

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. ŽANETA VENCLOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Moderní metody měření a řízení výkonnosti firem

Bc. Žaneta Venclová

Diplomová práce

2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta Venclová**
Osobní číslo: **E12569**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Moderní metody měření a řízení výkonnosti firem**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Obsahem tématu je zaměření na analýzu využívání komplexních metod, které jsou vhodné pro měření a řízení výkonnosti podniků.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky moderních metod měření a řízení výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace vybraných moderních metod ve vybraném podniku.
- Zhodnocení dosažených výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:


FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

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


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Žaneta Venclová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné rady, kterými k vypracování této práce přispěla.

Dále bych ráda poděkovala ekonomce a účetní společnosti VENCL a spol., s. r. o., za poskytnutí cenných informací o společnosti a všem jejím zaměstnancům, kteří se do výzkumu taktéž aktivně zapojili.

V neposlední řadě děkuji svým rodičům za morální i finanční podporu při studiu.

ANOTACE

Tato práce se zabývá implementací moderních metod využívaných pro zvyšování výkonnosti podniku. Tyto metody jsou popsány v teoretické části práce, na kterou navazuje aplikace vybraných metod na konkrétní malý podnik. Je vypočtena ekonomická přidaná hodnota a aplikován Model Excellence EFQM. Výsledky EVA dosažené v podniku jsou také srovnány s výsledky v odvětví.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, hodnocení výkonnosti, Ekonomická přidaná hodnota (EVA), Model Excellence EFQM

TITLE

Modern methods of performance measurement and management companies

ANNOTATION

This diploma is aimed on evaluation of modern methods used for improving business performance. These methods are described in the theoretical part, followed by the application of selected methods for a specific small company. The economic value added is calculated and the model is applied of the Excellence EFQM. EVA results achieved in the company are compared with results in the sector.

KEYWORDS

Performance, Efficiency Rating, Economic Value Added (EVA), Model excellence EFQM

OBSAH

ÚVOD	11
1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	13
1.1 VÝKONNOST	13
1.1.1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	17
1.1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	19
1.1.3 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	23
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ	27
1.2.1 FINANČNÍ UKAZATELE	27
1.2.2 HODNOTOVÉ UKAZATELE	33
1.3 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ V PRAXI	36
2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	38
2.1 ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)	38
2.1.1 KONCEPT EKONOMICKÉHO ZISKU	38
2.1.2 VÝPOČET UKAZATELE EVA	39
2.1.3 RATINGOVÝ MODEL	41
2.1.4 ZHODNOCENÍ MODELU	43
2.2 EFQM EXCELLENCE MODEL	44
2.2.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MODELU	45
2.2.2 MODEL EXCELLENCE EFQM	46
2.2.3 LOGIKA RADAR	51
2.2.4 ZMĚNY V MODELU EXCELLENCE EFQM 2013	51
2.2.5 ZHODNOCENÍ MODELU	52
2.3 PROPOJENÍ MODELŮ EVA A BSC	55
2.4 VÝBĚR METODY PRO ŘEŠENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	56
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	59
4 APLIKACE METOD MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU	62
4.1 APLIKACE METODY EVA	62
4.1.1 VÝPOČET ALTERNATIVNÍHO NÁKLADU NA VLASTNÍ KAPITÁL R_E	62
4.1.2 VÝPOČET UKAZATELE EVA	66
4.1.3 PYRAMIDÁLNÍ ROZKLAD UKAZATELE EVA	67
4.1.4 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ S ODVĚTVÍM	70
4.2 APLIKACE MODELU EFQM EXCELLENCE	74
4.2.1 SEBEHODNOCENÍ	74
4.2.2 VÝSLEDKY SEBEHODNOCENÍ	88
5 ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ	91
5.1 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ UKAZATELE EVA	91
5.2 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ MODELU EFQM EXCELLENCE	93
ZÁVĚR	97
POUŽITÁ LITERATURA	99
SEZNAM PŘÍLOH	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra; 2003	20
Tabulka 2: Významné důvody pro měření výkonnosti v České republice; 2009-2011	21
Tabulka 3: Změna paradigmatu v měření výkonnosti.....	35
Tabulka 4: Srovnávací tabulka analyzovaných metod.....	57
Tabulka 5: Výpočet hodnoty WACC	63
Tabulka 6: Výpočet hodnoty r_e	65
Tabulka 7: Výpočet hodnoty EVA.....	66
Tabulka 8: Výpočet přírůstku hodnoty EVA.....	67
Tabulka 9: Výpočet relativní EVA ve společnosti a v odvětví	70
Tabulka 10: Výpočet relativní EVA ve společnosti a v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.....	71
Tabulka 11: Výpočet relativní EVA ve společnosti a II kategorii podle MPO	71
Tabulka 12: Výpočet relativní EVA ve společnosti a III kategorii podle MPO.....	72
Tabulka 13: Výpočet relativní EVA ve společnosti a IV. kategorii podle MPO	73
Tabulka 14: Vyhodnocení kritérií v části „Předpoklady“	89
Tabulka 15: Vyhodnocení kritérií v části „Výsledky“	89
Tabulka 16: Výpočet celkových bodů podle Modelu EFQM Excellence.....	90
Tabulka 17: Shrnutí zásadních silných stránek a nedostatků společnosti VENCL a spol., s. r. o.....	94

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Koncept měření a řízení výkonnosti podniku	17
Obrázek 2: Řízení výkonnosti v průběhu roku	18
Obrázek 3: DuPont pyramida	32
Obrázek 4: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA.....	39
Obrázek 5: Rozdělení podniků do kategorií podle míry tvorby EVA	43
Obrázek 6: EFQM Excellence model	47
Obrázek 7: Průměrná procentní změna měřítek výkonnosti	53
Obrázek 8: Porovnání vítězů „nezávislých“ cen a vítězů cen „dodavatelů“ – průměrná procentní změna měřítek výkonnosti.....	53
Obrázek 9: Porovnání vítězů cen z menších firem a větších firem – průměrná procentní změna měřítek výkonnosti.....	54
Obrázek 10: Model EVA + BSC	55
Obrázek 11: Společnost VENCL a spol., s. r. o.....	61
Obrázek 12: Vývoj hodnoty WACC v letech 2008 - 2012	64
Obrázek 13: Vývoj hodnoty r_e v letech 2008 - 2012.....	65
Obrázek 14: Vývoj hodnoty EVA v letech 2008 - 2012	66
Obrázek 15: Vliv na ukazatele EVA v letech 2011 a 2012.....	68
Obrázek 16: Vývoj ukazatele ROE v období 2008 - 2012.....	69
Obrázek 17: Porovnání relativní EVA s dalšími oblastmi v letech 2010 - 2012.....	73
Obrázek 18: Výsledky subkritérií kritéria Vedení	76
Obrázek 19: Výsledky subkritérií kritéria Politika a strategie	78
Obrázek 20: Výsledky subkritérií kritéria Lidé	80
Obrázek 21: Výsledky subkritérií kritéria Partnerství a zdroje	82
Obrázek 22: Výsledky subkritérií kritéria Procesy	84
Obrázek 23: Výsledky subkritérií kritéria Zákazníci výsledky	85
Obrázek 24: Výsledky subkritérií kritéria Lidé výsledky	86
Obrázek 25: Výsledky subkritérií kritéria Společnost výsledky	87
Obrázek 26: Výsledky subkritérií kritéria Klíčové výsledky výkonnosti	88

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A	aktiva celkem
apod.	a podobně
BU	bankovní úvěry
BSC	Balanced Scorecard
C	celkový kapitál investovaný dlouhodobě
CZ	výsledek hospodaření po zdanění
č.	číslo
ČR	Česká republika
D	cizí kapitál
E	vlastní kapitál
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (provozní zisk)
EFQM	Evropská nadace pro řízení kvality
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
Kč	Koruna česká
KPI	Klíčové indikátory výkonnosti
L _{III}	likvidita třetího stupně
mil.	milion
mld.	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Tržní přidaná hodnota
např.	například
NOA	čistá operační aktiva
NOPAT	provozní zisk po zdanění
O	dluhopisy
Os. N.	osobní náklady
ost.	ostatní
ozn.	označení

P. H.	přidaná hodnota
PMS	Systemy měření výkonnosti
r_d	náklady na cizí kapitál
r_e	náklady na vlastní kapitál
r_f	bezriziková sazba
$r_{FINSTAB}$	riziková přírážka za finanční stabilitu podniku
r_{LA}	riziková přírážka za velikost podniku nebo likviditu akcií
r_{POD}	riziková přírážka za podnikatelské riziko
RF	II. kategorie podniků v rozdělení dle EVA
ROA	rentabilita celkových vložených aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
t	sazba daně z příjmů právnických osob
TH	I. kategorie podniků v rozdělení dle EVA
tis.	tisíc
TQM	Total Quality Management
tzn.	to znamená
UM	úroková míra
USA	Spojené státy americké
UZ	úplatné zdroje
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu
Z	zisk
ZI	III. kategorie podniků v rozdělení dle EVA
ZT	IV. kategorie podniků v rozdělení dle EVA
Δ	změna

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí se firmy musí neustále přizpůsobovat a snažit se udržet si své místo na rychle se rozvíjejícím turbulentním trhu. Aby firma na takovémto trhu úspěšně obstála, musí svoji výkonnost a konkurenceschopnost neustále zvyšovat. Metody pro měření a řízení výkonnosti firem zohledňují riziko, které firma podstupuje a vytváří tak hodnoty nejen pro vlastníky, ale i pro celou řadu dalších subjektů, které jsou do této problematiky zainteresované. [20]

V oblasti hodnocení a řízení firemní výkonnosti přispívají i přístupy nové, nazývané moderní. Moderní metody měření a řízení výkonnosti firem se vyznačují komplexním přístupem. Moderních metod pro měření a řízení výkonnosti existuje celá řada, proto si každá firma musí zvolit metodu, která je nejvhodnější právě pro ni. Současným trendem je propojování modelů finančních s modely komplexními. Finanční model stanoví základní cíl podnikání, kterým je maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka. Cíl je stanoven tedy v oblasti finanční a je zaměřen pouze na výkonnost současnou. K naplnění cíle modelu finančního je však vhodné využít také komplexního i nefinančně orientovaného modelu. Tyto modely představují indikátory budoucí výkonnosti. [28] Propojením modelu finančního s modelem komplexním povede k výrazně vyšší efektivnosti řízení a tím i celkové podnikové činnosti.

V České ekonomice využívá většina firem k hodnocení výkonnosti nejčastěji ekonomické ukazatele. [34] Důvodem tohoto tvrzení může být fakt, že ekonomické a finanční veličiny se mohou snadno změřit a většinu potřebných dat lze získat z firemního účetnictví.

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení charakteristiky moderních a komplexních přístupů vhodných k měření výkonnosti a analýza jejich současného uplatňování v podnikové praxi s následnou implementací vybraných přístupů ve společnosti VENCL a spol., s. r. o. Současně budou zhodnoceny dosažené výsledky a navrhnuty doporučení ke zlepšení. Zhodnocení bude provedeno dvěma metodami, kterými jsou Model EFQM Excellence patřící do skupiny komplexních modelů, který bude doplněn moderně orientovaným finančním modelem EVA (Ekonomická přidaná hodnota). Údaje, které byly potřebné pro zpracování práce, jsou získané z účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Práce je rozdělena do několika kapitol. Obsahem první kapitoly je charakteristika pojmu výkonnost a dalších základních pojmů s ní souvisejících, Dále Jsou zde uvedeny dva základní přístupy k měření výkonnosti a v závěru se kapitola věnuje využití těchto metod hodnocení výkonnosti v praxi.

Smyslem druhé kapitoly je přiblížení některých vybraných moderních a komplexních metod, určených pro hodnocení výkonnosti podniků. Jsou zde zmíněny metody Ekonomická přidaná hodnota (EVA), Model EFQM Excellence a model Balanced Scorecard (BSC). Vybrané modely jsou podrobněji přiblíženy v jednotlivých podkapitolách, kde je uvedena jejich charakteristika, konstrukce a možnosti jejich využití. V závěru této kapitoly je zdůvodněn výběr konkrétních metod, které budou na zvolený podnik aplikovány.

Následující kapitoly jsou věnovány části analytické, ve které je konkrétní podnik, VENCL a spol., s. r. o., pro vyhodnocení výkonnosti charakterizován s následnou aplikací vybraných metod na tento podnik z části teoretické. Je zde proveden výpočet ekonomické přidané hodnoty, pomocí kterého bude zjištěno, zda podnik vytváří pro vlastníky hodnotu. Následuje aplikace Modelu EFQM, který sebehodnocením podniku umožní určit jeho silné a slabé stránky pro dosažení excelence. K vypracování této analytické části byly využity metody analýza interních dokumentů a skupinový rozhovor. Závěr práce obsahuje zhodnocení výkonnosti podniku ze získaných výsledků a návrhy na možné zlepšení.

1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V ekonomické teorii a profesním životě manažera hraje výkonnost velmi významnou roli. Hlavní náplní pracovní doby manažera je profesionální řízení firmy, kde se každým dnem snaží dosáhnout nejlepších možných výkonů a také se snaží splnit cíle, které jsou předem stanoveny. Mezi některé tyto obecné cíle se řadí dynamické rozvíjení firmy, efektivní hospodaření s finančními prostředky, zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků nebo také poskytování kvalitních výrobků. [5]

Tato kapitola je věnována posouzení řízení, měření a hodnocení výkonnosti. Nejprve se vymezí a objasní základní pojmy. Pojem výkonnost se definuje různými spisovateli a následně se bude na výkonnost pohlížet z mnoha různých pohledů. V této kapitole se dále vymezí pojem metrika, měřítko, referenční prvky a mnoho dalších pojmů souvisejících s touto problematikou. Dále se uvedou dva základní přístupy k měření výkonnosti a to přístup finanční a přístup hodnotový. Závěr kapitoly se věnuje využití těchto nástrojů v praxi.

1.1 VÝKONNOST

Na pojem výkonnost se může nahlížet z mnoha různých pohledů. Definuje se různými způsoby obdobně jako u některých ostatních pojmů z oblasti managementu. Protože za hlavní cíl ve většině firem je považována úspěšnost, rozvíjet se ale také své postavení na trhu upevňovat, může se pojem výkonnost velmi obecně charakterizovat jako podstata existence firem. [5]

Tento pojem lze také chápat z pohledu ekonomického prostředí jako schopnost firmy dosahovat takových výsledků, které jsou srovnatelné s výsledky ostatních podniků na základě kritérií, které jsou předem určeny. Jedná se o dlouhodobý jev, ve kterém by měly výsledky dosahovat optimálních hodnot. [69] Zde se nabízí otázka, jak výkonnost měřit objektivně?

Definice výkonnosti podle Wagnera zní velmi obecně: „*způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“ [44] Jinými slovy se může na základě této definice předpokládat schopnost porovnat zkoumaný a referenční jev a to z hlediska kritériální škály, která je stanovena.

Nejčastější vymezení pojmu výkonnost podle Šuláka zní: „*schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.*“ Avšak tuto definici sám hodnotí jako neúplnou. Šulák tvrdí, že na výkonný podnik nemusí ukazovat pouze dobré hospodářské výsledky. [41]

Horník uvádí, že výkonnost firmy je stanovena výkonností procesů a lidí a tak je výkonnost procesů a výkonnost lidí na sobě závislá. [7]

Pokud nastane zájem charakterizovat výkonnost konkrétněji, může se podle Pavelkové a Knápkové pod tímto pojmem porozumět např. podíl na trhu, obstat v silné konkurenci, počet zaměstnanců, jejich spokojenost a motivace, image značky, schopnost uspokojovat zákazníky a v neposlední řadě také velikost bankovního konta. [27] Z toho vyplývá, jak již bylo výše zmíněno, že na výkonnost se může nahlížet z mnoha různých pohledů. Výkonnost může být v jedné firmě rozdílná pro majitele, manažery, zaměstnance ale i konkurenty. Vlastníci firmy měří výkonnost podle splnění očekávání návratnosti svých vložených prostředků, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek a zákazníci podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu. [44]

V praxi je výkonnost firem nejčastěji definována jako schopnost firmy zhodnotit co nejlépe prostředky, které byly do podnikatelských aktivit vloženy, neboť z výše uvedených definic se ukazuje, že pro pojem výkonnost podniku přesná definice neexistuje.

Neustálé zvyšování výkonnosti by v dnešní době mělo být součástí každého strategického řízení firmy, která usiluje o úspěch na trhu. Všechny firmy musí řešit otázku o výkonnosti bez ohledu na to, zda je to firma založená za účelem dosažení zisku nebo nezisková organizace, dále zda se jedná o firmu výrobní nebo nevýrobní. Výkonnost by se měla pravidelně měřit i kontrolovat a to pomocí různorodých metod, neboť je jednou z podmínek k dosažení stanovených cílů. Na výkonnost bývá ve většině názorů jeden princip, přes jejich různorodost, subjektivitu a relativnost, společný. Dle Wagnera se výkonnost chápe jako cesta k vytvoření prospěchu.

Axiomy spojené s výkonností

Podle Wagnera jsou axiomy spojené s výkonností přijímány, aniž by byly dokazovány. Tvrdí, že činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je cílově zaměřená, vede k dosažení určitého stavu nebo děje v budoucnosti. Abychom k dosažení určitého cíle směřovali, navazují na tuto činnost dvě dimenze, které zdůrazňují cílové zaměření a k dosažení určitého cíle směřují.

První dimenzi lze označit jako efektivnost (rozhodnutí manažera), čímž je myšlena výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi lze charakterizovat jako „dělat správné věci“.

Druhou dimenzi lze označit jako účinnost (založeno na řízení realizace uskutečněných činností), zde je výkonnost myšlena ve smyslu způsobu, jakým tuto činnost uskutečňujeme. Tuto dimenzi lze charakterizovat jako „dělat věci správně“. [44]

Funkce výkonnosti

Zde je nutné si uvědomit, že činnost manažera není neutrální, je si vědom toho, že jeho výkonnost je sledována, dále informace o výkonnosti nemá neutrální vztah k průběhu děje. [15] Výkonnost má tedy podle Wagnera funkci **popisnou, usměrňující a aktivizující**. Měření výkonnosti není pouze nástrojem pro popis podnikové výkonnosti, ale je také nástrojem, který vhodným nebo špatným využitím pozitivně nebo negativně ovlivňuje chování a jednání osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit. Všeobecně známá pravidla zní:

„Co se měří, to se také uskutečňuje; Co chceš řídit, musíš umět měřit.“ [44]

Pohled na výkonnost

V dnešní době představuje výkonnost podniku velmi aktuální téma u subjektů, kteří ji hodnotí. Těchto subjektů je mnoho a tak jsou pohledy na výkonnost různé. Ti, co ovlivňují chod firmy zevnitř, nejsou pouze vlastníci, kteří jsou často zastoupeni vrcholovými manažery ale chod firmy přímo nebo nepřímo ovlivňují také zájmové skupiny, které stojí vně společnosti, takovéto skupiny jsou označovány jako stakeholderi¹. Stakeholderi mohou mít rozdílné, v některých případech dokonce protichůdné zájmy a cíle. [50]

Pohled na výkonnost je různá z pohledu například zákazníka, manažera nebo vlastníka, jak již bylo výše zmíněno. Wagner a Drličková uvádějí následující pohledy: [44], [50]

Z pohledu **vlastníka** se jedná o touhu dosažení maximálního zhodnocení vloženého (investovaného) kapitálu v co možná nejkratší době. Měřítkem této schopnosti je návratnost investice (ROA), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).

