňuje přijímat kvantifikovaná rozhodnutí, protože kvantifikuje účinnost a účelnost operací, neboť získává, třídí, analyzuje a interpretuje vhodná data. [5, str. 51]

Oproti tomu Wagner definuje následující pojmy jako:

Systém měřítek výkonnosti je systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a jehož prostřednictvím popisujeme prvky, jejich charakteristiky a vztahy ve zkoumaném modelu pro měření výkonnosti.

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 měřítek výkonnosti a metody využívané v jednotlivých fázích měření výkonnosti. [48, str. 36-39]

Vzhledem k tomu, že lze jen těžko od sebe oddělit pojmy měření a řízení výkonnosti, je nutné definovat i pojem týkající se řízení výkonnosti podniku. Měření výkonnosti podniku je součástí komplexu řízení výkonnosti podniku. Někteří autoři uvádějí, že řídit se dají jen takové procesy, které je možné zároveň změřit.

Řízení výkonnosti je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo

být dosaženo. Jde o přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou splněny jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. [49, str. 58]

Referenční prvky

Pro účely této diplomové práce je také nutné se seznámit s pojmem *referenční prvky*, které se používají pro srovnávání při měření výkonnosti.

Při měření a posouzení výkonnosti aktuálně známé činnosti využíváme podobnosti jejich znaků s jinými, známými nebo dopředu popsány, tzv. referenčním průběhem činnosti. Využití referenčního průběhu činností napomáhá ke zvýšení srozumitelnosti informací o výkonnosti. Jejich význam se ukazuje při interpretaci informací o výkonnosti. Referenční prvky totiž představují výchozí souřadnice na hodnotící škále, vůči kterým je skutečný průběh aktuálně zkoumané činnosti porovnáván. [48, str. 61]

1.2 Metriky a ukazatele výkonnosti

Často si lidé myslí, že nejdůležitějším měřítkem celkové úspěšnosti pro společnost je vykázání co nejvyššího zisku. Bohužel je to jen částečná pravda. Samozřejmě, že dosažení zisku je pro společnost jedním z jejích primárních kritérií, ale jsou i jiná kritéria, která je třeba naplnit.

Současně je pro manažery důležité vykazování pozitivního výsledku cash-flow. Tento ukazatel je vůbec jeden z nezákladnějších, ale zároveň i nejužitečnějších ukazatelů. Dokáže zhodnotit, jaké jsou peněžní toky a jestli společnost efektivně hospodaří se svými prostředky. Dalšími kritérii mohou být schopnost přizpůsobovat se novým technologickým možnostem, či schopnost uspokojení zákazníka. V dnešní době jen společnost, která se nebrání inovacím a v dostatečné míře se dokáže přizpůsobit novému výrobnímu prostředí, může být na trhu úspěšná.

Tato předchozí úvaha představuje jen zlomek možných kritérií, které podniky mohou sledovat. Z hlediska měření výkonnosti je důležité zvolení primárního kritéria. Primární kritérium by mělo sloužit k celkové identifikaci a zhodnocení výkonnosti. Bohužel sledování a vyhodnocení naplnění primárního kritéria je možné až po ukončení veškerých činností podniku.

Pokud se podnik chce zabývat měřením a hodnocením své výkonnosti ještě v době trvání svých činností, je třeba mít stanovená sekundární kritéria výkonnosti. Tato kritéria by měla vycházet z primárních kritérií podniku. Je zřejmé, že mezi oběma skupinami kritérií musí existovat vzájemný vztah. Sekundárních kritérií by mělo být voleno vždy

více, a to především z toho důvodu, že není možné se orientovat při hodnocení výkonnosti jen jedním směrem. Je nutné sledovat veškeré oblasti a vnímat měření a následné hodnocení výkonnosti jako komplexní systém.

Ovšem právě zvolení těchto kritérií je diskutabilním tématem. Z hlediska široké skupiny stakeholderů mohou mít tato kritéria různou interpretaci, avšak ve většině případů dochází k vzájemnému kritériálnímu překrývání.

Podle názoru Součka mají být k hodnocení výkonnosti firmy použita tři kritéria:

- diskontovaná návratnost aktiv musí být větší, než je úroveň ceny kapitálu;
- podíl firmy na trhu se zvyšuje;
- aktiva rostou.

Jiný názor preferuje tyto ukazatele:

- spokojenost zákazníků;
- peněžní tok;
- podíl na trhu;
- přidaná hodnota. [43, str. 108]

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

Metrika je měřitelný ukazatel použitý pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie. Nebo jednodušeji jako ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů. [47, str. 21]

Charakteristika metrik:

- název a identifikace;
- algoritmus resp. vzorec (týká se tvrdých metrik);
- definice (týká se měkkých metrik);
- vlastník;
- dimenze (měrná jednotka, časová jednotka atd.);
- výchozí a cílová hodnota;
- zdroj dat pro měření;
- měření (postup, způsob, periodicita, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků);

- ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků, ověřování a správnost měření). [47, str. 21]

Metriky v členění dle objektu měření se dají rozdělit na tvrdé (kvantitativní) nebo také měkké (kvalitativní) ukazatele výkonnosti.

Tvrdé ukazatele jsou měřitelné ukazatele, které sledují vývoj podnikových cílů, jsou zaměřeny na výkonnost podnikových procesů a klíčových aktivit. Jsou snadno měřitelné, jsou k dispozici bez dodatečných nákladů a dají se převést na finanční vyjádření za dané období. [47, str. 23]

Měkké ukazatele slouží k měření a hodnocení úrovně výkonnosti procesů. Měkké metriky jsou koncipovány v souladu s účelem použití, např. tak, aby byly využitelné k hodnocení míry plnění interních cílů, v dosažení zlepšení procesů a u výkonnosti zdrojů a lidí. [47, str. 23]

Ukazatele výkonnosti lze dále rozdělit na finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti. Nefinanční ukazatele výkonnosti se mohou následně dělit na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné ukazatele výkonnosti.

Finanční ukazatele výkonnosti jsou takové ukazatele výkonnosti, které lze měřit v peněžních jednotkách. Veškeré informace vycházejí z účetních výkazů. Výhoda je spatřována především v jejich shromáždění a zpracování, které je rychlé a není finančně náročné, což je dáno dostupností zdrojů. Další výhodou je skutečnost, že jejich konstrukce vychází z účetních standardů, což umožňuje snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti a to v rámci firmy, i mezipodnikově, resp. mezinárodně. Nedostatky, které vznikají v důsledku aplikace finančních ukazatelů, lze eliminovat použitím nefinančních ukazatelů, jimiž lze definovat i měřit nefinanční cíle. [18, str. 28-30]

Nefinanční ukazatele výkonnosti na rozdíl od finančních ukazatelů nejsou založeny na účetních standardech. Účetními standardy není možné postihnout a charakterizovat nefinanční aspekty firemní reality, které jsou vyjádřeny v cílech a strategii firmy ve všech detailech a jsou rozepsány dovnitř firmy. Nefinanční ukazatele jsou vhodnější než finanční ukazatele, mají lepší tendenci chránit firmu před jednostranným rizikem finančních ukazatelů. [18, str. 28-30]

Z hlediska měřitelnosti se nefinanční ukazatele výkonnosti rozlišují na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné ukazatele výkonnosti.

Kvantifikovatelné ukazatele jsou vyjádřeny pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti, času a podobně. Naopak nekvantifikovatelné ukazatele nelze vyjádřit pomocí měrných jednotek, ale musí se vyjádřit slovně, pomocí různých hodnotících stupnic, rastrů, grafů, aby měly vypovídací a porovnávací schopnost. [18, str. 28-30]

Pro vytvoření vyhovujícího systému měření výkonnosti pro podnik je nutné propojení finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti. Tyto ukazatele musí být konstruovány tak, aby co nejlépe naplňovaly navrhovaný systém v podniku.

Při tvorbě všech systémů měření a hodnocení výkonnosti firem je klíčová volba vhodných ukazatelů. Ukazatele a z nich integrované systémy musí splňovat následující předpoklady:

- smysluplnost, jednoznačnost, vypovídající schopnost;
- vysoký stupeň integrity údajů a dat;
- aplikovatelnost pro zpětnou vazbu a následnou korelaci;
- efektivní propojení strategických cílů a akceleratorů tvorby hodnoty.

Kaplan s Nortonem uvedli při sestavení Balanced Scorecard další ukazatele výkonnosti, jsou jimi ukazatele hybné síly a ukazatele zpoždění.

Ukazatel hybné síly je předstížným ukazatelem. Cílem těchto ukazatelů je podávat informace o změnách, které mohou nastat ještě dříve, než tyto změny zasáhnou ukazatele zpoždění. *Ukazatele zpoždění* jsou ukazatele, které informují o současnosti. Mezi ukazateli zpoždění a hybných sil existují vazby, které vyjadřují stav příčin a následků. Příkladem může být, že můžeme zjišťovat vazbu mezi poruchovostí a vydanými náklady na opravy. Poruchovost je ukazatelem hybných sil a náklady na opravu vyjadřují ukazatel zpoždění. Vazba mezi těmito ukazateli spočívá v tom, že změna poruchovosti má vliv na změnu vydaných nákladů na opravy. [35]

Klíčové indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators) reprezentují soubor opatření zaměřených na výkonnost v podniku. Tyto ukazatele vedou k dosažení současného a budoucího úspěchu podniku. KPI ukazatele by měly být hodnoceny denně nebo alespoň několikrát týdně. Měsíční, čtvrtletní nebo roční měření není měřením klíčových ukazatelů výkonnosti. KPI nám mohou říct, na jaké činnosti je třeba se zaměřit a udělat je. V knize Key Performance Indicators jsou uvedeny následující charakteristiky:

- měření prostřednictvím nefinančních ukazatelů;
- pravidelné měření;

- ukazateli se zabývá generální ředitel a manažerský tým;
- zajištění znalosti KPI u všech zaměstnanců;
- vazba odpovědnosti mezi jednotlivci a týmem;
- KPI mají významný dopad (např. ovlivňují kritické faktory úspěchu);
- KPI mají pozitivní vliv (např. ovlivňují ostatní měřítka výkonnosti). [29]

KPI jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, buď přímo, nebo nepřímo. Ukazatele jsou definovány v následujících kategoriích:

- **čas:** jak dlouho to trvá?
- **náklady:** používáme naše zdroje efektivně?
- **kvalita:** odpovídá výsledek požadavkům?
- **služba zákazníkům:** plníme a překonáváme očekávání našich zákazníků?
- **růst:** zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš podíl na trhu?
- **finance:** rostou naše tržby i zisk? [10]

Mezi nejvíce používané nástroje pro měření výkonnosti se řadí podle Kellena:

- Balanced Scorecard – BSC;
- Ekonomická přidaná hodnota – EVA;
- Activity-based costing – ABC;
- Total Quality Management – TQM;
- Model excellence – EFQM. [15]

Některé nástroje pro měření výkonnosti budou dále analyzovány.

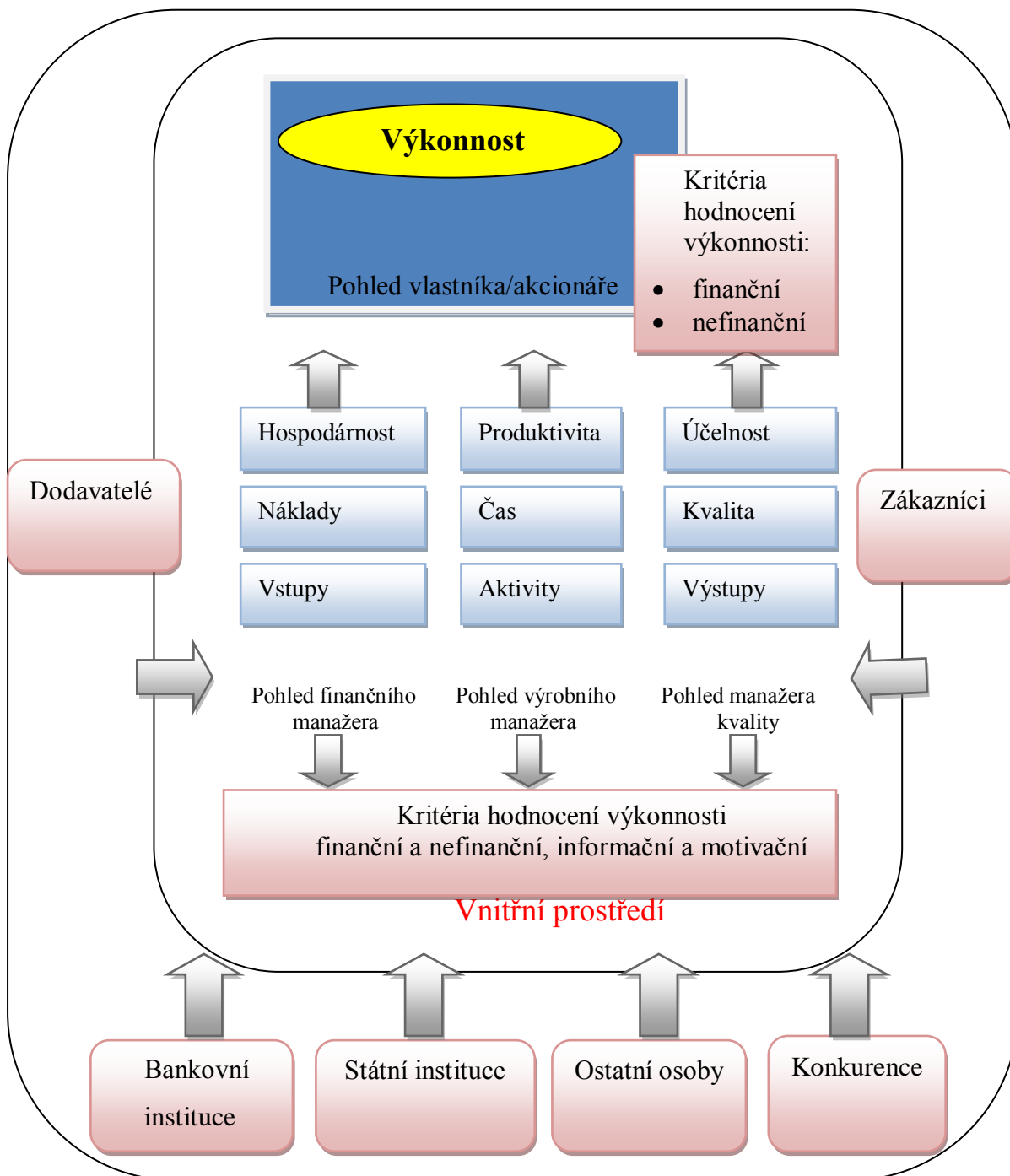
Dobře navržené a definované ukazatele výkonnosti jsou základem pro vytvoření úspěšného systému měření výkonnosti.

1.3 Obecný koncept měření a řízení výkonnosti

Koncept měření a řízení výkonnosti, integruje vnější i vnitřní pohled na výkonnost. Z vnějšího pohledu se jedná zejména o pohled zákazníka, konkurence, financujících stran, případně dodavatelů a ostatních participujících osob. Výkonnost vnitřního prostředí lze vnímat z pohledu výrobního manažera, manažera kvality, finančního manažera a vlastníka podniku. Dílčí oblasti mohou být dále větveny s ohledem na dílčí procesy. Pro jednotlivé

skupiny výkonnosti integrované v navrženém konceptu je nutno vytipovat ukazatele výkonnosti tak, aby podporovaly dosažení žádaných strategických cílů. [1]

Z navrženého obecného konceptu je možné vytvořit již konkrétní model, který by se měl věnovat měření výkonnosti podniku. Každý model bude zcela individuální a to z toho důvodu, že bude podléhat různým podnikům se svými stanovenými strategickými cíli.



Obrázek 1: Integrace pohledu na výkonnost

Zdroj: Upraveno podle [1]

1.3.1 Požadavky na měření výkonnosti

Nenadál uvádí, že měření výkonnosti procesů musí také splňovat určité požadavky, jako jsou:

Validita (platnost) měření - jde o dosažení stavu důvěry k informacím, které na základě měření výkonnosti získávají jak vlastníci procesů, tak i některé další zainteresované osoby v organizaci. Požadavek validity má tedy i širší souvislosti. Pokud v organizaci nepanují vztahy důvěry obecně, nemohou lidé obvykle ani důvěřovat datům, které jim někdo jiný předkládá.

Úplnost měření - měření výkonnosti procesů musí postihovat všechny významné aspekty a faktory průběhu a realizace procesů. Jen za tohoto předpokladu je možné objektivně identifikovat oblasti dalšího zlepšování výkonnosti.

Dostatečná podrobnost měření - při návrhu systému měření výkonnosti procesů by mělo být uplatněno toto základní pravidlo: měřit pouze výstupy z procesů nestačí. Měřit musíme i na vstupu do procesu i v průběhu vlastního procesu. V průběhu vlastního procesu přitom počet měřících míst musí odpovídat možnostem vzniku variability.

Dostatečná frekvence měření - na požadovanou přesnost měření má velký vliv i jejich četnost. Nesprávně stanovená četnost měření může vést k velmi zkresleným údajům. K určení postačující četnosti měření bychom měli poznat i způsoblost procesu – jeho stabilitu v čase a brát ohled i na s tím související pracnost a náklady.

Požadovaná přesnost měření - dosažení stavu důvěry k informacím z měření výkonnosti procesů je podmíněno i jejich odpovídající přesností. V případě měření výkonnosti procesů by si vlastník procesu, a tedy i objednavatel těchto měření měl uvědomit, že není ani tak důležitá absolutní přesnost jednotlivých měření (tj. výpočtu ukazatelů výkonnosti), jako poznání skutečných trendů ve vývoji sledovaných ukazatelů. Určitou nepřesnost měření je tak možné tolerovat. Když tuto nepřesnost poznáme a její variabilita v čase bude minimální, přesnost poznanych trendů bude dostatečná pro účely rozhodování o dalším průběhu procesu.

Možnost odhalení mezer výkonnosti - měření výkonnosti procesů musí být projektováno tak, aby bylo možné odhalit alespoň 80 % všech odchylek od plánovaných hodnot. Analýza těchto odchylek pak odhalí i mezery výkonnosti, jež musí být chápány jako příležitosti k dalšímu zlepšování výkonnosti.

Správné načasování měření - získání dat z měření výkonnosti procesů je pouze jedna stránka problému. Druhou stránkou je pak rychlost, s jakou pracovníci analyzující získaná data jsou schopni zpracované informace dopravit vlastníkovi procesu. Tato rychlost by měla být co nejvyšší. Musíme mít totiž na paměti, že měření výkonnosti procesů slouží k získání informací, které jsou žádoucí pro operativní (tj. krátkodobé, bezprostředně reagující na zjištění) řízení procesů.

Stálost získaných dat v čase - ukazatele výkonnosti procesů musí mít takovou povahu, aby jejich hodnoty nebyly závislé na různých sezónních proměnných, jako jsou např. změny sortimentu, změny objemů produkce, změny cen vstupů apod. V definování ukazatelů pro měření výkonnosti, tak hraje velmi důležitou roli volba správné srovnávací základny. Navíc vlastníci procesu musí mít příležitost porovnávat současné hodnoty ukazatelů s minulými. Proto při návrhu ukazatelů by měly převládat snahy o konstrukci různých poměrových ukazatelů, nebo využití přímých finančních měřítek.

Snadná srozumitelnost informací - pro všechny pracovníky, kteří mají ve své činnosti používat informace z měření výkonnosti, musí být tyto informace zcela jasné, srozumitelné a tedy i lehce interpretovatelné.

Odpovědnost za výsledky měření - u měření výkonnosti procesů musí být stanovena konkrétní odpovědnost za průběh měření a zpracování výsledků na určitého pracovníka organizace. Tento pracovník však musí mít šanci svou odpovědnost nést, tzn., musí být pro tyto činnosti příslušně odborně připraven a musí mít i příslušné pravomoci. [22]

1.4 Zájem stakeholderů na výkonnosti podniku

Rozdílnost představ jednotlivých zájmových skupin o tom, jaká kritéria mají být využita pro srovnání a interpretaci a jaký průběh činností má být stanoven jako referenční, má za nevyhnutelný následek subjektivitu v pojetí výkonnosti. Je třeba si uvědomit, že přístup k pojetí výkonnosti závisí vždy na vztahu zájmové skupiny k organizaci a jejich preferencích i na povaze vztahů zájmových skupin mezi sebou a je pro měření výkonnosti a interpretaci informací o výkonnosti zcela zásadní. Nejen při interpretaci informací, ale již při samotném získání informací o výkonnosti organizace je proto třeba znát zřetelnou odpověď na otázku, pro koho nebo z pohledu koho výkonnost organizace měříme a interpretujeme. [48, str. 23]

Činnost podniku a jejich dosažené výsledky zajímají velké množství zájmových skupin, mezi které se řadí:

- vlastníci;
- manažeři;
- zaměstnanci;
- zákazníci;
- banky;
- obchodní partneři;
- státní orgány.

Každý z těchto subjektů má od podniku jiná očekávání a jiné požadavky. Vlastníci se povětšinou zajímají o návratnost vloženého kapitálu. Manažeři očekávají např. stabilní postavení společnosti na trhu, loajální zákazníky, možnost dosažení snížení nákladů, spolehlivé dodavatele a další požadavky. Oproti tomu zaměstnancům nezáleží jen na mzdě, kterou požadují za svoji odvedenou práci. Je to jen jeden z ukazatelů, který zaměstnanci sledují, dále se zajímají o kvalitu pracovního prostředí, o kariérní postup či o možnost podílet se na řízení podniku. Zákazníci očekávají od podniků především výrobky či služby, které budou kvalitní, zároveň za nízkou cenu a k dostání v krátké dodací lhůtě. O aktivity podniků se zajímají také banky, a to z důvodu možného zájmu podniku o finanční výpomoc. Stejně tak stát se zajímá o činnost podniku a to v souvislosti se splněním daňové povinnosti podniku vůči státu.

Z hlediska vztahu subjektů k podniku se tradičně člení na subjekty tzv.:

- externí;
- interní;
- stát.

Pro získání představy o fungování podniku slouží externím uživatelům účetní informace pocházející z finančního účetnictví, oproti tomu interní uživatelé, využívají manažerské účetnictví.

V podnicích, kde je oddělena vlastnická a řídicí funkce, nemá vlastník bezprostřední přístup ke zpracování účetních informací, stává se jedním z externích uživatelů účetních informací, byť relativně nejdůležitějším. V relativně široké škále externích uživatelů zaujímá vlastník kapitálu výsadní postavení. Je nejvíce zainteresován na dosažených výsledcích činnosti podniku, nese plně odpovědnost za jeho existenci a při zániku podniku

je, při vypořádání svých nároků, poslední v řadě věřitelů. Zájmy vlastníků kapitálu, které jsou institucionálně zastoupeny regulativními orgány burz a kapitálových trhů, hrají proto i v regulaci finančního účetnictví stále důležitější roli. Interním uživatelem účetních informací jsou řídicí pracovníci. Relativně samostatné místo mezi externími uživateli má stát v souvislosti se zjištěním daňové povinnosti. Cílem tzv. daňového účetnictví je zobrazit podnikatelský proces primárně s ohledem na správné zjištění základu daně z příjmu. [6, str. 16-17]

Je třeba, aby kritéria, která hodnotíme, vedla k naplnění cílů, kterých je třeba dosahovat. Zjednodušeně se dá říci, že je nutné dělat správné věci odpovídajícím způsobem. K tomuto přirovnání vede i to, že činnost, u které měříme výkonnost, musí mít dopředu identifikovaný cíl, musí být tedy tzv. cílově zaměřená. To znamená, že uskutečnění činnosti by mělo v budoucnu vést k tomu, co jsme předtím předpokládali. [48]

Pro zdůraznění cílového zaměření činnosti se může ukázat jako užitečné rozlišit dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti, které jsou vlastně odpověďmi na jednoduchou otázku: „Co je možné udělat pro to, abychom k dosažení určitého cíle směřovali?“ První z nich: „*Do the right things*“ (tedy dělat správné věci) ukazuje na výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi výkonnosti obvykle označujeme jako efektivnost. Druhá z odpovědí: „*Do the things right*“ (tedy dělat věci správně) ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme zvolenou činnost. Tuto dimenzi obvykle označujeme jako účinnost. [48, str. 18]

Je nesmírně obtížné řídit se jen těmito poučkami. V současné době se podnikatelé pohybují v silně konkurenčním prostředí, které se může jevit jako značně hospodářsky nestabilní. Je neustále nutné mít dostatečné množství aktuálních a kvalitních informací, na základě nichž je možné se rozhodovat. I přesto může docházet k situacím, kdy ani sebelepší informace nezaručí provedení správných věcí správným způsobem, tak jak bylo uvedeno.

Z praktického hlediska představuje měření a následné hodnocení výkonnosti podniku za velmi obtížný a zdlouhavý proces, který vyžaduje značnou dávku zkušeností a také znalostí od účetních a manažerů, kteří se těmito činnostmi zabývají. [34]

Veškeré tyto činnosti zahrnují celou škálu aktivit, které začínají posuzováním výkonnosti jednotlivých vnitřních nákladových, investičních, ziskových center i divizí a končí sofistikovaným zpracováním a zhodnocením interní a externí komplexní

výkonnosti pro taková strategická rozhodnutí, jakými jsou strategické investice, fúze i akvizice. [34, str. 221]

1.5 Přístupy k měření výkonnosti

Výkonnost podniku lze měřit prostřednictvím ekonomicko-finančních ukazatelů výkonnosti či pomocí systémových ukazatelů výkonnosti. Ekonomicko-finanční ukazatele se dále mohou dělit na tradiční ukazatele nebo na moderní ukazatele měření výkonnosti. Tradičními ukazateli jsou ukazatele finanční analýzy, tedy např. ukazatele rentability či likvidity. Mezi moderní ukazatele výkonnosti se řadí např. ukazatele EVA či MVA. Systémovým ukazatelům měření výkonnosti odpovídá např. koncept Balanced Scorecard nebo model EFQM. Systémové ukazatele měření výkonnosti budou popsány ve druhé kapitole.

Ovšem v současné době je většina tradičních ukazatelů kritizována. Děje se tak především z toho důvodu, že tradiční ukazatele vycházejí z účetních údajů a z výsledku hospodaření. Účetní údaje neberou v potaz riziko, kterému je podnik vystaven, působení inflace, nebo také působení vlivu času na hodnotu peněz. Z tohoto důvodu se začínají uplatňovat i moderní ukazatele výkonnosti, které dokážou prolomit bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat.

Avšak každý podnik se vyznačuje svojí individualitou, a tak musí mít i rozdílné přístupy k měření výkonnosti. Všeobecný koncept by měl být samozřejmě zachován, ale je možné, aby každý podnik využil takovou metodu, která pro něj bude nejvhodnější a bude tak nejlépe mapovat jeho situaci.