Z pohledu **manažera** se jedná o prosperitu, tím se rozumí stabilní podíl na trhu, loajální zákazníci, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky. Z toho vyplývá, že se usiluje o zlepšování konkurenceschopnosti firmy. Měřítkem je v tomto případě rychlost reakce

¹ Pojem **stakeholder** pochází z anglických slov stake (sázka) a hold (držet). Tento pojem označuje jakoukoliv skupinu či jedince, která má zájem na fungování podniku, a může mít vliv na podnik. Oproti tomu pojem **shareholder**, se skládá z anglických slov share (podíl) a hold (držet) a označuje majitele resp. vlastníky podniku.

na změny vnějšího prostředí a na vyhledávání nových příležitostí, dále je to hospodárnost a produktivita, peněžní toky, likvidita, dodací lhůty nebo ceny.

Z pohledu **zákazníka** je za výkonnou firmu označena ta, která dokáže předvídat jejich potřeby a přání a nabídnout kvalitní produkt za odpovídající cenu. Měřítkem této schopnosti je kvalita, dodací lhůta a cena.

Mezi hlavní skupiny stakeholderů můžeme dále řadit [23]:

Akcionáři jsou zájmová skupina, u které se nejoprávněněji předpokládá jisté zhodnocení investice, růst kapitálu a dividend. Tato skupina by teoreticky mohla trvat na výměně top managementu, v případě pocitu nedostatečné hodnoty jejich akcie. Předpokládanějším řešením u této skupiny je ale své akcie vyměnit za jiné, v důsledku uspokojivějšího zisku nebo jistějšího výnosu.

Zaměstnanci se považují za poněkud jinou skupinu, než jsou doposud popsání. Je to skupina, která je závislá na příjmech z firmy, ve které pracují a zároveň nerozhodují o strategických krocích této firmy. V případě, že zaměstnanci firmy nedostanou odpovídající ohodnocení, nemají jistotu budoucího zaměstnání, nejsou v zaměstnání spokojeni, nemají prostor k seberealizaci a tak nemají motivaci ke kvalitní práci, kterou očekávají majitelé a manažeři.

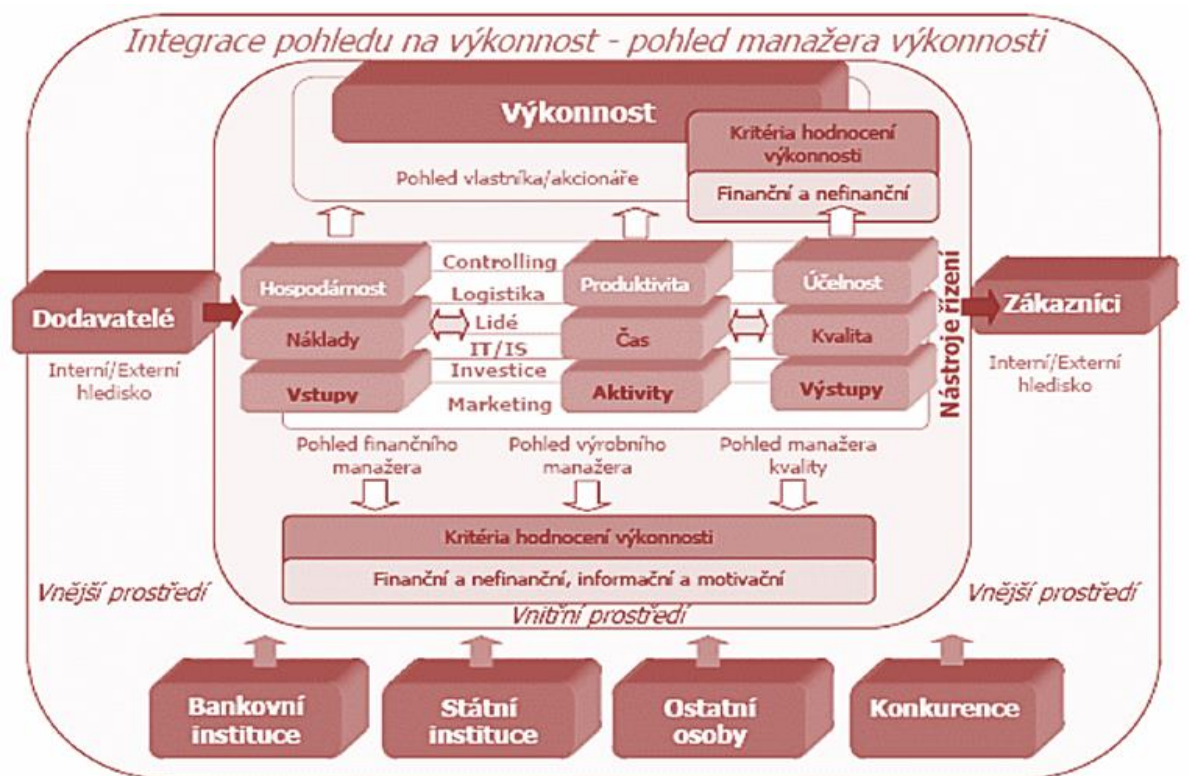
V zájmu **věřitelů** je dostatečná jistota a návratnost investovaného kapitálu do firmy. V případě opačném mohou věřitelé vyžadovat okamžitou splatnost závazků této firmy.

Vláda má zájem o řádné placení všech splatných závazků vůči státu a o to, aby svou činností pomáhala snižovat nezaměstnanost.

Společnost očekává zodpovědnost firmy vůči životnímu prostředí, serióznost vůči svým zaměstnancům a vyvarování se diskriminaci menšin.

Každá firma by měla uspokojovat všechny výše uvedené skupiny, které jsou s ní nějakým způsobem spjaty, aby dosáhla úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

U vnitřních vlivů se výkonnost projeví při transformaci vstupů na výstupy. Náklady se sledují u vstupů kvůli hospodárnosti, čas se sleduje u procesů pro určení produktivity. Kvalita, neboli účelnost, se naopak hodnotí u výstupu. Za výkonný systém se považuje takový, který je vyvážený. V souvislosti s těmito vlivy se dá povšimnout, že měření pouze finančními ukazateli není dostačující, musí se využívat také ukazatelů nefinančních. Níže uvedený obrázek 1 znázorňuje pohled na výkonnost vnitřními a vnějšími vlivy. [69]



Obrázek 1: Koncept měření a řízení výkonnosti podniku

Zdroj:[69]

Z obrázku 1 se může vidět pohled z vnějšího prostředí u dodavatelů, zákazníků, konkurence a ostatních subjektů, které umožňují financování. Pohled z vnitřního prostředí se týká vlastníků, u vlastníků je možnost i vnějšího pohledu, dále manažerů výroby, financí a kvality. Aby jednotlivé ukazatele podporovaly dosažení strategických cílů firmy, byly vyhovující a pro hodnocení využitelné, je nutno tyto ukazatele pro jednotlivé skupiny uvedené na výše znázorněném obrázku nadefinovat vhodným způsobem.

1.1.1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

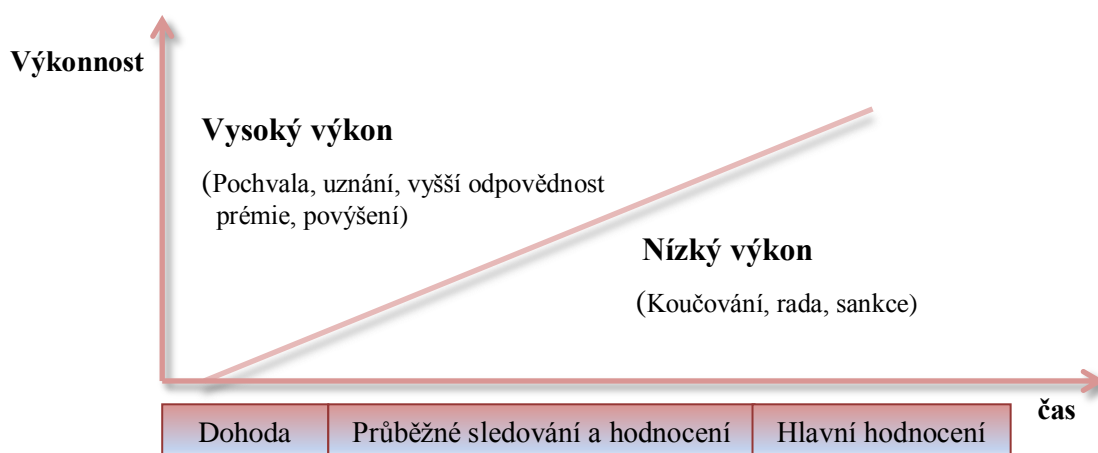
Výkonnost se chápe a vede v rámci plánovaných cílů, které byly odsouhlaseny, standardů a kompetencí, proto se může řízení výkonnosti považovat za prostředek dosažení lepších výsledků ve firmě, v týmu nebo u jednotlivců. Jedná se o postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. Lidé se vedou a rozvíjí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. [46]

Wagnerová řízení výkonnosti označuje za kontinuální a pružný proces, který zahrnuje manažery a ty, kteří vedou a jednají přitom jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak mohou spolupracovat nejlépe, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Tento systém

je spíše zaměřen na retrospektivní hodnocení výkonnosti, zlepšení a budoucí plánování výkonu. [45]

System řízení pracovní výkonnosti je manažerským nástrojem řízení pracovníků. Tento systém konkretizuje cíle a strategické záměry firmy, tím přispívá k jejich dosažení a spravedlivého ocenění pracovníka, z toho vyplývá působnost na jeho motivaci. [45]

Řízení výkonnosti se většinou realizuje v ročním cyklu. Začíná stanovením cílů, dále se průběžně sleduje jejich dosahování a poskytují se zpětné vazby o dosaženém výkonu, vyhodnocením dosažených výsledků končí. Na níže uvedeném obrázku 2 je zobrazeno řízení pracovní výkonnosti v průběhu jednoho roku. [44]



Obrázek 2: Řízení výkonnosti v průběhu roku

Zdroj: Upraveno podle [44]

Z výše uvedeného obrázku 2 je zřejmé, že na začátku roku je ve spolupráci nadřízeného a jeho zaměstnance vytvořena dohoda o výkonnosti. V průběhu roku se výkon hodnotí a sleduje. Jestliže výkon nedosahuje očekávaných výsledků, přistupuje se k radě, školení, nebo například analýze problémů. Jestliže naopak výkon očekávaných výsledků převyšuje, přistupuje se k pochvalám, oceněním, prémieím. Na konci celého procesu přijde na řadu hlavní ohodnocení.

Informace jsou nedílnou součástí problematiky řízení výkonnosti. Zajišťuje je firemní informační systém. Tento informační systém můžeme charakterizovat jako ucelenou skupinu lidí, procesů, pravidel, programových systémů, organizačních pravidel a technického zázemí za účelem sběru, přenosu, aktualizaci, uchování a zpracování dat pro jejich včasné získání a zpracování. [62]

Vzhledem k tomu, že každá firma je jedinečná, je obtížné definovat všechny faktory, které vedou k úspěšnému zavedení systému řízení výkonnosti, proto zavedení tohoto systému vyžaduje specifický přístup i čas. Pavelková a Knápková nadefinovaly vodítko, které může posloužit pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti do firmy. Vodítkem je desatero úspěšného zavedení systému řízení výkonnosti. [27]

Pro danou firmu musí být systém definován přímo na míru, musí být všemi zaměstnanci chápán správně a správně používán. Systém má být efektivní, rychlý, jednoduchý a účinný. [5]

1.1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Měření výkonnosti je nezbytné pro každou firmu, která chce být úspěšná a chce obstát mezi konkurencí. Klíčem k zajištění úspěšně zavedené strategie je měřit výkonnost efektivně. V této problematice se jedná o sledování činností jednotlivých rozhodnutí a opatření při plnění předem stanovených požadavků zainteresovaných stran nebo při plnění vlastních cílů. Systém měření výkonu umožňuje firmě splnění úspěšně všech požadavků, kterými jsou například dobré fungování ze stran nákladů, kvality, flexibility, dále také v neposlední řadě o hodnotu. [53]

Výkonnost firmy se může měřit pomocí různých přístupů a metod, některé jsou správné a některé zase nepřesné. Jednotlivé ukazatele mohou být velice jednoduché oproti jiným, které jsou naopak složité jak z hlediska teorie, tak z hlediska matematiky.

Největší vliv na konečný výkon mají řídicí pracovníci v oblasti vrcholového managementu firmy. Vrcholový management je za měření výkonnosti a za konečný výsledek zodpovědný a je hodnocen ze strany majitelů firmy, akcionářů a mnoho dalších stran, které jsou do firmy zainteresované. Tímto důvodem vrcholový management usiluje o dosažení nejvyššího výkonu, např. motivací svých podřízených pro co nejlepší výsledky. K tomu může být měření výkonnosti nástrojem. Nesmí se však opomenout měření výkonu vrcholového managementu. Výkonnost současně plní funkci aktivizující a usměrňující, jde tedy o nástroj, pomocí kterého mohou vrcholoví představitelé podniku pozitivně nebo negativně působit na chování a jednání osob, které mohou zkoumané činnosti ovlivnit, vhodným nebo špatným využitím. [44]

Solař se domnívá, že bez základní zpětné vazby poskytované systémy měření výkonnosti nemohou fungovat jakékoliv progresivní systémy řízení. Uvádí:

„co neměřím – to neřídím“. [34]

Definice pro pojem měření je celá řada, v obecném slova smyslu pojem měření znamená: „činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“ [44] Měření je vhodné chápat jako proces, za jehož cíl se považuje získání uživatelem požadované informace o zkoumaném objektu. Nedílnou součástí efektivní realizace neustálého zlepšování přidané hodnoty v podnikání je měření výkonnosti jako proces stanovení klíčových faktorů s cílem posoudit, hodnotit a v případě potřeby změnit základní podnikatelské cíle. [44]

Nenadál definuje měření jako „soubor operací ke stanovení hodnoty určité veličiny v daných jednotkách.“ [22] Rozlišuje dvě základní skupiny měření. Měření technická, kde se stanoví hodnota veličiny, která se vztahuje k hmotným výstupům procesů a měření systémová, kde se umožňuje poznat a definovat chování organizačního systému. [22]

Důvody pro měření výkonnosti

Se svou úrovní výkonnosti by měla být obeznámena každá firma. Důvody firem pro měření výkonnosti jsou velmi rozmanité a je jich celá řada, neboť každá firma má odlišný motiv pro vykonávání této činnosti. Často byly tyto důvody firem pro měření jejich výkonnosti zkoumány.

Wagner uvádí důvody pro uskutečňování měření tyto funkce měření: „funkce podpory paměti, komparace, objektivizace a šíře smyslového poznání, hloubky poznání, funkce zprostředkování poznání a funkce důkazní.“ [44]

Bernard Marr provedl v roce 2003 výzkum, kde se zabýval zkoumáním hlavních důvodů měření výkonnosti podniku, jak můžeme vidět v níže uvedené tabulce 1, kde každému faktoru odpovídá procentuální hodnota vyjadřující jeho podíl na celkové hodnotě. [78]

Tabulka 1: Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra; 2003

FAKTOR	%
Controlling	30
Strategické plánování	19
Každodenní rozhodování	18
Ověřování strategie	12
Komunikace	8
Motivace a odměňování	7
Řízení vztahů se stakeholdery	3,5
Povinnost stanovená zákonem	2,5

Zdroj: Upraveno podle [78]

Z výše uvedené tabulky 1 se může vidět, že controlling je pro měření výkonnosti primárním faktorem, jeho potřeba činí 30%. Následuje strategické plánování a každodenní rozhodování, jejichž hodnoty jsou 19% a 18%. 12% získala potřeba ověřování strategie. Hodnoty u potřeby komunikace a motivace a odměňování se pohybují pod 10%. Velice nízké hodnoty získaly potřeby pro řízení vztahů se stakeholdery 3,5% a povinnost stanovená zákonem s hodnotou nejmenší a to 2,5%.

V České republice se ve firmách se sídlem v České republice uskutečnil výzkum důvodů pro měření výkonnosti od roku 2009 do roku 2011, jak můžeme vidět v tabulce níže, kde jsou faktory ohodnoceny od 1 do 5, přičemž 5 je důvod velmi významný. Výzkum proběhl ve spolupráci Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Fakulty strojní Západočeské univerzity v Plzni. [15]

Tabulka 2: Významné důvody pro měření výkonnosti v České republice; 2009-2011

FAKTOR	HODNOTA
Strategické plánování	4,11
Controlling	4,10
Motivace a odměňování	4,04
Komunikace	3,84
Každodenní rozhodování	3,75
Ověřování strategie	3,59
Povinnost stanovená zákonem	3,23
Řízení vztahů se stakeholdery	3,21

Zdroj: Upraveno podle [15]

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že důvody pro měření výkonnosti podniku v České republice se od celosvětového srovnání, které bylo uskutečněno před 10 lety, významně neliší. Firmy stále zkoumají výkonnost přednostně pro potřeby controllingu, nebo ji používají jako nástroj strategického plánování.

Požadované vlastnosti měření výkonnosti ve své publikaci uvádí Nenadál. [22]

Proces měření výkonnosti

Cílem procesu měření výkonnosti je zjistit informace o zkoumaném objektu. [22] Proces měření se skládá z fází, které na sebe vzájemně navazují. Wagner tento proces rozložil do sedmi fází [44]:

- **Vytvoření modelu** je prvotní fází procesu měření. Náplní této fáze je identifikace prvků, vztahů a charakteristik, které se budou měřit. Od této fáze se odvíjí všechny následující.

- **Výběr metod a nástrojů** sděluje, jakým způsobem a pomocí kterých nástrojů bude měření uskutečněno. Tato fáze se má odvíjet vždy od fáze předchozí, nikoli naopak.
- **Získávání požadovaných údajů**, jinými slovy fáze změření. V této fázi se přiblíží zkoumající subjekt ke zkoumanému subjektu.
- **Zaznamenávání a uchovávání získaných hodnot**, touto činností se dosáhne včasné, bezchybné a s co nejnižším vynaloženým úsilím provedení zaznamenání hodnot, jejich zpracování a bezpečné uchování.
- **Třídění a interpretace hodnot**, zde se zpracovávají údaje o zkoumaném objektu pomocí třídění, uspořádání, analýzy, porovnání a syntézy. Tato fáze má značný vliv na interpretaci informací, proto je její kvalita velmi důležitá.
- **Ověřování informací** má provádět nezávislý subjekt. Cílem této fáze je eliminování a záměrné i neúmyslné projevy subjektivity při měření.
- **Komunikace i informace** je fází, která ukončuje celý proces. Dochází zde ke zprostředkování informací uživatelům pomocí vhodně zvolených metod, forem a prostředků komunikace.