1.5.1 Tradiční přístupy k problematice měření výkonnosti

Mezi již tradiční přístupy k měření výkonnosti se řadí ukazatele finanční analýzy. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je neoddelitelným prvkem podnikového řízení. Finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení – dostávají se do centra pozornosti všech podnikatelů. Jsou velmi významné nejen pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale např. i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti. [38, str. 9-10]

Pro vypracování finanční analýzy je důležitým podkladem účetní závěrka, kterou podniky sestavují na základě zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Účetní závěrka je tvořena rozvahou, výkazem zisků a ztrát a výkazem vypovídající o cash-flow podniku. Rozvaha je výkazem, který vypovídá o stavu majetku a také zdrojů k určitému datu. V rozvaze jsou obsaženy ukazatele tzv. stavové neboli také okamžikové. Oproti tomu výkaz zisků a ztrát je výkazem, který vypovídá o dosaženém výsledku podnikatelské činnosti podniku. Porovnávají se v něm vzájemně výnosy a náklady. Výkaz zisků a ztrát obsahuje ukazatele, které jsou tzv. tokové. Dalším důležitým podkladem je také výroční zpráva, kterou mají povinnost sestavovat podniky podléhající auditu.

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založených na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení. [33, str. 13-14]

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. Generace	2. Generace	3. Generace	4. Generace
Zisková marže	Růst zisku	Výnosnost kapitálu (ROA,ROE,ROI)	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Zisk/tržby	Maximalizace zisku	Zisk/investovaný kapitál	EVA,CFROI, FCF

Zdroj: Upraveno podle [33]

Základní metody finanční analýzy

Ve finanční analýze se setkáváme s dvěma rozborovými technikami, a to s poměrovou analýzou a procentním rozbohem.

Procentní rozbor

- Horizontální rozbor struktury účetních výkazů může být zpracován buď meziročně, kdy porovnáváme dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu.
- Vertikální rozbor struktury účetních výkazů si klade za cíl zjistit, jak se např. jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě, máme-li k dispozici minimálně

dvě nebo více časových období, lze identifikovat pohyby v nastavení například majtkového portfolia nebo portfolia kapitálu. [16, str. 97]

Poměrová analýza

- Poměrová analýza finančních ukazatelů spočívá v podílu dvou absolutních ukazatelů. Poměrová analýza svými oblastmi, které prověřuje, by měla zohledňovat celou výkonnost podniku. Prověřované oblasti se týkají:
 - rentability;
 - likvidity;
 - aktivity;
 - zadluženosti;
 - kapitálového trhu.

Základní přístupy k budování tradičních ukazatelových soustav jsou dva, a to soustavy paralelní a soustavy pyramidové. Paralelní soustavy jsou soustavy pro jejichž existenci je stejně významné, jak je zhodnocován kapitál akcionářů, jaká je úroveň likvidity a zadluženosti. U pyramidové soustavy je klíčový účel analýzy. Od účelu se odvíjí vrchol, hlavní kritérium analýzy, které je v dalších postupových krocích rozkládáno na dílčí činitele, jejichž smyslem je vysvětlit změnu chování vrcholu. [16, str. 97]

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou často označovány jako ukazatele výnosnosti či také návratnosti. Jsou konstruovány jako poměr dvou absolutních ukazatelů, kde v čitateli se vždy objevuje zisk. Zisk může mít podobu zisku po zdanění (EAT) nebo také zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Ve jmenovateli se vyskytuje např. vlastní kapitál nebo tržby. Mezi zjišťované ukazatele se řadí např. ROA, ROE, ROCE a ROS. [16]

Ukazatele likvidity

Z důvodu dlouhodobé existence podniku je nutné zajištění jeho likvidity. Proto, aby podnik byl likvidní, je potřeba, aby nesl znaky schopnosti přeměny aktiv na peněžní prostředky v co nejkratším čase a s co nejmenšími transakčními náklady. Mezi aktiva, která mají největší likviditu, se řadí např. krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky či zásoby. Naopak nejnižší likviditu má všeobecně dlouhodobý majetek. Zjišťují se ukazatele běžné likvidity, pohotové likvidity nebo hotovostní likvidity. [16]

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak podnik využívá své jednotlivé majetkové části. Představují jeden ze tří základních činitelů efektivity, mající zásadní vliv jak na ukazatele ROA, tak na ROE. Odráží se v něm v té nejkompexnější podobě, kolik aktiv podnik potřeboval pro zajištění objemu tržeb. [16, str. 107]

Ukazatele zadluženosti

V dnešní době je téměř nemožné, že by podnik fungoval jen s využitím vlastního kapitálu, proto se velmi často přiklání k možnosti čerpání úvěrů a tedy k financování prostřednictvím cizího kapitálu. Avšak je třeba sledovat poměr mezi výší vlastního a cizího kapitálu. Veškeré ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory, a to rizikem, typem aktiv, daněmi a stupněm finanční volnosti podniku. S využitím těchto ukazatelů lze poměřovat věřitelské riziko, poměr vlastního a cizího kapitálu a také ukazatel úrokového krytí. [16]

Ukazatel kapitálového trhu

Ukazatele tohoto typu jsou především důležité pro investory, kteří si chtějí ověřit, zda investice v budoucnu bude navratitelná. Návratnost investice je zajištěna prostřednictvím růstu výplaty dividend nebo růstu ceny akcií. [16]

1.5.2 Moderní přístupy k problematice měření výkonnosti

Na základě kritiky tradičních ukazatelů vznikají a v podnikové praxi postupně zdomácňují nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku.

Mařík a Maříková ve své knize Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku uvádějí kritéria, která by měl splňovat moderní ukazatel:

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

- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků. [20, str. 12]

Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií a dluhopisů a hodnotou, kterou do firmy vložili.

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

MVA může být jak kladná, tak i záporná. Záporná hodnota je označována jako MVL = tržní hodnota ztracená. Cílem manažerů je její maximalizace. MVA ukazuje, kolik peněz investoři do podniku vložili a kolik peněz mohou získat zpět prodejem svých akcií na burze. Je-li MVA kladná, manažeři pracují dobře a vytvářejí novou hodnotu, je-li záporná, pracují špatně, neboť investovanou hodnotu snižují. Ukazatel se používá pro meziroční měření změny hodnoty. MVA se zvýší, když hodnota firmy naroste více, než bylo do ní v téže době vloženo nového kapitálu. Nevýhodou ukazatele MVA je to, že se dá zjistit pouze u podniků, které jsou obchodovatelné na burze. [44, str. 62]

Excess Return

Ukazatel, který vychází z tržní hodnoty.

$$\begin{aligned} \mathbf{Excess\ Return}_n & \\ &= \mathbf{skutečná\ hodnota\ bohatství\ v\ období\ n} \\ &\quad - \mathbf{očekávaná\ hodnota\ bohatství\ v\ období\ n} \end{aligned}$$

Skutečná hodnota bohatství - odpovídá budoucí hodnotě přínosů pro vlastníky (tj. budoucí hodnotě vyplacených dividend, odkoupených akcií a tržní ceny podílu v podniku ke konci sledovaného období).

Očekávaná hodnota bohatství – vyjadřuje hodnotu investovaného kapitálu na konci sledovaného období, které by investovaný kapitál měl dosáhnout při investorem požadované výnosnosti. [33, str. 49]

Ukazatel Excess Return bere v úvahu požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu. Bere v úvahu všechny přínosy, které má z držení investice. Ve srovnání s MVA je to nespornou předností tohoto ukazatele. Young a O'Byrne však na základě svého empirického výzkumu uvádějí, že podniky vykazují vysokou korelaci mezi MVA a ukazatelem Excess Return (0,9). Znamená to, že ukazatel MVA může pro orientační výpočty nahradit složitější zjišťování Excess Return. [33, str. 50]

Total Shareholder Return – TSR

Ukazatel celkové výnosnosti pro akcionáře, který bere v úvahu i trvalý tok peněz plynoucí z vlastnictví akcií. Jedná se o ukazatel, který dokáže přímo měřit změny v bohatství akcionářů v daném období. TSR je funkcí výše vyplacených dividend (příp. zpětných odkupů akcií) a zvýšení nebo snížení ceny akcie na konci období v porovnání se začátkem období. [30, str. 50]

$$TSR = (P_s - P_p) \times n + d_{(i-j)}$$

P_s – tržní cena akcie

P_p – nominální cena akcie

n – počet akcií

$d_{(i-j)}$ – suma dividend vyplacených v období $i - j$

Zhodnocení akcie je odvozeno od očekávané výnosnosti stávajících aktiv podniku a výnosů očekávaných z kapitálových trhů z budoucího růstu. Hodnota budoucích cash flow přepočítaná na současnou hodnotu je dána také výší nákladů na kapitál – čím nižší náklady na kapitál (diskontní míra), tím vyšší současná hodnota budoucích cash flow. Dividendy nebo zpětné odkupy akcií jsou funkcí cash flow – čím vyšší je hotovost, tím více peněz může být vyplaceno na dividendách nebo na odkupu akcií.

TSR proto ovlivňují v rámci podniku tyto činitele:

- rentabilita existujících aktiv;
- růst;
- náklady na kapitál;
- volné cash flow. [33, str. 52]

Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ukazatel EVA je rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem podniku po zdanění a jeho náklady na kapitál:

$$EVA = EBIT \times (1 - \text{daňová sazba } v \%) - WACC \times C$$

Z konstrukce ukazatele je zřejmé, že provozní zisk po zdanění musí být vyšší, než jsou náklady na kapitál, aby podnikání mělo smysl. Cílem podnikání je tedy vytváření ekonomicky přidané hodnoty. EVA tvoří ucelený manažerský systém, jehož hlavním úkolem je analyzovat faktory, které přispívají k tvorbě hodnoty, a zajistit taková

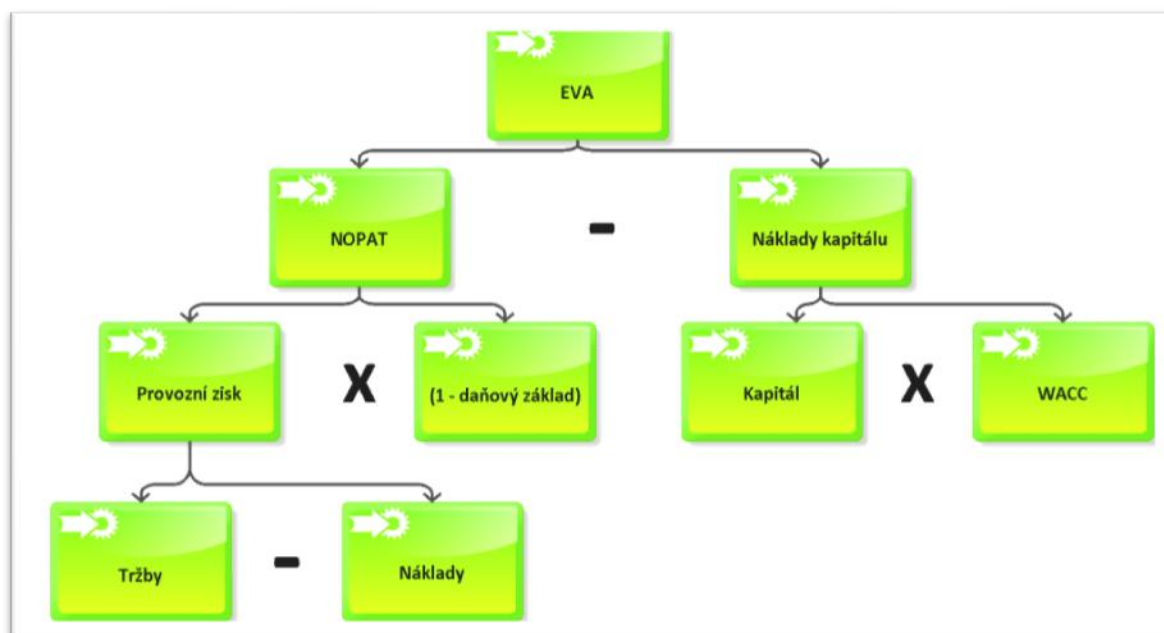
rozhodnutí, která přinesou zvyšování hodnoty pro akcionáře a zvyšování prospěchu pro všechny, kteří jsou s podnikem spjati. [44, str. 63-64]

Náklady na kapitál lze spočítat pomocí vzorce:

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

První z činitelů zde představuje hodnotu cizího kapitálu sníženého o finanční páku daňových úroků, druhý z činitelů představuje náklady na vlastní kapitál. Koeficient r_d u cizího kapitálu představuje výši úroku, za který je kapitál získán. U vlastního kapitálu představuje koeficient r_e požadovanou výnosnost skládající se z bezrizikové prémie zvýšené o míru tržního rizika násobenou prémie akcionáře za nesené riziko. [18, str. 39]

Nejdůležitějším prvkem, který ukazatel EVA vnáší do měření firemní výkonnosti, je informace o skutečné ceně vlastního kapitálu. Promítnutím v implicitních nákladech činí obraz o celkovém dosaženém finálním efektu reálnějším. [18, str. 39]



Obrázek 2: Rozklad ukazatele EVA

Zdroj: Upraveno podle [17]

Z rozkladu ukazatele EVA jsou patrné následující možnosti zvyšování hodnoty firmy:

- změna struktury kapitálu neboli efekt finanční páky;
- zvyšování provozního zisku;
- snižování nákladu na kapitál cestou volby levnějšího kapitálu nebo omezování jeho výše přehodnocením a vyloučením neefektivních aktiv.

Přidaná hodnota je vytvořena, pokud výsledek ukazatele EVA je větší než hodnota 0. Pokud je hodnota ukazatele EVA rovna 0, dochází k tomu, že hodnota investovaného kapitálu je stejná jako náklady na jeho pořízení. Jestliže dojde k tomu, že ukazatel EVA je nižší než 0, dochází k ničení majetku investorů. [18]

Benchmarking

Benchmarking není ve světě novinkou, avšak v České republice se neseťkává s velkou oblibou. To plyne především z neochoty podniků poskytovat informace o své podnikatelské jednotce.

Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti. [23, str. 14]

Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu definuje benchmarking lapidárně jako „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.“ Chápeme-li tedy benchmarking jako srovnávání, je nasnadě, že se může týkat jak oněch vynikajících výsledků, tak i procesů a postupů, které k dosažení vynikajících výsledků vedou. [8]

Typy benchmarkingu

Rozlišujeme benchmarking:

- benchmarking výkonový;
- benchmarking funkcionální;
- benchmarking procesní.

Benchmarking výkonový

- Přímě porovnává a poměřuje výkonové parametry. Je možné ho i využít pro srovnání výkonnosti u konkurentů na trhu. Znamená to, že tento typ benchmarkingu lze využít pro srovnání stejného produktu u několika výrobců. [23]

Benchmarking funkcionální

- Zastupuje takový typ benchmarkingových studií, při nichž se porovnává několik nebo i jediná funkce určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. [23, str. 22]

Benchmarking procesní

- Porovnání a měření jsou obvykle orientována na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Příkladem porovnávaných procesů může být například: interní auditování, fakturace nebo přístupy a plánování procesů. [23, str. 23]

Veškeré typy benchmarkingu se mohou využít jak v jedné podnikatelské jednotce, tak i mezi více podnikatelskými subjekty. Benchmarking se rozlišuje:

- benchmarking interní;
- benchmarking externí.

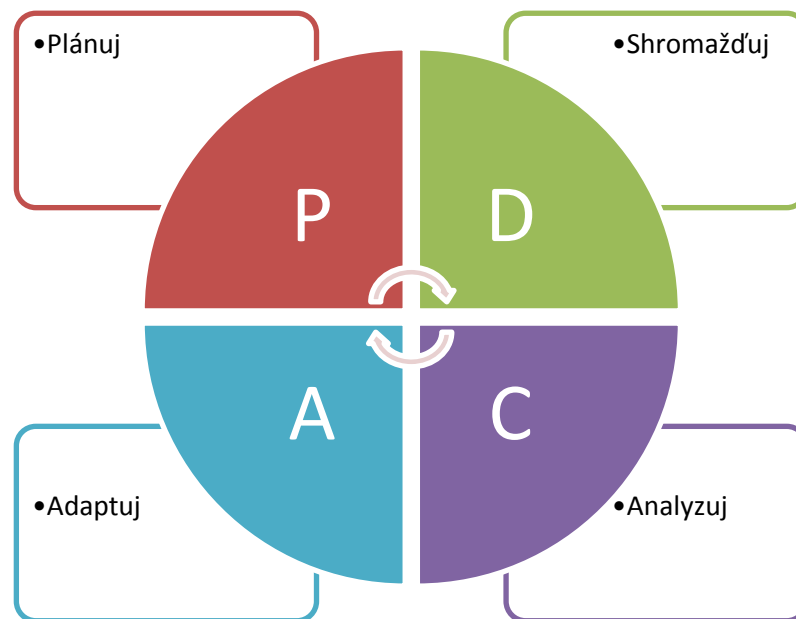
Benchmarking interní

- Uskutečňuje se pouze v jedné podnikatelské jednotce, kde dochází k porovnání mezi jednotlivými subjekty uvnitř podnikatelské jednotky např. mezi jednotlivými divizemi či provozy, které vyrábějí obdobné výrobky či poskytují stejné nebo obdobné služby. Výhodou u tohoto typu benchmarkingu je především snadné získání informací a krátká doba zkoumání. Velkou nevýhodou je nemožnost provádět benchmarking v malých a středních podnicích. [23]

Benchmarking externí

- Reprezentuje soubor činností, v jejímž rámci je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu. Tím je dáno i jedno významné omezení, vyhledat vhodného externího partnera nemusí být vždy snadné. Existuje zde však jedna neopomenutelná přednost, externí benchmarking umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších. [23, str. 25]

Benchmarking je založen na tzv. Demingově cyklu PDCA. Jedná se o koloběh, který je rozčleněn na čtyři kvadranty, které se postupně opakují. Prvním kvadrantem je P - plánuj, dochází zde k naplánování celé proveditelné studie. Druhý kvadrant je D - shromažďuj data, tento kvadrant nás upomíná k zjišťování a hromadění dat. Třetí kvadrant C - analyzuj, slouží k vzájemnému porovnání zjištěných informací. Posledním kvadrantem je A - adaptuj, jedná se o fázi, která vybízí k adaptování výsledků do své podnikatelské jednotky a měla by vést k zlepšení.



Obrázek 3: Demingův cyklus - PDCA

Zdroj: Upraveno podle [23, str. 31]

Pětifázový model benchmarkingu

Tento model rozvrhuje proces zavedení benchmarkingu do pěti fází a to do fáze: iniciační, plánovací, analytické, integrační a realizační. Jednotlivé fáze mají plnit určitá kritéria.

Fáze iniciační:

1. definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn;
2. stanovení a projednání politiky benchmarkingu;
3. iniciační výcvik k benchmarkingu;
4. posouzení připravenosti organizace k benchmarkingu;
5. volba vhodného návrhu modelu benchmarkingu;
6. tvorba dokumentovaného postupu k benchmarkingu.

Fáze plánovací:

1. výběr objektu benchmarkingu;
2. výběr a výcvik týmu pro benchmarking;
3. zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu;
4. výběr partnerů pro benchmarking;
5. výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů;
6. uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu;
7. sběr dat o výkonnosti partnerů.

Fáze analytická:

1. vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti s podporou vhodných statistických metod;
2. analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti;
3. návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor.

Fáze integrační:

1. projednání zjištění a výsledků benchmarkingu;
2. zaznamenání a šíření dobré praxe ve vlastní organizaci;
3. definování cílů vlastního zlepšování.

Fáze realizační:

1. plánování projektu vlastního zlepšení;
2. realizace projektu vlastního zlepšení s využitím vhodné metodologie;
3. posouzení účinnosti a efektivnosti vlastního zlepšení;
4. recalibrace benchmarkingu. [23, str. 47]

2 SYSTÉMY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Tato kapitola, jak již sám název napovídá, bude pojednávat o systémech měření výkonnosti, se kterými se v současné době setkáváme. Definice systémů měření výkonnosti byly uvedeny již v první kapitole. Zde bude především uvedeno, jaké důvody nás vedou k zavádění právě takových systémů, k čemu slouží, jaká je všeobecná metrika pro zavádění systémů, ale také jaké jsou hlavní bariéry, které omezují možnost správného fungování systému při měření a hodnocení výkonnosti.

Na závěr této kapitoly budou teoreticky vymezeny dva přístupy k systémovému měření výkonnosti, a to EFQM (Model Excellence) a Balanced Scorecard.

Systémy měření výkonnosti podniku získávaly na popularitě posledních dvacet let. Firmy přijímají systémy měření výkonnosti z různých důvodů, ale hlavně pro zlepšení kontroly nad firmou tam, kde tradiční účetní systémy selhaly. Měření výkonnosti je nedílnou součástí toho, co jim pomáhá přežít a prosperovat. Je tedy přirozené, že podniky vykazují zvýšený zájem o měření výkonnosti, zejména proto, že internetové technologie umožňují provádět měření výkonnosti jednodušeji než v minulosti. [15]

Aby firmy byly schopné přežít a uspět, musí stanovit své strategické cíle, realizovat rozhodnutí a sledovat svůj stav a chování, jak se pohybují směrem k definovanému cíli. Jakmile je firma natolik velká, že jeden manažer už nestačí hodnotit její současný stav, měla by firma zavést systém měření výkonnosti, který dokáže doslova „nahradit oči a uši manažera.“ I přes rostoucí využívání systému měření výkonnosti v různých typech organizací může jejich zavedení způsobit problémy. Problémy při provádění měření výkonnosti vznikají v následujících oblastech:

- technické:
 - problémy se nejčastěji týkají kvality a latence dat, použitelnosti aplikací a vizualizace dat;
- organizační:
 - týkající se podnikatelské kultury, vedení, strategického řízení;
- individuální:
 - týkající se např. předsudků, rozhodovacích schopností. [15]

Systémy měření výkonnosti napomáhají sledovat a hodnotit současný stav i minulost firem. V systémech jsou identifikovány klíčové ukazatele výkonnosti, které mají nastaveny určité rozmezí. Pokud se data začínají pohybovat mimo tyto mezní hodnoty, stává se, že

system měření výkonnosti upozorní management na blížící se problémy. Management podniku se následovně snaží diagnostikovat tyto problémy a vyřešit je. Tento systém měření se proto označuje jako diagnostický. Dále existují ještě interaktivní systémy, které napomáhají manažerům integrovat data do rozhodovacího procesu. [15]

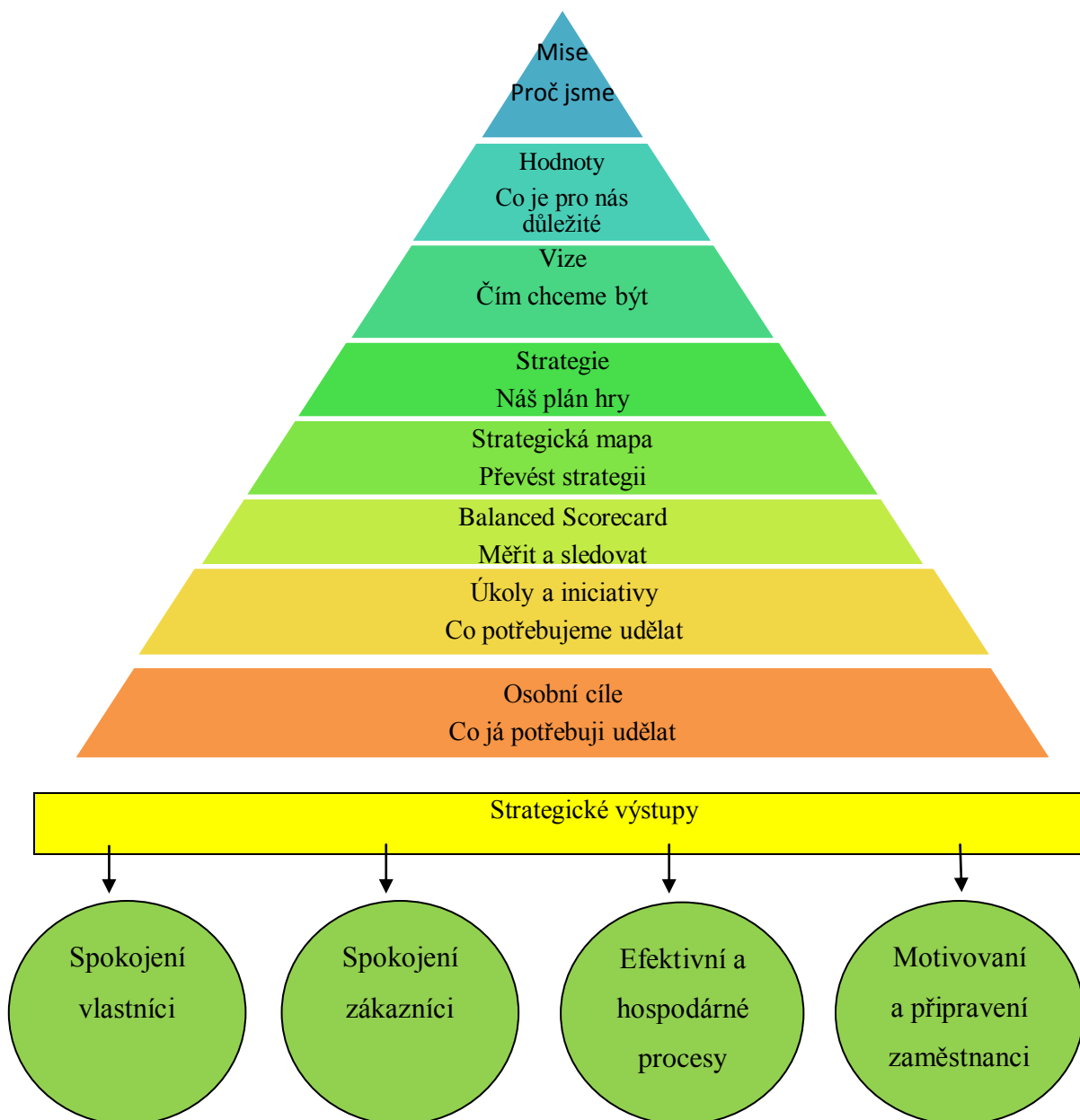
Mnoho společností je tvořeno několika obchodními jednotkami či divizemi, které navzájem působí na různých trzích s odlišnými strategiemi. Celopodnikové systémy měření výkonnosti mohou pomoci zlepšit celkovou výkonnost podniku tím, že využívají působení synergického efektu mezi obchodními jednotkami. [15]

Systém měření výkonnosti představuje vhodný nástroj propojení strategického a operativního řízení, a to prostřednictvím rozpadu cílů. Souhrnné strategické cíle se rozpadají do dílčích cílů pro jednotlivé procesy, které se dále rozpadají na cíle pro procesní týmy, v některých případech dokonce až na cíle jednotlivých pracovníků. Tak dochází k vybalancování krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Dosažení rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými výsledky je nesmírně náročnou manažerskou činností a systém měření výkonnosti představuje nástroj, který může dosažení této rovnováhy výrazně napomoci. Orientace jen na krátkodobé nebo jen dlouhodobé výsledky je totiž dlouhodobě nebezpečná. Výhradní orientace na krátkodobé výsledky způsobí, že vrcholoví manažeři začnou ztrácet ze zřetele strategického zaměření firmy, které má zajistit dlouhodobou existenci podniku prostřednictvím silné a obtížně napodobitelné konkurenční výhody. Naproti tomu orientace výhradně na dlouhodobé výsledky představuje nebezpečí a to skutečnost, že dosahování krátkodobých výsledků se může stát dílem náhody. V superturbulentním prostředí je spoléhání na náhodu jistou cestou ke krachu. [46, str. 70]

Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle

Následující obrázek uvádí důležitost vazby mezi výkonností, a zvolenou strategií a cíli. Obrázek znázorňuje kaskádovitost jednotlivých vstupů, které mají vliv na firemní výkonnost. Jako nejdůležitější je určení mise, tedy vyobrazení skutečnosti proč firma na trhu existuje, ta se dále rozpadá na definované hodnoty firmy a také vizi. Pro správnou formulaci systému měření výkonnosti je zapotřebí mít stanovenou strategii společnosti a z ní vycházející strategickou mapu. Strategická mapa má především upozorňovat na kauzalitu, tedy na vztah příčin a důsledků. Tyto vztahy je vhodné sledovat, jelikož umožňují vyhnout se v budoucnu komplikacím, které může způsobit protichůdnost jednotlivých cílů. Veškeré úkony vedou k následnému měření a sledování zvolených cílů. Po úspěšném procesu měření a sledování firemní výkonnosti by měly být definovány

strategické výstupy, které jsou ovlivněny právě zmíněnou firemní výkonností. Mezi tyto strategické výstupy se řadí spokojení vlastníci, spokojení zákazníci, motivovaní a připravení zaměstnanci a také efektivně zvolené a hospodárné procesy.



Obrázek 4: Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle

Zdroj: Upraveno podle [48, str. 236]

2.1 Důvody pro zavedení systému měření výkonnosti

Existují tři hlavní důvody, proč firmy zavádějí systémy měření výkonnosti:

- implementace a ověření strategie;

- ovlivňování chování zaměstnanců;
- řízení výkonnosti a firemní řízení.

Podle průzkumu na Cranfield University jsou hlavními důvody pro zavedení systému měření výkonnosti následující faktory:

Tabulka 2: Důvody pro zavedení systému měření výkonnosti

Faktor	Procentní vyjádření
Controlling	30 %
Strategické plánování	19 %
Každodenní rozhodování	18 %
Ověřování strategie	12 %
Komunikace	8 %
Motivace a odměňování	7 %
Řízení vztahů se stakeholdery	3,5 %
Regulační výkaznictví	2,5 %

Zdroj: Upraveno podle [19, str. 24]

Hlavní role systému měření výkonnosti:

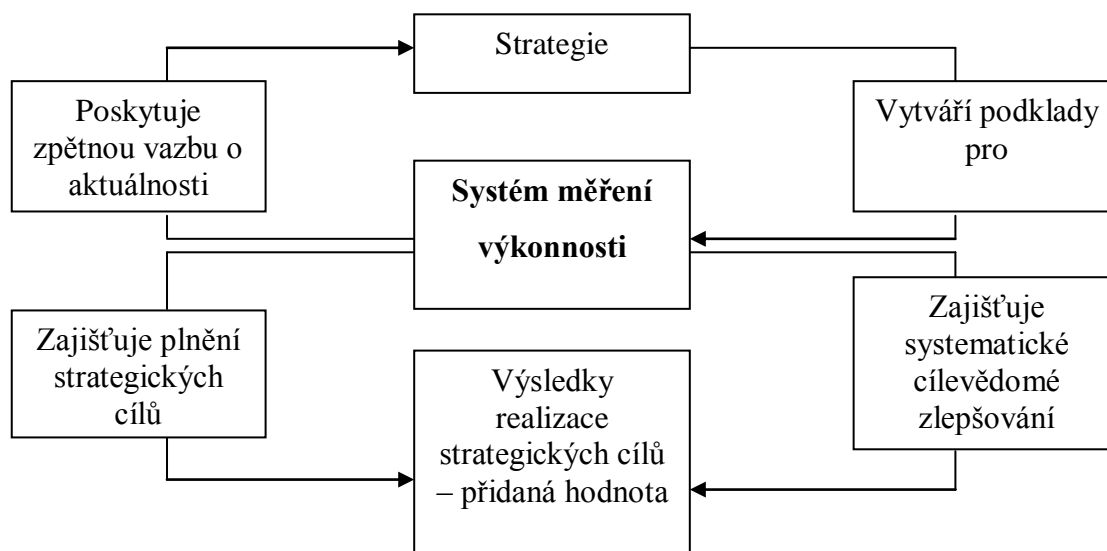
- implementace a realizace strategie;
- zaměření pozornosti;
- interní komunikace;
- měření a hodnocení výkonu;
- sledování pokroku;
- plánování;
- externí komunikace;
- odměny;
- zvyšování výkonnosti;
- řízení vztahů;
- zpětná vazba;
- učení se;
- formulování strategie;

- benchmarking;
- dodržování předpisů;
- kontrola;
- vliv na chování;
- poučení se z minulosti – modifikace cílů na základě předchozích zkušeností. [7]

Bylo definováno 17 hlavních rolí v systému měření výkonnosti. Ovšem někteří autoři navrhují pět hlavních skupin rolí v systému měření výkonnosti, které se dále dělí do dalších podskupin:

- 1) **měření výkonu** – zahrnuje role týkající se sledování pokroku a měření výkonnosti;
- 2) **strategie** – tato kategorie zahrnuje plánování, formulování strategie, provádění strategie a zaměření pozornosti;
- 3) **komunikace** – zahrnuje roli interní a externí komunikace, benchmarking a dodržování předpisů;
- 4) **vliv na chování** – tato kategorie zahrnuje odměňování či kompenzaci chování, řízení vztahů;
- 5) **učení se a zlepšení** – zahrnuje roli zpětné vazby, učení se a zlepšení výkonnosti. [7]

2.2 Úloha systému měření výkonnosti



Obrázek 5: Systém měření výkonnosti

Zdroj: Upraveno podle [46, str. 72-73]

Základem úspěchu je kvalitně zpracovaná strategie firmy. Velikost konkurenční výhody, kterou si firma dokáže vytvořit, závisí na tom, jak dobře se zhostí realizace strategie.

Úlohu moderního systému měření výkonnosti vystihuje předchozí obrázek. Systém strategického řízení vytváří pro systém měření podklady v podobě strategických cílů. Ty jsou kaskádovány na nižší úrovně, takže systém měření výkonnosti zajišťuje jejich plnění a jasně ukazuje, jak dochází prostřednictvím cílů na nižších úrovních k naplňování strategických cílů organizace. V neposlední řadě poskytuje systém měření výkonnosti zpětnou vazbu o aktuálnosti strategie. Předstižné ukazatele včas signalizují, je-li plnění strategických cílů ohroženo, či je-li vše v pořádku. Zároveň do určité míry pomáhají manažerům identifikovat příčinu problému a ti pak mohou včas rozhodnout o nápravném opatření. [46, str. 72-73]

Faktory pro formování úspěšného systému měření výkonnosti

Kellen identifikuje následující faktory, které mohou ovlivnit formování úspěšného systému měření výkonnosti:

Šířka - vztahuje se k tomu, kolik ukazatelů z celkového souboru činností je třeba měřit, a kolik jich je ve skutečnosti měřeno.

Hloubka - odkazuje na jednotku analýz. Analýzy mohou zahrnovat zaměstnance, pracovní skupiny, tým, funkční jednotku, obchodní jednotku, produkt, zákazníka nebo firmu jako celek.

Soudržnost - poukazuje na to, kolik faktorů šířky a hloubky se spojuje, aby došlo ke zlepšení výkonu. Jak nižší úrovně měření přispívají k vyšším úrovním? Jak se jednotky měření na stejné úrovni koordinují, aby přispěly k vyšším úrovním?

Předvídatelnost - týká se toho, jak přesně a daleko do budoucnosti mohou systémy nahlížet.

Prokazatelnost - vztahuje se k tomu, jak systém může vykazat vztah mezi příčinami a následky. Identifikace příčin a následku pomáhá manažerům lépe pochopit, kam mají zaměřit svoji pozornost.

Vysvětlitelnost - Ukazuje, jak lze ve firmě vysvětlit vztahy mezi jednotlivými měřeními a jak systém funguje.

Věrohodnost - vztahuje se k tomu, kolik lidí ve firmě důvěřuje systému a zda lidé ve firmě věří tomu, co systém vyjadřuje.

Komunikativnost - jak dobře si mohou lidé sdělovat výsledky a diskutovat o nich mezi sebou.

Přizpůsobivost - poukazuje na to, zda systém může být změněn a jestli se mění automaticky. Je potřeba ho změnit?

Měřitelnost - pracuje systém v rámci běžných parametrů? Jak efektivní je systém?

Autonomnost - kolik pozornosti a úsilí vyžaduje provozování systému od managementu podniku. [15]

Doporučení pro zavádění systému měření výkonnosti:

- systémy měření výkonnosti by měly být srozumitelné a ne příliš složité;
- zaměstnanci by měli být zapojeni do systému měření výkonnosti;
- integrace dat, latence a kvalita musí být přijatelné;
- systém měření výkonnosti se musí dát snadno měnit;
- problémy, které souvisejí s nedostatkem referenčních vzorků a jedinečností strategie, musí být překonány. [15]

Hlavní úskalí a problémy při zavádění systému měření výkonnosti v praxi:

- nedostatečná analýza existujících strategických dokumentů;
- nedostatečná komunikace s managementem, který se brání zprůhlednění odpovědnosti za výsledky jednotlivých manažerů;
- zavedení příliš mnoha strategií a ukazatelů pro jejich měření, což brání koncentraci zdrojů a úsilí pracovníků;
- vytvoření složitých, špatně definovaných a obtížně sledovatelných ukazatelů;
- vytvoření pouze vrcholového – podnikového souboru ukazatelů bez jeho rozpracování na úroveň organizačních jednotek, procesů a organizačních míst;
- špatná vyváženost ukazatelového systému s převahou finančních a nákladových ukazatelů;
- odmítání dopracovaného celého systému, až do fáze odměňování všech pracovníků podle jejich výkonnosti. [42, str. 12]

2.2.1 Metodika pro tvorbu modelu měření a řízení výkonnosti

Aschenbrennerová na základě obecného konceptu měření a řízení výkonnosti vypracovala metodiku pro tvorbu modelu, která se skládá z 8 fází.

1. fáze – Strategie a vize podniku

- Jednoznačně formulovat vize a strategie podniku v souladu s hodnotovým řízením podniku. Pokud měřítka nejsou definována v souladu s podnikovou strategií, jejich naplnění nevede k dosažení cílů.

2. fáze – Definování ukazatelů

- Podle navrženého obecného konceptu měření a řízení výkonnosti definovat klíčové oblasti měření a řízení výkonnosti v souladu s definovanou vizí a strategií v rámci vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci oblasti produktivity definovat další klíčové oblasti, které mohou vycházet z průběhu zakázky podniku.
- Vybrat finanční i nefinanční ukazatele, informační a motivační ukazatele, řídicí a opožděné ukazatele pro klíčové oblasti. Z každé skupiny by měl být vybrán alespoň jeden klíčový ukazatel. Obvyklý počet celkových klíčových ukazatelů je doporučován odbornou veřejností mezi 15-25.
- Měření výkonnosti znamená dost úsilí, času a nákladů. Proto je v první fázi – výběru ukazatelů, nutné věnovat patřičnou pozornost. Je důležité vybrat jen takové ukazatele, které budou ve skutečnosti využívány.

3. fáze – Tvorba pravidel

- Vytvořit pravidla pro vyhodnocování, interpretaci a využití výsledků měření výkonnosti.
- Nastavit požadované cíle jednotlivých ukazatelů.
- Využít hierarchie hodnocení výkonnosti – do hloubky jednotlivých úrovní organizační struktury. Navázat měřítka a jejich plnění na systém odměňování vrcholového managementu i na nižší úrovně řízení.

4. fáze – Měření výkonnosti

- Definovat vstupní data pro výpočet vybraných ukazatelů. (Může se stát, že sběr dat pro vybrané ukazatele bude natolik komplikovaný, že bude nutné se vrátit do 1. fáze a přehodnotit klíčové ukazatele).
- Stanovit periody měření je základní podmínkou pro úspěšnou aplikaci modelu měření a řízení výkonnosti v praxi. Je důležité sbírat data o výkonnosti pouze

v případě, budou-li využívány. Pro měření výkonnosti je nutné stanovení distribuční metody. Je důležitou součástí tvorby modelu měření a řízení výkonnosti.

- Stanovit osoby odpovědné za měření výkonnosti a uchování výsledků měření.

5. fáze – Analýza výkonnosti

- Zvolit metody zobrazení stavu a vývoje jednotlivých ukazatelů.
- Porovnat skutečné hodnoty klíčových ukazatelů s plánovanými hodnotami. Aktualizace nastavených cílů jednotlivých ukazatelů.

6. fáze – Diagnostika výkonnosti

- Zjistit příčiny nízké výkonnosti (v porovnání s plánem) a konkrétních problémů. Lze použít diagnostické metody jako je diagram příčin a důsledků či aplikaci metody příspěvku na úhradu.
- Doporučit možná opatření, která povedou k problému a dosažení cílové hodnoty výkonnosti.

7. fáze – Predikce výkonnosti

- Stanovit periodu predikce výkonnosti s ohledem na strategické a taktické cíle.
- Klást důraz na predikci, odhady, předpovědi a scénáře, týkající se klíčových ukazatelů ve vybraných klíčových oblastech s ohledem na vnitřní a vnější prostředí.
- V případě, že nelze (nebo není žádoucí) definovat přesnou žádanou hodnotu, je možné klást důraz na tendenci vývoje jednotlivých ukazatelů. Stávající stav výkonnosti podniku lze v rámci řízení společnosti srovnat se standardem, normou, specifickým požadavkem, plánem, časovým vývojem, benchmarkingem – v rámci podobných podniků, interním benchmarkingem – v rámci divizí podniku.

8. fáze – Aktualizace a kontrola systému

- Systém ukazatelů hodnocení výkonnosti aktualizovat v souladu se změnami podnikových cílů a podmínek podnikání podle předem stanoveného časového harmonogramu.
- V případě, že je špatně nastaven systém měření výkonnosti jednotlivců, může mít za následek manipulaci krátkodobých výsledků, které mohou negativně ovlivnit dlouhodobý výsledek společnosti. Odměny bývají často vypláceny na základě snadno měřitelných výsledků namísto správných výsledků. Jednotlivec nebo skupina

se pak snaží o vlastní benefity, nikoliv o benefit společnosti, manažeři se častěji než o strategii starají o čísla, za která jsou odměňováni.

- Pokud nejsou ukazatele ve skutečnosti využívány pro řízení výkonnosti, nemůže být systém měření a řízení výkonnosti podniku efektivní. Náklady na měření a řízení výkonnosti pak mohou být vyšší než užitek. [1]

2.2.2 Systémové přístupy k měření výkonnosti

Model Excellence – EFQM

Pro potřeby měření a monitorování výkonnosti organizace byl vyvinut EFQM Model Excellence jako primární rámec pro sebehodnocení a zlepšování organizací tak, aby mohly dosáhnout udržitelné excelence. Jedná se o model, který si organizace mohou dobrovolně zvolit. Oficiální název modelu je THE EFQM EXCELLENCE MODEL. Evropskou nadací pro management jakosti je sebehodnocení definováno jako všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumání činností organizace a jejich výsledků na bázi modelu excellence. [9, str. 109]

Základem modelu je osm zásad excellence, které jsou aplikovatelné ve všech firmách bez ohledu na odvětví nebo velikost. Zobrazuje je následující obrázek.



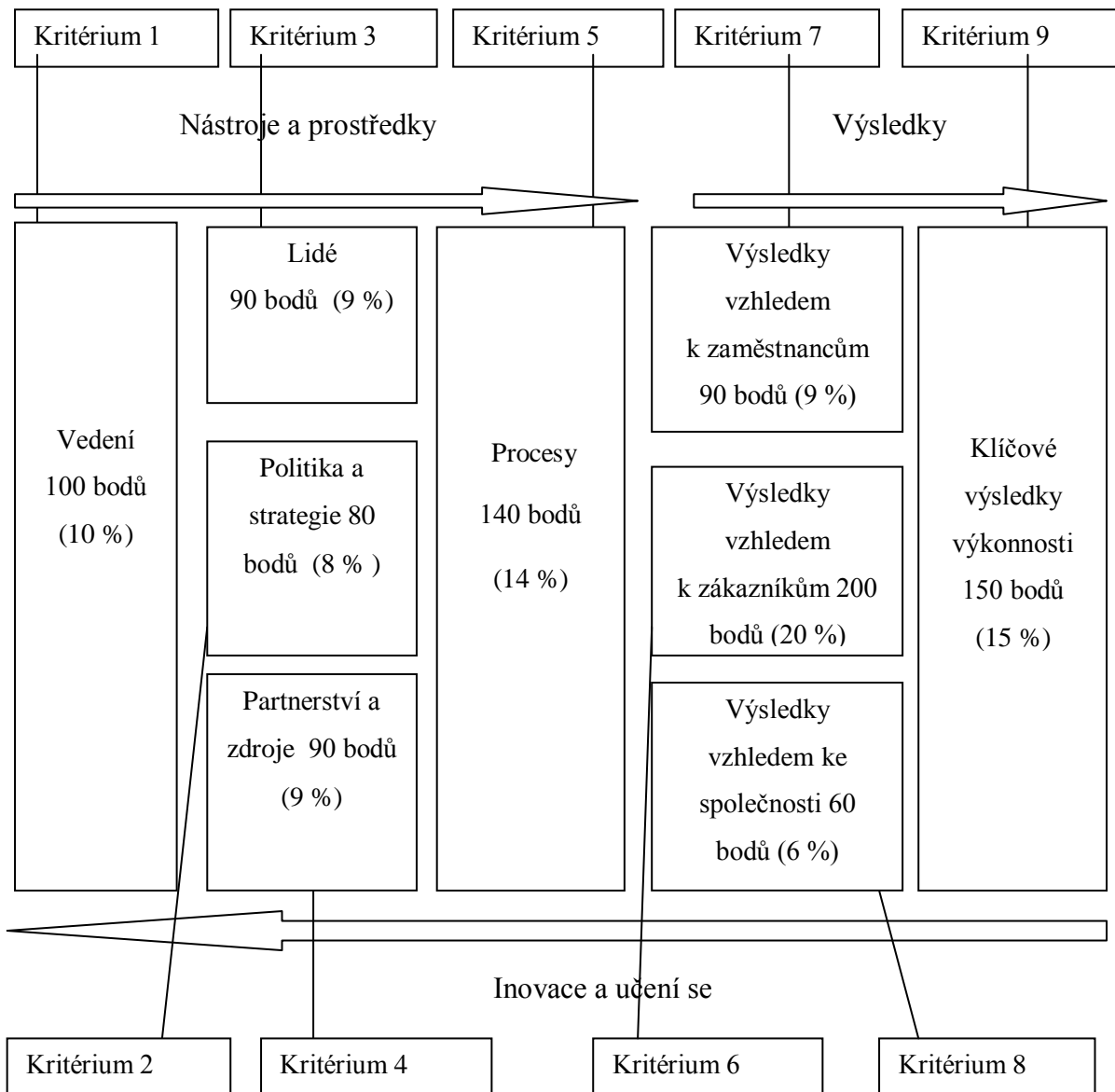
Obrázek 6: Zásady excellence

Zdroj: [44]

Model EFQM se skládá z devíti oblastí, která jsou označena jako hlavní kritéria hodnocení. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a

ve zbylých čtyřech kritériích organizace porovnává dosažené výsledky s cíli, které si stanovila. [3]

Model excelence EFQM představuje jednoduchý model, u kterého je mnohem složitější jeho transformace do praxe. Především TOP management podniku musí vědět, jak model EFQM pracuje, jinak jeho zavedení nebude účinné.



Obrázek 7: EFQM

Zdroj: Upraveno podle [9, str. 109]

První kritérium zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (kritérium 1). Manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (kritérium 2), zajišťují finanční, informační

a materiální zdroje (kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (kritérium 5).

Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (kritérium 6), jemuž model spolu s měřením dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech (kritérium 9) přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (kritérium 8). [3]

Balanced Scorecard

Nový přístup v systémovém měření výkonnosti nabízí metoda Balanced Scorecard. Název této metody by se dal přeložit jako vyvážené neboli vybalancované skóre, ale povětšinou se nepřekládá a používá se pouze zkratka BSC. Tato metoda vznikla v 90. letech 20. století a autoři této metody jsou dva američtí konzultanti David Norton a Robert Kaplan.

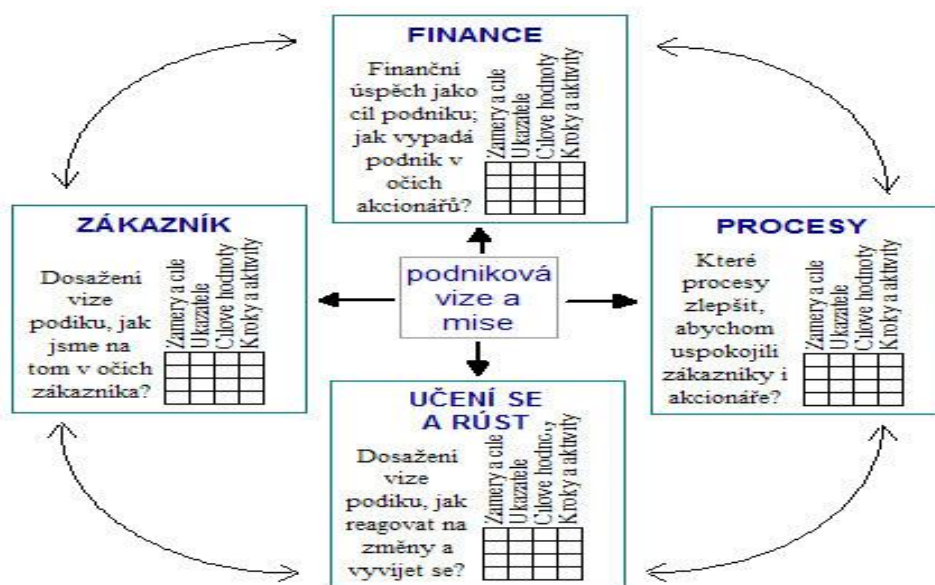
BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Právě tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC. [13, str. 19]

Dnešní podniky používají finanční a nefinanční měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu a k řízení krátkodobých operací. BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů, vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. [13, str. 21]

Inovativní podniky používají BSC jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie. Měřících vlastností BSC používají tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

- 1) k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;
- 2) ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek;
- 3) k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;

4) ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. [13, str. 21]



Obrázek 8: Perspektivy Balanced Scorecard

Zdroj:[2]

Na předchozím obrázku je vidět právě důležitost propojení jednotlivých perspektiv a podnikové vize a mise. Perspektivy mají za úkol ukázat, jak na podnik nahlízejí skupiny stakeholderů, jakými ukazateli se budou měřit cíle, jakých hodnot bude chtít podnik dosáhnout a jaké jsou kroky a aktivity, které pomohou podniku zvolených cílů dosáhnout.

BSC je chápáno jako systém měření výkonnosti, pro který existuje určitá metodika zavedení. Avšak je třeba na něj nahlížet jako na individuální systém, který vyžaduje od podniku dostatek schopností a znalostí při jeho zavádění. Pro zavedení BSC musí být v podniku příhodné podmínky, po nesprávném nastavení se může stát, že BSC nemusí v podniku dobře fungovat a jeho zavedení tak bude zbytečné.

Každý podnik má různé cíle a různé strategie a právě tomuto hledisku musí být podrobena také konstrukce BSC. O tom, jaká budou používána měřítka, si podnik musí rozhodnout sám. Není možné, převzít fungující systém z jednoho podniku do druhého, a očekávat ty samé výsledky. Z tohoto důvodu je třeba, aby podnik věnoval především zvýšenou pozornost výběru měřítek, která by měla být kombinací jak kvantitativních, tak kvalitativních měřítek. Veškerá tato měřítka jsou shrnuta do již zmíněných perspektiv.

Finanční perspektiva

První perspektiva je nazvána jako finanční perspektiva. Finanční měřítko by se měla odvíjet od finančních cílů. Finanční cíle jsou jakýmsi „ohniskem“, do kterého postupně směřují veškeré cíle i měřítko ze zbývajících perspektiv. [13]

Finanční cíle se odvíjejí od životního cyklu podniku. Životní cyklus se rozlišuje na tři základní fáze, které odpovídají různě nastavené strategii. První je fáze růstu, podniky se v tomto případě nacházejí na počátku svého životního cyklu, kdy jejich výrobky nebo služby mají značný potenciál dosáhnout úspěchu na trhu. Tato fáze se vyznačuje především vysokými investicemi do oblastí infrastruktury, výrobních kapacit či informačních systémů. Ovšem většina podniků se nachází ve fázi udržení. Tato fáze je stále velkým lákadlem pro nové investice, od kterých je požadována vysoká míra návratnosti investovaného kapitálu. Od podniků, které jsou ve fázi udržení, se očekává nejen, že udrží svůj tržní podíl, ale že se jim povede jejich tržní podíl ještě zvýšit. Finanční cíle se týkají především dosažení zisku, ať už účetního, provozního nebo hrubého. Nejčastěji jsou jako měřítko používána návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a ekonomicky přidaná hodnota (EVA). Poslední fází je fáze sklizně, kdy již podniky neuskutečňují rozsáhlé investice, ale pouze investují nižší částky do údržby. Cílem je pro ně maximalizace peněžní hotovosti. [13]

Každé z výše zmíněných strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix);
- snižování nákladů/zvyšování produktivity;
- využití zdrojů/investiční strategie.

Tabulka 3: Strategie podnikatelské jednotky x strategická témata

Strategie podnikatelské jednotky	Strategická témata		
	<i>Růst obratu a mix výrobků/služeb</i>	<i>Snižování nákladů/zvýšení produktivity</i>	<i>Využití zdrojů</i>
<i>Růst</i>	Míra prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
<i>Udržení</i>	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdroje
<i>Sklizeň</i>	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Upraveno podle [13, str. 52]

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované

důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pak pro základní měřítka zákaznické perspektivy představují hybné síly.

V systému BSC je definována základní skupina měřítek, které je možné využít ve všech typech podniků. Mezi tato základní měřítka se řadí:

- podíl na trhu:
 - odráží podíl na daném trhu, který může být vyjádřen v počtu zákazníků, utracených finančních prostředcích nebo v objemu prodaných položek;
- získávání nových zákazníků:
 - měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky;
- udržení zákazníků:
 - sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně;
- spokojenost zákazníků:
 - stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody;
- ziskovost zákazníků:
 - měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Jelikož pro základní měřítka jsou hybnými silami hodnotové výhody, je nutné je také definovat. Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotové výhody je možné rozdělit do třech kategorií:

- vlastnosti výrobku/služby:
 - určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost;
- vztahy se zákazníky:
 - zahrnuje dodání výrobku/služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka;
- image a pověst podniku:
 - jsou to těžko postižitelné faktory, které přitahují zákazníky. Pomocí reklamy, kvality produktů a služeb jsou podniky schopny vyvolat u zákazníků loajalitu, která dalece přesahuje hranice uchopitelných vlastností daného výrobku nebo služby. [13, str. 61-71]

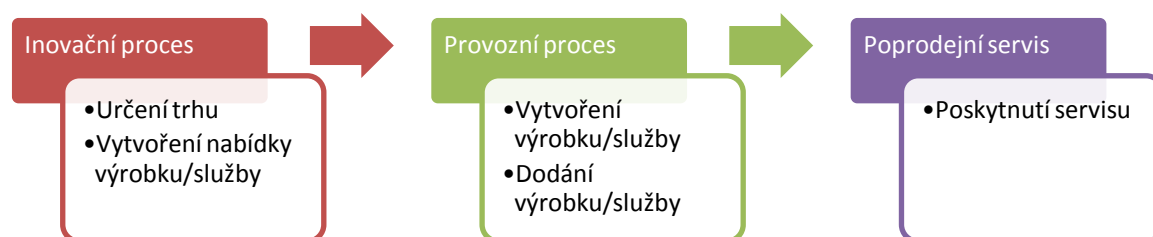
Perspektiva interních podnikových procesů

Působnost perspektivy interních procesů spočívá v tom, že manažeři se vždy snaží zjistit, jaké interní procesy jsou pro podnik nejdůležitější, a to z hlediska zákaznických a akcionářských cílů. Manažeři se většinou snaží zvolit měřítka a cíle pro tuto perspektivu až poté, co stanoví cíle a měřítka pro dvě výše uvedené perspektivy. [13]

Každý podnik má jedinečnou strukturu pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Nicméně základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit. Tento model zahrnuje tři základní procesy:

- inovační proces;
- provozní proces;
- poprodejní servis. [13, str. 68-79]

Obecný model hodnotového řetězce je graficky znázorněn na následujícím obrázku. Je z něj patrné, že každá fáze procesu se skládá z dalších činností, které je nutné provádět. Obecný model by měl pokaždé začínat zjištěním potřeby zákazníků, dále definováním inovačního procesu, provozního procesu, poprodejního servisu až po uspokojení potřeb zákazníků.