Jestli jsou splněny následující podmínky, je proces měření výkonnosti účinný. Podmínkou jdou dílčí fáze procesu, které na sebe navazují po stránce věcné a jsou zabezpečené technicky i organizačně. Další podmínkou je, že přiměřená a vyvážená pozornost je věnována veškerým fázím, dále pro uskutečnění jednotlivých fází existují pravidla, která musí být vykládána jednoznačně a srozumitelně, poslední podmínkou je sledování a následné vyhodnocování zpětné vazby. [22], [44]

Systém měření výkonnosti

Systém měření výkonnosti získává, třídí a interpretuje vhodná data a tak kvantifikuje účinnost a účelnost operací. Umožňuje tedy přijímat kvantifikovaná rozhodnutí. [63] Wagner za systém měření výkonnosti považuje každé konkrétní řešení procesu měření. [44]

Bititich a Turner ve své publikaci uvádí podmínky, které by měl integrovaný systém měření výkonnosti splňovat. [1]

Referenční prvky představují výchozí souřadnice na hodnotící škále, vůči kterým je porovnáván skutečný průběh aktuálně zkoumané činnosti, z tohoto důvodu se využívají pro srovnání při měření výkonnosti. Tento pojem by neměl být v této problematice opomenut, neboť se při posuzování výkonnosti aktuální činnosti, která je známá, využívá

podobnost jejich znaků s jinými, známými nebo dopředu popsány, hovoří se zde o referenčním průběhu činnosti. Využití tohoto referenčního průběhu činností může napomoci ke zvyšování srozumitelnosti informací o výkonnosti a při její interpretaci se ukazuje jejich význam. [44]

1.1.3 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, vykázání maximálního zisku není nejdůležitějším měřítkem celkové úspěšnosti pro firmu. Existuje celá řada kritérií, která je třeba naplnit. Z hlediska měření výkonnosti je důležité zvolit kritérium primární. Primární kritérium má sloužit k celkové identifikaci a zhodnocení výkonnosti.

Finalita

Finalita je další pojem, který by neměl být v této problematice opomenut. Existují **primární kritéria** výkonnosti, které umožňují provést celkovou (finální) interpretaci. Vyhodnocení výkonnosti se v ucelené a interpretovatelné podobě projeví až po skončení dané činnosti. Chceme-li popsat výkonnost již v průběhu činnosti, musíme odvodit příčinně souvislá kritéria, která vedou k dosažení stanoveného cíle. Tato **kritéria** výkonnosti jsou označovaná jako **sekundární** a měla by vycházet z kritérií primárních. Jsou průběžně srovnatelná a interpretovatelná. U těchto kritérií je potřeba sledovat širší paletu. [44]

Mezi primárními a sekundárním kritérii existuje vzájemný vztah. Při hodnocení výkonnosti se není možné orientovat pouze jedním směrem, z toho důvodu by mělo být voleno vždy více kritérií sekundárních. Nezbytné je ledování veškerých oblastí, vnímání měření a následné hodnocení výkonnosti jako komplexní systém. [44] Tato kritéria mohou mít různou interpretaci z hlediska jednotlivých stakeholderů, neboť se ve většině případů mohou kritéria překrývat, a tak je zvolení právě těchto kritérii diskutabilním tématem.

Podle Wagnera se obecně preferují tyto ukazatele:

- spokojenost zákazníků;
- peněžní tok;
- podíl na trhu;
- přidaná hodnota.

Souček tvrdí, že k hodnocení výkonnosti firmy mají být použita následující tři kritéria:

- diskontovaná návratnost aktiv musí být větší, než je úroveň ceny kapitálu;

- podíl firmy na trhu se zvyšuje;
- aktiva rostou.

Metrika výkonu

Metriku lze využít k měření efektivnosti a výkonnosti firmy. Tento ukazatel je měřitelný a slouží pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie. Metrika je chápána jako ukazatel výkonnosti cílů, které byly stanoveny. [42]

Charakteristika metriky je blíže vymezena v publikaci Učně. [42]

Členění metrik je velmi různorodé, mohou se členit podle objektu měření, podle opakovatelnosti použití, podle úrovní řízení a v neposlední řadě také podle hodnocení efektů z inovace. Nejznámější a nejpoužívanější jsou metriky v členění podle objektu měření a dělí se na ukazatele výkonnosti tvrdé (kvantitativní) a ukazatele měkké (kvalitativní). [22]

Tvrdé metriky jsou ukazatele objektivně měřitelné a sledují vývoj firemních cílů, které jsou zaměřeny na výkonnost podnikových procesů a klíčových aktivit, popřípadě na zákazníka. Tvrdé metriky se vyznačují snadnou měřitelností, k dispozici jsou bez dalších dodatečných nákladů a mohou se převést na finanční vyjádření za dané období. Tyto metriky mohou přímo ovlivňovat základní konkurenční faktory, jsou-li definovány správně. Pokud je ve firmě uplatněna metodika BSC (Balanced Scorecard), navazují na jednotlivé její perspektivy. Tvrdé metriky jsou nejen ukazatele, ale i indikátory. Mohou se členit na výkonnostní, které jsou zaměřeny na měření výkonnosti a úrovně podpory a na výsledkové, které jsou zaměřeny na dosažení cílů. Tvrdé metriky se mohou chápat jako skutečnosti, které lze změřit přímo. Jedná se např. o snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby nebo také o zkrácení doby obsluhy zákazníka. [22], [42]

Měkké metriky slouží k měření a hodnocení úrovně výkonnosti procesů a jsou vždy koncipovány v souladu s účelem, pro který mají být použity, tak aby byly využitelné k určení míry plnění interních cílů, v dosažení zlepšení procesů a u výkonnosti zdrojů a lidí. Měkké metriky jsou nehmatatelné, a proto musí být měřeny nepřímou. Mezi těžko měřitelné oblasti lze řadit podnikovou kulturu, inovace, zlepšení dobrého jména firmy, výšení kvalifikace zaměstnanců nebo spokojenost a loajalitu zákazníků. Jestliže se některá z výše uvedených oblastí nemůže přímo změřit, je potřeba najít zástupný (tvrdý) ukazatel, který bude vývoj nebo změnu schopen zachytit. [22], [42]

Měřítko výkonu

Měřítko lze také chápat jako kritérium měření výkonnosti. Jedná se o veličinu, kde se pomocí jejich hodnot popisuje určitá elementární charakteristika prvku popřípadě vztah prvků, v daném modelu pro měření. U každého měřítka musí být alespoň popsáno, ke které charakteristice se vztahuje, dále musí být popsána měrná veličina a její jednotka. Za systém měřítek výkonnosti se tedy může považovat systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a s jeho pomocí se mohou popsat prvky, jejich charakteristiky a vztahy ve sledovaném modelu pro měření výkonnosti. [44]

Měřítko lze členit obdobně jako u metrik z mnoha pohledů. Jedním ze základních členění je členění měřítek na finanční a nefinanční. [44] Dále lze měřítko členit na absolutní a relativní (poměrové), které se dále dělí na podílové a vztahové ukazatele a na indexy, stavové a tokové, analytické a syntetické. [27] Lze se také setkat s rozdělením měřítek na měřítka tradiční a měřítka moderní.

Kaplan a Norton uvádějí další ukazatele výkonnosti, nazvané jako ukazatele zpoždění a ukazatele hybné síly. [11]

Ukazatel zpoždění informuje o stavu současnosti, zatímco **ukazatel hybné síly** je ukazatel předstižný. Cílem ukazatele hybné síly je podat informace o možných změnách, které mohou nastat, dříve, než budou zasaženy ukazatele zpoždění. Mezi těmito ukazateli existují vazby vyjadřující stav příčin a následků. Jako názornou ukázkou z praxe lze uvést zjišťování vazby mezi poruchovostí a vydanými náklady na opravy, kde ukazatelem hybných sil je poruchovost a ukazatelem zpoždění jsou vyjádřeny náklady na opravu. Vazba těchto dvou ukazatelů spočívá následovně, změna poruchovosti ovlivní změnu vynaložených nákladů na opravy. [11], [81]

Výběr správného měřítka závisí na tom, které měřítko nebo měřítka jsou nejvhodnější pro potřeby uživatele. Jednou ze zásadních otázek při návrhu kritéria výkonnosti je, jakým způsobem dané měřítko umožní zlepšit výkonnost dané činnosti, popřípadě firmy. U každého měřítka musí být znám důvod a účel jeho zavedení. Měřítko má být formulováno jednoznačně a srozumitelně. U každého měřítka musí být pevně stanoveno, kdo, jak často a na základě kterých informací bude hodnoty měřítek zjišťovat. Dále musí být stanoveno, kdo bude za výsledky měřítka zodpovědný. [44]

Počet používaných měřítek ve firmách se obecně pohybuje okolo šesti až dvanácti, které jsou doprovázeny dalšími pomocnými měřítky. Při procesu jejich vytváření by měla každá firma zapojit do programu tvorby všech lidí, kterých se daná situace týká, popřípadě největšího možného počtu lidí. Firma by při procesu vytváření měřítek dále měla identifikovat rozhodující faktory, kterými se rozumí definování klíčových ukazatelů výkonu,

stanovit, co se má změřit a z jakého důvodu, dále by měla identifikovat hnací síly výkonu a v neposlední řadě by firma měla rozhodnout, jak se bude měřit a vytvořit systém, který bude o výkonu informovat. [44]

KPI (Key Performance Indicators; Klíčové indikátory výkonnosti)

Klíčové indikátory výkonnosti znázorňují soubor opatření, které jsou zaměřeny na výkonnost ve firmě. KPI vedou k dosažení úspěchu ve firmě jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Měsíční, čtvrtletní nebo roční měření těchto ukazatelů se nepovažuje za jejich měření. KPI nám mohou sdělit, na které činnosti je potřeba se zaměřit a provést je. Z tohoto důvodu se tyto ukazatele doporučuje hodnotit denně, nejméně však alespoň několikrát do týdne. [25]

V publikaci 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).

Indikátory se mohou podle Parmetera a Petrašové dále členit následovně [25]:

Indikátory efektivity srovnávají vstupy a výstupy s cíli a používají se pro reporting, neboli zpravodajství o efektivnosti hospodaření firmy. Indikátory efektivity jsou zdrojem informací jak kvantitativního, tak kvalitativního charakteru a pomáhají určit, zda je dosaženo opravdu toho, co bylo stanoveno.

Indikátory účinnosti slouží pro vnitřní potřebu. Pomáhají řešit manažerské rozhodovací rutiny, které jsou vztažené k alokaci zdrojů. Indikátory účinnosti jsou převážně kvantitativní. Důraz se zde klade na data, produktivitu a časové souvislosti.

Indikátory kvality se věnují tomu, do jaké míry byla naplněna očekávání zákazníků. Dále se zaměřují na spolehlivost, přesnost a vstřícnost.

Indikátory aktivity se orientují na výstupy dílčích interních procesů. Tyto indikátory slouží k porovnání pracovních výkonů oddělení firem a podporují růst efektivity firmy.

Základ pro vytvoření úspěšného systému měření výkonnosti je důležité ukazatele výkonnosti navrhnout a definovat správně. [63]

1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ

V minulosti se úspěšnost a výkonnost firmy měřila pouze pomocí ukazatelů finančních, které se získávají z účetních knih. Podnikatelské prostředí se velmi rychle mění a tyto změny se odrážejí v globální konkurenci rychlou změnou technologií nebo lepšími komunikačními a informačními systémy. [66] Nové poznatky v oblasti managementu dokazují, že firmy, které chtějí být úspěšné v dlouhodobém horizontu, si se systémem řízení založeným pouze na hodnocení výkonnosti pomocí ukazatelů finančních nevystačí, neboť tyto ukazatele opomíjí mnoho aspektů, kterými mohou být zákazníci, lidské zdroje nebo interní procesy. [44]

1.2.1 FINANČNÍ UKAZATELE

Finanční ukazatele se především využívají pro schopnost porovnávání různých objektů s odlišnou podstatou a především schopnosti agregace objektů do hodnot syntetických. Jak už bylo výše zmíněno, mají finanční ukazatele i své nedostatky, které spočívají v nestabilitě měrné jednotky, v nutnosti redukce zkoumaného objektu a různorodosti hodnot, kterých mohou tyto ukazatele nabývat. [57] Klasifikací finančních ukazatelů se zabývá široká škála literatury, nejznámějšími autory jsou Šulák a Vacík [41], Pavelková a Knápková [27] nebo také Kislingerová [12], [13].

Metody, které vycházejí z finančních ukazatelů lze rozdělit do základních skupin [14]:

- absolutní ukazatele;
- rozdílové ukazatele;
- poměrové ukazatele;
- souhrnné ukazatele.

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vyjadřují položky účetních výkazů (aktiva, pasiva, náklady výnosy, výkaz zisků a ztrát a cash flow). Veličiny lze rozdělit podle toho, zda vyjadřují stav nebo sdělují údaje za časový interval na stavové a tokové. **Stavové veličiny** tvoří obsah účetního výkazu rozvaha, zatímco **veličiny tokové** jsou obsaženy například ve výkazu zisků a ztrát, i ve výkazu cash flow. Jedná se o data v absolutním vyjádření. Jejich využití se uplatňuje při analýze trendů (horizontální analýza), procentních rozborech (vertikální analýza) a konstrukci poměrových ukazatelů. [14]

Analýza trendu (horizontální analýza) porovnává hodnoty ukazatelů a jejich změny² v čase. Mohou však také nastat změny tržního prostředí (změna ceny materiálu, změna konkurenčního prostředí, změna preferencí zákazníků, daňové změny, změny na trhu kapitálu, mezinárodní vlivy a další). Při trendové analýze je důležité zahrnout do hodnocení i budoucí záměry firmy. Rozbor může být zpracován meziročně (porovnávají se dvě po sobě jdoucí období), nebo za několik účetních období. Poté lze počítat indexy řetězové nebo indexy bazické³. [13], [6]

Procentní rozbor (vertikální analýza) zkoumá jednotlivé položky aktiv a pasiv (majetek firmy a zdroje), kterými je tento majetek krytý. Struktura aktiv a pasiv říká, jaké prostředky jsou nutné pro výrobu a ostatní činnosti podniku a jak jsou tyto prostředky financovány. Jednotlivé položky rozvahy při poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě⁴. Výhodou metody procentního rozboru je nezávislost na meziroční inflaci. Struktura aktiv a pasiv ovlivňuje ekonomickou stabilitu firmy, především slovesnost a likviditu. [16]

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele je možno odvodit z ukazatelů absolutních. Jás se může ze samotného názvu povšimnout, jedná se o rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Příkladem je Čistý pracovní kapitál (CPK), který ovlivňuje likviditu firmy. Firma musí mít dostatečné množství kapitálu, tzn. více krátkodobých likvidních aktiv než krátkodobých závazků, aby byla schopna dostát všem svým závazkům. [14]

Poměrové ukazatele

Na Analýzu absolutních vstupních dat navazuje následující postupový krok, tím je výpočet ukazatelů poměrových. Vyjadřují vzájemný vztah mezi položkami účetních výkazů (dvou absolutních ukazatelů) pomocí jejich podílu. Tyto ukazatele jsou buď podílové, ty poměřují část celku a celek (např. poměr dlouhodobého majetku k celkovým aktivům) nebo vztahové, které poměřují dvě samostatné veličiny (poměr zisku k vlastnímu kapitálu). [40]

Poměrové ukazatele jsou ve finanční analýze využívány nejčastěji zejména pro jejich využitelnost. Výsledky se využívají nejen samostatně, ale i pro jiné analýzy (analýza

² Změnu lze zobrazit buď jako absolutní hodnotu (odečtením hodnoty položky současného roku od hodnoty položky předešlého roku), která zobrazuje celkovou změnu v peněžních jednotkách nebo jako relativní hodnotu (procentuální změna jednotlivé položky).

³ Indexy řetězové znamenají, že porovnáváme hodnoty období běžného k období základnímu, index bazický vznikne porovnáním běžného období s výchozí bází.

⁴ Bilanční sumu lze chápat nejen jako sumu všech položek, ale i různých podpoložek, které chceme analyzovat.

odvětvová⁵). [29] Dalšími důvody pro časté využití je umožnění získání okamžitého přehledu o základní finanční situaci firmy, umožnění provedení trendové analýzy, tedy analýzy vývoje finanční situace firmy v čase, umožnění provedení komparativní analýzy, tedy srovnávání podniků srovnatelných mezi sebou, a možnost sloužit jako vstupní údaje pro složitější matematické modely. [2] Hlavní nevýhodou jednotlivých skupin poměrových ukazatelů je zaměření se pouze na jednu oblast finanční situace dané účetní jednotky.

Některé vybrané poměrové ukazatele [14]:

- ukazatel rentability (Profitability Ratios),
- ukazatel aktivity (Aktivity Ratios),
- ukazatel likvidity (Liquidity Ratios),
- ukazatel zadluženosti (Leverage Ratios),
- ukazatel tržní hodnoty (kapitálového trhu), (Market Value Ratios).

Při výběru ukazatelů je nutné mít stanovený cíl, kterého se chce analýzou poměrových ukazatelů dosáhnout.

Potřebná data jsou dostupná ze základních účetních výkazů, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto dokumenty jsou veřejně přístupné v obchodním rejstříku. V této diplomové práci se bude v aplikační části vycházet z dat konkrétního podniku, které byly získány z obchodního rejstříku.

Ukazatelé rentability (Profitability Ratios) jsou také označovány jako ukazatele výnosnosti, ziskovosti nebo návratnosti. V praxi patří mezi nejsledovanější ukazatele. Poměrují zisk dosažený podnikáním s velikostí zdrojů, které byly k dosažení zisku použity. [32] Pomocí tohoto ukazatele se hodnotí podnikatelská činnost firem. Ukazatelé rentability mají význam zejména pro investory podniku, akcionáře a společníky, ty usilují o to, aby tato hodnota byla co nejvyšší.

Rentabilita je Valachem definována: „*Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.*“ [43]

Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří [14]:

- rentabilita vloženého kapitálu (ROI, Return on Investment),
- rentabilita celkových vložených aktiv (ROA, Return on Assets),

⁵ Odvětvová analýza zkoumá odvětvové tendence.

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity),
- rentabilita investovaného kapitálu (ROCE, Return on Capital Employed),
- rentabilita tržeb (ROS, Return on Sales).

Podkladem pro tyto ukazatele je rozvaha a výkaz zisku a ztrát.

Ukazatele aktivity (Aktivity Ratios) se snaží měřit úspěšnost využívání aktiv účetní jednotkou podniku. Jestliže jich má účetní jednotka více než je třeba, vznikají zbytečné náklady, naopak jestliže jich má málo, přichází o případné možné tržby. Tyto ukazatele vyjadřují počet obrátek jednotlivých druhů majetku za určité časové období. [12]

Mezi nejčastěji používané ukazatele patří [14]:

- obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio),
- obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover),
- obrat zásob (Inventory Turnover Ratio),
- doba obratu zásob (Inventory Turnover),
- doba obratu pohledávek (Average Collection Period).

Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios) jsou další oblastí, kterou je potřeba se v souvislosti s touto problematikou zabývat. K dlouhodobé existenci podniku je potřeba přiměřené rentabilnosti, výnosnosti ale i likvidnosti. Likvidita nějaké určité složky majetku znamená schopnost přeměnit ji s co nejnižšími náklady na peněžní hotovost, zatímco likvidita podniku znamená, zda je podnik schopen včas hradit své splatné závazky. Aby byl podnik solventní, tedy schopen hradit závazky v době splatnosti, musí být zároveň likvidní. Čím je likvidita podniku nižší, tím větší problém má s úhradou svých dluhů. Naopak likvidita, která je příliš vysoká nám napovídá, že podnik svá aktiva nevyužívá efektivně. [32], [33]

Tři základní poměrové ukazatele likvidity jsou [14]:

- běžná likvidita (Current Ratio),
- pohotová likvidita (Quick Asset Ratio, Acid Test),
- okamžitá likvidita (Cash Position Ratio).