Obrázek 9: Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: Upraveno podle [13]

Inovační proces se skládá ze dvou činností, které manažeři, pokud chtějí uspokojit své zákazníky, musí vykonat. Nejprve je nutné definovat trh, to spočívá ve zjištění velikosti, povahy a zákaznických preferencí. Další nutnou činností je vytvořit nabídku výrobku či služby. Samozřejmostí je, že každý podnik bude procesu vytvoření nabídky věnovat odlišnou dobu. Zatímco třeba v elektronickém průmyslu je nutné se neustále zabírat výzkumem a vývojem, tak v jiných odvětvích tomu tak být nemusí.

Další fází obecného modelu hodnotového řetězce je provozní proces, i ten se skládá opět ze dvou činností. První činností je vytvoření výrobku či služby, kdy právě toto

vytvoření by mělo být podloženo objednávkou od zákazníka. Druhá činnost je dodání výrobku či služby zákazníkovi. V současné době je důležité i po dodání výrobku poskytovat zákazníkovi poprodejní servis, z toho důvodu, aby zákazník byl plně uspokojen.

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet. Společnosti, které poskytují poprodejní servis, zvyšují hodnotu svého zařízení nabídkou rychlého a spolehlivého servisu. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. [13, str. 96-97]

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC. Zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Podnik musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. BSC určuje tři základní oblasti v perspektivě učení se a růstu:

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

Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů se týkají spokojenosti, udržení a produktivity zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti a zlepšování kvality a zákaznického servisu. Podniky obvykle jednou za rok měří spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníků nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců.

Cíl udržení zaměstnanců se týká těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Stálí, loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, know how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků.

Produktivita zaměstnance je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu určených zaměstnanců. Nejjednodušším měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance. Toto měřítko kvantifikuje, kolik výstupu může být vygenerováno na zaměstnance. [13, str. 112-116]

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SYNTHESIA, A. S.

Vzhledem k tomu, že je diplomová práce zpracovávána ve společnosti Synthesia, a. s., konkrétně ve strategické obchodní jednotce SBU Pigmenty a barviva, je vhodné uvést úvodem několik základních informací o společnosti. Kapitola je věnována nejprve představení společnosti, historickému vývoji, skupině Agrofert, a. s., a dále také popisu strategické obchodní jednotky a jejímu odvětví obchodu. V závěru kapitoly jsou uvedeny mise, vize a strategie společnosti, které jsou důležité pro další zpracování práce.

Společnost Synthesia, a. s. je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie s téměř devadesátiletou tradicí. Sídlí v Pardubicích a je jednou z největších a nejvýznamnějších společností v Pardubickém kraji. V současné době společnost zaměstnává kolem 1600 zaměstnanců.

Podnikatelské aktivity jsou zacíleny do tří tržních segmentů pokročilých organických intermediátů, derivátů celulózy a pigmentů a barviv.

V závislosti na tomto širokém sortimentu je založena i organizační struktura společnosti. Organizační struktura je rozdělena do čtyř strategických výrobně obchodních jednotek (SBU – Strategic Business Unit). Tyto obchodní jednotky jsou konstruovány s velkou mírou nezávislosti a centrálním řízením. Jednotlivé strategické výrobně obchodní jednotky jsou rozděleny jako:

- nitrocelulóza;
- organická chemie;
- energetika;
- pigmenty a barviva.

Do Synthesie, a. s. spadá také VÚOS, což je Výzkumný ústav organických syntéz.

Mezi klíčové zákazníky společnosti patří především výrobci z odvětví nátěrových hmot a tiskových barev, zpracovatelé barviv a pigmentů pro textilní průmysl, koželužny, papírny, farmaceutické koncerny, zbrojařské firmy, producenti kosmetiky či podniky z oblasti zemědělství.

Produkce Synthesie, a. s. je zaměřena nejen na tuzemský trh, tři čtvrtiny výroby jsou určeny pro export na vyspělé evropské trhy či do zámoří. [26]

3.1 Základní informace

Tabulka 4: Informace o společnosti

Obchodní firma	Synthesia, a. s.
Právní předpis pro založení společnosti	Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
Právní forma	Akciová společnost, založená dle českého právního řádu
Datum založení	17. prosince 1993 založena jednorázově Fondem národního majetku ČR jako jediným zakladatelem
Datum vzniku	1. ledna 1994
Základní kapitál	3 013 219 468 Kč

Zdroj: Upraveno podle [40]

Tabulka 5: Vydané cenné papíry

Druh	Akcie	Akcie	Akcie
Forma	Na doručitele (na majitele)	Na doručitele (na majitele)	Na doručitele (na majitele)
Podoba	Listinné cenné papíry	Listinné cenné papíry	Listinné cenné papíry
Počet kusů	12 557	5 713 319	50 167 866
Jmenovitá hodnota emise (Kč)	8 769 000	1 599 729 320	1 404 700 248
Jmenovitá hodnota cenného papíru (Kč)	700	280	28

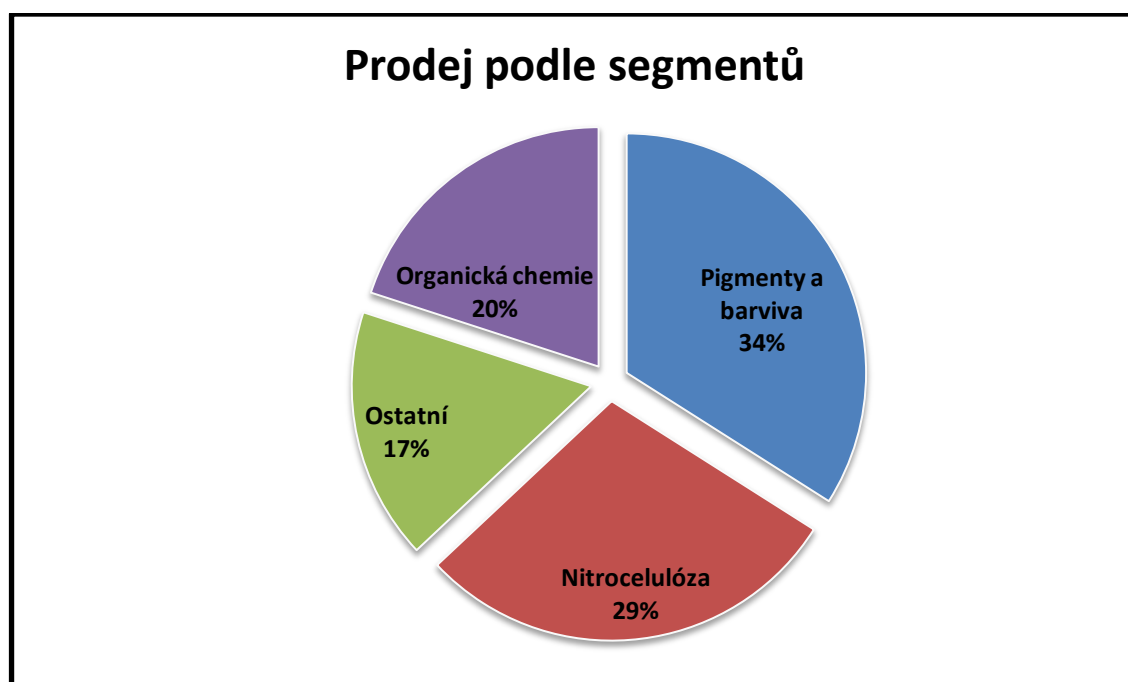
Zdroj: Upraveno podle [40]

Tabulka 6: Vývoj celkových tržeb (v tis. Kč)

<i>Ukazatel</i>	<i>Rok končící 31. prosinec 2010</i>	<i>Rok končící 31. prosinec 2009</i>
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	3 205 565	2 812 728
<i>Tržby za prodej zboží</i>	53 073	34 404
<i>Tržby celkem</i>	3 258 638	2 847 132

Zdroj: Upraveno podle [40]

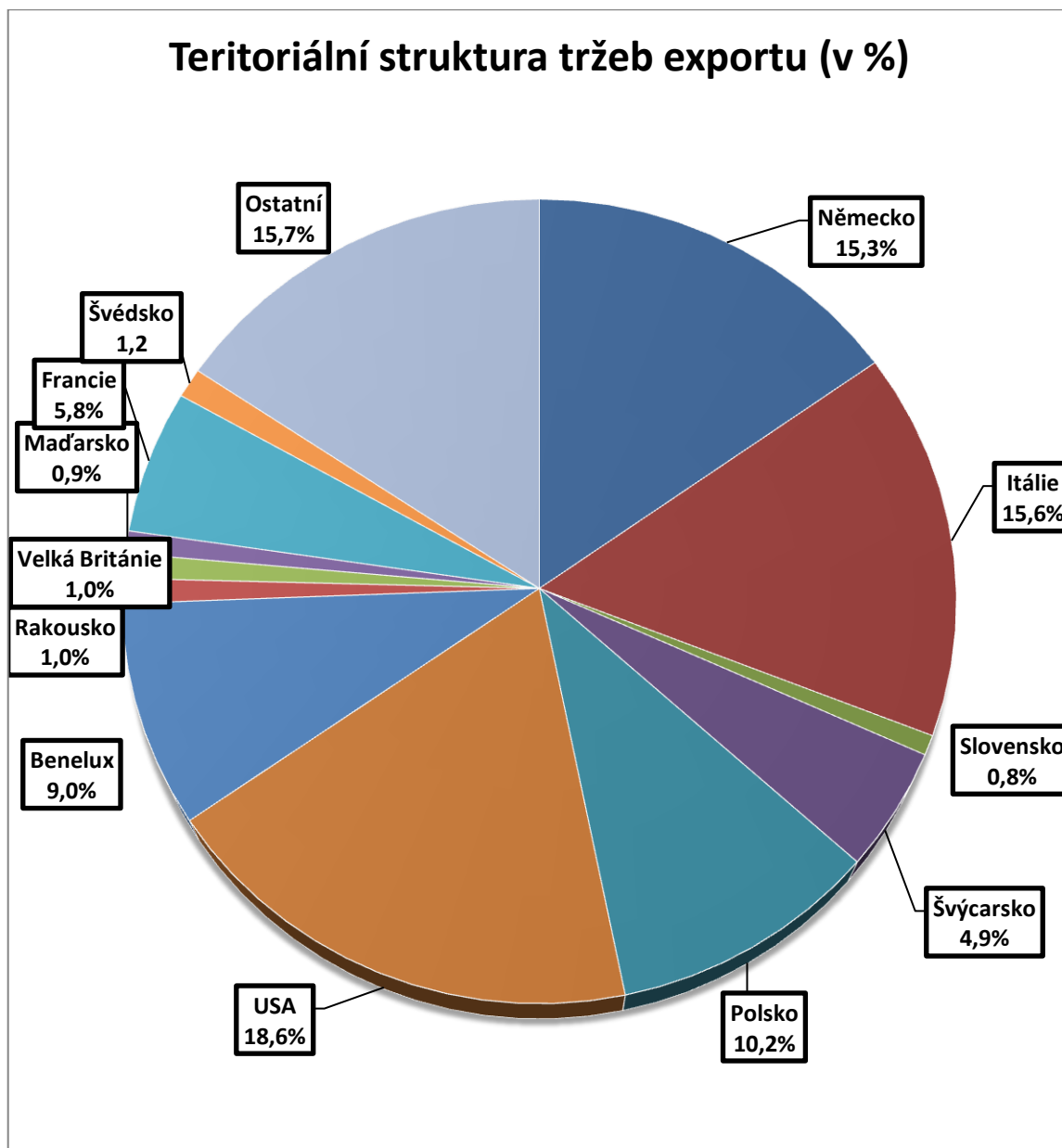
Tabulka 6 znázorňuje vývoj tržeb v roce 2010 oproti roku 2009. Celkové tržby se skládají z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a z tržeb za prodej zboží. Je možné spatřit rapidní nárůst v celkových tržbách, který je 411 506 Kč. Tento nárůst způsobuje především nárůst v tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.



Obrázek 10: Prodej podle segmentů

Zdroj: Upraveno podle [12]

V obrázku 10 jsou zobrazeny prodeje podle segmentů. Z tohoto grafu je patrné, že nejvíce prodejů se uskutečňuje v SBU Pigmenty a barviva a poté také v nitrocelulóze.



Obrázek 11: Teritoriální struktura tržeb exportu (v %)

Zdroj: Upraveno podle [40]

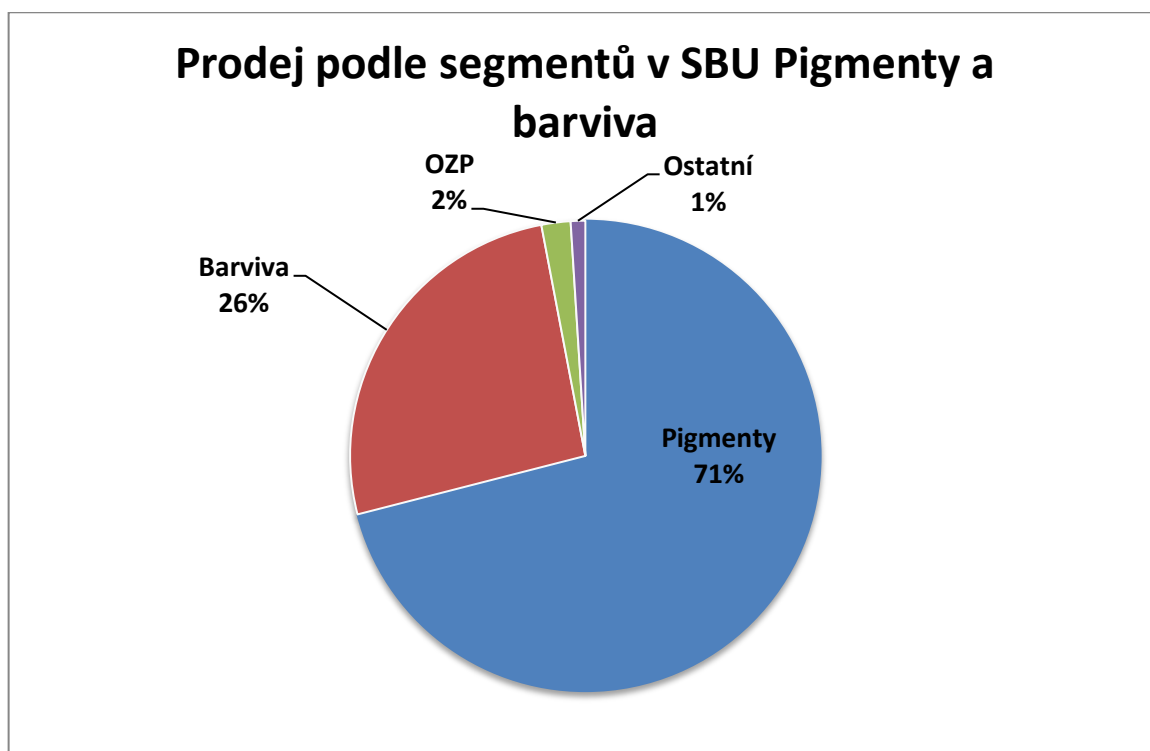
Většina vyrobené produkce je expedována na vyspělé západní trhy, tedy na trhy Evropské unie a trhy USA. Zhruba jen 20 % produkce zůstává v tuzemsku. Je to především způsobeno tím, že v České republice není dostatečný odbyt pro tyto výrobky, jelikož došlo téměř k devastaci chemického a textilního průmyslu.

Tabulka 7: Zjednodušená rozvaha

Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
<i>Dlouhodobá aktiva</i>	1 967 562	<i>Vlastní kapitál</i>	3 434 276
<i>Oběžná aktiva</i>	1 974 851	<i>Cizí kapitál</i>	522 067
<i>Časové rozlišení</i>	14 298	<i>Časové rozlišení</i>	368
<i>Aktiva celkem</i>	3 956 711	<i>Pasiva celkem</i>	3 956 711

Zdroj: Upraveno podle [40]

V tabulce 7 je uvedena zjednodušená rozvaha, která poukazuje na to, jaké má společnost aktiva a zdroje svého krytí. Výše dlouhodobých a oběžných aktiv je dá se říci téměř totožná. Co se týče zdrojů krytí, je společnost značně samostatná, jelikož většinu svých aktivit zvládá financovat z vlastních zdrojů. Cizí zdroje mají podíl jen 13,2 % na celkové hodnotě pasiv.



Obrázek 12: Prodej podle segmentů v SBU Pigmenty a barviva

Zdroj: Upraveno podle [12]

V obrázku 12 jsou znázorněny prodeje podle segmentů v SBU Pigmenty a barviva. Největší podíl na celkových prodejkách má prodej pigmentů, který je tvořen ze 71 % a tím tak společnosti přináší nejvyšší tržby.

V následující tabulce jsou uvedeny stavy pracovníků společnosti v rozmezí let 2009 – 2010. Celkový počet zaměstnanců se v roce 2010 snížil o 111 osob, což je zhruba pokles o 6 %. Největší pokles je patrný u technicko-hospodářských pracovníků (THP), v tomto případě se stav snížil o 83 pracovníků. Nejvíce odcházejících pracovníků bylo z odvětví obslužných a správních činností. Výše průměrné měsíční mzdy v roce 2009 byla 19 837 Kč, oproti tomu došlo v roce 2010 ke zvýšení této průměrné měsíční mzdy na 20 565 Kč.

Tabulka 8: Stav pracovníků společnosti v letech 2009-2010

Stav pracovníků	Rok 2009	Rok 2010
<i>Dělníci</i>	1257	1229
<i>THP</i>	483	400
<i>Management</i>	84	84
<i>Celkem</i>	1824	1713

Zdroj: Upraveno podle [40]

Zhodnocení stavu hospodaření

Hospodaření společnosti skončilo v účetním roce 2010 se ziskem ve výši 253,5 mil. Kč. Finanční situace Synthesia, a.s. je dlouhodobě příznivá. Společnost disponuje dostatečnými volnými zdroji finančních prostředků a plně zajišťuje financování svých provozních a investičních potřeb. Synthesia, a. s. má významné majetkové účasti ve společnostech Výzkumný ústav organických syntéz a.s. a SYNTHESIA POLSKA Sp. z o.o.

Synthesia, a.s. je bonitní společností se stabilizovaným cash flow, příznivými finančními ukazateli, své závazky hradí vždy ve lhůtě splatnosti. Má zcela průhlednou vlastnickou strukturu a silného vlastníka, patřícího do TOP 5 českého průmyslu. U všech renomovaných společností, zabývajících se kreditním rizikem a poskytujících hospodářské informace o jednotlivých společnostech, je i z těchto důvodů Synthesia, a. s. hodnocena velmi příznivě z pohledu kreditních rizik dodavatelů. [25]

Hlavní obory, které reprezentují portfolio produktů:

- organická chemie;
- základní anorganické produkty;
- nitrocelulóza;
- organická barviva a pigmenty;
- oxycelulóza;
- anorganické soli;
- energie.

3.2 Historie

Za více než osmdesát let historie prošla Synthesia, a. s. i její výrobní areál řadou zlomových a dramatických změn.

Vznik dnešní společnosti Synthesie je datován k roku 1920, kdy společnost byla založena pod jménem Československé akciové továrny na látky výbušné, tato společnost byla v roce 1934 přejmenována na Explosii.

V roce 1928 v Pardubicích v Semtíně byla založena Synthesia, jako sesterský závod Explosie. Tehdejší produkce se zaměřila především na anorganické produkty pro výrobu výbušnin.

O téměř 15 let později byl v Semtíně založen závod na výrobu plastických hmot UMA, který společně založily Explosia a Zbrojovka Brno. V roce 1958 došlo ke sjednocení chemickým výrob pod hlavičkou národního podniku VCHZ Synthesia. Pod tímto názvem Synthesia zůstala po dobu 40 let.

V podmínkách nově vznikající české ekonomiky, v roce 1994, se společnost přetransformovala na akciovou společnost. Rok 1999 byl pro Synthesii zlomový, jelikož došlo k fúzi se společnostmi Fatra, a. s., Moravské chemické závody, a. s. a Technoplast, a. s. Zároveň také došlo ke změně obchodního názvu na ALIACHEM, a. s.

V rámci společnosti ALIACHEM, a. s. vznikly čtyři odštěpné závody, kdy jedním z nich je odštěpený závod Synthesia. Majoritními vlastníky ALIACHEMU se v roce 2001 staly společnosti Agrofert a Unipetrol. O rok později došlo k vyčlenění VOJ Explosia do dceřiné společnosti.

V roce 2003 vznikají již zmíněné strategické obchodní jednotky (SBU), strategická obchodní jednotka Pigmenty a barviva vzniká o rok déle, společně s fúzí se společností Ostacolor, a. s.

Celý proces vnitřních změn ve společnosti ALIACHEM, a. s, formou vyčlenění části podniku – odštěpného závodu FATRA do dceřiné společnosti Fatra, a. s. a zrušením odštěpného závodu SYNTHESIA. Zaniká ALIACHEM, a. s., a Synthesia se navrácí již ke svému tradičnímu obchodnímu názvu Synthesia, a. s.

V roce 2008 se Synthesia, a. s. stává plnohodnotným členem skupiny Agrofert, a jediným majoritním vlastníkem se stává Agrofert Holding, a. s. [26]

3.3 Agrofert Holding, a. s.

Jelikož je společnost Synthesia, a. s. vlastněna společností Agrofert Holding, a. s., je vhodné uvést několik základních informací o této společnosti.

AGROFERT vznikl 25. 1. 1993 jako společnost s ručením omezeným. V roce 1994 došlo k transformaci na akciovou společnost Agrofert, a.s.. Společnost byla ve svých počátcích zaměřena na obchod s hnojivy na českém trhu. Rychle se etablovala a začala každoročně výrazně zvyšovat objem svých tržeb. S postupným upevňováním své tržní pozice společnost rozšířila i svůj obchodní záběr o zemědělské komodity, potraviny, pesticidy, chemikálie, suroviny a pohonné hmoty.

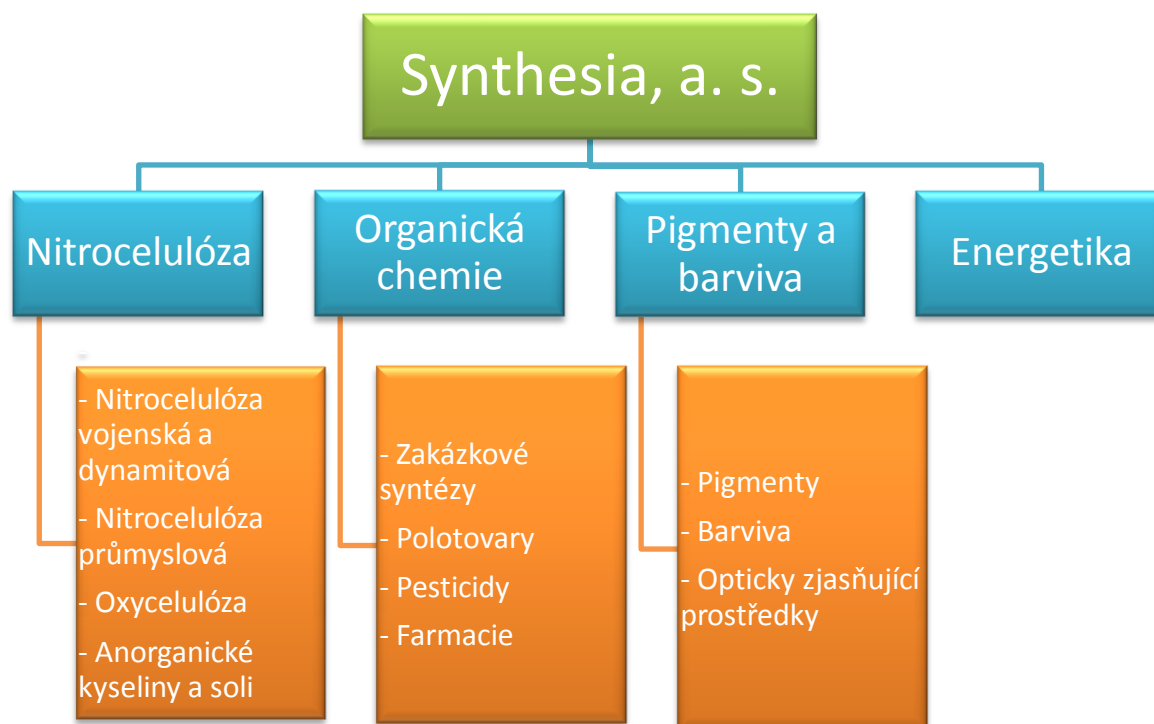
Dnes patří AGROFERT k nejdynamičtějším společnostem nejen v oboru svého podnikání, ale i v rámci celé české ekonomiky. Od roku 1996 pravidelně zaujímá ve výši zisku i obratu na jednoho zaměstnance čelní pozice v ČR.

Od počátku svého založení AGROFERT úspěšně propojil svoji obchodní činnost s realizací strategie na akvizici společností, které spadají do sféry jeho obchodních zájmů. Dnes společnost vlastní významné majetkové účasti ve zpracovatelských, výrobních a distribučních podnicích zemědělského, potravinářského a chemického průmyslu, které tvoří základ budované skupiny AGROFERT.

Okolo společnosti AGROFERT, a.s. se vytvořila silná skupina sdružující subjekty majících vazbu na českou chemii, zemědělství a potravinářství. Tato skupina je dnes obrátově největší skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii. [14]

3.4 SBU Pigmenty a barviva a odvětví obchodu

Obchodní jednotky (SBU - strategic business unit) jsou do velké míry samostatné útvary zaměřené na výrobu a obchod v jasně definovaném produktovém segmentu. Každé SBU řídí manažer přímo podřízený generálnímu řediteli společnosti.



Obrázek 13: Organizační struktura Synthesia, a. s .

Zdroj: Upraveno podle [12]

SBU Pigmenty a barviva

Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na SBU Pigmenty a barviva, je v této kapitole blíže specifikována jen tato strategická obchodní jednotka a její odvětví obchodu. Ostatní tři SBU a jejich odvětví obchodu jsou uvedeny v příloze A.

Synthesia je předním světovým výrobcem pigmentů a barviv. V současné době je jediným výrobcem organických barviv v České republice. Své produkty exportuje do více než 50 zemí světa.