Ukazatel zadluženosti (Leverage Ratios) hodnotí úvěrové zatížení podniku. Zabývají se vztahem mezi vlastními a cizími zdroji financování, měří tedy rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem. Hlavní motiv financování vlastních činností cizími zdroji je nižší cena ve srovnání s cenou financování zdroji vlastními. [13]

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří [14]:

- celková zadluženost (Debt Ratio),
- zadluženost vlastního kapitálu (Debt to Equity Ratio),
- úrokové krytí (Interest Coverage).

Ukazatel tržní hodnoty kapitálového trhu (Market Value Ratios) slouží zejména investorům (akcionářům a podílníkům) podniku, ale také potenciálním investorům obchodujícím na kapitálovém trhu. Na základě těchto ukazatelů se posuzuje návratnost své investice. Návratnosti se dosáhne dodržením dividend nebo růstem tržní ceny akcií. [30]

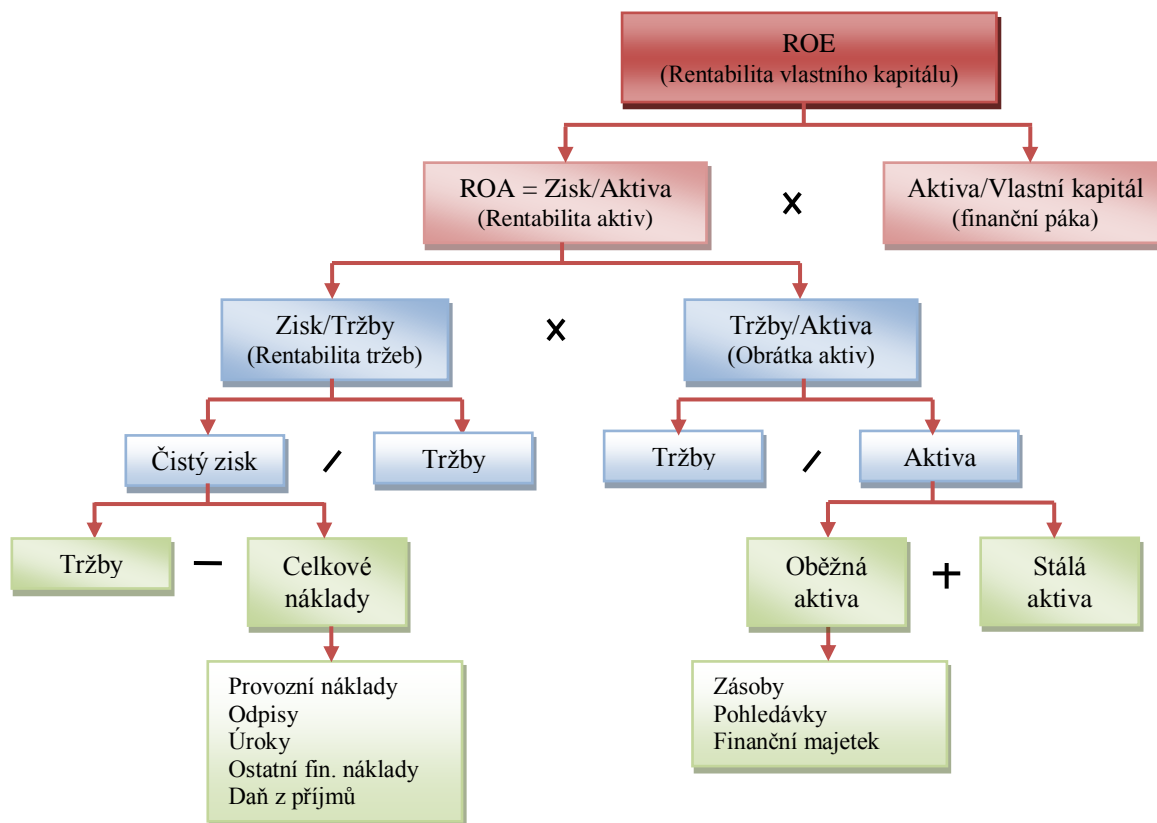
Mezi základní využívané ukazatele patří [14]:

- účetní hodnota akcie (BV, Book Value),
- poměr tržní a účetní hodnoty akcie (Price Book Value, Market to Book),
- čistý zisk na akcii (EPS, Earnings Per Share),
- poměr ceny akcie k zisku na akcii (P/E, Price Earnings Ratio),
- dividendový výnos (Dividend Yield).

Z důvodu složitosti firem je ve většině případů potřeba aplikovat větší množství těchto poměrových ukazatelů. Tyto poměrové ukazatele mohou být uspořádány do tzv. soustavy paralelní nebo soustavy pyramidové. Aby mohla firma dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, ale také přiměřeně zadlužená a likvidní. Uspořádání paralelní utváří bloky ukazatelů, které měří určitou stránku finanční situace, tím je myšlena rentabilita, likvidita a některé další, kde jsou pro finanční zdraví všechny charakteristiky vnímány jako rovnocenné. [13]

Pyramidové soustavy jsou určené k rozkladu jednoho hlavního ukazatele, jehož výběr záleží na účelu zkoumané analýzy. Tyto rozklady jsou schopny poukázat na vzájemné vztahy mezi jednotlivými poměrovými ukazateli. Na vrcholu pyramidy je ukazatel, který je brán za hlavní a považuje se za cíl podniku, ten se pomocí aditivních nebo multiplikativních vazeb rozkládá na dílčí ukazatele. Nejčastěji se rozkládá ukazatel rentability celkového kapitálu (*ROA*) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (*ROE*). Pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu se označuje jako DuPont pyramida. [13] Pomocí **DuPontova rozkladu**⁶ (viz obrázek 3) se určují základní složky, které ovlivňují rentabilitu vlastního kapitálu.

⁶ Název je odvozen od společnosti DuPont de Nomeurs, která pravděpodobně začala tento rozklad používat poprvé.



Obrázek 3: DuPont pyramida

Zdroj: Upraveno podle [13]

Tento rozklad (viz obrázek 3) nejprve rozloží ukazatele rentability vlastního kapitálu na rentabilitu aktiv a na podíl aktiv k vlastnímu kapitálu. Rentabilitu aktiv dále rozkládá na rentabilitu tržeb⁷ a na obrat celkových aktiv. (Zisk se vyjádří rozdílem mezi tržbami a celkovými náklady.) Druhá část rozkladu se zabývá obratem celkových aktiv⁸. Celková aktiva se dělí na stálá aktiva a oběžná aktiva.

Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele jsou dalšími pro měření finanční výkonnosti firmy. Obecně se tyto ukazatele rozdělují do dvou základních skupin na jednorozměrné a vícerozměrné. U modelu jednorozměrného se hledá jednoduchá charakteristika pro určení, zda firma ve finanční tísni je nebo není. Nedostatky těchto jednorozměrných modelů tkví v tom, že podle různých ukazatelů může být tatáž firma zařazena mezi problémové nebo bezproblémové. Tento nedostatek řeší modely vícerozměrné, neboť jsou tvořeny více jednoduchými ukazateli s obvykle přiřazovanými různými váhami. Výsledkem

⁷ Rentabilita tržeb se vypočte jako podíl čistého zisku a tržeb.

⁸ Obrat celkových aktiv se vypočte jako podíl tržeb a celkových aktiv.

vícerozměrných modelů je jedna hodnota, pomocí které lze firmu rozdělit do dvou zásadních skupin, na firmy bankrotující a na firmy, které přežívají. [39] Příkladem vícerozměrných ukazatelů je **Altmanův test (Z-score)** nebo indexy IN, které Altmanovu analýzu upravují. [13]

Altmanův model (Z-score) se řadí do skupiny finančních predikčních modelů. Využívá metody diskriminační analýzy⁹, pomocí které se snaží rozdělit podniky na společnosti, kterým nebezpečí bankrotu nehrozí a na společnosti s vysokou pravděpodobností bankrotu. Model je založen na pěti poměrových ukazatelích a jejich vahách, které představují proměnné modelu. [26] Přestože Altmanův model umí předpovědět finanční potíže, nevýhodou je, že jde o hrubý odhad.

Kritika finančních ukazatelů spočívá v tom, že většina je založena na účetním výsledku hospodaření a účetních údajích. Tyto ukazatele se nezabývají časovou hodnotou peněz a neobsahují riziko ani inflaci. Výsledek hospodaření může být ovlivňován účetní politikou. Firma může používat jiné techniky tvorby rezerv, odpisových plánů nebo oceňování majetku, dále také může používat jiné časové rozlišení nákladů a výnosů oproti firmám ostatním. [27] Hlavní problém spojený s použitím finančních ukazatelů jako hodnocení systému firmy je jejich především historický charakter. Orientace na tyto ukazatele vede k orientaci na krátkodobé cíle, neboť tyto ukazatele lze vyčíslit až po skončení daného období a to má za následek opomíjení cílů dlouhodobých. Tyto ukazatele nepostihují žádné strategicky důležité oblasti pro hodnocení těmito ukazateli a tak se může tvrdit, že jsou nevhodné k předpovědi budoucího vývoje. [10] Dalším, neméně důležitým problémem finančních ukazatelů je to, že ukazují pouze na důsledky, nikoli na příčiny negativních jevů, pro pochopení se může uvést příklad nevysvětlení, že stagnující tržby jsou důsledkem výrobků, které jsou zastaralé. [67] Porovnání výsledků s konkurencí, ve většině případů s odvětvím je dalším důležitým úkolem. Analýza bez těchto údajů nemá žádný smysl a vypovídající schopnost o celkové situaci firmy není správná. [12], [32]

1.2.2 HODNOTOVÉ UKAZATELE

V posledních letech se z výše uvedených nedostatků u ukazatelů finančních stále více prosazují nové přístupy pro měření výkonnosti, které jsou zaměřené na ukazatelích hodnotových (nefinančních). Tyto ukazatele by měly výše zmíněné nedostatky eliminovat, tím se ovšem netvrdí, že s hodnotovými ukazateli nejsou žádné nedostatky spojeny.

⁹ Diskriminační analýza (DA, discriminant analysis) je jednou z metod mnohorozměrné statistické analýzy. Používá se pro odlišení skupin objektů a klasifikaci objektů do skupin.

Hodnotové ukazatele mohou být tvořené ve velkém množství, mohou postihovat zákazníky, jejich spokojenost a věrnost nebo rychlost vyřízení objednávek, dále mohou postihovat inovace, zde jsou myšleny nové výrobky a služby, jejich kvalita, produktivita výzkumu a vývoje. Hodnotové ukazatele mohou postihovat samotné zaměstnance, jejich vzdělávání nebo pracovní prostředí a také mohou v neposlední řadě postihovat samotné postavení firmy na trhu, její značku, růst tržního podílu a podíl nových výrobků. Některými hodnotovými ukazateli jsou tedy spokojenost zákazníka, počet reklamací, kvalita, inovace, servis a doplňkové služby, čas dodávky, spokojenost zaměstnanců, dobré jméno podniku a podíl na trhu. [15], [17], [66]

Jak již bylo výše zmíněno, tradiční finanční ukazatele ztrácí na významu především z hlediska posouzení prosperity firmy, přesto mají stále důležitou roli ve smyslu spojnice měřítek výkonnosti s finančními opatřeními. Propojením finančních a hodnotových ukazatelů vzniknou komplexní systémy nazývané Performance Measurement Systems (PMS; Systémy měření výkonnosti). [47] Jedním z nejznámějších systémů pro měření výkonnosti je metoda Balanced Scorecard (BSC) nebo také metoda Model of European for Quality Management (EFQM) a mnoho dalších.

Model Balanced Scorecard, dále jen BSC, je v oblasti výkonnosti jeden z nejznámějších komplexních systémů, který byl poprvé představen na počátku devadesátých let dvacátého století v USA Kaplanem a Nortonem. Tento systém vychází z přístupu strategie-měřítka-akce s kladením důrazu jak na ukazatele finanční, tak na ukazatele nefinanční. Účelem této metody je realizace strategie a následně se stává nástrojem pro tvorbu nové strategie. BSC umožňuje kontrolovat plnění vize a strategie. [70] Za jeho hlavní podstatu se považuje transformace poslání a vize podniku do strategií, které jsou specifické a měřitelné. [37]

Tento model byl následně představen německou konzultační firmou Horváth & Partners jako další přístup zabývající se aplikací BSC v praxi, který klade důraz na stanovení strategií a cílů, oba přístupy se však mohou považovat za totožné. [11]

Podstatou BSC je dosažení strategie podniku zajištěním její implementací do plánování a samotné podnikové činnosti. [8] Tato metoda je zaměřena na vyjasnění a převádění podnikové vize a strategie do cílů a to na úrovni nejen strategické, ale i operativní a taktické a jsou jasné a měřitelné. Dále se zaměřuje na propojování strategických měřítek a plánů, na sladování strategických iniciativ a na sledování a dodržování vyčleněného směru podnikového vývoje. Metoda BSC je zaměřena také na dosažení výsledků, které byly stanoveny. [11]

Tvorba systému ukazatelů podle této metody klade důraz v první řadě na rovnováhu v zastoupení jednotlivých podnikových oblastí a na pohled jeho výkonnosti několika úhly. Tyto skutečnosti zajistí komplexní tvorbu strategie, kde její realizace neupřednostňuje pouze jediné hledisko. Nejčastěji upřednostňované hledisko výkonnosti podniku bývá hledisko finanční. Základní podobu BSC tvoří čtyři následující perspektivy [11]:

- perspektiva finanční;
- perspektiva zákaznická;
- perspektiva interních procesů;
- perspektiva učení se a růstu.


Mezi výhody metody BSC se může členit například zkvalitnění řízení podniku, plánování strategií do budoucnosti, sledování vývoje podniku nejen pouze z perspektivy finanční, převedení strategií do dílčích cílů, které jsou srozumitelné všemi úrovněmi řízení, zlepšení vnitropodnikové komunikace, tvorba konstruktivních tlaků na pracovníky, které jsou odpovědné za plnění ukazatelů, možnost zpětné vazby v rozhodování nebo také pružné a operativní sledování plnění podnikové strategie. [75]

Některé nevýhody metody BSC pak jsou vysoké požadavky na komunikaci, požadavky na technologické prostředí, které podporuje komunikaci, změny aplikací v souvislosti se změnami podmínek, pravidelné vyhodnocování a vylepšování metody. [75]

Model EFQM Excellence a spolu s ukazatelem přidané hodnoty EVA je z důvodu jejich aplikace na zvolenou společnost podrobně charakterizován v kapitole 2.

Následující tabulka 3 znázorňuje změnu užívání nástrojů měření výkonnosti v čase.

Tabulka 3: Změna paradigmatu v měření výkonnosti

1920	1970	1980	1990 
Dupont Pyramid ROI (Return on investment)	EPS (Earnings per Share)	M/B (Market to Book Value per Share) ROE (Return on Net Assets) CF (Cash Flow)	EVA (Economic Value Added Gross Margin) MVA (Market Value Added) BSC (Balanced Scorecard) CFROI EFQM TSR (Total Stock Revenue)

Zdroj: Upraveno podle [66]

1.3 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ V PRAXI

Z výše získaných poznatků vyplývá rostoucí spokojenost firem kombinujících ukazatele finanční a ukazatele hodnotové, v dnešní době především s větším důrazem na ukazatele hodnotové. Každý z těchto nástrojů nese stránky silné a stránky slabé, proto požadovaný úspěch vyžaduje pochopení celého efektu a i vedlejších účinků veškerých nástrojů s kreativním kombinováním správným způsobem v optimálním čase. [48] Pro aplikaci těchto nástrojů není rozhodující ani velikost organizace ani zvolená strategie. [64]

Z provedených průzkumů je zřejmé, že míra spokojenosti roste s větším rozsahem a rozmanitostí použitých nástrojů, které jsou zaměřeny na konkrétní oblasti s jejich podrobným řešením. Toto tvrzení ovšem platí pouze do určité míry, v případě většího počtu ukazatelů je jejich vyhodnocování náročnější a dosažené výsledky jsou tak v rozhodování obtížněji využitelné. Četnost využívaných nástrojů závisí na odvětví, ve kterém firma působí. Nejvíce tyto nástroje užívají firmy, které na trhu působí se spotřebním zbožím, v průmyslu těžebním, zpracování kovu a chemikálií a ve zdravotnictví. Naopak nejmenší využití těchto nástrojů se týká firem působících ve stavebnictví, ve zpracovatelském průmyslu a firem s maloobchodním prodejem. [56] Rozsah využívaných nástrojů pro hodnocení výkonnosti se liší podle velikosti organizace. V roce 2006 odhalil průzkum průměrný počet využívaných nástrojů na 15 oproti roku 2004, kdy průzkum odhalil průměrný počet využívaných nástrojů na 13. Průzkum dále odhalil skutečnost vzrůstu počtu využívaných nástrojů především ve firmách malých a firmách středně velkých. [64]

Průzkum zaměřený na podniky Ve velké Británii se zabýval četností měření individuální výkonnosti. Optimální interval pro měření výkonnosti nelze jednoznačně určit. Získané výsledky z příliš dlouhých intervalů ztrácejí význam a výsledky získané naopak z příliš krátkých intervalů jsou pro firmu časově náročné. V průzkumu bylo zjištěno, že necelých 40 % firem hodnotí výkonnost jednou za rok. Zbývající firmy, tedy okolo 60 %, hodnotí svou výkonnost s jinou frekvencí, která se pohybuje několikrát do roka. Měsíčně až čtvrtletně hodnotí svou výkonnost necelých 11 % a pouze 8% firem hodnotí svou výkonnost s šesti až osmi týdenní frekvencí. [65]

Z průzkumu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně lze zjistit, že přes 40 % firem má u každého podnikového procesu definovaný ukazatel, pomocí kterého se výkonnost měří a hodnotí. Periodicitu zaznamenávání hodnot veškerých ukazatelů a definovanou odpovědnost za jejich hodnocení má 60 % firem. Z průzkumu se může dále povšimnout,

že pouze 50 % firem si stanovilo nápravná opatření v případě překročení stanovené hodnoty příslušného ukazatele. [72]

Výsledky průzkumu prováděných v České republice i v zahraničních zemích uvádí, že většina firem stále nejčastěji využívá k hodnocení výkonnosti ukazatele finanční, snadno získané z finančních výkazů a to i přes to, že literatura pro úspěšnost firmy doporučuje k hodnocení výkonnosti využívat především ukazatelů hodnotových, jak bylo zjištěno v předchozí kapitole. Velikost tržeb je nejčastěji využívaným finančním ukazatelem, tento ukazatel využívá přibližně 75 % firem. Zhruba polovina firem často využívá další ukazatele, kterými jsou rentabilita tržeb, ukazatel zisku před zdaněním a čistého zisku, dále jsou to ukazatele, které využívají cash flow nebo rentabilitu nákladů. Výsledky průzkumu dále vyjadřují průměrné využívání ukazatelů finanční výkonnosti, kterými jsou přidaná hodnota, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv, rentabilita vloženého kapitálu a zisk před úroky a zdaněním, využívaných jednou třetinou firem. [72]

Mimo finanční ukazatele se pro řízení a měření výkonnosti často využívá controlling. Controlling v České republice využívá přes 75 % firem. [60] Dalším využívaným nástrojem je manažerské účetnictví využívané 70 % firem. Firmy, které aplikují tyto nástroje jsou spokojeny nejvíce. Metodu BSC (Balanced Scorecard) a metodu EVA využívá menší počet firem. Z průzkumu v roce 2005 se může vidět, že ukazatel EVA využívá 40 % firem v České Republice. [72] Při následujícím průzkumu v roce 2010 byl zjištěn pokles ze 40 % na pouhých 30 %, u metody BSC (Balanced Scorecard) byla zjištěna hodnota nižší než 20 %. [72] Jedním z důvodů této nízké hodnoty může být fakt, že model BSC (Balanced Scorecard) byl určen především pro podniky velké, zatímco v České Republice se setkáme s větším množstvím podniků malých, popřípadě podniků středních. Ze získaných výsledků průzkumu se může vidět upřednostňování pro měření a hodnocení výkonnosti u těchto malých a středních podniků metod jiných i přesto, že ji mohou také aplikovat.

I přes nijak výrazné využívání systému BSC (Balanced Scorecard) v České republice, je tento systém v zahraničí velice oblíbený. [58] Průzkumy ukazují široké používání tohoto konceptu velkými firmami v USA a Evropě, úspěšné zavedení tohoto konceptu se týká také i mimo sektor ziskový. [18]

2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Tato kapitola je věnována charakteristice některých moderních vybraných metod pro měření a řízení výkonnosti podniků. Tyto moderní metody zaznamenávají svůj rozvoj ve druhé polovině minulého století, největší jejich rozmach se však odehrává v posledních dvaceti letech z důvodu expanze výpočetní techniky. [68] Moderní metody pro hodnocení a měření podniku se snaží zachytit složitější vazby mezi jednotlivými ukazateli a vazby mezi různými podniky pomocí využití složitých matematických postupů a myšlenek. [64]

Nejprve je popsán a charakterizován ukazatel přidané hodnoty EVA, pomocí kterého bude v analytické části zhodnocena společnost v oblasti finanční. Dalším charakterizovaným modelem je Model EFQM Excellence hodnotící společnost komplexně, také v oblasti nefinanční. Posledním uvedeným modelem je propojení modelů EVA a BSC. Závěr kapitoly je věnován zdůvodnění výběru konkrétních metod, které budou na zvolený podnik aplikovány.

2.1 ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

V 90. letech minulého století vyústila snaha překlenout nedostatky klasických metod finanční analýzy a nalézt takový ukazatel, který dokáže podnik ohodnotit jednoznačně a srozumitelně. Tehdy poradenská firma Stern, Stewart & Co působící v USA zveřejnila hodnotově orientované měření výkonnosti, které vzešlo ve známost pod názvem EVA. [61] O rok později je tento koncept publikován jako nástroj řízení a oceňování podniku. [20]

Základní myšlenkou tohoto ukazatele je, že očekávaný výnos musí pokrýt náklady nejen na kapitál cizí ale také náklady na kapitál vlastní. [40]

2.1.1 KONCEPT EKONOMICKÉHO ZISKU

Běžně využívaná koncepce účetního zisku předpokládá, že vlastníci, nebo li akcionáři, poskytují svůj kapitál bezplatně. Tato skutečnost nastane, jestliže do nákladů, které jsou od výnosů odečteny, také nazývané náklady explicitní, nejsou žádné náklady na vlastní kapitál zahrnuty. [49] Ekonomická přidaná hodnota je založena na konceptu ekonomického zisku, také nazýván jako nadzisk. Ekonomický zisk spočívá v rozdílu výnosů a ekonomických nákladů zahrnujících také náklady ušlých příležitostí, které jsou nazvány jako náklady implicitní. Tyto náklady jsou vyjádřené hodnotou nejlepší nerealizované alternativní činnosti. Za tyto náklady lze považovat například ušlou mzdu podnikatele nebo úroky z vlastního kapitálu. [20]

2.1.2 VÝPOČET UKAZATELE EVA

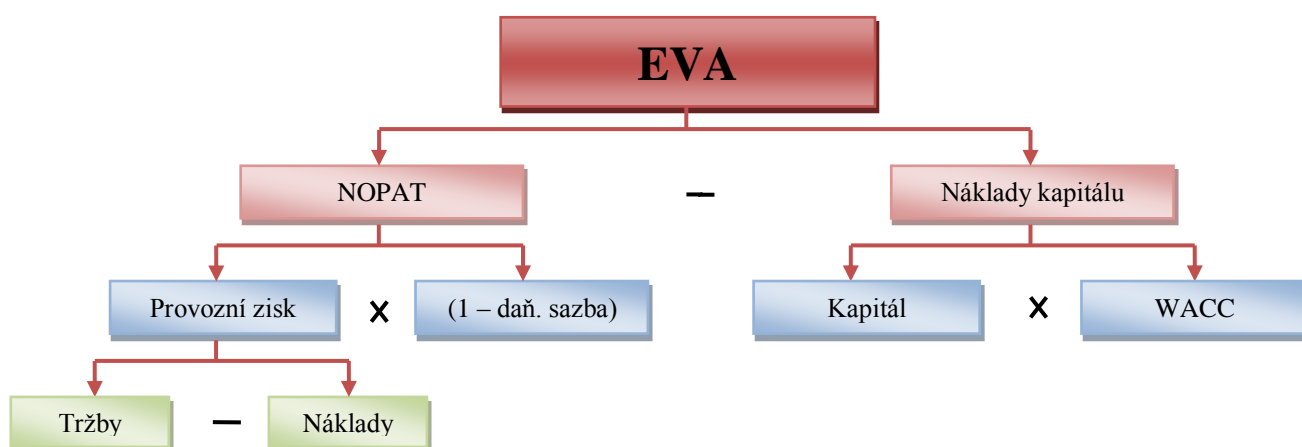
Základní konstrukce ukazatele EVA je opřena o tři klíčové hodnoty, kterými jsou NOPAT, Capital a WACC. Výpočet hodnoty se uskuteční podle následujícího vzorce (1): [20]

$$EVA = NOPAT - Capital * WACC, \quad (1)$$

kde:

- EVA ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added);
NOPAT provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes);
Capital kapitál vázaný v aktivech sloužící operační činnosti podniku (Capital Employed);
WACC průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Costs of Capital).

Kladný ukazatel vyjadřuje skutečnost, že podnik vytváří hodnotu. Znamená to, že výnosy podniku pokryly odměny investorů, tedy vlastníků a věřitelů, za riziko, které podstoupily a pro vlastníky zbylo i něco navíc. Naopak **záporná hodnota** představuje úbytek hodnoty podniku. Tím se rozumí, že výnosy podniku nejsou dostatečné ani pro pokrytí přiměřené odměny investorům za podstoupené riziko spojené s podnikatelskou činností. Tato skutečnost vede k zániku podniku a to z důvodu ztráty zájmu investorů do takového podniku investovat. [20] Níže uvedený obrázek 4 zachycuje dekompozici ukazatele EVA.



Obrázek 4: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA

Zdroj: Upraveno podle [13]

NOPAT představuje hospodářský výsledek vytvořený v souvislosti s hlavní činností podniku. Součástí provozního zisku tedy nejsou zisky nebo ztráty, které nesouvisí s hlavní provozní činností, tedy s hlavním předmětem podnikání. Může se jednat o zisk či ztrátu z prodeje dlouhodobého majetku nebo z finančních operací, dále také z činností, které mají charakter mimořádných operací. Výpočet NOPAT představuje níže uvedený vzorec (2). [13]

$$NOPAT = EBIT * (1 - t), \quad (2)$$

kde:

EBIT provozní zisk;

t sazba daně z příjmů právnických osob.

Capital je chápán jako úhrn veškerých vložených finančních zdrojů investory do podniku. Výši tohoto investovaného kapitálu lze získat z kalkulace provozního hlediska přes majetek, což zobrazuje níže uvedený vzorec (3). [12]

$$Capital = \textit{stálá aktiva} + \textit{čistý pracovní kapitál}, \quad (3)$$

nebo lze výši tohoto kapitálu získat také přes pasiva, což je znázorněno ve vzorci (4).

$$Capital = \textit{pasiva} - \textit{neúročený kapitál}. \quad (4)$$

Capital je v některých případech také označován jako čistá operační aktiva (NOA, Net Operating Assets). Tento kapitál se využívá k financování provozně nutného majetku. Provozně nutným majetkem se rozumí takový oběžný nebo dlouhodobý majetek, pomocí kterého podnik dosahuje provozních výnosů. [31]

WACC je poslední složkou vstupující do ukazatele EVA. Jak je výše zmíněno, jedná se o průměrné vážené náklady na kapitál, tedy o cenu, kterou musí podnik za užívání svého kapitálu zaplatit. Jeho výpočet je uveden ve vzorci (5). [19]

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}, \quad (5)$$

kde:

r_d náklady na cizí kapitál (úrok);

t sazba daně z příjmu právnických;

D cizí kapitál (Debt);

E vlastní kapitál (Equity);

C celkový kapitál investovaný dlouhodobě (Equity + Debt);

r_e náklady na kapitál vlastní (Return of Equity).

2.1.3 RATINGOVÝ MODEL

Český kapitálový trh není zajištěn dostatečnou likviditou a alokační efektivitou trhu a proto je použití metod opírající se o kapitálový trh velmi problematické. Podstatou této metody je výpočet WACC pomocí přírážek stanovených pro jednotlivá rizika, kterými je podnikový kapitál zatížen. Tato metoda je využívána Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Základní výpočet je uveden ve vzorci (6). [79]

$$EVA = (ROE - r_e) * VK, \quad (6)$$

kde:

ROE výkonnost vlastního kapitálu (Return on Equity);

r_e alternativní náklad na vlastní kapitál;

VK vlastní kapitál.

Alternativní náklady na vlastní kapitál r_e

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}}, \quad (7)$$

kde:

WACC vážený náklad na kapitál;

UZ úplatné zdroje (VK + BU + O), jedná se o kapitál, za který je nutno zaplatit;

A aktiva celkem;

VK vlastní kapitál;

BU bankovní úvěry;

O dluhopisy;

UM úroková míra;

CZ výsledek hospodaření po zdanění;

Z zisk.

Výše váženého nákladu na kapitál **WACC** je zde stanovena následovně ve vzorci (8) [79].

$$WACC = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA}, \quad (8)$$

kde:

- r_f bezriziková sazba;
- r_{POD} riziková přírážka za riziko podnikatelské;
- $r_{FINSTAB}$ riziková přírážka za finanční stabilitu podniku;
- r_{LA} riziková přírážka za velikost podniku nebo likviditu akcií.

Bezriziková sazba r_f se určuje každým rokem. Výše této sazby je odvozena od výnosnosti bezrizikových aktiv a je stanovena jako výnos desetiletých státních dluhopisů.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko r_{POD} se váže na ukazatel produkční síly, který je dán vztahem $\frac{EBIT}{A}$. Výše výnosnosti aktiv má být vysoká alespoň tak, jako výše alternativních nákladů na kapitál, $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} * UM$.

$$X_1 = \frac{UZ}{A} * UM, \quad (9)$$

když:

$$\frac{EBIT}{A} > \frac{UZ}{A} * UM, \text{ kde } \frac{UZ}{A} * UM = X_1;$$

$$\frac{EBIT}{A} > X_1, \text{ pak } r_{POD} = 0\%;$$

$$\frac{EBIT}{A} < 0, \text{ pak } r_{POD} = 10\%;$$

$$\text{jinak } r_{POD} = \frac{(X_1 - \frac{EBIT}{A})^2}{X_1^2} * 0,1. \quad (10)$$

Riziková přírážka za finanční stabilitu podniku $r_{FINSTAB}$ charakterizuje vztahy životnosti mezi aktivy a pasivy a váže se na likviditu třetího stupně značenou jako L_{III}^{10} .

když:

$$L_{III} \leq 1, \text{ potom } r_{FINSTAB} = 10\%;$$

$$L_{III} \geq 2, \text{ potom } r_{FINSTAB} = 0\%;$$

$$1 < L_{III} < 2, \text{ potom } r_{FINSTAB} = r_{FINSTAB} = (2 - L_{III})^2 * 0,1. \quad (11)$$

¹⁰ Likvidita třetího stupně se vypočte jako $L_{III} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})}$

Riziková přírážka za velikost nebo likviditu akcií r_{LA} se váže na součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Tedy na velikost úplatných zdrojů podniku.

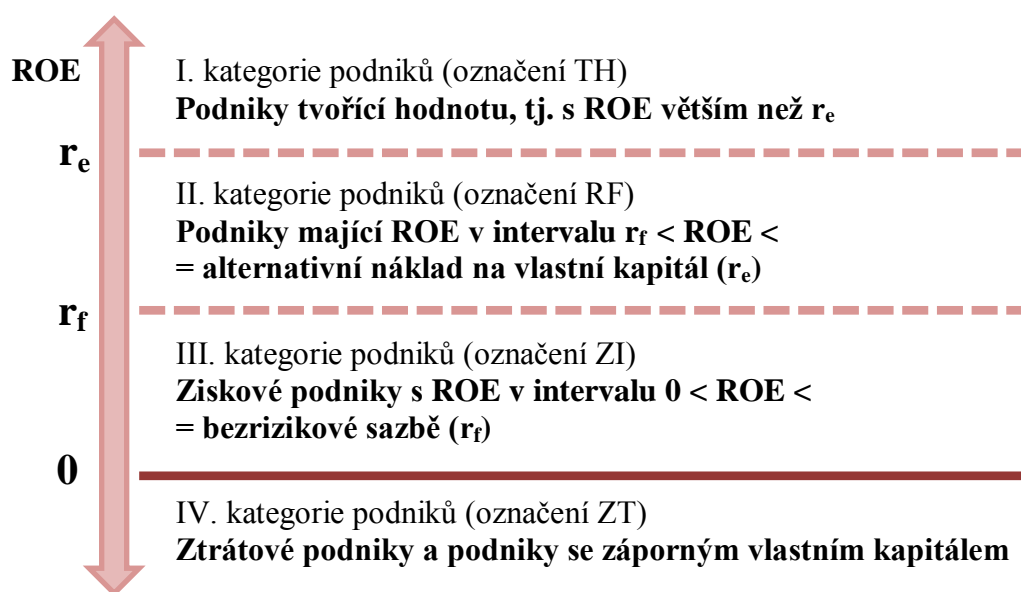
když:

$UZ \leq 100$ mil. Kč, potom $r_{LA} = 5 \%$;

$UZ \geq 3$ mld. Kč, potom $r_{LA} = 0 \%$;

$$\text{jinak } r_{LA} = \frac{(3 \text{ mld.} - UZ)^2}{168,2}. \quad (12)$$

V závěru vyhodnocení se na základě dosažených výsledků podnik zařadí do jedné ze čtyř kategorií znázorněných na obrázku 5. Jednotlivé kategorie jsou rozděleny podle míry tvorby hodnoty.



Obrázek 5: Rozdělení podniků do kategorií podle míry tvorby EVA

Zdroj: Upraveno podle [79]

2.1.4 ZHODNOCENÍ MODELU

Převratnost tohoto konceptu spočívá především v úzké vazbě na hodnotu daného podniku. Ke zpětnému hodnocení výkonnosti podniku jako celku je manažerský nástroj ukazatel EVA velmi účinný, neboť umožňuje sledovat jeho vývoj a také umožňuje srovnání s podobnými podniky. Ukazatel EVA je silným nástrojem určeným k měření výkonnosti, doporučuje se však doplnit jej o nástroj nefinanční. Rostoucí hodnota EVA nemusí být za každou cenu známkou růstu hodnoty podniku. Situace, kdy dochází ke snížení hodnoty podniku v případě zvýšení hodnoty EVA, je možná, jestliže náklady na kapitál jsou rostoucí.

Příkladem může být důsledek rostoucího rizika nebo situace, kdy majetek není dostatečně obnovován a je odepisován stále více, což vede k situaci, že v podniku je vázáno stále méně kapitálu. Na hodnotu v aktuálním roce se proto omezovat nelze, tato hodnota se prognózuje i do budoucího vývoje. [20]

Výhody ukazatele EVA

- Lze zhodnotit, zda podnik zvýšil svou hodnotu a o kolik;
- zahrnutí nákladů ušlých příležitostí;
- lze srovnat skutečnou výkonnost s požadovanou referenční úrovní;
- poskytování některých dalších dodatečných informací. Jedná se o informace typu, zda investiční projekt vytváří hodnotu už od prvního roku. [67]

Nevýhody ukazatele EVA

- Velké množství obtížně proveditelných úprav vstupních účetních informací;
- subjektivní pohled na hodnocení v důsledku absence standardizovaného postupu pro tyto úpravy;
- nedokonale rozvinutý český kapitálový trh může způsobit problém s určením WACC;
- zvyšování EVA vždy nevede ke zvyšování hodnoty podniku;
- pohled na budoucnost je podle skutečností, které jsou pro podnik nejvýznamnější nyní;
- budoucí výkonnost se odvozuje od výkonnosti činností, které jsou realizovány v současnosti. [67]

2.2 EFQM EXCELLENCE MODEL

Model EFQM Excellence je univerzální model pro hodnocení výkonnosti a je charakteristický svým komplexním přístupem k hodnocení podniků. Přestavuje praktický nástroj, který může podnikům pomoci k nalezení a pochopení svých slabých míst a dát podněty pro jejich řešení. Tento model vychází z předpokladu, že podniky mohou vynikajících výsledků dosáhnou pouze tehdy, jestliže jejich zákazníci a zaměstnanci jsou maximálně spokojeni a jeho okolí ho respektuje. [35] Je modelem Evropské nadace pro management kvality European Foundation for Quality Management, jejíž vznik se zaznamenává v roce 1988 v Bruselu spojením čtrnácti evropských podniků, kterými byly například Philips nebo Volkswagen. V současné době má tato nadace více než 500 členů ze zhruba 55 zemí. The European Quality Award je prestižní cena, kterou tato nadace každým rokem uděluje nejlepším podnikům. Původně byl tento model

určen právě k tomuto hodnocení, avšak v současnosti je mnoha podniky využíván pro řízení jejich výkonnosti jako plnohodnotný nástroj. [73]

V minulosti byl tento model nazýván Evropský model TQM. Pod novým názvem EFQM Excellence Model byl oficiálně představen v roce 1999 po jeho zásadní inovaci v průběhu devadesátých let. [9] Poslední inovací, která u tohoto modelu proběhla, se odehrála koncem roku 2012, proto jeho nejnovější verze nese název EFQM Excellence Model 2013. Smyslem této poslední inovace je zachycení změny v podniku, která se odehrála od doby poslední inovace a využití zkušeností s tímto modelem mnoha jiných podniků jej využívajících. [71]

EFQM Excellence model je sestaven ze tří hlavních částí, kterými jsou [73]:

- základní koncepce excellence;
- model excellence EFQM;
- logika RADAR.

2.2.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MODELU

Možnost nalézt silné a slabé stránky a pracovat na odstranění nedostatků a dalším prohlubování možných předností lze díky komplexnímu zhodnocení výkonnosti podniku a potenciálu veškerých oblastí podnikové činnosti pomocí přístupu založeného na modelu EFQM. Podnik má tak možnost se neustále zlepšovat ve všech aspektech své existence, tím tedy i zvyšovat jeho konkurenceschopnost. [74] Základní podnikovou filozofii představuje dodržování daných zásad, které jsou vyžadovány při uplatňování tohoto modelu. Na základě důsledného průzkumu nových trendů v managementu bylo vymezeno osm nových základních koncepcí, kde každá z nich je sama o sobě důležitá. Maximálního přínosu

je dosaženo pouze v případě začlenění podniku do své kultury veškerých koncepcí současně. Tyto koncepce jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost a Model excellence EFQM je jimi posilován. Následně jsou uvedeny koncepce a jejich základní charakteristika. [76]

Orientace na výsledky

Tento koncept je zaměřen na vývoj soboru měřítek, která jsou klíčová a na výsledky podniku, které jsou potřebné pro monitorování pokroku při naplňování strategie umožňující lídrům se včasné a efektivně rozhodnout, při naplňování poslání podniku a v neposlední řadě i při naplňování své podnikové vize.