K jejich zákazníkům patří významné společnosti z průmyslu plastických hmot, výrobci nátěrových hmot a tiskových barev, textilní závody a papírny. Silná pozice Synthesie vyplývá ze stabilní výrobní základny, ale i ze schopnosti nabídnout zcela individuální řešení.

Specifické zákaznické požadavky řeší s pomocí vlastního výzkumného a vývojového týmu. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 a její produkty splňují nejnáročnější ekotoxikologická kritéria. Synthesia je členem ETAD¹. [39]

Odvětví obchodu

Synthesia, a. s. má v současné době značně rozsáhlé výrobní portfolio, které zahrnuje až 750 produktů. Jednotlivé produkty by bylo zdlouhavé představovat, proto byla pro účely této práce vybrána jen hlavní odvětví, ve kterých SBU Pigmenty a barviva obchoduje. Jádro podnikání, neboli core business, představují právě produkty pigmentů a barviv.

Pigmenty jsou dodávány pro barvení plastů i vláken, výrobu nátěrových hmot a tiskových barev. V jejich sortimentu jsou jak klasické azo pigmenty, tak i vysoce jakostní HP (High Performance) pigmenty. Současně zákazníkům nabízí nevodné a vodné pigmentové preparace pro barvení plastů, k použití ve výrobě nátěrových hmot a textilní tisk. [31]

Barviva se používají pro barvení a potisk textilních materiálů přírodního i syntetického původu (bavlna, len, viskóza, vlna, hedvábí). Dále jsou nabízeny také kvalitní produkty pro barvení kůží, kožešin, papíru, dřeva a dalších netextilních materiálů a formulací. [29]

3.5 Mise, vize a hodnoty společnosti

Ve společnosti Synthesia je kladen velký důraz na definování mise, vize i hodnot, kterými by se společnost a především její zaměstnanci měli řídit. Tím, že si společnost definuje svoji misi, si současně určuje účel své existence. Současná definovaná mise, respektive poslání firmy, se dotýká všech důležitých skupin a sfér, na které by měla být zaměřena pozornost. V misi jsou zastoupeny oblasti týkající se vztahů se zákazníky, vztahů se zaměstnanci, rozvoje regionu, vyráběných produktů, ekologie i životního prostředí. Poslání, vize i hodnoty společnosti byly čerpány z interních materiálů společnosti Synthesia, a. s.

„Posláním společnosti Synthesia je budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snažíme nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytujeme služby a produkty světové úrovně, což nám umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti. Jsme součástí skupiny Agrofert Holding, jsme tedy i odpovědným

¹ ETAD (The Ecological and toxicological association of Dyes and Organic Pigments Manufacturers). Ekologická a toxikologická asociace barviv a organických pigmentů výrobců (ETAD) byla založena v roce 1974, aby zastupoval zájmy těchto odvětví v záležitostech týkajících se zdraví a životního prostředí

zaměstnavatelem, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. K zaměstnancům se vždy chováme s úctou a dle etických norem. Uvědomujeme si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu. Vše co děláme, děláme s ohledem na životní prostředí. Jsme ekologicky odpovědná společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání. V rámci společenské odpovědnosti podporujeme neziskové a vzdělávací aktivity v našem regionu.“

Naopak vize společnosti by měla nadnést úvahu nad tím, kam by se společnost v určitém časovém horizontu sama chtěla přesunout a čeho by chtěla dosáhnout. Navrhovaná vize vypovídá o tom, že by si společnost i do budoucna chtěla udržet svoje výsadní postavení mezi nejvýznamnějšími evropskými společnostmi v oblasti chemie. Tohoto postavení hodlá dosáhnout prostřednictvím:

- výrobních a technologických inovací;
- poskytováním komplexního řešení, a to tak, že k výrobkům budou dodány i služby;
- kvality, která je nadřazena kvantitě;
- upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými vztahy;
- nabídky širokého portfolia ekologických řešení pro budoucnost.

Vize společnosti Synthesia zní: Moderní, bezpečná, ekologická, prosperující a rozvíjející se firma – nejlepší zaměstnavatel v regionu.

Co se týče hodnot, které jsou ve společnosti uplatňovány, je jim přisouzena vysoká vypovídající schopnost. Každý zaměstnanec musí být s těmito hodnotami seznámen a musí se jimi řídit. Důležité je právě „sžítí se“ s těmito hodnotami a jejich následném uplatňování v pracovním životě. Hodnoty jsou neustále zaměstnancům vštěpovány do mysli, je možné po zaměstnancích kdykoliv požadovat také přezkoušení jejich znalostí. Společnost Synthesia v rámci akce vydávání podnikových novin připomíná zaměstnancům vždy některou z vybraných hodnot. Podnikové noviny mají ve společnosti dlouhou tradici, jelikož se vydávají už od roku 1959. Vycházejí každý měsíc a společně s hodnotami společnosti jsou v nich uveřejňovány důležité informace o společnosti, informace týkající se regionu či novinky ze světa chemie. Hodnoty společnosti jsou následně členěny:

Integrita

- Čestnost, poctivost a úcta jsou pro nás maximálně důležité. Dbáme vždy na bezpečnost práce. Jsme ztotožněni s filosofií firmy a jejími cíli.

Orientace na zákazníka

- Naše budoucnost závisí na tom, že budeme našim zákazníkům naslouchat a pomáhat, abychom přispěli k jejich úspěchu. Jsme proaktivní a snadno se s námi obchoduje. Nabízíme odborné znalosti a praktická řešení. Dodržujeme naše sliby.

Trvalé zlepšování

- Jsme přesvědčeni, že se vždy dá najít lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nespokojíme se stereotypy.

Zapojení pracovníků

- Rozvíjíme firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a vynikající výkon. Chceme se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Dáváme našim zaměstnancům možnost růstu spolu s firmou.

Respekt

- Respektujeme individualitu každého jedince. Vytváříme prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.

Loajalita

- Jednáme vždy v zájmu firmy a aktivně naplňujeme její strategii. Reprezentujeme firmu navenek jako úspěšný podnik.

Vzdělávání

- Trvale zvyšujeme své profesní znalosti a schopnosti v souladu s potřebami firmy.

3.6 Strategické cíle

Pro existenci efektivního systému měření výkonnosti, jak již bylo zmíněno, je velmi důležité definování strategických cílů společnosti. Společnost Synthesia, a. s. definovala následující strategický cíl.

„Udržovat a snižovat náklady na kvalitu, bezpečnost a ekologii v takové výši, aby společnost mohla snáze plnit stanovené hospodářské cíle“

Jelikož ke splnění strategických cílů je nutné splnění i dalších cílů, které mají právě přispět k naplnění strategie, tak společnost definovala na rok 2011 následující základní cíle:

Cíl v oblasti kvality:

- V oblasti kvality námi vyráběných výrobků udržet naši konkurenceschopnost a na základě reakcí na požadavky zákazníků proces neustále zlepšovat.

Cíle v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP):

- dosáhnout a udržet nulový podíl úrazů způsobených chemickými látkami;
- postupně omezovat počet nehod, pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Cíle v oblasti ekologie:

- zlepšit sledování a vyhodnocování stavu v odpadních vodách;
- snížit náklady na likvidaci odpadů o 10% do roku 2015 oproti roku 2011;
- připravit se na snižování emisního limitu u spalovacích zdrojů.

Vybrané cíle společnosti pro rok 2011 u jednotlivých SBU**SBU Nitrocelulóza:**

- maximálně využít kapacity výroby H_2SO_4 s využitím kooperace v rámci skupiny AGF;
- využít nových druhů celulózy;
- stabilizovat provoz komplexu zařízení úpravy odpadních vod a dosáhnout plánovaných parametrů na výstupu do Pohránovského kanálu.

SBU Organická chemie:

- příprava nové výroby 4,6- dichlorpyrimidinu;
- realizace zkušební výroby Werbalub;
- audit FDA na výrobně léčivých látek Ergocalciferolu a Mitoxantronu.

SBU Pigmenty a barviva:

- rozšíření kapacity odstraňování Ni z filtrátu - odpadních vod KYPY – 2. etapa;
- intenzifikace odstraňování emisí z výroby OP, řešení limitů pracovního prostředí a hygienických požadavků. 2. etapa;
- vodná technologie - Versalová červec HF3S (P.R.188) pokusná provozní výroba na OP (kondicionace rozplavením), vyhovuje NV až na nižší světlostálost. Dořešit technologii výroby z hlediska zlepšení světlostálosti.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Diplomová práce byla zpracovávána ve společnosti Synthesia, a. s. a to konkrétně v SBU Pigmenty a barviva. Z tohoto důvodu byl v této SBU proveden kvalitativní výzkum, který měl za cíl prověřit, jaký je ve společnosti zaveden systém měření výkonnosti a na jaké aspekty je zaměřen.

Tato kapitola je rozdělena do třech částí. První část se zaměřuje na představení zvolené metodologie kvalitativního výzkumu a ve druhé části je provedena vlastní analýza vycházející z kvalitativního výzkumu. Ve třetí části je uvedeno vymezení současného systému měření výkonnosti.

Cílem této kapitoly je provedení analýzy současného systému měření výkonnosti ve společnosti na základě případové studie.

4.1 Metodologie provedeného šetření

Tato část kapitoly se týká metodologie výzkumného šetření, které bylo prováděno v SBU Pigmenty a barviva. V této části jsou nejprve rozebrány předpoklady pro provádění šetření prostřednictvím kvalitativního výzkumu, stanovení cíle a výzkumných oblastí, popsána metoda sběru dat, časový harmonogram a výběr a popis respondentů společnosti.

Metodologie každého empirického výzkumu musí být založena na následujících předpokladech, tj. objektivnost, složitost, vzájemná podmíněnost, vnitřní rozpornost, dynamičnost jevů a relativní autonomnost jevů. Předpoklad objektivnosti znamená objektivní přístup výzkumníka nezaujatého nenechávajícího se ovlivnit subjektivními postoji vlastními či někoho jiného. Předpoklad složitosti respektuje skutečnost, že sociální jevy a procesy jsou v podstatě složité, takže je nelze zjednodušovat. Předpoklad vzájemné podmíněnosti je postaven na multifaktorové determinovanosti celou řadou vnitřních a vnějších vlivů, ať již přímých či zprostředkovaných. Předpoklad vnitřní rozpornosti odhaluje vnitřní stránku jevů a vztahy mezi nimi, které ovlivňují jejich další vývoj. Dynamičnost jevů respektuje proměnlivost a změny ve vývoji jevů. Předpokladem autonomnosti jevů vychází ze skutečnosti, že zkoumané jevy jsou součástí komplexu jevu, jehož podstatu musíme charakterizovat. [4, str. 5]

Pro účely zvoleného šetření byla zvolena metoda případové studie. Případová studie je zaměřena na zkoumání a popis jednoho objektu (osoby, rodiny, podniku či komunity). [4, str. 5]

4.1.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných oblastí

Pro provedení jakéhokoliv šetření je stěžejní stanovení cíle či cílů, které mají být během jeho provádění naplněny.

Hlavním cílem případové studie je provedení analýzy systému měření výkonnosti ve společnosti, ze které mají vyplynout odpovědi na otázky ve stanoveném kontextu:

- 1. Odpovídá zavedený systém měření výkonnosti potřebám manažerů společnosti?**
- 2. Koresponduje zavedený systém měření výkonnosti s teoretickými východisky?**

Pro splnění nadefinovaných cílů je nutné stanovení výzkumných oblastí, které napomohou objasnit charakter a strukturu zavedeného systému měření výkonnosti.

Výzkumné oblasti jsou konstruovány tak, aby z výsledků těchto rozhovorů vyplynulo, jaké je dle manažerů pojetí výkonnosti z hlediska podnikové praxe, a co oni sami považují za nejdůležitější u měření výkonnosti. Na základě těchto výsledků bude provedena analýza současného systému.

Výzkumné oblasti:

- I. Strategické cíle a jejich délka
- II. Faktory ovlivňující výkonnost společnosti
- III. Charakteristiky systému měření výkonnosti
- IV. Komponenty systému měření výkonnosti
- V. Role, které systém měření výkonnosti vykonává
- VI. Využití kvantitativních či kvalitativních ukazatelů
- VII. Definování finančních a nefinančních indikátorů
- VIII. Indikátory vedoucí ke zmapování výkonnosti
- IX. Aspekty úspěšného řízení výkonnosti
- X. Vztah mezi strategií a měřením výkonnosti
- XI. Výkonnost a podnikatelské prostředí
- XII. Oblasti sledování výkonnosti
- XIII. Modely pro měření výkonnosti
- XIV. Kritéria efektivního systému řízení výkonnosti
- XV. CSR a řízení výkonnosti

4.1.2 Metoda sběru dat a časový harmonogram

Pro šetření, které má za cíl odpovědět na stanovené otázky, byla vybrána metoda případové studie. Pojem případová studie je možné vyjádřit jako studium jednoho či několika případů.

Je to metoda, která umožňuje zachycení složitosti, detailů, vztahů a procesů probíhajících v daném mikroprostředí. Předpokládá, že podrobný výzkum jednoho případu přispěje k lepšímu porozumění a pochopení jiných, obdobných případů. Zkoumá, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných případů. Na rozdíl od statistického šetření, které shromažďuje relativně omezené množství dat od mnoha jedinců nebo případů, se snaží o zajištění velkého množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Jde v ní o zachycení složitosti zkoumaného případu, o popis vztahů. Jednotlivé případové studie se mohou navzájem odlišovat. Největší odlišnosti jsou vnímány ve vybraném předmětu zkoumání, v záměru, ve vybraných technikách a nástrojích. Případové studie se mohou zaměřit na zkoumání jednotlivých osob, malých skupin, sociálních skupin, organizací nebo institucí či vztahů. [36]

Jak již tedy bylo zmíněno, každá případová studie se může odlišovat ve vybraném výběru techniky a nástrojích vhodných pro zpracování. Pro tuto případovou studii byly zvoleny dvě techniky, zakládající se na osobním a písemném položení otázek respondentům.

Pro účely vypracování případové studie bylo vybráno devět respondentů. Se třemi respondenty byl proveden polostrukturovaný rozhovor a pro ostatní respondenty byla zvolena technika písemného položení otázek. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s vedoucím pracovníkem plánování a kontroly a se dvěma specialisty z marketingového oddělení.

Polosturkturovaný rozhovor je částečně řízený rozhovor, kdy jsou předem připravené dané soubory otázek, které musí odeznít, avšak jejich pořadí se může měnit. Tazatel může znění otázek pozměnit na základě znalostí respondenta, může také pokládat doplňující otázky. Při této variantně je zpracování získaných informací jednodušší než u volného rozhovoru. [37]

Jako největší přínos polostrukturovaných rozhovorů je vnímáno osobní setkání s pracovníky, kteří pomohli dotvořit celkovou představu o zavedeném systému. V případě osobních rozhovorů je výhodou to, že tazatel může respondentovi pokládat různé otázky v různém pořadí a respondent může požádat tazatele o objasnění otázky.

Technika písemného položení otázek byla zvolena především z toho důvodu, že bylo možné zaslat vypracované otázky jednotlivým manažerům SBU Pigmenty a barviva. Vypracované otázky se zasílaly manažerům elektronickou formou, a to především z důvodu úspory jejich času. Za nespornou výhodu této techniky je považováno poskytnutí dostatku času a prostoru pro zaznamenání odpovědí jednotlivými respondenty. Další výhodou je také standardizace v uvedených odpovědích, které přináší snadnější zpracování výsledků šetření.

Časový harmonogram provedení šetření

Prováděné šetření bylo zahájeno v listopadu 2011, kdy se konala první schůzka s ředitelem SBU Pigmenty a barviva. Na této ustavující schůzce byl představen plán a cíl práce, který měl být naplněn.

Naplánovanému šetření prostřednictvím osobního a písemného pokládání otázek předcházel rozhovor s pracovníkem plánování a kontroly, který byl detailněji seznámen s nadcházejícím šetřením.

Samotné šetření probíhalo od 19. prosince 2011 do 8. března 2012. Zúčastnilo se ho devět respondentů. Poté následovalo vypracování této případové studie a zanalyzování současného systému měření výkonnosti ve společnosti.

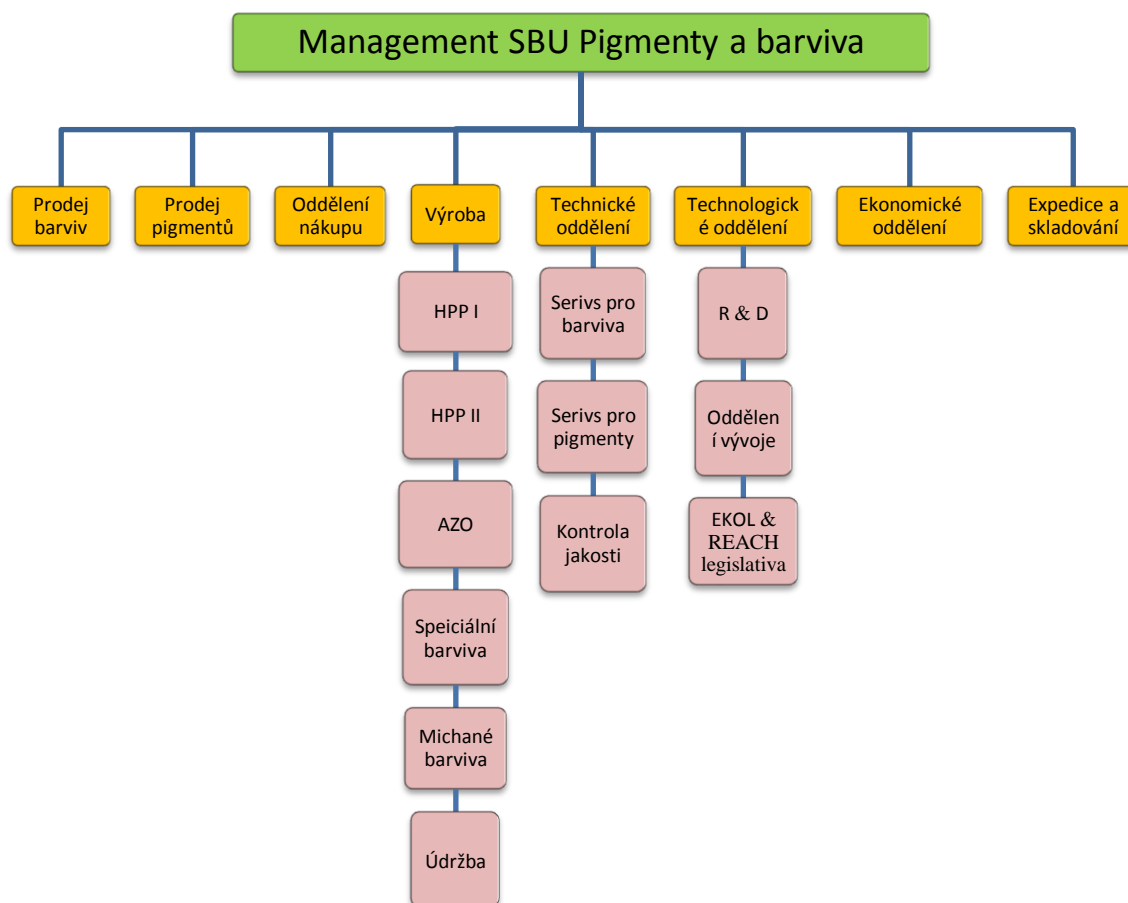
4.1.3 Výběr a popis respondentů

Jako výběrový vzorek byli vybráni zástupci středního a TOP managementu, kteří nejlépe dokáží poskytnout odpovědi na otázky týkající se měření a řízení výkonnosti ve společnosti. Bylo vybráno celkem devět respondentů. Vybraní respondenti pocházejí z různých segmentů společnosti.

Pro šetření prostřednictvím případové studie byl vybrán *ředitel SBU Pigmenty a barviva, vedoucí marketingového oddělení, vedoucí nákupu, vedoucí výroby, vedoucí technického oddělení, vedoucí oddělení plánování a kontroly, vedoucí prodeje pigmentů a barviv a dva specialisté z marketingového oddělení společnosti.*

Vybraní respondenti svojí pracovní působností spadají pod SBU Pigmenty a barviva. Pouze vedoucí a specialisté marketingového oddělení jsou řízeni centrálou.

Z genderového hlediska bylo šetření prováděno s muži, kteří se z větší části podílejí také na řízení společnosti. Polostrukturalizované rozhovory byly vedeny se zástupci jak mužského, tak ženského pohlaví.



Obrázek 14: Organizační struktura SBU Pigmenty a barviva

Zdroj: Upraveno podle [12]

První část kapitoly byla věnována charakteristice vybrané metodologie výzkumu, který byl ve společnosti prováděn. Účelem rozpracování této metodologie mělo být seznámení se s vybranou metodou šetření.

Dále je definován cíl kapitoly, kterým je analýza a zhodnocení současného systému měření výkonnosti ve společnosti. Pro provedení analýzy byl stanoven časový harmonogram výzkumu a také popis vybraných respondentů, kteří se na šetření podíleli.

4.2 Případová studie

Druhá část této kapitoly se věnuje shrnutí jednotlivých odpovědí, které byly zaznamenány. Tyto odpovědi mají poskytnout lepší pohled na přístup k měření a řízení výkonnosti ve společnosti. Dále také mají vést k odpovědím týkající se toho, jaký by dle

manažerů měl být systém měření výkonnosti, z jakých hlavních komponent by měl být sestaven a jaké role by měl ve společnosti naplňovat.

Pro měření a řízení výkonnosti je také důležité stanovení klíčových indikátorů výkonnosti, které mohou být jak finančního, tak nefinančního charakteru. Samotný přístup společnosti k měření a řízení výkonnosti nedokáže však ještě zajistit úspěch. Podmínkou je také vnímání okolního podnikatelského prostředí, které má vliv na stav výkonnosti ve společnosti.

Dříve definované výzkumné oblasti jsou nyní rozpracovány prostřednictvím vymezených otázek.

I. Strategické cíle a jejich délka

Dle tvrzení všech manažerů jsou v podniku zavedeny strategické cíle, čemuž odpovídá i jejich uveřejnění na podnikových webových stránkách.² Definování strategických cílů je základem pro formování úspěšného systému měření výkonnosti.

Strategické cíle velmi úzce souvisí se zavedeným posláním a vizí společnosti. Všichni pracovníci musí být seznámeni s hodnotami, na které je kladen nesmírný důraz. Pracovníci by také měli vědět, jaké jsou cíle, které si společnost do budoucna stanovila, a měli by z nich při svých činnostech vycházet.

Ovšem z odpovědí je znát citelná *rozporuplnost*, která vyplývá ze *stanovené délky*, na kterou jsou strategické cíle definovány. Třetina oslovených respondentů uvedla, že strategické cíle jsou ve společnosti rozděleny podle délky období na *krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé*.

V délce střednědobých cílů se však respondenti opět *neshodují*. Méně jak čtvrtina respondentů uvádí, že délka, pro kterou jsou stanoveny střednědobé strategické cíle, je v horizontu 3-5 let. O čemž svědčí i fakt, že strategie jsou definovány až do roku 2016. Ovšem zbývající respondent stanovuje délku střednědobých strategických cílů jen na 3 roky.

Druhá *třetina respondentů* uvádí, že strategické cíle jsou stanoveny jen *do roku 2012*, tedy pro období jednoho roku. Tyto cíle jsou označeny, jako dlouhodobé a pojmenované „Synthesia for the future“. Respondenti dodávají, že strategické cíle, které jsou určeny pro období do jednoho roku, jsou pravidelně pozměňovány a projednávány v rámci Taktického implementačního plánu (TIP).

² Strategické cíle společnosti Synthesia, a. s. jsou uvedeny ve 3. kapitole této diplomové práce

Zbývající respondent uvádí, že společnost má definované rámcové a dlouhodobé strategické cíle, které by měly pokrýt období až do roku 2020-2025. Avšak dále uvádí poznámku, že běžný dohled je stanoven jen do roku 2016.

II. Faktory ovlivňující výkonnost společnosti

Odpovědi v této výzkumné oblasti se opět markantně rozcházejí, jelikož oslovení respondenti nepocházejí z jednoho oddělení, ale zastupují rozdílné oblasti ve společnosti. Tím dochází k různému nazírání na problematiku podnikové výkonnosti. Odpovědi na otázku jsou nejprve rozděleny podle působnosti vnějších a vnitřních faktorů, které mají na společnost vliv.

Čtvrtina respondentů za **vnější faktory** považuje především úroveň makroekonomické situace státu, dají se sem zařadit pojmy jako je inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP, celková kondice trhu, ale i **vývoj kurzu koruny oproti zahraniční měně**.

Především vývoj kurzu je značně ožehavým tématem. Vzhledem k tomu, že společnost působí z 80 % na zahraničních trzích, je pro ně každý propad či vzestup koruny znatelný. Nejvíce je samozřejmě sledován vývoj kurzu koruny vůči americkému dolaru a euru. Jelikož společnost podniká v chemickém průmyslu, není právě image výrobku to hlavní, čím oslovuje svoje zákazníky. Jediným argumentem, kterým může přesvědčit své zákazníky o koupi je cena výrobků. Z tohoto důvodu je důležité vnímat právě vývoj zahraničního kurzu oproti domácí měně. Obecné ekonomické pravidlo zní tak, že deprecie domácí měny zvyšuje úroveň exportu. Pokud by k tomuto docházelo, tak společnost v rámci zvyšujícího se exportu může dosáhnout lepšího postavení na trhu nežli její konkurence.

Z hlediska působení vnějších faktorů je třeba vnímat i **legislativní požadavky**. Není však dostačující brát na zřetel jen legislativní požadavky dané našim právním řádem, ale i legislativní požadavky zemí, kam směřují vyrobené produkty. Respektování legislativních požadavků považuje čtvrtina ze zúčastněných respondentů za rozhodující. Je třeba si uvědomit, že společnost podnikající s chemií je vázána nejen obchodním zákoníkem, ale především musí plnit přísné ekologické požadavky. Tyto požadavky jsou určeny nařízením Evropské unie. S tím souvisí i rozhodnutí o vytvoření REACH³, jehož je Synthesia členem.

3 Dne 1. června 2007 vstoupilo v platnost nařízení Rady a Evropského parlamentu č. 1907/2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek. Evropská unie se rozhodla zajistit, aby chemické látky byly vyráběny a používány způsobem, který přispěje k minimalizaci významných nepříznivých účinků na lidské zdraví a životní prostředí.

Za vnitřní faktory ovlivňující výkonnost společnosti jsou nejčastěji uváděny **lidské zdroje**. Třetina respondentů právě faktor působení lidských zdrojů označují za nejdůležitější. Respondenti uvádějí, že pokud má výkonnost společnosti být co nejvyšší, je důležité zaměstnávat kvalitní a profesionální zaměstnance, kteří se budou podílet na činnosti společnosti.

Již méně často jsou uváděny např. **úroveň technologií, zvládnutí vnitřních procesů a postupů**, tak **dostupnost surovin**. Jelikož společnost působí v rámci chemického průmyslu, je velmi těžké se dopředu předzásobit. Není však ani možné využívat přístup JIT. Z tohoto důvodu je třeba se pečlivě věnovat plánování výroby, a tomu přizpůsobovat i řízení a stav zásob na skladě.

Za nejméně časté jsou považovány odpovědi, které se týkají problematiky **nízkých investic, schopnosti nabídnout žádaný produkt a výše poptávky**.