Zaměření na zákazníka

V tomto konceptu je důraz kladen především na jasně definovaný a komunikovaný návrh hodnot podniku a v procesech návrhu výrobků a služeb na aktivní angažování zákazníků.

Vedení a stálost záměrů/cílů

Koncept je pro zabezpečení trvalého úspěchu podniku zaměřen na schopnost lídrů se přizpůsobit, reagovat a získat zapojení veškerých stran, které jsou zainteresované.

Management na základě procesů a faktů

Tento koncept je zaměřen na způsob navržení procesů, aby naplňovaly strategie s řízením celkového dodavatelského řetězce za klasickou hranicí podniku.

Rozvoj lidí a jejich angažovanost

Koncept je věnuje vytvářením rovnováhy a to mezi strategickými potřebami podniku a aspiracemi a osobními očekáváním pracovníků k podpoře jejich angažovanosti a zapojení.

Neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování

Zde je uznávána potřeba vývoje a zapojení do sítí a angažovanosti veškerých stran, které jsou zainteresované, jako uskutečnitelných zdrojů inovací a kreativity.

Rozvoj partnerství

Tento koncept pro úspěch uznává založení partnerství na trvalém vzájemném přínosu.

Sociální odpovědnost firmy

Koncept spočívá v aktivním převzetí odpovědnosti za činnosti organizace, za její řízení a za řízení vlivu na společnost.

Výše uvedené poznatky vypovídají o skutečnosti, že model klade důraz především na nefinanční stránky výkonnosti podniku.

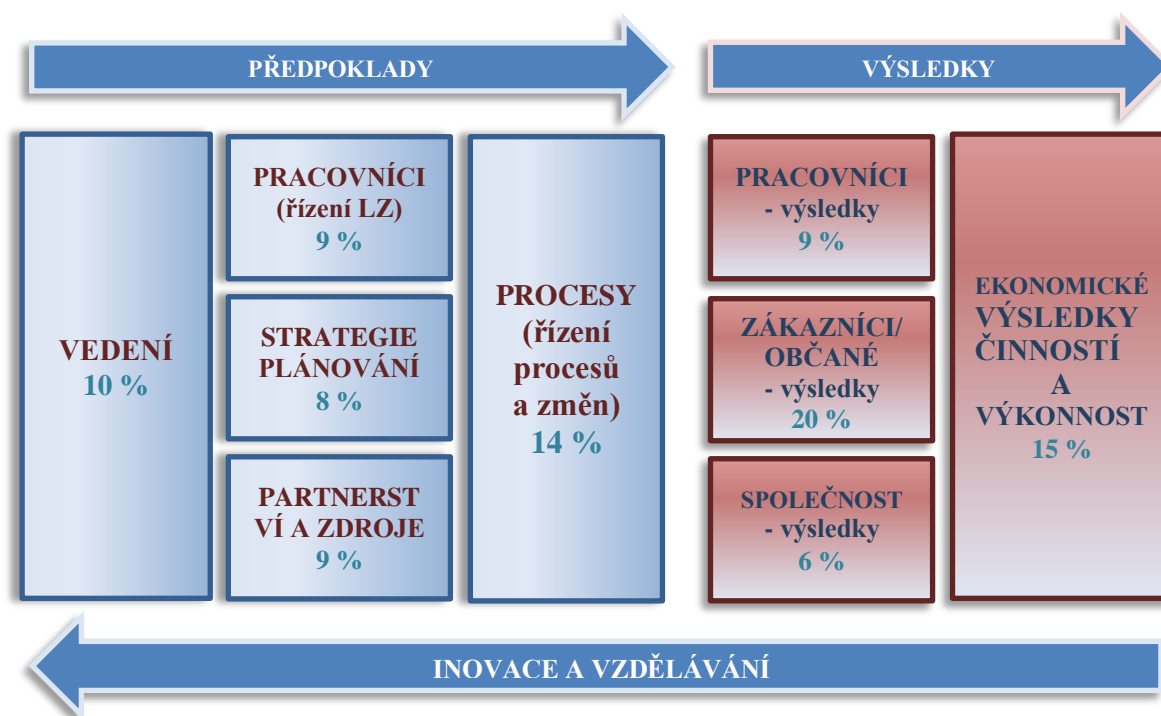
2.2.2 MODEL EXCELLENCE EFQM

V souladu s devíti kritérii, na kterých je model Excellence EFQM založen, vede podnik k orientaci na výsledky uspokojující potřeby zainteresovaných stran, dále vede ke zvýšení efektivity vnitřních procesů, k zapojení vlastních pracovníků, k rozvoji jejich angažovanosti, motivaci a v neposlední řadě ke vzdělávání. [76]

Předpoklady pro úspěšnost podniku jsou tvořeny prvními pěti kritérii tohoto modelu, které jsou zaměřeny na reálnou činnost podniku a na srovnávání s postupy, které jsou

doporučené. Směr vývoje organizace, zajištění finančních, lidských i materiálních zdrojů udávají manažeři a proto je hlavní rolí těchto pěti kritérií management a jeho hodnocení. [41] Pomocí těchto předpokladů dosahuje podnik výsledků a hlavních cílových skupin, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci a společnost. [52]

Zda bylo požadovaných **výsledků** dosaženo, hodnotí zbývající čtyři kritéria. Ke každému kritériu je přiřazena váha vyjadřující různou důležitost vzhledem k podniku. [41] Šipky zdůrazňují dynamický charakter modelu a znázorňují inovace a vzdělávání, které má napomáhat a zlepšovat předpoklady vedoucí k zlepšeným výsledkům. Model EFQM Excellence je znázorněn na níže uvedeném obrázku 6.



Obrázek 6: EFQM Excellence model

Zdroj: Upraveno podle [4]

Veškerá hlavní kritéria jsou složena z dalších subkritérií kladoucí otázky, které mohou být v hodnocení zohledňovány. [9] Hutyra jednotlivá kritéria a subkritéria uvádí následovně:

VEDENÍ (kritérium 1)

Jedná se o kritérium obsahující snahu vedení podporovat a rozvíjet naplnění mise a vize daného podniku. Vedení musí hodnoty a systémy, které jsou k trvalému úspěchu nutné, rozvíjet a dále se je musí snažit do strategie podniku úspěšně implementovat, tím bude zajištěna jeho stabilita i v době změn. Činnost vedení je posuzována dvěma základními

hledisky. Jedním z nich je jak jasně a srozumitelně jsou vedením podniku záměry rozvoje vyjádřeny, druhé hledisko se týká skutečnosti, jak dalece se daří pro tyto hodnoty a náležité chování své zaměstnance nadchnout. [22], [24]

Subkritéria v této oblasti jsou následující:

- 1 a) Vedoucí rozvíjejí poslání a vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence.
- 1 b) Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- 1 c) Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery a představiteli společnosti.
- 1 d) Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu excelence.
- 1 e) Vedoucí identifikují a podporují organizační změny. [80]

POLITIKA A STRATEGIE (kritérium 2)

Zde je hodnocení zaměřeno na to, jakým způsobem podnik svou misi a vizi uplatňuje prostřednictvím rozvoje strategie, která je orientovaná na zainteresované strany a to s ohledem na trhy a oblasti, kde podnik působí. Cíle a plány podniku jsou rozvíjeny v souladu s naplňováním této strategie. [4]

Subkritéria jsou:

- 2 a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.
- 2 b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností.
- 2 c) Politika a strategie jsou vyvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 2 d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů. [80]

LIDÉ (kritérium 3)

Toto kritérium hodnotí, jak podnik řídí a rozvíjí potenciál svých zaměstnanců a podporuje spravedlnost a rovnost v zacházení. Kritérium je zaměřeno především na jejich motivaci a hodnocení, na vytváření příležitostí učení se a rozvíjení individuálních schopností. [59]

Subkritéria jsou:

- 3 a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.
- 3 b) Znalosti lidí a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány.
- 3 c) Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci (zmocňování).

- 3 d) Lidé a organizace spolu vedou dialog.
- 3 e) Lidé jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně. [80]

PARTNERSTVÍ A ZDROJE (kritérium 4)

Smyslem tohoto hodnocení je posouzení, jak podnik plánuje a řídí vztahy s vnějšími subjekty a dodavateli a vnitřní zdroje v zájmu podpory strategie a efektivního vykonávání procesů. Zde musí být brány v úvahu potřeby současné i budoucí, potřeby společnosti a v neposlední řadě i potřeby životního prostředí. [4]

Subkritéria jsou:

- 4 a) Externí partnerství jsou řízena.
- 4 b) Finanční prostředky jsou řízeny.
- 4 c) Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny.
- 4 d) Technologie jsou řízeny.
- 4 e) Informace a poznatky jsou řízeny. [80]

PROCESY (kritérium 5)

Toto kritérium je poslední z oblasti předpokladů. Jeho náplní je posoudit, zda podnik umí navrhovat, řídit a zlepšovat procesy způsobem, aby co nejlépe uspokojovali a zvyšovali hodnotu pro zákazníky a některé ostatní zainteresované strany. [4]

Subkritéria jsou:

- 5 a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5 b) Procesy jsou podle potřeby zlepšovány s využitím inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.
- 5 c) Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- 5 d) Výrobky a služby jsou vyráběny, poskytovány a je zajišťován jejich servis.
- 5 e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány. [80]

VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM (kritérium 6)

První kritérium z oblasti orientace na výsledky je zaměřeno na hodnocení výsledků, které podnik dosáhl s ohledem na jeho zákazníky. Zde se posuzuje schopnost naplňovat jejich

potřeby a očekávání a zkoumá se zde míra schopnosti podniku předvídat a přizpůsobovat se změnám v požadavcích a potřebách zákazníků jak stávajících tak i potencionálních. [9]

Subkritéria jsou:

- 6 a) Měřítka vnímání (jak zákazníci vnímají organizaci, pochvaly, stížnosti).
- 6 b) Ukazatel výkonnosti (měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídaní vnímání svých externích zákazníků) [80]

VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM (kritérium 7)

Týká se hodnocení výsledků v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Jsou zde využívány interní ukazatele výkonnosti podniku a při měření se vychází z názorů a pohledů samotných zaměstnanců. [4]

Subkritéria jsou:

- 7 a) Měřítka vnímání (jak lidé vnímají organizaci).
- 7 b) Ukazatele výkonnosti (měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, pochopení, předjímání a zlepšování výkonnosti lidí v organizaci a pro předjímání jejich vnímání). [80]

VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI (kritérium 8)

Toto kritérium je zaměřeno na hodnocení podniku z hlediska vztahů s vnějším okolím. Zde se posuzuje například komunikace, vstřícnost, sdílení informací týkající se nejen výsledků se svým okolím, také posuzuje společenskou odpovědnost, kterou je například vztah k životnímu prostředí. [4]

Subkritéria jsou:

- 8 a) Měřítka vnímání (měřítka se týkají vnímání organizace společností).
- 8 b) Ukazatele výkonnosti (měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídaní vnímání společností). [80]

EKONOMICKÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI (kritérium 9)

Poslední kritérium srovnává plánované výsledky, které jsou definované ve strategii a podnikové politice s výsledky, které byly skutečně dosaženy. Podnik je hodnocen z hlediska finančního, z hlediska uspokojování požadavků veškerých subjektů, které jsou na jeho činnost zainteresované. [4]

Subkritéria jsou:

- 9 a) Klíčové výstupy výkonnosti (tato měřítka jsou klíčovými výsledky definovanými organizací a odsouhlasenými v její politice a strategii).
- 9 b) Klíčové ukazatele výkonnosti (jsou měřítka provozní, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů, pro předvídání a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti). [80]

Součet získaných bodů přidělených jednotlivým kritériím představuje celkové hodnocení.

2.2.3 LOGIKA RADAR

Logika RADAR je součástí modelu a představuje dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu, který určuje postup podniku na cestě k jeho úspěchu. Schéma vychází z níže uvedených perspektiv [41]:

- **Result** (úkolem podniku je určení požadovaných **výsledků**);
- **Approach** (naplánování a připravení vhodných **přístupů**);
- **Deployment** (aplikace, **rozvíjení** těchto přístupů);
- **Assessment and Review** (**hodnocení a přezkoumávání** jejich implementaci a dosažených výsledků). [82]

2.2.4 ZMĚNY V MODELU EXCELLENCE EFQM 2013

Model Excellence EFQM 2013 byl poprvé představen v říjnu roku 2012 Evropskou nadací managementu kvality EFQM. Tato poslední verze modelu upravuje některé ze **základních koncepcí** modelu předcházejícího, tedy 2012. Změny se vyskytují u koncepce Vytváření trvale udržitelné budoucnosti, v minulosti se jednalo o přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost, dále u koncepce Využívání kreativity a inovací, dříve Podporování kreativity a inovací, u koncepce Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků, v minulosti Dosahování úspěch díky pracovníkům a u koncepce Trvalé dosahování vynikajících výsledků, dříve nazývané dosahování vyvážených výsledků. Těchto změn se může povšimnout v pomocných bodech, které je následně rozvíjejí. [83]

U kritérií nastala pouze jediná změna, kterou je přejmenování devátého kritéria z názvu Klíčové výsledky výkonnosti na Ekonomické výsledky výkonnosti. Toto přejmenování mělo zabránit matením pojmů, které nastávalo v situaci, kdy slovo klíčové bylo také využíváno pro označení nejvýznamnějších výsledků veškerých výsledkových kritérií.

Logiga RADAR se podrobila změně v matici bodového hodnocení. V současnosti se hodnotí důvěra, že vynikající výkonnost bude udržena trvale oproti předchozímu modelu, ve kterém se hodnotili příčiny.

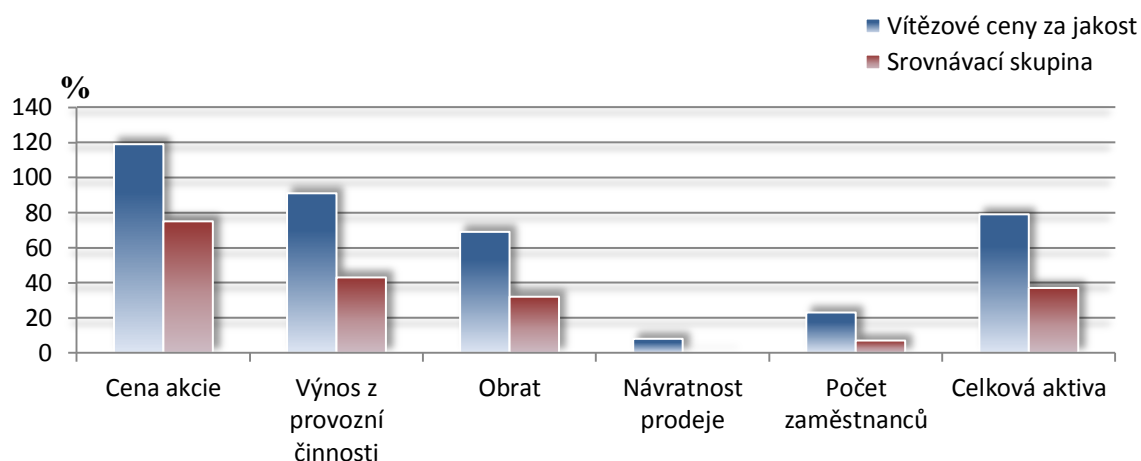
Zásadní změnou Modelu Excellence EFQM 2013 je kladení většího důrazu na budování způsobilosti podniku a to především ve schopnosti rychlého a účinného reagování na změny, které mu umožní obstát v konkurenčním prostředí a tak i své strategické cíle dosáhnout. [83]

2.2.5 ZHODNOCENÍ MODELU

Model EFQM Excellence znázorňuje pro veškeré činnosti podniku cestu dosažení výjimečné kvality. Představuje komplexní analýzu podniku a veškerých jeho procesů a činností. Tento model uvažuje společnost obklopující podnik a některé další zainteresované strany, kterými jsou například zaměstnanci, partneři, dodavatelé a v neposlední řadě i zákazníci. Aplikace modelu vyžaduje aktivní přístup managementu a samotných zaměstnanců firmy. Sebehodnocení podniku napomáhá jeho rozvoji a dosažení lepších výsledků a konkurenceschopnosti a tak je tento aspekt považován za nejvýznamnější. Model firmě umožňuje identifikovat silné a slabé stránky a tak napomáhá odhalení oblastí, ve kterých jsou rezervy pro zlepšování, a zároveň nalézá způsoby pro dosažení tohoto zlepšení. Jeho aplikaci lze provést na veškeré typy jak ziskových tak i neziskových podniků, mohou ho využívat i malé podniky a to především díky jeho jednoduché realizaci a nízké finanční náročnosti. [80]

Na otázku, jak se může vědět, zda aplikace modelu bude fungovat, našli odpověď Singhal z „Georgia Institute of Technology“ a Hendricks z „university of Western Ontario“ pomocí výzkumu provedeného v roce 2000. Celá zpráva tohoto výzkumu je publikována na portálu efqm.org. [4] Pomocí této studie bylo dosaženo trvalého důkazu o skutečnosti, že efektivní uplatňování zásad TQM má dopad na konečné hospodářské výsledky. Na základě této pětileté studie, která byla uplatněna u více než 600 vítězů ceny za jakost, lze tvrdit, že jako celek zaznamenali podstatné zlepšení hodnoty u svých kmenových akcií, výnosů z provozní činnosti, obratu, návratnosti prodeje, zaměstnanosti a růstu aktiv.

Výkonnost byla porovnána téměř u 600 firem s obdržanou cenou za jakost se srovnávacím vzorkem firem obdobné velikosti a ze stejného odvětví průmyslu. Tyto dvě skupiny byly pozorovány v období pěti let. Průběh vývoje lze vidět na níže uvedeném obrázku 7.

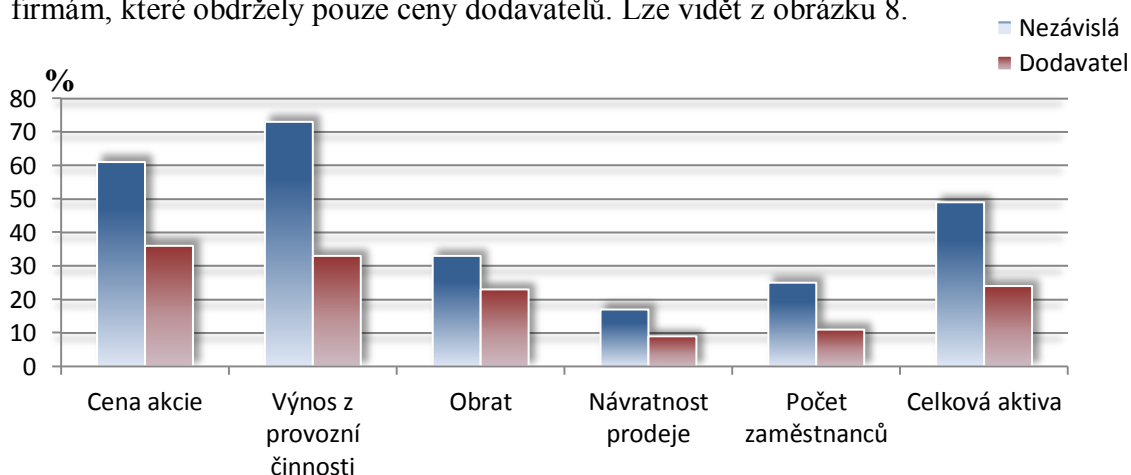


Obrázek 7: Průměrná procentní změna měřítek výkonnosti

Zdroj: Upraveno podle [4]

Z obrázku 7 se může vidět, že vítězové ceny za jakost oproti srovnávací skupině získávají ve sledovaném období v průměru podstatně většího zvýšení několika měřítek finanční výkonnosti. Firmy vítězné v ceně za jakost dosahují v porovnání se srovnávací skupinou vyšší návrat ceny akcií o 44 %, u výnosu z provozní činnosti dosahuje rozdíl obou skupin o 48% a u obratu činí rozdíl o 37 %. Vítězové ceny za jakost se vykazují lepšími výsledky oproti srovnávací skupině také v tržbách (o 8 %), v růstu počtu zaměstnanců (o 16 %) a v růstu aktiv (o 42 %)

Na základě průzkumu bylo dále zjištěno, že firmy s obdrženími cenami na základě některých modelů, kterými jsou například cena M. Baldrige, Evropská cen za jakost a některé ostatní nezávislé ceny za jakost, dosáhly taktéž příznivějších výsledků oproti firmám, které obdržely pouze ceny dodavatelů. Lze vidět z obrázku 8.

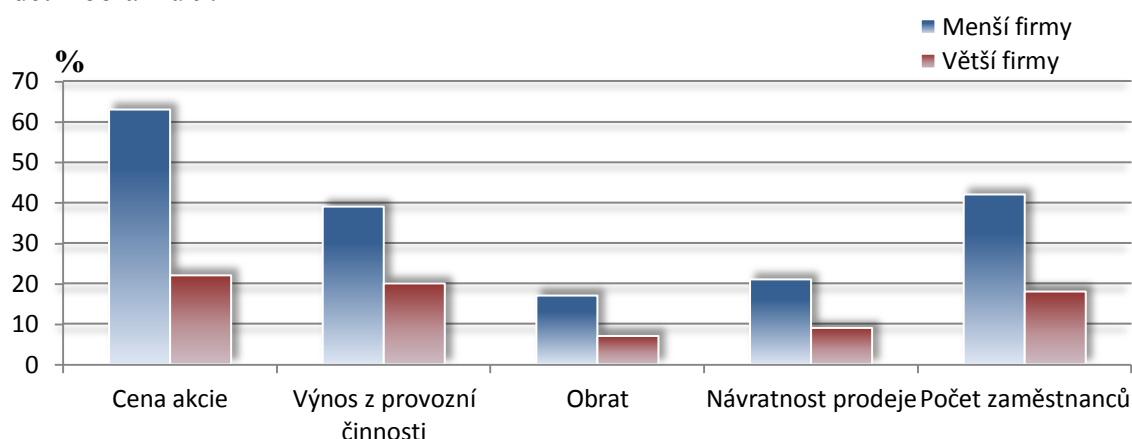


Obrázek 8: Porovnání vítězů „nezávislých“ cen a vítězů cen „dodavatelů“ – průměrná procentní změna měřítek výkonnosti

Zdroj: Upraveno podle [4]

Z výše uvedeného obrázku 8 lze pozorovat, že vítězové nezávislých cen dosahují oproti firmám s cenou dodavatelů příznivějších výsledků po celé zkoumané období. Vítězové nezávislých cen dosahují u zvýšení návratnosti akcií hodnot v průměru 61 %, u zvýšení výnosu z provozní činnosti se tato hodnota vykazuje na 71 %, dále zvýšení obratu se vykazuje na 33 %, zvýšení návratnosti prodeje na 17 %, zvýšení zaměstnanosti na 25 % a na 49 % lze povšimnout hodnoty u veškerých aktiv. Veškeré tyto dosažené hodnoty značně přesahují zvýšení, které dostály firmy s pouze cenou dodavatelů. Toto tvrzení představuje argument pro otázku, proč firmy mají používat pro plánování, výcvik a hodnocení kritéria, kterým je například Evropský model excellence a také v neposlední přestavuje důvod k podpoře iniciativy oceňování různými státními a federálními orgány.

V dnešní době se lze setkat s názorem, že modely excellence jsou více použitelné pro firmy větší, než menší. I toto tvrzení lze pomocí této studie odvrátit. Vývoj hodnot lze vidět z obrázku 9.



Obrázek 9: Porovnání vítězů cen z menších firem a větších firem – průměrná procentní změna měřítek výkonnosti

Zdroj: Upraveno podle [4]

Výše uvedený obrázek 9 vykazuje po celé zkoumané období u menších firem zvýšení výnosu z provozní činnosti o 63 %, o 39 % bylo u těchto malých firem dosaženo zvýšení u obratu, o 17 % u návratnosti prodeje, o 21 % u zaměstnanosti a zvýšení aktiv činilo 42 %. I v této oblasti přesahují v celém zkoumaném období zvýšení, které byly dosaženy vítězi cen z menších firem oproti dosaženým zvýšením vítězů cen z firem větších.

Na základě výsledků této studie bylo zjištěno, že efektivní zavádění zásad excellence, které spočívají v různých kritériích cen za jakost, mají významný hospodářský význam.

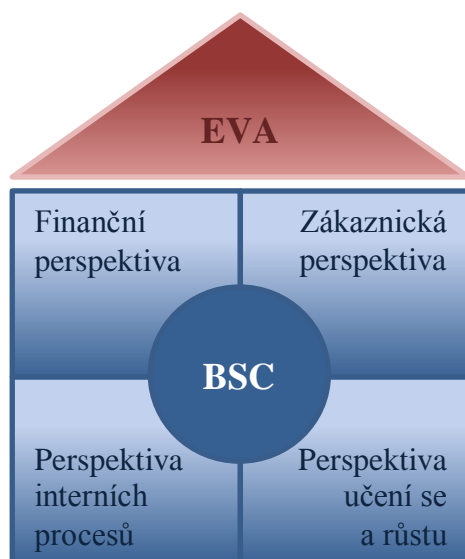
Výhody modelu Excellence EFQM

- Jednoduchá realizace;
- nízká finanční náročnost;
- jednoduchá a srozumitelná interpretace výsledků;
- možnost využití ve všech typech podniků;
- pravidelná aktualizace. [52]

2.3 PROPOJENÍ MODELŮ EVA A BSC

Návrh na propojení modelů EVA a BSC byl vytvořen v disertační práci Remešem. Koncept EVA stanovuje základní cíl podnikání, kterým je maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka. Tento koncept EVA má v tomto modelu hlavní postavení. K naplnění jeho cíle je však vhodné využít také komplexního nefinančně orientovaného konceptu, například BSC. EVA formuluje cíle týkající se oblasti finanční, které jsou zaměřeny na výkonnost současnou. Z tohoto důvodu je vhodné propojení s cíli nefinančními, které představují indikátory budoucí výkonnosti. Tyto dva koncepty se navzájem doplňují a jejich propojení povede k výrazně vyšší efektivnosti řízení a tím i celkové podnikové činnosti.

Následující obrázek 10 znázorňuje vzájemný vztah obou konceptů tohoto modelu. Model představuje dům BSC, který je zastřešený konceptem EVA a udává, že k dosažení základního cíle daného podniku je nejprve potřeba naplnění cílů nefinančních, tedy stanovených metodou BSC. Koncept EVA má při tom výsadní postavení. [28]



Obrázek 10: Model EVA + BSC

Zdroj: Upraveno podle [28]

Výhody modelu EVA + BSC

- Silná orientace na zvyšování hodnoty podniku;
- předpoklady pro vykazování vysoké účinnosti;
- detailní měření výkonnosti v souladu se základním cílem podniku;
- zaměření na dlouhodobé zvyšování výkonnosti podniku;
- definice působení jednotlivých konceptů při plnění základního cíle;
- dynamický model, pravidelná aktualizace minimálně jednou ročně;
- komunikace při procesu zvyšování výkonnosti;
- motivace zaměstnanců na zvyšování výkonnosti;
- lepší komunikace s poskytovateli kapitálu a díky tomu možné snížení nákladu na kapitál;
- umožnění zapojení dalších nástrojů. [28]

2.4 VÝBĚR METODY PRO ŘEŠENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V analytické části diplomové práce budou aplikovány dvě vybrané metody, jejichž výběr je zdůvodněn v této podkapitole. Následující srovnávací analýza byla vybrána z důvodu vlastností blíže charakterizovaného podniku v kapitole 3, na který budou teoretické poznatky implementovány.

Na základě příspěvku Havlíčka a Dvořáka byl podle vybraných kritérií vybrán návrh nejvhodnější metody pro měření výkonnosti malých podniků. Malý podnik je podle autorů definován jako podnik, který má **jednoduchou řídicí strukturu a maximální počet jeho pracovníků je 10**. Cílem práce autorů tohoto příspěvku [51] je provedení přehledu vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku a jejich podrobení ve srovnávací analýze. Na základě této analýzy jsou vybrány dvě metody, které jsou pro měření výkonnosti malého podniku nejvhodnější.

Srovnávací analýza jednotlivých metod je vytvořena na základě rešerše některých vybraných metod pro měření výkonnosti podniků a na základě měření přínosů informačních systémů. Pro to, aby byly metody využitelné i pro podniky malé, měly by splňovat následující kritéria [51]:

- **nízká finanční náročnost a realizace měření** (kritérium 1)
(pro malé podniky musí být řešení finančně dostupné, zatížení má být pouze minimálními vícenáklady);

- **dostupnost bez licencí** (kritérium 2)
(souvislost s finanční náročností realizace měření a s dostupností dané metody pro malý podnik);
- **jednoduchá realizace měření a vyhodnocení výsledků** (kritérium 3)
(důraz kladen na jeho jednoduchou proveditelnost je z důvodu nutnosti realizace měření stávajícími pracovníky podniku);
- **komplexní přístup** (kritérium 4)
(metoda hodnotí celý podnik jako komplex, nikoli pouze jednu izolovanou část);
- **více kritérií** (kritérium 5)
(metoda měření je postavena na více ukazatelích, což snižuje riziko nepřesnosti);
- **jednoznačný výklad výsledků** (kritérium 6)
(prováděné měření v malém podniku se předpokládá pouze vyškolenými pracovníky s absencí hlubších znalostí dané problematiky, nikoli odborníky, proto je nutné vybrat metodu s výsledky pochopitelnými a srozumitelnými).

Jednotlivá kritéria jsou navzájem porovnávána a je jim přiřazena procentuální váha významnosti. Součet vah dosahuje hodnoty 100 %. Na základě součtu vah kritérií splňujících hodnocené metody, je vybrána ta, která získala skóre nejvyšší. Analýza jednotlivých metod je shrnuta v níže uvedené tabulce 4.

Tabulka 4: Srovnávací tabulka analyzovaných metod

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

Zdroj: Upraveno podle [51]

Podle zvolených kritérií byla jako nejvhodnější metoda využitelná pro měření výkonnosti malého podniku metoda Evropské nadace pro management a kvalitu **EFQM**, která podle stanovených kritérií malému podniku vyhovuje ze 100 %. Dalšími nejvhodnějšími metodami byly s totožnými výsledky 79,0 % vyhodnoceny metody Ekonomické přidané

hodnoty **EVA** a metoda Tržní přidané hodnoty **MVA**. Pro potřeby měření byla zvolena metoda **EVA**, neboť na výsledné hodnotě ukazatele **MVA** se významně podílí tržní cena vlastního kapitálu, což je údaj charakteristický především pro akciové společnosti.

Pro výběr implementovaných metod v této diplomové práci bylo na základě stanoveného cíle a výše uvedených poznatků rozhodnuto o aplikaci metod **EFQM** jako metoda s přístupem komplexním a o metodě **EVA** formulující cíl oblasti finanční. Jejich propojení povede k výrazně vyšší efektivnosti řízení a tím i celkové podnikové činnosti.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost VENCL a spol., s. r. o. vznikla dne 1. ledna 2007 jako rodinná firma se sídlem ve Vrchlabí. Mezi činnosti společnosti patří zámečnictví, malířství, lakýrnictví a natěračství, dále maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč. [77]

Organizační struktura:

Společnost VENCL a spol., s. r. o. svojí působností navázala na podnikání Vladimíra Vencla st. a převzala jeho činnost. Organizačně je účetní jednotka rozčleněna na tři hospodářská střediska, kterými jsou kovovýroba a lakovna, specializovaný maloobchod a pneuservis. Hospodářské středisko Kovovýroba a lakovna je zaměřeno především na prodej výrobků, dále to jsou služby a ve výjimečných případech dochází k prodeji přebytečného materiálu. Druhé středisko, specializovaný maloobchod, je zaměřen pouze na prodej zboží, kterým jsou autodíly. Třetím střediskem je pneuservis poskytující především služby např. v podobě výměn pneumatik, současně však poskytuje i prodej zboží, kterými jsou právě pneumatiky. Každé středisko má svého vedoucího, společnost je vedena ředitelem.

Statutárním orgánem jsou tři jednatele, z nichž každý je oprávněn jednat samostatně ve všech věcech, týkajících se společnosti.

Ve společnosti působí osm zaměstnanců, z toho dva zaměstnanci jsou členy řídicích orgánů.

Procesy ve společnosti:

Během svého fungování vznikají ve společnosti některé procesy, kterými jsou:

Proces objednávání zboží na sklad, který zahrnuje:

- výběr položek k objednání;
- poslání objednávky dodavateli;
- přijetí potvrzení;
- přijetí seznamu zboží včetně ceny;
- spolu s obdržením zboží je provedena kontrola;
- zaplacení faktury;

- zápis obdrženého zboží do informačního systému;
- uskladnění zboží.

Proces prodeje zákazníkovi, jehož obsahem je:

- přijetí objednávky;
- zápis do informačního systému;
- výdejka ze skladu;
- vyskladnění zboží;
- kontrola;
- vystavení faktury;
- předání zboží.

Současný stav jakosti:

Společnost VENCL a spol., s. r. o. v současné době nemá zaveden žádný komplexní systém řízení jakosti mapující veškeré procesy a zajišťující tvorbu a naplňování jakostní politiky. Tato skutečnost je dána tím, že se nejedná o společnost výrobní ale o společnost prodejní. Společnost je řízena na základě intuitivních představ. Jednotlivé procesy a jejich funkce jsou charakterizovány následovně:

Vnitřní politika jakosti:

Ve společnosti neexistuje cílené nebo systematické řízení jakosti. Mohou se však nalézt prvky svým charakterem se jim přibližující. Tyto prvky nejsou formálně zaznamenávány a vycházejí především z dlouholetého provozu.

- Plánování cílů a jejich aktualizování je vedeno způsobem, aby s nimi byli srozuměni všichni zaměstnanci. Termíny předem určovány nejsou a provádí se dle aktuálních potřeb.
- Vedení společnosti očekává plnění příkazů svým zaměstnanců dle dohod, které jsou předem stanoveny.
- Od zaměstnanců společnosti je vyžadováno ochotné a vstřícné jednání vůči zákazníkům. Spokojenost zákazníka je pro společnost tím nejdůležitějším a na tomto faktu je závislý celý provoz společnosti. V případě, že firma svého zákazníka svými službami uspokojí, je velmi pravděpodobné opětovné vrácení zákazníka nebo jeho doporučení.
- Vedení společnosti své zaměstnance ohodnocuje na základě dosažených výsledků.
- Spolu se zavedením nového produktu jsou s jeho obsluhou a parametry zaměstnanci řádně seznámeni. Organizovaná školení pracovníků ve společnosti nejsou uskutečňována.

Vyhodnocení fungování současného řízení jakosti:

Pozitiva:

- dlouholetá tradice a praxe v oboru;
- prodej a poskytování kvalitních služeb;
- dobré jméno u dodavatelů a zákazníků;
- k novým způsobům řízení je společnost proaktivní.

Negativa:

- ve společnosti neexistuje standardizovaný systém řízení;
- ve společnosti nejsou formalizovány procesy.



Obrázek 11: Společnost VENCL a spol., s. r. o.

Zdroj: VENCL a spol., s. r. o.

4 APLIKACE METOD MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU

V této kapitole jsou aplikovány dvě vybrané metody pro měření a řízení výkonnosti podniků na základě výše získaných poznatků. V podkapitole 2.5 je rozhodnuto o dvou metodách, kterými jsou metoda EVA a model EFQM Excellence. Pomocí ukazatele EVA je hodnocena finanční stránka podnikání společnosti, komplexní hledisko má za úkol přiblížit právě vybraný model EFQM Excellence.

4.1 APLIKACE METODY EVA

Ekonomická výkonnost podniku je v této části zhodnocena aplikací metody EVA podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a to z důvodu menší náročnosti na znalosti interních informací, které mohou ovlivňovat jak samotný výsledek, tak i jeho interpretaci. Hlavním zdrojem této aplikační části jsou data získaná z účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. za období 2008 až 2012. Dalším použitým zdrojem jsou údaje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR za období 2008 až 2012. Výpočet ukazatele EVA podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu vychází ze vzorce (6) uvedeném v podkapitole 2.1.3 Ratingový model. Tento model zní následovně:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK,$$

kde:

ROE¹¹ výkonnost vlastního kapitálu (Return on Equity);

r_e alternativní náklad na vlastní kapitál;

VK vlastní kapitál.

Výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál r_e je klíčovou složkou k výpočtu ukazatele EVA. Podrobný postup výpočtu tohoto ukazatele je vylíčen v teoretické části této práce v podkapitole 2.1.3.

4.1.1 VÝPOČET ALTERNATIVNÍHO NÁKLADU NA VLASTNÍ KAPITÁL r_e

Jedná se o výkonnost vlastního kapitálu, které by bylo možné docílit v situaci investice do jiné, alternativní investiční příležitosti, která je rizikově totožná. Může se tedy tvrdit, že alternativní náklad na vlastní kapitál představuje výši rizika odvětví. K výpočtu tohoto

¹¹ Rentabilita vlastního kapitálu se vypočte jako: $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$, kde $EAT = \text{čistý zisk}$

ukazatele se nejprve musí určit hodnota WACC, jejíž výpočet je nastíněn v níže uvedené tabulce 5.

Tabulka 5: Výpočet hodnoty WACC

(V tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
r_f	4,55 %	4,67 %	3,71 %	3,79 %	2,31 %
UZ	3 581	1 997	3 359	3 815	2 154
r_{LA}	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %
UZ/A	0,4196	0,3157	0,4463	0,4951	0,3550
UM	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500
X1	0,0210	0,0158	0,0223	0,0248	0,0177
EBIT/A	0,0383	-0,2368	0,0355	0,0106	-0,1958
r_{POD}	0,00 %	10,00 %	0,00 %	3,28 %	10,00 %
L III	1,0548	0,7319	1,0557	1,0969	0,8939
$r_{FINSTAB}$	0,0893	0,1000	0,0892	0,0816	0,1000
$r_{FINSTAB}$	8,93 %	10,00 %	8,92 %	8,16 %	10,00 %
WACC	18,48 %	29,67 %	17,63 %	20,23 %	27,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o.