Nízké investice jsou příčinou nedostatečného pokrývání potřeb společnosti. Pokud společnost málo investuje do svého rozvoje, nemůže očekávat zvyšování výkonnosti v budoucnu. Přístup současného vedení společnosti v otázkách investování lze hodnotit kladně, jelikož se nyní projednávají rozsáhlé investice do výrobních kapacit.

Dle tvrzení respondentů je nutné také vnímat, zda má společnost dostatečné kapacity a je schopná **nabídnout žádaný produkt** s ohledem na výši nákladů.

Oproti tomu stojí další názor, že významně se na výkonnosti podílí **výše poptávky** po produktech. Jelikož se jedná převážně o exportní společnost, jejíž 80 % současné produkce putuje na zahraniční trhy, je nutné brát v potaz, jaký je stav a hospodářský vývoj na hlavních teritoriích odbytu. Hlavní teritoria odbytu byla již zmíněna v obrázku č. 11, řadí se mezi ně např. USA, Itálie, Německo, Polsko, ale také země Beneluxu.

III. Charakteristiky systému měření výkonnosti

Systém pro měření a řízení výkonnosti musí mít určité charakteristické znaky. Spektrum těchto charakteristických znaků je velmi široké. Vybraní respondenti se však v několika bodech **shodují**.

Tato shoda se týká například **měřitelnosti**. Třetina respondentů uvádí, že pro správně fungující systém měření výkonnosti je nezbytné, aby byl obecně měřitelný. Každý z nich však uvádí, že musí být měřitelný jiným způsobem. Zatímco pro jednoho je důležité, aby byl měřitelný z hlediska času, tak druhý uvádí, že je důležité, aby byla zajištěna měřitelnost úkolů, které bude systém vykazovat. Jiný názor je, že systém měření

výkonnosti musí být měřitelný a zároveň musí vykazovat zpětnou vazbu, která je pro společnost nezbytná.

Méně jak třetina respondentů je toho názoru, že systém musí být **jasně formulovaný**. Musí tedy vycházet z poslání a strategie a vést k formulaci jasně definovaných cílů společnosti. Dále také uvádějí, že je zapotřebí, aby byl systém **dlouhodobý a objektivní**. Z toho vyplývá, že při sestavování by mu měla být věnována značná pozornost, jelikož nebude zaváděn jen na přechodnou dobu. Měl by být také viděn jeho přínos a perspektiva do budoucna.

Nejméně se respondenti shodují v otázce **jednoduchosti** systému. Přičemž právě správně fungující systém měření výkonnosti by neměl být pro své uživatele příliš složitý. Naopak měl by být **srozumitelný** a také všemi pracovníky **akceptovaný a dosažitelný**. Měly by v něm být jasně formulovány **motivační** parametry a měl by se vyhýbat nastavení nereálných či až „utopických“ vizí.

Poslední stanovisko je, že pokud má systém správně fungovat, je nezbytné zvolení a nastavení vhodných KPI, kterými lze poměřovat výkonnost společnosti.

IV. Komponenty systému měření výkonnosti

Co se týče hlavních komponent, které by měly být v systému začleněny, se respondenti v některých navržených komponentech **shodují**, ale v některých se absolutně **rozcházejí**. Dohromady však jejich navržené portfolio tvoří ucelený základ pro vznik dobře fungujícího systému měření výkonnosti.

Čtvrtina respondentů určuje, že hlavní komponenty by měly být jak finančního, tak nefinančního charakteru. Bohužel však není uvedena bližší specifikace, jaké hlavní komponenty by to především měly být.

Další respondenti uvádějí pouze komponenty, které jsou finančního charakteru. V některých navržených komponentech se respondenti shodují. Příkladem může být **provozní hospodářský výsledek**, který je všeobecně považován za důležitý. Respondenti se také shodují ve sledování **cash flow**, které by dle nich mělo být do systému začleněno.

Za další významné komponenty je považováno **sledování tržeb, EBITDA⁴ a ukazatele týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**.

4 EBITDA – zisk před započtením úroků, daní a odpisů

Je s podivem, že zatímco respondenti v předchozích bodech dodávali, že výkonnost společnosti mohou ovlivňovat svým působením lidské zdroje, tak v tomto bodě kromě bezpečnosti a ochrany zdraví při práci neuvádějí ani jednu komponentu, která by se týkala právě pracovníků společnosti. Stejně tak je tomu v případě definovaného poslání. V poslání společnosti se hovoří o budování vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, avšak v komponentech, které by měly být dle respondentů klíčovými, se o zákaznících vůbec nehovoří. Je zde pouze navrženo sledovat již zhmotnělé výsledky práce se zákazníky, jako jsou zisk a tržby.

V. Role, které systém měření výkonnosti vykonává

Dle respondentů má systém měření výkonnosti v podniku velmi zásadní a důležitou roli. Jeho zavedení má nyní upevňující charakter a je vnímán všemi pracovníky podniku. Nejvíce se jeho role projevuje v oblasti kontroly. Tohoto názoru je i třetina z uvedených respondentů.

Z hlediska celé společnosti je zaveden odbor *controllingu*, který je centrálně řízen. Tento odbor spadá pod úsek Financí. Controllingu má také napomoci zavedení separátního manažerského účetnictví.

Pro potřeby detailnějšího *plánování, řízení* a *controllingu* jsou v SBU Pigmenty a barviva sestavovány měsíční reporty. V těchto reportech jsou zohledňovány nejen skutečně dosažené výsledky, ale i předpokládané hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout. Pravidelně v SBU Pigmenty a barviva probíhá také měsíční projednávání, které je nazýváno jako obchodní dny.

Další patrnou rolí, kterou systém v podniku má, je jeho hodnotitelská, resp. *motivační* role, která je napojena na *odměňování* pracovníků. Na jeho základě jsou poskytovány týmové prémie pracovníkům a hodnotí se dle nich i obslužné útvary podniku.

VI. Využití kvantitativních či kvalitativních ukazatelů

U této otázky jsou *respondenti* ve svých odpovědích *jednotní. Všichni shodně uvádějí*, že k měření výkonnosti využívají jak ukazatele *kvantitativního, tak kvalitativního charakteru*. Ovšem zároveň dodávají, že z větší části jsou ve společnosti k měření výkonnosti využívány již právě zmiňované kvantitativní ukazatele.

VII. Definování finančních a nefinančních indikátorů

Tato výzkumná oblast má přímou návaznost na předchozí oblast, kde respondenti shodně tvrdili, že k měření výkonnosti využívají jak kvantitativní, tak kvalitativní

ukazatele. V tomto případě se projevuje **znatelný rozpor**, jelikož v odpovědích byla zaznamenána méně jak polovina respondentů, kteří uvedli alespoň jeden nefinanční indikátor, který je ve společnosti využíván.

Nejvíce jsou v systému zastoupeny právě finanční indikátory, díky nimž je hodnocena výkonnost podniku. V návržení hlavních finančních indikátorů se respondenti opět velmi často shodovali. Za klíčové finanční indikátory označovali **provozní hospodářský výsledek a tržby** společnosti. Tyto indikátory navrhovala polovina vybraných respondentů.

Další navrhované klíčové indikátory finančního charakteru jsou **KP I⁵, EBITDA a sledování nákladů**. Sledování těchto indikátorů navrhuje třetina vybraných respondentů. Především indikátor sledování nákladů je značně rozsáhlý. Z hlediska neustále rostoucích cen je žádoucí sledovat strukturu nákladů, které jsou ve společnosti vydávány. Významnou položkou ve struktuře nákladů je např. hospodaření s energiemi, a to především s vodou, která je používána ve velkém množství chemických procesů.

Méně častěji jsou zaznamenány finanční indikátory, které mohou ovlivňovat výkonnost podniku, např. **stav zásob, výše pohledávek** nebo **velikost podílu na trhu**.

U nefinančních indikátorů se již nesetkáváme s takovou shodou, která se projevovala u určení klíčových finančních indikátorů. Pouze polovina respondentů dokázala zmínit alespoň jeden indikátor nefinančního charakteru.

Nejčastěji byly uvedeny **produktivita práce a počet reklamací**, a to od čtvrtiny respondentů. Dále byly zaznamenány indikátory týkající se kvality, využití kapacit, plnění norem a subjektivní posouzení pracovního nasazení pracovníků společnosti.

V předchozím tvrzení, které se týkalo otázky hlavních komponent, ze kterých by měl být systém sestaven, uváděla polovina respondentů, že by systém měření výkonnosti měl obsahovat ukazatele cash flow. V tomto případě se to bohužel nepotvrdilo. Pouze jeden z respondentů uvedl jako klíčový indikátor sledování ukazatele **cash flow**. Přestože právě tento ukazatel se řadí ve společnosti mezi jeden z nejvíce sledovaných a hodnocených ukazatelů.

VIII. Indikátory vedoucí ke zmapování výkonnosti

V případě této výzkumné oblasti se respondenti opět **shodují** v návržení některých důležitých indikátorů. Za nejdůležitější považují měřitelné **ukazatele zisku**, avšak tyto ukazatele ještě dále rozdělují. Rozdělují je podle přínosu z krátkodobého a dlouhodobého

⁵ Struktura výpočtu KP1 je vysvětlena v příloze C

pohledu. Z krátkodobého pohledu je nejdůležitější dle jejich tvrzení sledovat **EBIT** a z dlouhodobého naopak **EBITDA**. Na sledování těchto ukazatelů se shoduje polovina respondentů.

Jako další důležitý indikátor je uveden **provozní hospodářský výsledek**, který je možné zjistit z výkazu zisků a ztrát, a je tvořen rozdílem mezi provozními výnosy a provozními náklady. Zatímco v otázce klíčových finančních a nefinančních indikátorů tento ukazatel považuje za klíčový polovina respondentů. Tak v této otázce, která se týká sdělení vlastního názoru na ukazatele, které dokážou zmapovat výkonnost společnosti, uvádí provozní hospodářský výsledek pouze čtvrtina respondentů za klíčový.

V indikátorech se také objevuje ukazatel **cash flow**, taktéž ho vybrala čtvrtina respondentů. Sledování tohoto ukazatele opět neodpovídá situaci z předchozích otázek, ve kterých ho respondenti označují za **hlavní komponentu**, a zároveň ho **neuvádějí** jako jeden z klíčových **indikátorů výkonnosti**.

Stejná situace se opakuje u ukazatele **krycího příspěvku**. Právě tento ukazatel považuje třetina respondentů za jeden z klíčových indikátorů výkonnosti. Ovšem v otázce, co oni sami považují za stěžejní ukazatel, který napomáhá zmapovat výkonnost společnosti, uvádí tento ukazatel méně než čtvrtina vybraných respondentů.

Téměř zanedbatelně působí zaznamenání ukazatelů sledování **pracovního kapitálu, obratu na zaměstnance a produktivity práce zaměstnanců**. Právě sledování obratu na zaměstnance a pracovního kapitálu jsou novými ukazateli, které v předchozích otázkách nebyly zmíněny.

IX. Aspekty úspěšného řízení výkonnosti

Tato výzkumná oblast zaznamenává vlastní uvážení respondentů o tom, které aspekty jsou dle jejich tvrzení nejdůležitější z hlediska řízení výkonnosti. Právě v těchto odpovědích se respondenti nejvíce rozcházejí. K této rozepři dochází pravděpodobně z toho důvodu, že respondenti pracují ve společnosti na různých pozicích, a proto považují různé aspekty za rozhodující.

Nejčastěji uváděnými aspekty jsou **schopnost motivovat zaměstnance, umění zadání a vysvětlení cílů a úkolů, vytvoření zisku a zisku připadajícího na akcii, jasné formulování parametrů, stanovení reálných cílů, schopnost vyvozování závěrů a zaměstnávání manažerů se syntetickými a analytickými schopnostmi**. Jednotlivé aspekty jsou níže rozpracovány.

Nejvíce uváděnými aspekty jsou schopnost motivovat zaměstnance a schopnost zadat a vysvětlit cíle a úkoly svým podřízeným. To spočívá ve srozumitelném vysvětlení, jak dosáhnout stanovených cílů a také vysvětlení, proč je dosažení cílů důležité. Veškerá tato vysvětlení jsou i motivací pro podřízené, čímž jim mohou napomáhat k provádění zadaných úkolů pečlivěji a srozumitelněji.

Méně jak čtvrtina respondentů označuje za rozhodující vytváření zisku a zisku připadajícího na akcii. Přestože právě tyto ukazatele nadřazují v předchozích odpovědích všem ostatním ukazatelům.

Obecnější aspekty mající podíl na výkonnosti podniku spočívají v nastavení jasně formulovaných parametrů a ve stanovení reálných cílů na začátku celého procesu měření a řízení výkonnosti. Veškeré aspekty by měly mít především objektivní charakter, měly by mít dlouhodobou užitečnost a také by se z nich měly dát vyvozovat závěry.

Vyvozování závěrů je obecně považována za důležitou fázi celého procesu měření výkonnosti. Právě tato fáze umožňuje hodnotit úspěšnost celého procesu a získat případnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba je důležitá pro poučení se do budoucna, jak provádět některé činnosti, které mají souvislost s obchodními aktivitami.

Manažeři by také měli mít jak analytické, tak syntetické schopnosti, které jim pomohou činit systémová rozhodnutí týkající se příslušných činností, za které v podniku nesou zodpovědnost. Měli by mít schopnost umět stanovit cíle, které jsou reálné, měřitelné a do budoucna dosažitelné. Určení optimálních činností napomáhá dosáhnout stanovených cílů.

Opět je nutné se pozastavit nad tím, že respondenti považují za rozhodující aspekty především aspekty kvalitativního charakteru. Zatímco zavedený systém měření výkonnosti ve společnosti je seskládan z ukazatelů, které jsou z převažující části kvantitativního charakteru. V tomto případě tedy nastavený systém měření výkonnosti sice slouží k dokonalému zmapování situace ve společnosti, avšak neodpovídá na tolik zásadní otázky, které respondenty zajímají.

X. Vztah mezi strategií a měřením výkonnosti

Lze říci, že mezi výkonností a strategií podniku je velmi úzký vztah, který se vzájemně prolíná a ovlivňuje. *Všichni* respondenti považují tento vztah za zásadní, a bezesporu tvrdí, že strategie pozitivně *ovlivňuje výkonnost společnosti*.

Strategie se dá označit za hlavní „hnací motor“, jehož snahou je optimalizace výkonnosti podniku. Strategické plány se převádějí do konkrétních krátkodobých

i dlouhodobých cílů a úkolů, za které předem určení jednotlivci nesou zodpovědnost. Tyto cíle se zaznamenávají do tzv. taktického implementačního plánu podniku, ve kterém jsou definovány klíčové indikátory výkonnosti (KPI). Tím, že je strategie stanovena, dochází k upřesnění oblastí a hodnot, které by se měly v podniku sledovat.

Názor ve společnosti je takový, že strategie je volená pro určitou výkonnost, avšak pokud se plánovaná výkonnost odklání od předpokladů společnosti, tak musí dojít i k úpravě stanovené strategie.

XI. Výkonnost a podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí ovlivňují legislativní, ekonomické, daňové, technické, technologické i ekologické aspekty. Veškeré zmíněné aspekty mají zcela zásadní vliv na společnost a svým působením mohou pozměňovat její celkovou výkonnost.

Všichni respondenti se shodují, že co se týče *podnikatelského prostředí v České republice*, tak to nijak významně *neovlivňuje výkonnost* společnosti, jelikož je zaměřena především na oblast exportu.

Synthesia, a. s. je podnikem zabývající se chemickým průmyslem, který je provázán i s dalšími odvětvími např. s textilním průmyslem. Ten je v současné době v České republice v téměř dezolátním stavu. Působení různých vlivů v podnikatelském prostředí vedlo téměř k úplné eliminaci textilního průmyslu. Tento fakt způsobuje, že podniky, které se snaží uplatnit v tomto odvětví, se potýkají s nemalými problémy. Samozřejmě i Synthesie, jejíž strategická obchodní jednotka Pigmenty a barviva působí právě v oblasti textilního průmyslu, se musí vyrovnat s touto situací a orientovat se především na zahraniční trhy.

Celková produkce Synthesie směřuje z 80 % na zahraniční trhy a zbylých 20 % proudí na tuzemské trhy. Největší problém je spatřován v tom, že celkové podnikání je ovlivněno *legislativními požadavky, které udává Evropská unie*. Dle mínění respondentů jsou právě tyto požadavky často až přehnaně přísné a hraničí s byrokracií. Nejčastěji jsou tyto požadavky spjaté s ekologickými předpisy viz REACH.

Problémem však je, že veškeré tyto *požadavky* platí jen pro podniky působící *na trhu EU a USA*. Bohužel však neexistuje dostatečná ochrana proti nekvalitním výrobkům, které jsou na tyto trhy dováženy z oblastí jihovýchodní Asie. Jelikož většina těchto výrobků bývá vyráběna a distribuována bez dodržování jakýchkoliv pravidel.

XII. Oblasti sledování výkonnosti

Všichni respondenti uvádějí, že výkonnost podniku je nejčastěji sledována v **oblasti nákupu, výroby a prodeje**. Zmiňované oblasti lze považovat v podniku za základní, a proto je nezbytné jejich časté hodnocení. Ke sledování a hodnocení se používají jak dílčí, tak i komplexní analýzy, které jsou v podniku zpracovávány.

Méně častěji jsou uvedeny oblasti jako je **údržba, bezpečnost práce, pohledávky a samozřejmě zisk**.

XIII. Modely pro měření výkonnosti

Pro měření výkonnosti se používá ve společnosti **model řízení procesů**. Pravidelně měsíčně a týdně se sestavují reporty, které sledují hlavní ekonomické ukazatele. Nejčastěji se hodnotí dosažené tržby, úroveň pohledávek po splatnosti a plnění úkolů. Zavedený systém měření výkonnosti je tedy nejvíce využíván pro oblast controllingu.

Nejcitelnější **slabina**, které je v současném systému měření výkonnosti podnikem vnímána, je jeho přílišné **ovlivnění prostřednictvím působení trhu**.

Méně jak čtvrtina respondentů je toho názoru, že současný systém by měl být modifikovatelný v rámci taktického implementačního plánu do hodnotového řízení. Modifikaci jednotlivých dílčích problémů lze provést přes směrnice, které jsou oponovány v širším měřítku napříč celým podnikem.

Ovšem zbylí respondenti uvádí, že zavedený systém měření výkonnosti je v současné době pro ně vyhovující, optimální a léty a praxí prověřen. Tudíž by ho prozatím ponechali beze změny.

XIV. Kritéria efektivního systému řízení výkonnosti

V otázce zkoumající tuto oblast nejsou respondenti taktéž jednotní, společně však vytvářejí široký rámec vlastností, které by efektivní systém měření výkonnosti měl splňovat.

Nejčastěji byla zmíněna kritéria, jako je schopnost **zvyšování hodnoty podniku, identifikace klíčových parametrů, nerepresivnost a motivace vůči zaměstnancům**.

Efektivní systém řízení výkonnosti by měl směřovat k tomu, aby zvyšoval hodnotu podniku. To je všeobecně jeden ze základních předpokladů, které by měl systém zajišťovat. Měl by umožnit identifikovat klíčové parametry, které dokážou poskytnout

rychlý výstup z hodnocení a dále umožnit sledovat dopady změn na vývoj klíčových parametrů.

S možností získat rychlý výstup z hodnocení souvisí i otázka poskytování zpětné vazby, díky níž by bylo možné provádět smysluplné korekce v budoucnu. Efektivní systém řízení výkonnosti by měl vést především ke zlepšení činností a celkové výkonnosti společnosti. Měl by být nerezpresivní a motivační vůči zaměstnancům společnosti.

Celý systém by měl odpovídat pravidlu SMART, tedy je u něj důležitá specifická, měřitelná, akceptovatelná, reálná a určená v čase. Veškeré tyto uvedené požadavky by dle tvrzení respondentů měli tvořit základní rámec pro efektivní systém měření výkonnosti.

XV. CSR a řízení výkonnosti

Všichni respondenti se jednomyslně shodují, že politika CSR je v podniku **uplatňována**. Avšak nepovažují ji za stěžejní z hlediska řízení výkonnosti.

V podniku je v současné době zaveden **Etický kodex**, v jehož rámci jsou všichni zaměstnanci proškoleni a výsledek proškolení je jim následně zapsán do osobních záznamníků. Jako součást Etického kodexu je ve společnosti také zavedena telefonická linka TelUs, která vznikla za účelem zajištění etických standardů podnikání. Tato linka byla přijata vedením skupiny Agrofert na základě souboru opatření a interně definovaných pravidel, které se souhrnně označují výrazem Compliance.

V podniku je CSR zavedeno i včetně odpovídajících vazeb vzhledem k úkolům, které jsou měřeny. CSR je zpracováváno na oddělení marketingu, které svojí působností spadá pod centrálu. V rámci CSR jsou **hodnoceni zákazníci i dodavatelé**. Společnost uplatňuje principy CSR tak, že podporuje Pardubický region a okolní obce.

Dále jsou v podniku zavedeny **sedm hodnot Synthesie⁶, programy CRM a KAM⁷**. Firmy jsou v programu KAM rozděleny dle jejich obratu vůči postavení na trhu. V současné době je v rámci programů hodnocena **reakce na nové výrobky a zvyšování podílu na trhu**.

V podniku jsou hodnoceni jak zákazníci, tak i dodavatelé. Hodnocení zákazníků probíhalo ve společnosti dříve přes dotazníkové šetření, kdy za vyplnění dotazníků byla poskytnuta zákazníkovi odměna. V současné době již tento způsob hodnocení neprobíhá. Zákazníci jsou hodnoceni nejen z finančního hlediska, tedy dle výše tržeb, ale i podle lhůty

6 Hodnoty společnosti jsou zmíněny ve 3. kapitole této práce

7 Key Accounts Management

splatnosti, pohledávek nebo zpracovaných cestovních zpráv. Cestovní zprávy jsou zpracovávány jednotlivými pracovníky, kteří jednají se zákazníky společnosti. Tyto cestovní zprávy jsou následně zveřejněny. Zákazníci jsou také podle výše dosaženého obrátu rozděleni do skupiny TOP 10, do této skupiny patří jen ti nejlepší a nejloajálnější zákazníci.

4.3 Vymezení současného systému měření výkonnosti

Třetí část této kapitoly je soustředěna na detailnější provedení analýzy současného systému měření výkonnosti společnosti.

Z provedeného šetření vyplynulo, že ve společnosti je v současné době zaveden systém měření výkonnosti, se kterým jsou manažeři spokojeni, a dle jejich tvrzení je optimální. Poskytuje jim tak odpovědi na otázky z oblastí, které je nejvíce zajímají a které mají největší vliv na hospodaření společnosti. Nejvíce sledované oblasti jsou nákup, prodej a výroba.

Z poskytnutých materiálů bylo identifikováno 16 ukazatelů, kterým je ve společnosti věnována zvýšená pozornost. Tyto ukazatele byly pro lepší přehlednost z hlediska jejich významu rozděleny do souhrnné tabulky, dle jejich charakteru a perspektivy.

Identifikované ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Souhrnné ukazatele

Ukazatel	Charakter	Perspektiva
Provozní hospodářský výsledek (EBIT)	Kvantitativní	Finanční
EBITDA	Kvantitativní	Finanční
Cash flow	Kvantitativní	Finanční
Krycí příspěvek (zahrnuje KP 1 i KP 2)	Kvantitativní	Finanční
Investice	Kvantitativní	Finanční
Pohledávky	Kvantitativní	Zákaznická
Sledování prodejů	Kvantitativní	Zákaznická
Tržby	Kvantitativní	Zákaznická
Stav zásob	Kvantitativní	Interní procesy
Suroviny, polotovary a energie	Kvantitativní	Interní procesy
Spotřeba pitné vody	Kvantitativní	Interní procesy
Náklady na obnovu	Kvantitativní	Interní procesy
Náklady na ekologii	Kvantitativní	Interní procesy
Kvalita a reklamace	Kvantitativní	Interní procesy
Produktivita práce	Kvantitativní	Učení se a růst
Stav zaměstnanců	Kvantitativní	Učení se a růst

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zaznamenáno všech 16 ukazatelů, u kterých je sledován jejich charakter a perspektiva. Veškeré vybrané ukazatele jsou kvantitativního charakteru. Bylo identifikováno 5 ukazatelů pocházející z finanční perspektivy, 3 ukazatele pocházející ze zákaznické perspektivy, 6 ukazatelů z perspektivy interních procesů a 2 ukazatele z perspektivy učení se a růstu.

Tyto ukazatele jsou každý měsíc zpracovány a uveřejněny v měsíční zprávě, která je předkládána vedení SBU k jejímu zhodnocení.

Detailní zpracování jednotlivých ukazatelů je zpracováno a uvedeno v příloze C.

5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je nejprve rozdělena do třech částí. První část bude tvořena shrnutými poznatky a výsledky, které byly zjištěny v předchozí kapitole. Bude tedy poskytnuta odpověď na zvolenou výzkumnou otázku, zda zavedený systém měření výkonnosti odpovídá potřebám manažerů společnosti.

Druhá část této kapitoly se zaměří na zhodnocení současného systému měření výkonnosti z hlediska teoretických poznatků. Pokusí se podat souhrnnou odpověď na zvolenou výzkumnou otázku, zda zavedený systém měření výkonnosti koresponduje s teoretickými východisky.

Závěrečná část této kapitoly bude věnována návrhům a doporučením, které pozvolna vyplynou z analýzy současného systému měření výkonnosti ve společnosti. Veškeré návrhy a doporučení jsou konstruovány tak, aby odpovídaly potřebám podniku.

5.1 Shrnutí výsledků z provedeného šetření

Před provedením samotného empirického šetření byl navržen hlavní cíl případové studie, který má vést k provedení analýzy systému měření výkonnosti ve společnosti.

Nejprve má být poskytnuta odpověď na otázku: „*Odpovídá zavedený systém měření výkonnosti potřebám manažerů společnosti?*“ V tomto stanoveném kontextu budou shrnuty jednotlivé poznatky vycházející z provedeného šetření.

Pro zavedení efektivního a kvalitního systému měření výkonnosti je důležitá jeho vazba na strategie a cíle společnosti. Je nezbytné, aby systém měření výkonnosti vycházel z definovaného poslání, hodnot a vize společnosti.

Ve společnosti jsou veškeré tyto aspekty zavedeny a jejich systém měření výkonnosti z nich vychází. Stejně tak jsou v podniku zavedeny strategie a z nich vyplývající strategické cíle. Tyto zmíněné aspekty tvoří ucelený základ pro zavedení kvalitního systému měření výkonnosti. Samozřejmě jen zavedením těchto aspektů nedojde k výstavbě kvalitního systému. Veškerá slova musí být také převedena v činy, což znamená, že nestačí jen naplánování, ale musí být také provedena vhodná implementace.

5.1.1 Shrnutí výsledků z výzkumných oblastí

V této části budou shrnuty výsledky pocházející z jednotlivých výzkumných oblastí.

V první výzkumné oblasti, která se zabírala strategickými cíli a jejich délkou, bylo uvedeno, že ve společnosti jsou strategie a z nich vyplývající strategické cíle zavedeny. Respondenti se však neshodují ve stanovené délce, pro kterou jsou strategické cíle uváděny. Rozpory jsou znatelné jak u definování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů společnosti.

V určení faktorů ovlivňujících výkonnost společnosti se respondenti také neshodují. Nejčastěji uvádí faktory jako je makroekonomický vývoj státu, vývoj kurzu koruny vůči zahraniční měně, legislativa, lidské zdroje, úroveň technologií, dostupnost surovin, investice, schopnost nabídnout žádaný produkt a výše poptávky. Veškeré uváděné faktory je třeba bedlivě sledovat, jelikož mohou svým působením, jak pozitivně, tak negativně, ovlivnit výkonnost společnosti.

Každý zavedený systém měření výkonnosti musí mít určité charakteristické vlastnosti. V tomto případě respondenti nejčastěji uvádí následující charakteristiky - měřitelnost, jasná formulovatelnost, objektivnost, dlouhodobost, akceptovatelnost, srozumitelnost, jednoduchost, dosažitelnost a schopnost motivovat své zaměstnance.

Co se týče hlavních komponent, ze kterých by měl být systém sestaven, respondenti nejčastěji zmiňují finanční a nefinanční ukazatele, do kterých spadají ukazatele EBITDA, cash flow, provozní hospodářský výsledek, výše tržeb a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Z identifikace rolí, které systém měření výkonnosti zastává, byly definovány čtyři základní role: plánování, řízení, kontrola a odměňování. Přesto by se ve společnosti našli další role, které jsou plněny. Je jím například poskytování zpětné vazby, dodržování předpisů, poučení se z minulosti nebo využití interní a externí komunikace.

V otázkách použití kvantitativních a kvalitativních ukazatelů byli respondenti jednotní, což znamená, že svorně tvrdili, že oba typy ukazatelů jsou ve společnosti využívány.

Z detailnější analýzy vyplynulo, že ukazatele, které respondenti uvedli, se jen zhruba z poloviny shodují s ukazateli, které jsou ve společnosti nejvíce sledovány. Ukazatele zahrnují sledování provozního hospodářského výsledku, tržeb, KP 1, EBITDA, nákladů, stavu zásob, výše pohledávek, produktivity práce a počtu reklamací. Ukazatele, které jsou ve společnosti sledovány detailně každý měsíc, jsou uvedeny v příloze C.

Respondenti za nejdůležitější indikátory, které napomáhají zmapovat výkonnost společnosti, považují EBIT, EBITDA, cash flow, KP 1, pracovní kapitál, obrat na zaměstnance a produktivitu práce zaměstnanců. Z ukazatelů, které by dle respondentů měly být sledovány, se jich však pouze 6 shoduje s definovanými 16 ukazateli. Nově se naopak objevují ukazatele jako je obrat na zaměstnance či sledování pracovního kapitálu.

V aspektech úspěšného řízení výkonnosti byly evidovány schopnost motivovat zaměstnance, umění zadání a vysvětlení cílů a úkolů, vytvoření zisku a zisku připadajícího na akcii, jasné formulování parametrů, stanovení reálných cílů, schopnost vyvozování závěrů a zaměstnávání manažerů se syntetickými a analytickými schopnostmi.

Respondenti taktéž označili, že mezi strategií a měřením výkonnosti je definován úzký vztah. Strategie svým působením ovlivňuje výkonnost společnosti. Pokud by však došlo k tomu, že by strategie nevedla k dosažení očekávané výkonnosti, musí dle respondentů dojít k úpravě a optimalizaci zvolené strategie.

Podnikatelské prostředí v České republice svým působením neovlivňuje výkonnost společnosti, jelikož je zaměřena především na export. V tomto případě je výkonnost nejvíce ovlivněna legislativními požadavky, které vydává Evropská unie. Tyto legislativní požadavky jsou nesmírně přísné a hraničí až s byrokracií. Požadavky nejsou vztaženy jen na území Evropské unie, ale i pro trhy USA.

Všichni respondenti uvádějí, že výkonnost podniku je nejčastěji sledována v oblasti nákupu, výroby a prodeje. Zmiňované oblasti lze považovat v podniku za základní, a proto je nezbytné jejich časté hodnocení. Ke sledování a hodnocení se používají jak dílčí, tak i komplexní analýzy, které jsou v podniku zpracovávány.

Z šetření je patrné, že ve společnosti je pro měření výkonnosti využíván model řízení procesů. V rámci tohoto modelu probíhají pravidelné měsíční reporty, které mají vést k lepšímu zhodnocení společnosti. Jako největší slabina je vnímána možnost ovlivnění systému prostřednictvím působení trhu.

Efektivní systém řízení výkonnosti by dle tvrzení respondentů měl zvyšovat hodnotu podniku, identifikovat klíčové parametry, zlepšovat činnost a celkovou výkonnost společnosti, měl by být nerezresivní a motivovat zaměstnance.

Politika CSR je dle respondentů ve společnosti zavedena a uplatňována. Ovšem někteří z nich nevidí její vliv na výkonnost společnosti. Podle zásad politiky CSR jsou ve společnosti hodnoceni zákazníci i dodavatelé. Hodnocení zákazníků je dosti podrobně

rozpracované, jsou hodnoceni nejen z finančního hlediska, ale i prostřednictvím cestovních zpráv, které zpracovávají zaměstnanci společnosti.

5.1.2 Zhodnocení výsledků dle manažerů společnosti

Z provedené analýzy současného systému měření výkonnosti společnosti Synthesia, a. s. vyplývá, že dle názoru jednotlivých manažerů společnosti je zavedený systém měření výkonnosti kvalitní a dobře zpracovaný. Je důležité zohlednit, že systém manažerům společnosti umožňuje sledovat veškeré důležité oblasti a parametry, které mají na podnikání vliv. Je důležité zmínit, že systém je dobře propracovaný z hlediska finančních ukazatelů, které sleduje velice precizně a detailně.

Přesto by i sami respondenti jistě uvítali možnost rozšíření sledovaného spektra ukazatelů o kvalitativní rozměr. Toto přesvědčení vyplývá z toho, že respondenti v rámci případové studie uváděli, že je pro ně důležité řízení a motivování lidských zdrojů. Právě tyto ukazatele jsou nejčastěji spjati s kvalitativním charakterem.

Celkově je tedy možné uvést, že systém měření výkonnosti ve společnosti Synthesia, a. s. stojí na pevných základech, kterými jsou pečlivě vybrané ukazatele ve sledovaných oblastech. Do budoucna je vhodné zaměřit se spíše na rozvíjení současného systému, než se věnovat tvorbě nového systému měření výkonnosti. A to z toho důvodu, že současný systém přináší manažerům adekvátní odpovědi při měření a hodnocení výkonnosti společnosti.

5.2 Shrnutí výsledků na základě teoretických poznatků

Ve druhé části této kapitoly bude provedena komparace výsledků vycházející z případové studie s teoretickými poznatky. V závěru této podkapitoly by měla být tedy zodpovězena otázka: „*Koresponduje zavedený systém měření výkonnosti s teoretickými východisky?*“.

Pokud budou výsledky z předchozí provedené případové studie hodnoceny na základě teoretických poznatků, bude docházet k určitým nesrovnalostem, na které bude následovně upozorněno.

První nesrovnalost, která bude zmíněna, se týká charakteristik systému měření výkonnosti. Respondenti považují za hlavní charakteristiky systému měřitelnost, jasnou formulovatelnost, objektivnost, dlouhodobost, akceptovatelnost, srozumitelnost, jednoduchost, dosažitelnost a schopnost motivovat své zaměstnance.

Mezi základní charakteristiky dle teoretických poznatků jsou řazeny zaintegrování strategie do řízení výkonnosti, vytvoření a vzájemné řízení interních vztahů, udržení maximální jednoduchosti, řízení podle odchylek, přijímání nápravných opatření, zajištění dostupných informací a využití stávajícího informačního systému.

Ovšem i charakteristické vlastnosti, které uvedli respondenti, lze považovat za stěžejní a důležité z hlediska měření a řízení výkonnosti společnosti.

Druhá nesrovnalost, na kterou bude upozorněno, se týká komponent, ze kterých je systém měření výkonnosti sestaven.

Bohužel u otázky ze IV. výzkumné oblasti došlo zřejmě k jejímu nepochopení ze strany respondentů. Respondenti jednoznačně uváděli namísto komponent jednotlivé ukazatele, ze kterých by měl být systém sestaven. Nejčastěji byly uvedeny finanční a nefinanční ukazatele, do kterých spadají ukazatele EBITDA, cash flow, provozní hospodářský výsledek, výše tržeb a bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Mezi hlavní komponenty vycházející opět z teoretických poznatků, se řadí například zavedení strategických map, Balanced Scorecard, Activity-Based Costing, řízení vztahů se zákazníky, řízení dodávek či aplikování finančních předpovědí. Tyto komponenty respondenti nezmiňovali, přestože ve společnosti jsou některé z nich zavedeny, je jím například řízení vztahů se zákazníky, řízení dodávek či aplikování finančních předpovědí.

Co se týče využitelnosti kvalitativních i kvantitativních ukazatelů, respondenti uváděli, že ve společnosti jsou k měření výkonnosti využívány oba zástupci těchto ukazatelů. Teorie také uvádí, že pro měření výkonnosti by měly být využívány např. z jedné poloviny kvantitativní a z druhé poloviny kvalitativní ukazatele. Avšak ve společnosti byly definovány, především ukazatele kvantitativního charakteru, čemuž nasvědčuje i vymezení ukazatelů, které jsou pravidelně sestavovány v měsíční zprávě o stavu hospodaření SBU Pigmenty a barviva.

Počet ukazatelů, které jsou ve společnosti sledovány a podle nichž je hodnocen stav hospodaření, je 16. Počet těchto ukazatelů je považován za výchozí, v některých případech se ale tyto ukazatele dělí ještě na „podukazatele“. Patrné je to v případě tržeb, které nejsou hodnoceny jen jako souhrnný ukazatel, ale pohlíží se na ně z různých aspektů, které mají na jejich tvorbu vliv. Dá se říci, že počet ukazatelů, který by měl být sledován a hodnocen, je téměř optimální. V teorii se za optimální považuje sledování 20 – 25 vybraných ukazatelů. Vždy je třeba přihlížet i k oblasti podnikání, jelikož ta může mít právě vliv na počet sledovaných ukazatelů. V oblasti podnikání, kde stačí ke sledování i méně ukazatelů,

je možné považovat i tento stav za upokojivý. Důležité je právě zhodnocení manažerů, jak vlastní systém vnímají, protože právě ti se systémem denně pracují.

Je důležité ale upozornit na to, že z identifikovaných hlavních ukazatelů, které manažerům napomáhají hodnotit výkonnost společnosti, jsou všechny kvantitativního charakteru. Obecně právě výběr ukazatelů může být jedním z problémů nesprávného fungování systému. Z tohoto důvodu je třeba věnovat výběru hodnocených ukazatelů zvýšenou pozornost. Jak již bylo zmíněno, počet ukazatelů by se dal považovat za optimální, avšak je třeba věnovat se i charakteru vybraných ukazatelů.

Za rozhodující aspekty, které mají vliv na úspěšné řízení výkonnosti ve společnosti, byly nejčastěji zmiňovány aspekty kvalitativního charakteru, což je s podivem, jelikož manažeři společnosti nejčastěji hledají odpovědi na otázky, které mají převážně kvantitativní charakter. Z tohoto hlediska musí být znovu zvážen přínos současně zavedeného systému měření výkonnosti, jelikož je v něm patrná absence ukazatelů, které by byly více zaměřeny na nefinanční stránku podnikání.

V odpovědi na otázku, zda zavedený systém měření výkonnosti koresponduje s teoretickým popisem, by se dalo vyslovit souhlasné stanovisko. Zavedený systém měření výkonnosti z větší části koresponduje s teoretickými předpoklady. Některé aspekty, které se odlišovaly od teorie, byly již zmíněny. I přes tyto nesrovnalosti je možné považovat zavedený systém za kvalitní. Jelikož nesrovnalosti, které byly uvedeny, nejsou považovány za fatální. K nesrovnalostem mohlo dojít i na základě nepochopení, či nesprávného vyložení otázek.

Závěrem je tedy možné dodat, že zavedený systém měření výkonnosti ve společnosti lze považovat za optimální a odpovídající teoretickým poznatkům.

5.3 Návrhy a doporučení

V této části kapitoly budou uveřejněny některé návrhy a doporučení, které by měly vést k obohacení a zefektivnění systému měření výkonnosti. Veškeré návrhy a doporučení pozvolna vplynuly z provedené případové studie a z jejího hodnocení.

Přestože zavedený systém měření výkonnosti je všeobecně považován za kvalitní a optimální, je možné u něj nalézt určité nedostatky, které by mohly být odstraněny. Tyto nedostatky se týkají především zavedení některých ukazatelů, které budou kvalitativního charakteru či zavedení ukazatelů, které budou vycházet z definovaných strategických cílů společnosti.

Zavedení ukazatelů kvalitativního charakteru do systému měření výkonnosti

Prvním návrhem je zavedení nových ukazatelů do systému, které budou kvalitativního charakteru.

Systém měření výkonnosti by měl být obohacen právě o ukazatele kvalitativního, tedy nefinančního charakteru. Takovými ukazateli může být například měření spokojenosti zaměstnanců, či znovuzavedení měření spokojenosti zákazníků, které by bylo prováděno prostřednictvím dotazníků. Dalším ukazatelem, který by bylo možné sledovat, je množství získaných nových zákazníků. Tyto ukazatele by samozřejmě nemusely být hodnoceny každý měsíc, jako je tomu u jiných ukazatelů. Prozatím by bylo dostačující, kdyby byly hodnoceny zhruba dvakrát ročně.

Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců by mělo být zaměřeno na tyto výzkumné oblasti:

- zda jsou zaměstnanci ztotožněni s rozhodnutími vycházejícími ze společnosti;
- zda jsou přesvědčeni o smysluplnosti vykonávané práce;
- zda mají přístup k informacím, které jim umožňují vykonávat práci;
- zda je ze strany společnosti aktivně podporována jejich tvořivost a iniciativa;
- zda nacházejí podporu od svých nadřízených;
- zda jsou celkově spokojeni s činností společnosti.

Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků by mělo být zaměřeno na tyto výzkumné oblasti:

- zda jsou spokojeni s poskytovanou nabídkou sortimentu;
- zda jsou spokojeni s nabídkou souvisejících služeb;
- zda jsou spokojeni s přístupem společnosti k zákazníkům;
- zda jim jsou produkty poskytovány v příslušné kvalitě či musí využívat reklamaci;
- využití vlastního názoru zákazníků, co by oni sami změnili.

Dotazníkového šetření napomůže zmapovat loajálnost zákazníků i zhodnotit případné chyby a nedostatky, kterých se společnost dopouští. Veškeré tyto poznatky z dotazníkového šetření mohou být dále využity i při získávání nových zákazníků.

Zavedení nových ukazatelů odrážejících strategii a strategické cíle společnosti

Navrhované změny by se měly též týkat zavedení nových ukazatelů, které by lépe odrážely strategii a strategické cíle společnosti. Strategie společnosti hovoří o udržování a

snížení nákladů na kvalitu, bezpečnost a ekologii, v takové výši, aby společnost mohla snáze plnit stanovené hospodářské cíle. Z těchto hledisek je pouze jeden ukazatel zahrnut do detailnějšího hodnocení a to sledování nákladů na ekologii. Náklady na sledování kvality a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci však sledovány nejsou. Proto by bylo doporučeno tyto ukazatele také zařadit do sledovaných ukazatelů.

Samozřejmostí je sledování těchto nákladů z finančního hlediska, tedy jak se jejich výše promítá do celkové struktury nákladů společnosti.

Ovšem, aby bylo zajištěno sledování i z nefinanční stránky, je doporučeno v oblasti kvality sledovat reakci na požadavky zákazníků v procesu neustálého zlepšování. S touto možností souvisí tedy sledování možných inovací v oblasti výroby.

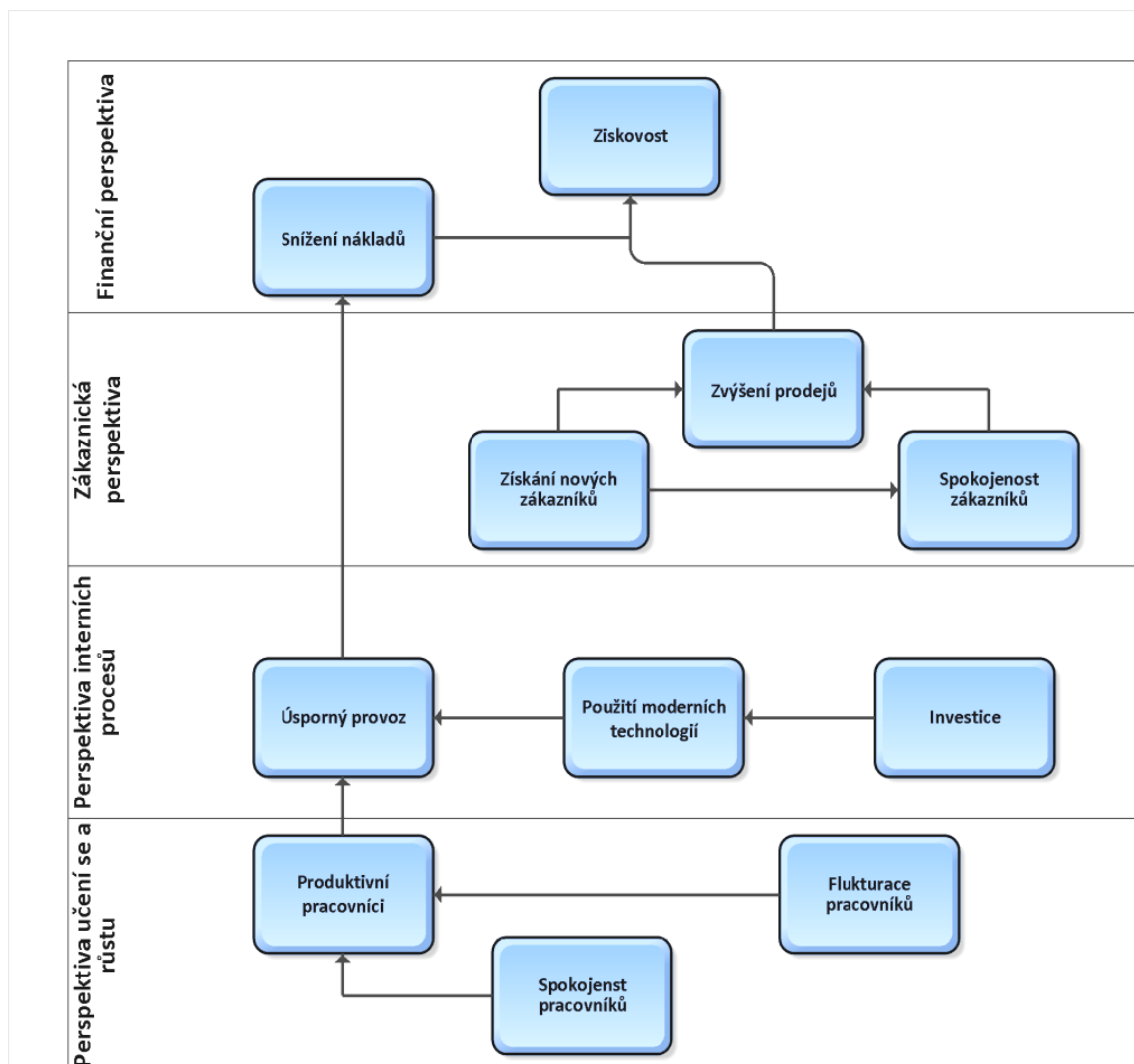
V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je sledování počtu nehod, pracovních úrazů a nemocí z povolání způsobených chemickými látkami. Přičemž u pracovních úrazů a nehod by měly být identifikovány i jejich příčiny, které by vedly k jejich následné eliminaci.

Veškeré navržené ukazatele vycházejí ze stanovených strategických cílů společnosti pro oblast kvality a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto strategické cíle jsou popsány ve třetí kapitole tohoto textu.

Jednotná metodika pro měření a hodnocení ukazatelů

Pro lepší přehlednost systému měření výkonnosti je nezbytné, aby byla zavedena jednotná metodika pro měření a hodnocení ukazatelů.

Nejprve by měla být definována strategická mapa, která lépe poodhalí, na jaké oblasti je potřeba směřovat pozornost.



Obrázek 15: Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním cílem je dosažení ziskovosti, což je základní předpoklad pro další fungování společnosti. K dosažení ziskovosti dojde při splnění následujících předpokladů. Tyto předpoklady vycházejí z toho, že musí růst tržby podniku, tedy musí dojít ke zvýšení prodeje, nebo ke snížení nákladů.

Pro zajištění předpokladu zvýšení prodeje není však dostačující pouze sledování tržeb, ale musí být zaměřena pozornost i na získání nových zákazníků a sledování spokojenosti stávajících zákazníků.

Naopak se snížením nákladů souvisí především detailní zmapování současné výše a struktury nákladů, které jsou ve společnosti vynakládány. Úsporným provozem v tomto případě není myšleno zavedení některých regulačních opatření či snad snížení kvality

produktů, ale snaha o hledání nových přístupů, jak řešit současné procesy, které jsou ve společnosti zavedeny.

S úsporným provozem tedy souvisí i zavedení a používání dostupných moderních technologií, které by mohly vést ke zlepšení produktivity práce a tím i k právě požadovanému snížení nákladů. Základním předpokladem pro zavedení moderních technologií je však nejprve rozhodnutí o investování do zlepšení těchto procesů. Investice je třeba ve společnosti detailněji sledovat, pečlivě zvažovat rozhodování o zamýšlených investicích a sledovat také jejich rentabilitu. Z krátkodobého hlediska budou právě investice znatelně zatěžující položkou z hlediska nákladů. Z dlouhodobého hlediska lze uvažovat o jejich výhodnosti a následné úspoře, kterou sebou přinesou.

Perspektiva učení se a růstu by měla být zaměřena na zvyšování produktivity práce, s čímž souvisí i sledování fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou jedním z podnikových know how a je třeba o ně bedlivě pečovat. Je dobré se tedy zaměřit na sledování jejich spokojenosti se společností a jednotlivými procesy, které jsou ve společnosti vykonávány.

Pro každý ukazatel by měla být definována souhrnná tabulka, ve které by bylo hodnoceno, do jaké perspektivy spadá, jaký je strategický cíl, zvolené měřítko, aktuální hodnota a cílová hodnota.

Ze strategické mapy by měly vyplynout jednotlivé ukazatele, které by měly vést k dosažení cílů ve stanovených perspektivách.

Tabulka 10: Navrhované ukazatele

Cíl	Perspektiva	Ukazatele
<i>Ziskovost</i>	Finanční	EBIT, EBITDA
<i>Snížení nákladů</i>	Finanční	KP 1, KP 2, Cash flow
<i>Zvýšení prodejů</i>	Zákaznická	Sledování prodejů, tržby, pohledávky
<i>Získávání nových zákazníků</i>	Zákaznická	Statistika nových zákazníků, sledování nákladů na nové zákazníky
<i>Spokojenost zákazníků</i>	Zákaznická	Dotazníkové šetření
<i>Úsporný provoz</i>	Interní procesy	Stav zásob, stav surovin, polotovarů a energie, spotřeba vody, náklady na ekologii, náklady na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kvalita a reklamace
<i>Použití moderních technologií</i>	Interní procesy	Náklady na obnovu, náklady na kvalitu
<i>Investice</i>	Interní procesy	Sledování výše investic, Rentabilita investic (ROI)
<i>Produktivní pracovníci</i>	Učení se a růst	Produktivita práce
<i>Fluktuace pracovníků</i>	Učení se a růst	Stav pracovníků
<i>Spokojený pracovník</i>	Učení se a růst	Dotazníkové šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem pro zavedení kvalitního systému měření výkonnosti je definování strategických iniciativ. V rámci těchto iniciativ by měly být identifikovány akce a opatření, které zaznamenají, jakým způsobem bude možné dosáhnout cílových hodnot, které si společnost sama určila.

Zaznamenání těchto strategických iniciativ lze demonstrovat na dvou příkladech, a to získání nových zákazníků a snížení nákladů.

U získání nových zákazníků je strategickou iniciativou účast na národních i mezinárodních veletrzích a výstavách. Na těchto akcích je možné navázat kontakty s potenciálními zákazníky. Veškeré zaznamenané kontakty je třeba pečlivě evidovat a potenciální zákazníky postupně oslovovat. Pro oslovení zákazníků by měl být předem připraven přehled toho, co je společnost schopna zákazníkovi nabídnout. Je třeba těchto příležitostí využít a oslovené potenciální zákazníky začlenit mezi své stálé zákazníky.

Druhým příkladem je snižování nákladů. U snižování nákladů musí být vždy vybrána oblast, na kterou se budeme soustředit. Pro tento příklad byla vybrána oblast nákladů na kvalitu. Snižování nákladů na kvalitu nepředstavuje snížení očekávaného kvalitativního standardu, ale spíše optimalizování výroby, ve které bude docházet k výrobě kvalitního sortimentu produktů. Je potřeba se tedy zaměřit na výrobu kvalitních produktů, a snažit se co nejvíce, eliminovat výrobu poškozených produktů. S tímto problémem souvisí i předpoklad zajištění odpovídajících kvalitních surovin.

U veškerých strategických iniciativ jde v první řadě o to, že musí být nejprve zajištěna oblast financování. Pokud by společnost neměla potřebné finanční zdroje, není možné zavádět a podporovat takovýto systém měření výkonnosti.

Samozřejmostí je i proces automatizace, tedy převod těchto dat do elektronické formy a informačního systému společnosti. Poté by s jednotlivými ukazateli, akcemi a opatřeními měli být detailně seznámeni zaměstnanci podniku. Pro zavedení kvalitního a dobře fungujícího systému měření výkonnosti je významné, aby každý pracovník věděl, jak má systém fungovat a co je jeho součástí. Proto dochází k převedení akcí a opatření na nižší útvary, které zabezpečují provedení těchto činností. S tím souvisí i delegování pravomocí a zplnomocnění zaměstnanců pro provádění činností.

Celý proces zavedení a zkvalitnění systému by měl být zakončen vyhodnocením výsledků a vyvozením závěrů. To by mělo poskytnout odpovědi na to, zda došlo ke zlepšení situace, případně celý systém upravit a cyklus znovu opakovat.

Pravidelné provádění reportů

Další možnou změnou by bylo častější hodnocení výkonnosti, které by prováděli manažeři strategické obchodní jednotky. V současné době dochází ke každoměsíčnímu hodnocení výkonnosti a stavu hospodaření, což je určitě v pořádku. Ovšem pokud by manažeři např. každý týden dokázali hodinu hovořit o svých zjištěných poznacích, které mají vliv na strategii a tím i na výkonnost podniku, mohlo by dojít ke zlepšení současné situace. Jednalo by se o jakési týdenní porady, které by zahrnovaly krátké reporty

manažerů. Je totiž všeobecně dokázáno, že manažeři společnosti často dělají chyby, které spočívají v nedostatečně věnovaném prostoru pro projednávání a úpravu strategie. Nutností je však ponechání současných měsíčních porad, kde je komplexně projednáván stav hospodaření, jelikož to je pro dobrý chod společnosti téměř nezbytností.

O předchozích uvedených návrzích je třeba uvažovat jako o doporučeních, které by ve společnosti mohly vést k novému nazírání na problematiku systémů měření výkonnosti. Co je třeba v závěru zdůraznit je, že zavedený systém měření výkonnosti je třeba ocenit z hlediska jeho propracovanosti. Dá se souhlasit s tím, že stojí na velmi pevných základech, které by pouze navrhované změny doplňovaly, nikoliv zcela přepracovávaly. Jelikož přepracování či snad navržení nového systému měření výkonnosti by v tuto chvíli bylo neopodstatněné až snad nesmyslné.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla již v samém počátku rozdělena na dvě základní části. První část se zaměřila na teoretický výklad a druhá část na provedení empirického šetření ve společnosti Synthesia, a. s.

Teoretická část v sobě zahrnuje dvě první kapitoly. První kapitola s názvem teoretická východiska problematiky řízení a měření výkonnosti podniku objasňuje některé základní pojmy, které jsou v práci dále používány. Jsou jimi například pojmy výkonnost, systém měření výkonnosti, řízení výkonnosti, referenční prvky či ukazatele výkonnosti. Další část této kapitoly vysvětluje, co je to obecný koncept řízení a měření výkonnosti, jaké jsou základní požadavky pro měření výkonnosti a také jaký je samotný zájem stakeholderů na měření výkonnosti. Závěrečná část hovoří o tradičních a moderních přístupech k měření výkonnosti, ke kterým následně uvádí příklady.

Druhá kapitola nese název systémy měření výkonnosti. Tato kapitola, jak již sám název napovídá, pojednává o systémech měření výkonnosti, se kterými se v současné době setkáváme. Zde je především uvedeno, jaké důvody nás vedou k zavádění takovýchto systémů, k čemu slouží, jaká je všeobecná metrika pro zavádění systémů, ale také jaké jsou hlavní bariéry, které omezují možnost správného fungování systému při měření a hodnocení výkonnosti. V závěru této kapitoly jsou teoreticky vymezeny dva přístupy k systémovému měření výkonnosti, a to EFQM a Balanced Scorecard.

Třetí kapitolou začíná praktická část této práce. V této kapitole je stručně představena základní charakteristika společnosti. Jsou v ní uvedeny informace o vývoji tržeb, o prodeích nebo i o teritoriálním rozložení exportu. Dále je představena skupina Agrofert, a. s. jejímž je Synthesia, a. s. členem. Vzhledem k tomu, že diplomová práce byla zpracovávána v SBU Pigmenty a barviva, jsou zde také uvedeny základní informace o této SBU, o jejím poslání, vizi či strategických cílech společnosti.

Předposlední, tedy čtvrtá kapitola, zahrnuje samotné provedení kvalitativního šetření, které bylo provedeno s využitím metody případové studie. V úvodní části této kapitoly byla nejprve uvedena metodologie šetření společně s popisem vybraných respondentů a časovým harmonogramem šetření. V této kapitole byly také vymezeny výzkumné oblasti, které měli napomoci odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Zbývající část této kapitoly je věnována jednotlivým výzkumným oblastem, u kterých jsou uváděny souhrnné odpovědi oslovených respondentů.

Závěrečná kapitola byla rozdělena na tři základní části. První část se věnuje shrnutí výsledků zjištěných pomocí empirického šetření. Dále se rozděluje ještě na shrnutí výsledků z výzkumných oblastí a na shrnutí výsledků dle manažerů společnosti. Druhá část je zaměřena na shrnutí výsledků na základě teoretických poznatků. Zde byly vymezeny jednotlivé nesrovnalosti zjištěné v provedeném šetření a porovnány s teoretickým výkladem, který byl uveden v první kapitole. Závěrečná část této kapitoly je věnována návrhům a doporučením. Celkem byly zaznamenány čtyři základní návrhy. První návrh se týká zavedení nových ukazatelů, které budou kvalitativního charakteru. Druhým návrhem je zavedení nových ukazatelů do systému měření výkonnosti, které by lépe odrážely zvolenou strategii a strategické cíle společnosti. V třetím návrhu se odráží zavedení jednotné metodiky pro současný systém měření výkonnosti a posledním návrhem je častější hodnocení ukazatelů systému, které by prováděli manažeři SBU Pigmenty a barviva.

V závěru je třeba dodat, že veškeré tyto návrhy je třeba vnímat pouze jako doporučení a posouzení jejich realizace je ponecháno samotným manažerům společnosti.

Cílem diplomové práce bylo sestavení případové studie současného systému měření výkonnosti ve vybraném podniku. Zároveň na základě zjištěných výsledků vymezení návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího systému měření výkonnosti v podniku.

Je možné konstatovat, že vytyčený cíl byl na základě poznatků z provedeného kvalitativního šetření s využitím metody případové studie naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ASCHENBRENNEROVÁ, Helena. BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 19. 3. 2010 [cit. 2011-11-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize/1001663/56777/>>.
- [2] Balanced Scorecard (BSC). Středoevropské centrum pro finance a management [online]. 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>.
- [3] Česká společnost pro jakost : Váš partner na cestě za vyšší kvalitou [online]. 2011 [cit. 2011-11-29]. Proč použít model excelence EFQM. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/cs/proc-pouzit-model-excelence.html>>.
- [4] ČIHOVSKÝ, J. *Sociologický výzkum: Studijní text pro posluchače FTK UP Olomouc*. Olomouc, 2006. ISBN Bez ISBN.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H.Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše SOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [7] FRANCO-SANTOS, Monica, et al. Towards a definition of business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management* [online]. 2007, 27, 8, [cit. 2011-11-29]. Dostupný z WWW: <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2789/1/Towards%20a%20definition%20of%20business%20performance%20measurement%20system.pdf>>.
- [8] FRIEDEL, Libor. Benchmarking CSQ [online]. 2002 [cit. 2011-11-21]. O Benchmarkingu. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika et al. *Procesní řízení: Ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, a. s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [10] Holy Roman Consulting [online]. 2004 [cit. 2011-11-29]. Měření výkonnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.hrc.cz/serv08%20KPI.htm>>.
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 230 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [12]Interní materiály společnosti Synthesia, a. s.
- [13]KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [14]Kdo jsme: Historie. AGROFERT HOLDING, a. s. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/?pageId=108>.
- [15]KELLEN, Vince. Business Performance Measurement : At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, [online]. 2003 [cit. 2011-11-26]. Business Performance Measurement. Dostupné z WWW: <<http://www.kellen.net/bpm.htm>>.
- [16]KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [17]ManagementMania.com : Ekonomická přidaná hodnota (EVA- Economic Value Added) [online]. 2011 [cit. 2011-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/ekonomicka-pridana-hodnota>>.
- [18]MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [19]MARR, Bernard. Current State of the Art: Business Performance Management. s. 24.
- [20]MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [21]NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [22]NENADÁL, Jaroslav. Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava [online]. 2001 [cit. 2011-11-21]. Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti. Dostupné z WWW: <<http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>.
- [23]NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

- [24]Nitrocelulóza. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://nitrocellulose.synthesia.eu/cze>.
- [25]O společnosti: Finance. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/finance>.
- [26]O společnosti: Historie. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/historie>.
- [27]O společnosti: Profil společnosti. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.
- [28]O společnosti. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti>.
- [29]Organická barviva. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://dyes.synthesia.eu/cze/organicka-barviva>.
- [30]Organická chemie. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://nitrocellulose.synthesia.eu/cze>.
- [31]Organické pigmenty. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://pigments.synthesia.eu/cze/organicke-pigmenty>.
- [32]PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: Hohn Wiley & sons, 2007, 256 s. ISBN 978-0-470-09588-1.
- [33]PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, s. r. o., 2009, 333 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [34]PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [35]PŘIBYSLAVSKÝ, Jiří. System online : S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2006 [cit. 2011-11-29]. Balanced Scorecard - jak dosáhnout podnikových ambicí. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>>.
- [36]Případová studie. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1_studie.

- [37]Rozhovor. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Rozhovor>.
- [38]RŮČKOVÁ. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [39]SBU Pigmenty a barviva. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/sbu-pigmenty-a-barviva>.
- [40]Seznam evidovaných listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=132397&sysinf.klic=d2088e4f7238fa8c9ea98cd8c6c2d8aa&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1031&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=06.02.2012>.
- [41]Služby: Energetika. *Synthesia* [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/sluzby/energetika>.
- [42]SOLAŘ, Jan. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: PC-DIR Real, s. r. o, 2000, 113 s. ISBN 80-214-1722-6.
- [43]SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: Předstihneme nejlepší*. Praha: Professional Publishing, a. s., 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [44]Společenská odpovědnost firem (CSR) [online]. 2008 [cit. 2011-11-29]. Model EFQM. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?modelefqm>>.
- [45]SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [46]ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [47]UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [48]WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [49]WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Představení ostatních SBU společnosti Synthestia, a. s.

Příloha B – Seznam otázek k jednotlivým výzkumným oblastem

Příloha C – Charakteristika sledovaných ukazatelů

Příloha A – Představení ostatních SBU společnosti Synthesie, a. s.

SBU Nitrocelulóza

Výroba nitrocelulózy má v Synthesii více než 80letou tradici. Vytvoření obchodní jednotky Nitrocelulóza umožnilo soustředit se na relativně jasný a vymezený výrobní segment derivátů celulózy, rozpouštědel, anorganických kyselin a solí. Došlo k rozsáhlým investicím a modernizaci technologického zařízení.

Díky kvalitě výrobků, spolehlivosti dodávek, profesionalitě a odbornosti zaměstnanců se Synthesia řadí mezi nejvýznamnější světové výrobce nitrocelulózy. V současnosti produkce nitrocelulózy dodávána do více než 25 zemí světa.

SBU Nitrocelulóza je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 a je rovněž dlouholetým členem asociace ENA (Evropské sdružení výrobců NC) a asociace WONIPA (Worldwide Nitrocellulose Producers Association). [24]

Odvětví obchodu:

- **Průmyslová nitrocelulóza**, deriváty přírodní nitrocelulózy nacházejí uplatnění především v oblasti nátěrových hmot a laků.
- **Vojenská nitrocelulóza** především vojenská a dynamitová nitrocelulóza nachází uplatnění v těžebním a zbrojním průmyslu.
- **Anorganické kyseliny a soli** pro vlastní využití v dalším provozu Synthesie i pro externí zákazníky je vyráběn široký sortiment anorganických kyselin a solí.
- **Oxycelulóza**, Synthesia, a. s. je jedním z předních výrobců okysličování buničiny pro biomedicínu a technické aplikace. [27]

SBU Organická chemie

Společnost Synthesia je významným českým výrobcem organických sloučenin se silnou pozicí v oblasti pokročilých intermediátů. SBU organika nabízí přibližně stovku různých produktů.

Výzkum a vývoj v této oblasti zajišťuje pro SBU Organika dceřiná společnost Synthesie, a to Výzkumný ústav organických syntéz, a. s. (VÚOS).

SBU Organika je držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Část výrob společnosti podléhá GMP a je auditována FDA. [30]

Odvětví obchodu:

- **Farmacie** v současné době nabízí čtyři hlavní produkty, jejichž kvalitu garantuje nejen dlouholetou tradicí a znalostmi, ale i certifikací.
- **Pesticidy** řadí se sem přípravky pro řešení problémů s likvidací nežádoucí plevelné vegetace. Výrazným krokem v rozvoji pesticidů se stalo zahájení výroby přípravků z vlastních účinných látek.
- **Zákaznické syntézy** jsou individuální řešení na míru potřebám konkrétního zákazníka.
- **Polotovary** jsou objemově významnou produkcí společnosti, založené na moderních technologiích.[27]

SBU Energetika

Synthesia, a.s. provozuje vlastní energetickou distribuční soustavu a disponuje vlastní elektrárnou, jejíž kapacita dokáže spolehlivě pokrýt potřeby partnerů v celém areálu průmyslové zóny. Díky tomu je energetická soustava Synthesie schopna pracovat i v tzv. ostrovním provozu, kdy jsou odběratelé nezávislí na okolní distribuční síti a tím pádem chráněni před všemi možnými negativními dopady (energetická krize, výpadky apod.). To má zásadní vliv na vysokou spolehlivost dodávek energií a s tím související stabilitu výroby. SBU Energetika dodává energie do všech divizí společnosti Synthesia, a.s. [41]

Odvětví obchodu:

- **Energetika** vyrábí a distribuuje energii formou horké páry a tepla pro všechny výrobní divize a subjekty v areálu společnosti. [27]

Příloha B – Seznam otázek k jednotlivým výzkumným oblastem

- 1) Máte v podniku definované strategické cíle? Na jak dlouhé období?
- 2) Jaké faktory dle Vašeho názoru zejména ovlivňují výkonnost Vaší firmy?
- 3) Jaké charakteristiky by měl mít správně fungující systém měření výkonnosti?
- 4) Z jakých hlavních komponentů by měl být sestaven?
- 5) Jaké role ve Vaší firmě systém měření výkonnosti sehrává?
- 6) Využíváte k měření výkonnosti kvantitativní či kvalitativní ukazatele?
- 7) Jaké jsou klíčové finanční a nefinanční indikátory, které využíváte pro měření výkonnosti?
- 8) Jaké jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější indikátory, pomocí nichž lze zmapovat výkonnost podniku?
- 9) Co byste označil/a za rozhodující aspekty pro úspěšné řízení výkonnosti?
- 10) Charakterizujte vztah mezi měřením výkonnosti a strategií ve Vašem podniku? Jak strategie ve vašem podniku ovlivňuje výkonnost?
- 11) Jak ovlivňuje výkonnost Vaší firmy podnikatelské prostředí?
- 12) Ve kterých oblastech sledujete výkonnost pomocí ukazatelů?
- 13) Jaký model (rámeček, metodu) využíváte pro měření výkonnosti? Jaké jsou slabiny či problematická místa Vašeho současného systému řízení výkonnosti? Jak byste Váš systém řízení výkonnosti modifikoval?
- 14) Co by měl podle Vašeho názoru splňovat efektivní systém řízení výkonnosti?
- 15) Uplatňují se ve Vaší firmě principy podnikatelské etiky či politiky CSR? Měříte v rámci Vašeho systému řízení výkonnosti efektivnost aktivit prováděných v rámci politiky CSR? Jaké indikátory myslíte, že by bylo vhodné v tomto kontextu sledovat?

Příloha C – Charakteristika sledovaných ukazatelů

Provozní hospodářský výsledek (PHV)

Ukazatel PHV je pravidelně sledován a manažery hodnocen, jako jeden z nejvýznamnějších ukazatelů. Je počítán jako rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady. Do provozních výnosů se řadí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje zboží, aktivace a ostatní provozní výnosy. Naopak do skupiny provozních nákladů patří spotřeba paliv a energie, režijní a ostatní materiál, služby (zahrnující náklady na údržbu, ekologické služby, provize, nájemné, cestovné a náklady na reprezentaci), dále osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a ostatní provozní náklady.

Jelikož častým problémem bývá, že dochází k nesouladu mezi skutečnou a plánovanou hodnotou PHV, sleduje se detailněji, co způsobuje tyto odlišnosti. Příčiny mohou být rozdíly u hodnot krycího příspěvku 1, které způsobuje vliv měnového kurzu, změna stavu zásob včetně jejich přecenění, osobní náklady (do kterých spadají mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady), náklady na údržbu, zisk z prodeje majetku a zásob, odpisy, náklady na ekologii, správní režie, rezervy a opravné položky. Mezi nejčastější příčinu patří právě změna stavu zásob včetně přecenění. PHV je sledován za střediska, na které je strategická obchodní jednotka PaB rozdělena. Těchto středisek je deset.

Sledování prodeje

Dalším velmi pečlivě sledovaným ukazatelem jsou výkazy měsíčních prodejů. V těchto výkazech se rozdělují prodeje na dvě základní skupiny, a to na prodeje pigmentů a prodeje barviv. Hlavním kritériem, které je důležité vnímat, je dosahovaná výše jednotlivých prodejů za měsíc. Prodeje se sledují jak ve skutečné, tak i v procentuální výši. V měsíční zprávě je ale také nezbytně sledován vývoj kumulovaných prodejů od začátku roku. Jako další se určuje porovnání dosažené skutečnosti se stanoveným plánem. Jelikož odbyt Synthesie putuje zhruba z 90 % na zahraniční trhy, je třeba sledovat i trhy, na které jejich produkty směřují. Tržní teritoria jsou rozdělena na tuzemské trhy, trhy Evropské unie, trhy Severní Ameriky a na ostatní trhy. Nejvíce produktů je vyváženo právě na trhy zemí Evropské unie.

EBITDA

Celkový provozní hospodářský výsledek se zároveň také považuje za ukazatel EBIT.

Tabulka 11: Struktura výpočtu EBITDA

EBIT
+ odpisy
- změna stavu opravných položek
+ rezervy
+ přecenění
+ fyzická likvidace
- tržby z prodeje majetku a materiálu
+ zůstatková cena prodávaného majetku a materiálu
= EBITDA

Zdroj: Upraveno podle [12]

Tento ukazatel se dále upravuje a zjišťuje se hodnota ukazatele EBITDA, kteří manažeři považují právě za jeden z nejvíce významných ukazatelů společnosti.

Tržby

Ze skutečných prodejů vychází i další sledovaný ukazatel, a to tržby. Tento ukazatel se sleduje za jednotlivé segmenty. Prvním ukazatelem ze skupiny tržeb, který se sleduje, jsou tržby dle prodaného sortimentu. V tomto případě se skutečně dosažené tržby porovnávají kumulativně oproti stanovenému plánu pro dané období a dále proti skutečně dosaženým tržbám za stejné období v minulém roce. Pro názornou představu je vhodné tyto ukazatele graficky znázornovat, jelikož je možné na první pohled vidět značné odchylky.

Druhým ukazatelem ze skupiny tržeb je sledování vývoje tržeb během roku, bez ohledu na to, z jakého sortimentu jsou tržby získány. Nejvhodnější formou je opět grafické znázornění tohoto vývoje.

Tržby se také hodnotí podle prodejců, kteří měli zásluhu na jejich získání. Prodejci jsou v tomto případě rozděleni podle segmentů na prodejce z oddělení pigmentů a z oddělení barviv. Možné je však i rozdělení tržeb podle výrobních středisek, které se podílely na celkově dosažené výši tržeb.

Cash flow

Dalším sledovaným ukazatelem je provozní a bilanční cash flow společnosti. Struktura vzoru výpočtu cash flow je následně uvedena:

Tabulka 12: Struktura cash flow

<i>Položky</i>	<i>Plán</i>	<i>Skutečnost</i>		
		<i>Pigmenty</i>	<i>Barviva</i>	<i>Celkem</i>
<i>Modifikovaný KP 2</i>				
<i>Odpisy</i>				
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek</i>				
<i>Zisk z prodeje majetku</i>				
<i>Změna stavu zásob</i>				
<i>Změna stavu pohledávek</i>				
<i>Změna stavu závazku</i>				
<i>Provozní cash flow</i>				
<i>Investice</i>				
<i>Příjmy z prodeje majetku</i>				
<i>Investiční cash flow</i>				
<i>Cash flow z KP 2</i>				
<i>Správní režie</i>				
<i>Provozní cash flow celkem</i>				
<i>Cash flow celkem (bilanční)</i>				

Zdroj: Upraveno podle [12]

Cílem je dosahovat co nejlepší hodnoty cash flow. Cash flow může být negativně ovlivněno záporným hospodářským výsledkem, poklesem odpisů, zaúčtováním opravných položek, ztrátou z prodeje majetku, nárůstem stavu zásob, nárůstem stavu pohledávek, poklesem stavu závazků a zaúčtováním investic.

Krycí příspěvek

Krycí příspěvek je rozdělen na krycí příspěvek 1 a krycí příspěvek 2. Struktura výpočtu krycího příspěvku 1:

$PN = \text{náklady na suroviny a energie v celém řetězci výroby}$

$PNI = PN + \text{položka ODVO (odpadní vody)}$

$PCexw = \text{prodejní cena} - (\text{náklady na přepravné} + \text{provize} + CLO)$

$KP1 = PCexw - PNI$

Struktura výpočtu krycího příspěvku 2:

$VN = PN + \text{fixní a ekologické náklady}$

$KP2 = PCexw - VN$

Krycí příspěvek je sledován managementem každý měsíc, a je součástí vypracované měsíční zprávy o hospodaření PaB. Opět se zde porovnávají skutečně dosažené hodnoty s naplánovanými hodnotami. Stejně tak je porovnávána hodnota, která byla dosaženo v daném měsíci s hodnotou, která byla dosažena ve stejném měsíci v loňském roce. Důležité je sledovat i kumulaci krycího příspěvku, tedy načítání hodnot za jednotlivě uběhlé měsíce. Tento ukazatel se sleduje především z toho důvodu, že jeho výše může dále ovlivňovat provozní hospodářský výsledek, EBITDA i cash flow společnosti.

Vzhledem k tomu, že krycí příspěvek může svojí výší ovlivnit i další ukazatele, sleduje se ve společnosti detailnější rozbor těchto krycích příspěvků. Samozřejmostí je sledování a porovnávání skutečnosti se stanoveným plánem. Dochází však i k detailnímu sledování faktorů, které mají vliv na neplnění či přesažení plánu. Těmito faktory nejčastěji jsou prodejní ceny, nákupní ceny, variabilní náklady či prodané množství v měrných jednotkách. U krycích příspěvků je třeba vnímat, jak jednotlivé výrobky se podílejí na tvorbě krycích příspěvků.

Pohledávky

Pro přesnou představu o hospodaření společnosti je nezbytné sledovat i stav a výši pohledávek společnosti. V tomto případě se sleduje, jaká je celková výše pohledávek, kolik z těchto pohledávek je do lhůty splatnosti a které jsou naopak již po lhůtě splatnosti. U nesplněné lhůty splatnosti se sleduje počet dnů, které mají pohledávky po splatnosti. Tyto pohledávky se rozdělují podle překročené splatnosti na pohledávky:

- do 30 dnů;
- do 60 dnů;

- do 90 dnů;
- do 120 dnů;
- do 180 dnů;
- do 365 dnů;
- nad 365 dnů.

U nesplacených pohledávek je převážně potřeba sledovat, koho se nesplacená pohledávka týká, tedy, kdo je naším nesolventním odběratelem. Zda na tohoto odběratele není vyhlášen konkurz či likvidace. Nesplacené pohledávky je možné podle zákona o daních přeměnit na nedobytné pohledávky a snížit si o jejich výši svůj daňový základ.

Pohledávky se také sledují podle jejich výše, bez rozdílu zdali se jedná o pohledávky, které jsou do lhůty splatnosti, nebo které tuto lhůtu již překročily. V tomto případě se eviduje, kdo je naším odběratelem, z jakého je státu a jaká je jeho celková výše pohledávky. Případně se ještě tato evidence doplňuje komentářem, ve kterém je uvedeno, zda proběhla nějaká urgence pohledávek po splatnosti.

Stav zásob

V měsíční zprávě o hospodaření je také sledován stav zásob, ty jsou sledovány z několika úhlů pohledu, jelikož se jedná o velmi významnou položku aktiv. U zásob je sledován jejich vývoj dle druhu za jednotlivé měsíce. Jednotlivé druhy zásob se rozlišují na zboží, hotové výrobky, obaly, materiál, polotovary a nedokončenou výrobu. U zásob společnost stanovuje výši limitu, který by neměl být překročen. Je to z toho důvodu, že pokud společnost překračuje tyto limity, vyrábí tzv. na sklad a dochází ke kumulaci zásob. To se projevuje ve vázanosti finančních prostředků právě ve skladovaných zásobách.

Dále se eviduje, jaké jsou stavy tzv. „TOP“ položek zásob surovin a hotových výrobků. Sleduje se převážně, jaká je množství sumy zásob, hodnota této sumy a cena, která je stanovena v porovnání Kč za měrnou jednotku.

Produktivita práce

V jednotlivých střediscích je sledován i vývoj produktivity práce. U produktivity práce se management zaměřuje na sledování počtu pracovníků, kteří jsou kategorizováni jako dělníci. Určuje se, jaká je jejich suma odpracovaných hodin. Kolik je z celkového počtu zaměstnanců tzv. agenturních pracovníků, a dále také jaká je výše mzdy za odpracovanou hodinu.

Surovinry, polotovary a energie

V měsíční zprávě je detailně rozpracováno hospodaření se surovinami, polotovary a energiemi, protože se jedná o významné položky, které značně zatěžují hospodaření společnosti. Jednotlivé nákladové druhy se hodnotí podle hospodaření středisek společnosti, dále podle jejich výše ve stanoveném měsíci, ale i kumulace od počátku roku. Hodnotí se nejen dosažená výše, ale především to, zda došlo k překročení či k úspoře. Jak jednotlivá střediska hospodaří právě se svěřenými surovinami, polotovary a energiemi, tvoří základ pro vyhodnocování týmové prémie. Týmová prémie je stanovena dle podílu strukturální a množstevní odchylky ku plánovaným nákladům.

Spotřeba pitné vody

Jelikož pitná voda je základem pro veškeré chemické procesy, které ve společnosti vznikají, je nutné sledovat i její spotřebu. Spotřeba se sleduje nejprve za jednotlivé měsíce u středisek společnosti. Je však sledována i spotřeba na jednoho pracovníka, která je vyjádřena v m³.

Náklady na obnovu

Z nákladových položek mající vliv na hospodaření společnosti jsou náklady na obnovu. Veškeré tyto náklady se rozdělují opět podle středisek. Pozornost je věnována i vytvořeným fondům, z nichž společnost financuje obnovu zařízení.

Stav zaměstnanců

Jeden z mála nefinančních ukazatelů je určení stavu zaměstnanců ve střediscích společnosti. Počet zaměstnanců se rozlišuje podle toho, zda se jedná o dělníky nebo o technickohospodářské pracovníky. Změna stavu zaměstnanců je určována ke každému měsíci. Následně se určuje, jaký je jejich stav ke konci období. Z těchto ukazatelů je možné určit i rozdíl ve změně stavu zaměstnanců.

Kvalita a reklamace

Neméně důležitým ukazatelem je sledování kvality výrobků a případné reklamace. Pokud dojde k reklamování některého výrobku, je reklamace zpracována do formuláře. Ten se zaměřuje na definování, o které výrobky se jedná, zákazníka, kterého se týká. Určuje se i důvod, proč je reklamace zahájena, v jakém je momentálně stavu a samozřejmě jaká je výše očekávaných nákladů.

Investice

U investic se určuje, na jaké předložené projekty budou finanční prostředky uvolněny. Na začátku roku se uvádí, jaký objem finančních prostředků je pro investice stanoven a jaký je předpokládaný stav čerpání. Ke konci roku se hodnotí, jaký je skutečný stav čerpání investice. Ke konci roku také dochází k procentuálnímu zhodnocení plánovaného a skutečného stavu čerpání finančních prostředků.

Náklady na ekologii

Velmi podrobně jsou ve společnosti hodnoceny náklady na ekologii. Právě tyto náklady tvoří jednu z nejvyšších položek, které se projevují v hospodaření společnosti. Náklady se rozpočítávají podle středisek, určuje se jejich druh a samozřejmě i jejich výše. U těchto nákladů je porovnáván jejich skutečný stav s plánovaným. Nezbytné je sledování také jejich roční kumulace.

Veškeré uvedené ukazatele patří mezi nejvíce sledované ukazatele, jejichž poměrování je prováděno ve společnosti každý měsíc. Následně jsou hodnoty těchto ukazatelů sestaveny do měsíční zprávy, která je předkládána vedení strategické obchodní jednotky PaB a vedení společnosti ke zhlédnutí, projednání a vyvození příslušných závěrů, které by měly vést ke zlepšení situace ve společnosti. Součástí měsíční zprávy jsou také vytvořené plány, které mají znázorňovat, jakých hodnot by měla společnost v dalších obdobích dosáhnout.