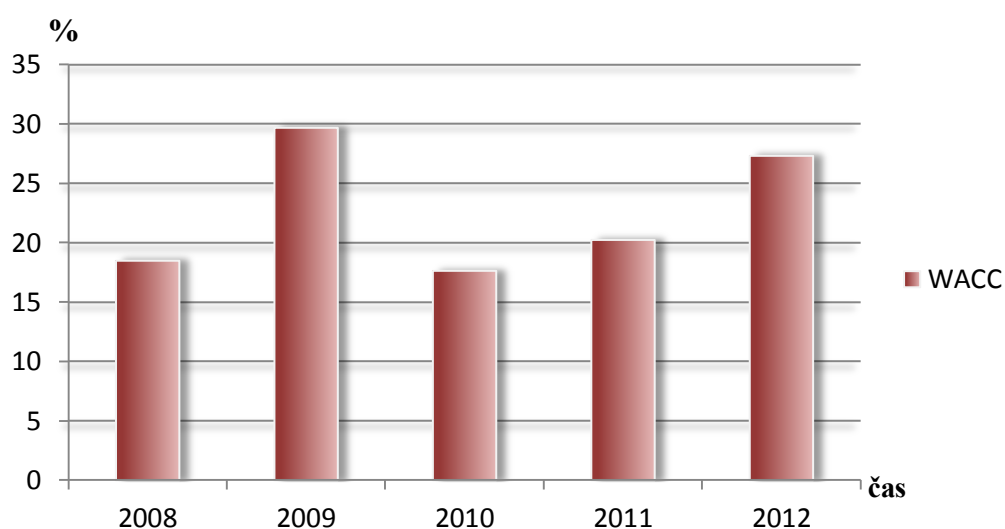
Bezriziková sazba r_f je totožná s bezrizikovou sazbou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Z výše uvedené tabulky 5 se může povšimnout od roku 2008 kolísání hodnot okolo 4 % avšak pouze do roku 2011. V roce 2012 se hodnota této sazby propadá o 1,48 % na hodnotu 2,31 % oproti roku předchozímu.

Riziková přírážka za velikost podniku r_{LA} dosahuje ve všech letech zkoumaného období 5 %. Důvodem je podmínka uvedená v teoretické části, kde je uvedeno, že v případě výše úplatných zdrojů dosahujících hodnoty nižší nebo rovno 100 mil. Kč, je riziková přírážka za velikost podniku rovna 5 %.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko r_{POD} se ve zkoumaném období vyznačuje kolísavým trendem. V letech 2008 a 2010 dosahuje nulové hodnoty, neboť hodnota EBIT/A nebyla hodnotou X1 převyšena. Naopak v letech 2009 a 2012 dosahuje hodnoty 10 % z důvodu záporné hodnoty EBIT/A. V roce 2011 je hodnota EBIT/A nižší než hodnota X1 a zároveň je kladná, proto se pro získání výpočtu využilo výše uvedeného vzorce (10). Po přepočtení je hodnota rizikové přírážky za podnikatelské riziko v roce 2011 rovna 3,28 %.

Riziková přírážka za finanční stabilitu podniku r_{FINSTAB} je odvozena od likvidity třetího stupně L_{III} . Ta byla v letech 2009 a 2012 nižší jedné, proto se při dalším výpočtu uvažuje výše na 10 %. V letech 2008, 2010 a 2011 dosahuje výše likvidity třetího stupně hodnoty vyšší než jedna a zároveň nižší než dvě. Při výpočtu požadované hodnoty se tedy využije vzorce (11). Po přepočtení dosahuje riziková přírážka za finanční stabilitu podniku v letech 2008 a 2010 necelých 9 %, v roce 2011 tato hodnota mírně přesahuje hodnotu 8 %.

Hodnota **WACC** je určena součtem výše uvedené bezrizikové sazby a veškerých rizikových přírážek vypočtených v jednotlivých letech v tabulce 5. Tato hodnota je složkou alternativního nákladu na vlastní kapitál r_e , který celkovou hodnotu EVA snižuje, proto se zde usiluje o hodnotu co nejnižší. Její vývoj je znázorněn na níže uvedeném obrázku 12.



Obrázek 12: Vývoj hodnoty WACC v letech 2008 - 2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Z obrázku 12 je vidět, že nejvyššího průměrného váženého nákladu na kapitál společnost ve zkoumaném období dosáhla v roce 2009 a to s hodnotou 29,67 %. Následující rok 2010 vykazuje pokles hodnoty oproti roku předcházejícímu o více než 12 % na nejnižší hodnotu celého zkoumaného období, která činí 17,63 %. V následujících letech se může povšimnout růstového trendu těchto hodnot, pohybujících se okolo 20 %. V posledním roce je dosaženo druhé nejvyšší hodnoty s 27,31 %. Z pohledu tvorby WACC je tedy společnost nejméně úspěšná v roce 2010 se 17,63 %.

Nyní se vypočtená hodnota WACC dosadí do samotného vzorce (7), blíže charakterizovaném v části teoretické. Vypočtené hodnoty r_e a jednotlivé složky pro tento

výpočet potřebné jsou uvedeny v tabulce 6. Vzorec alternativních nákladů na vlastní kapitál r_e má následující podobu:

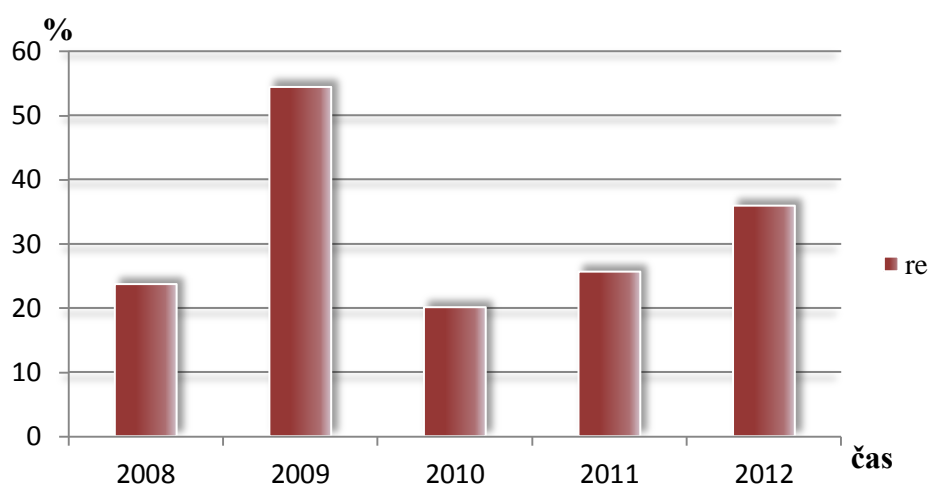
$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}}$$

Tabulka 6: Výpočet hodnoty r_e

(V tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
WACC	0,1848	0,2967	0,1763	0,2023	0,2731
UZ/A	0,4196	0,3157	0,4463	0,4951	0,3550
CZ/Z	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
UM	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500
VK/A	0,3024	0,1576	0,3732	0,3653	0,2561
r_e	0,2370	0,5441	0,2010	0,2564	0,3592
r_e	23,70%	54,41%	20,10%	25,64%	35,92%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Z tabulky 6 je zřejmé, že výše alternativních nákladů na vlastní kapitál dosahuje vysokých hodnot, které jsou mimo jiné způsobené klesajícím podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech. Vývoj této hodnoty lze sledovat na níže uvedeném obrázku 13.



Obrázek 13: Vývoj hodnoty r_e v letech 2008 - 2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Z obrázku 13 je patrné, že nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2009, která oproti předchozímu roku vzrostla o 30,71 % na necelých 55 %. V následujícím roce 2010 obdobně jako průměrný vážený náklad na kapitál hodnota výrazně poklesla na nejnižší hodnotu sledovaného období, na hodnotu 20,10 %. Od roku 2010 je z obrázku patrný každoroční růst těchto hodnot, což pro podnik není žádoucí, neboť se zde usiluje o hodnotu co nejnižší.

Z vypočtených výsledků lze konstatovat, že nejpříznivějších hodnot za sledované období bylo v podniku dosaženo v roce 2010.

4.1.2 VÝPOČET UKAZATELE EVA

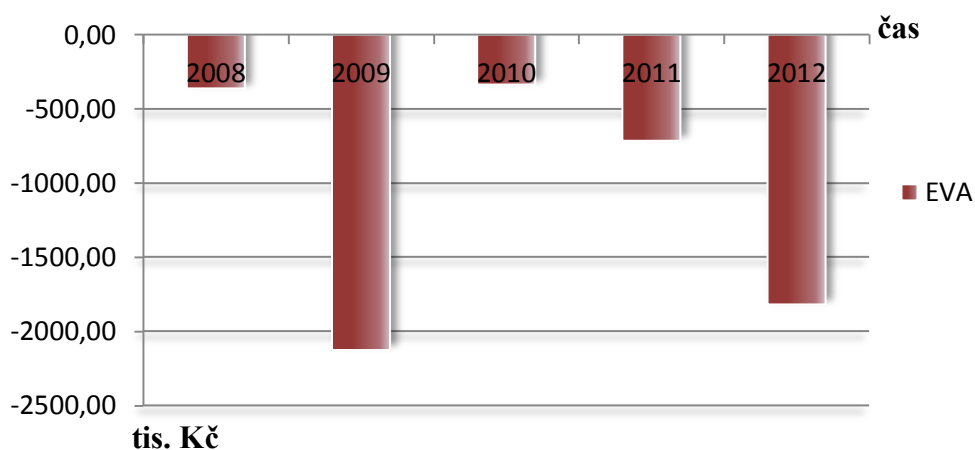
Nyní jsou veškeré potřebné složky pro výpočet ukazatele EVA určeny. Může se tedy přistoupit k samotnému výpočtu tohoto ukazatele, který je nastíněn v tabulce 7.

Tabulka 7: Výpočet hodnoty EVA

(V tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
r_e	23,70 %	54,41 %	20,10 %	25,64 %	35,92 %
VK	2 581	997	2 809	2 815	1 554
ROE	9,65 %	-158,88 %	8,12 %	0,21 %	-81,15 %
EVA	-362,77	-2 126,51	-336,69	-715,77	-1 819,26

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Výpočty z výše uvedené tabulky 7 vykazují záporné ekonomické přidané hodnoty v celém zkoumaném období. To znamená, že podnik pro své vlastníky hodnotu nevytváří. Důvodem jsou záporné hodnoty z rozdílu rentability vlastního kapitálu a alternativních nákladů na tento vlastní kapitál. Vývoj ukazatele EVA lze sledovat na níže uvedeném obrázku 14.



Obrázek 14: Vývoj hodnoty EVA v letech 2008 - 2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Vývoj hodnoty EVA se v posledních třech letech, tedy od roku 2010 do roku 2012, vykazuje každoročním klesajícím trendem, což pro společnost není příznivé. Nejnižších hodnot ve zkoumaném období bylo dosaženo v letech 2009 a 2012, kdy hodnoty ukazatele činily necelých -2.127 tis. Kč a -1.820 tis. Kč. Jednou z příčin takto nízkých hodnot

je v těchto letech dosažení záporné rentability na vlastní kapitál. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2009 vypovídá, že 1 Kč vlastního kapitálu přinese podniku ztrátu 1,6 Kč. Dalším důvodem je neuhrazení pohledávek vůči vlastníkově společnosti. Rok 2010 jako jediný zaznamenává skokový přírůstek hodnoty o necelých 1.790 tis. Kč, může se vidět z tabulky 8. Nejpříznivějších hodnot společnost dosahuje v letech 2008 a 2010, jejichž hodnoty se pohybují okolo – 350 tis. Kč.

Tabulka 8: Výpočet přírůstku hodnoty EVA

(V tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
EVA	-362,77	-2 126,51	-336,69	-715,77	-1 819,26
Přírůstek EVA		-1 763,74	1 789,82	-379,08	-1 103,49

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o.

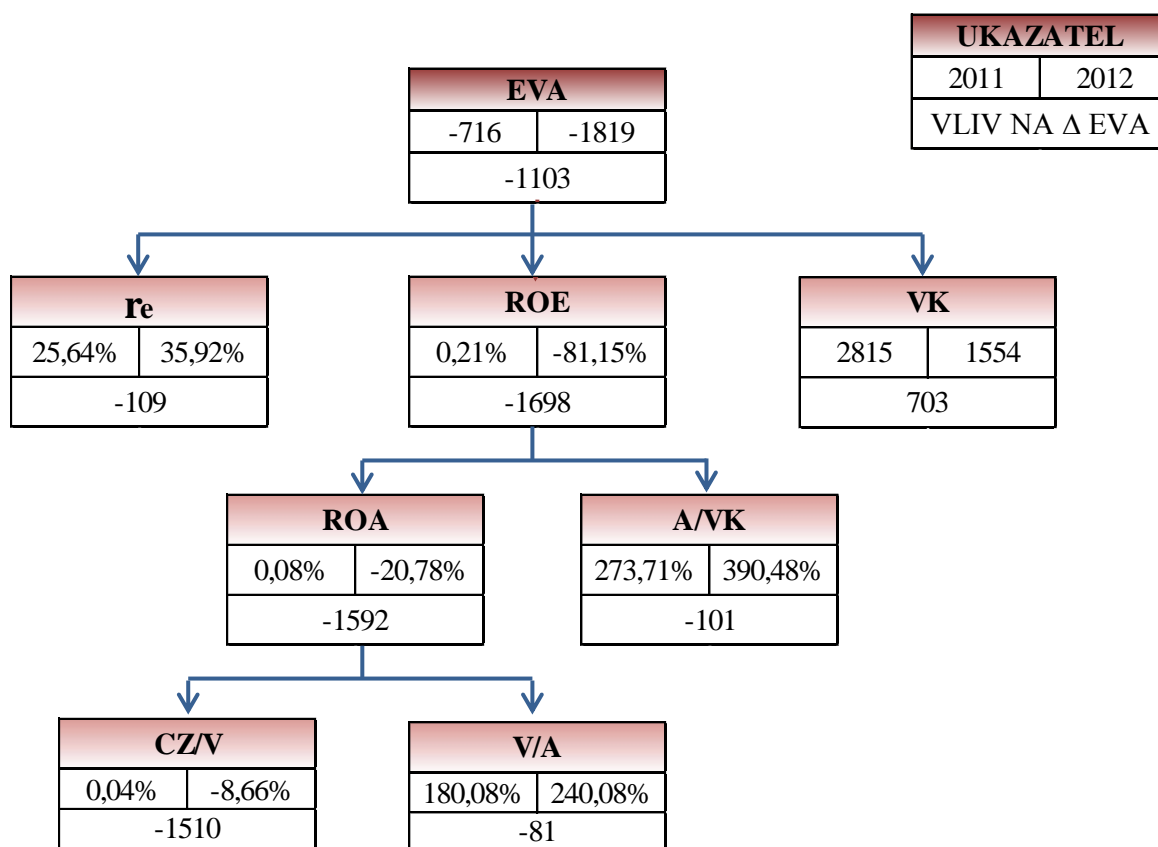
Nyní se společnost podle metody Ministerstva průmyslu a obchodu ČR rozčlení v jednotlivých letech do kategorií, které jsou blíže charakterizované v podkapitole 2.1.3 na obrázku 5. Při závěrečném hodnocení spadala společnost do II. kategorie pouze v letech 2008 a 2010. V těchto letech společnost ekonomickou přidanou hodnotu sice netvoří, ale její rentabilita vlastního kapitálu je stále vyšší než výnos bezrizikového aktiva, tedy platí $ROE > r_f$. V roce 2011 společnost taktéž netvoří ekonomickou přidanou hodnotu a její výše bezrizikového aktiva přesáhla hodnotu rentability vlastního kapitálu ($r_f > ROE$), z tohoto důvodu je přeřazena do kategorie III. V letech 2009 a 2012 společnost spadá mezi podniky ztrátové se záporným vlastním kapitálem označené kategorií IV.

4.1.3 PYRAMIDÁLNÍ ROZKLAD UKAZATELE EVA

Pyramidální rozklad ukazatele EVA slouží k podrobnější analýze vlivů jednotlivých jejich složek. S jeho pomocí lze identifikovat nejdůležitější faktory, které tvorbu ekonomické přidané hodnoty ovlivňují. Hlubší pohled na tvorbu ukazatele EVA je umožněn především rozkladem dvou základních složek, kterými jsou, jak ze vzorce vyplývá, vlastní kapitál a spread, tvořen rozdíl rentability vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál.

Ukazatele, jejichž vazba je multiplikativní, jsou vypočteny metodou logaritmickou a pro ukazatele s vazbou aditivní je využito metody postupných změn zakomponované do metody logaritmické. Tato metoda uvádí hodnoty v základním období u ukazatelů, kde rozdíl doposud nebyl analyzován a hodnoty srovnávacího období u ukazatelů s rozdílem již analyzovaným. [3] K analýze vlivu jednotlivých složek na celkovém přírůstku EVA je využito vzorců uvedených v příloze C. Pomocí těchto vzorců jsou určeny hodnoty v níže

uvedeném obrázku 15, který zobrazuje rozklad ekonomické přidané hodnoty a jednotlivé vlivy na její změny v roce 2011 a v roce 2012.



Obrázek 15: Vliv na ukazatele EVA v letech 2011 a 2012

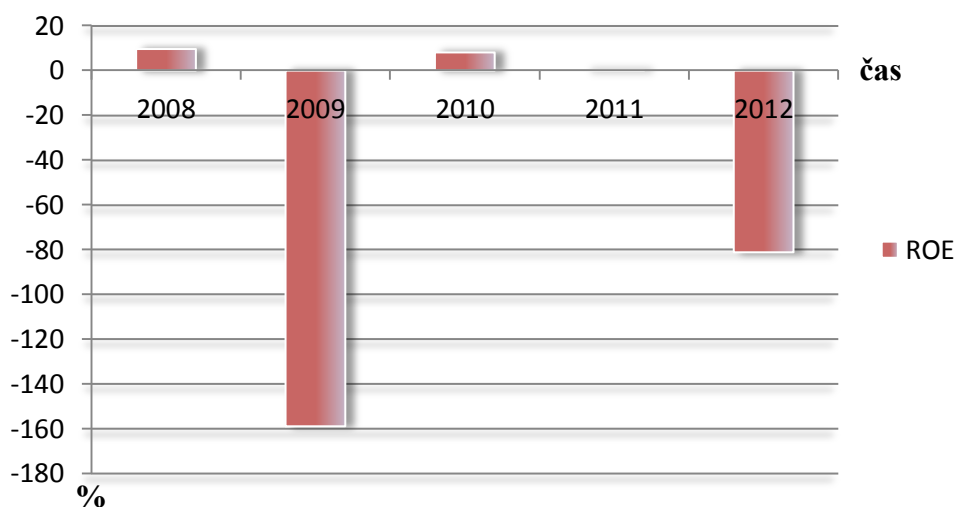
Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Analýza rozkladu ukazatele EVA za období 2011 a 2012, zobrazena na obrázku 15, vypovídá o snížení její hodnoty o 1.103 tis. Kč z hodnoty – 716 tis. Kč v roce 2008 na -1.819 tis. Kč v roce 2012. Tento pokles byl zapříčiněn zápornou a stále klesající hodnotou spreadu, jejíž hodnota se v roce 2011 pohybovala na – 25,43 % v roce 2012 již na – 117,01 %. Jedním z důvodů tohoto negativního vývoje spreadu je pokles alternativních nákladů na vlastní kapitál o 10,28 %. Tento pokles snížil hodnotu EVA o 109 tis. Kč.

Další důvod negativního vývoje zkoumaného ukazatele vyplývá z rentability vlastního kapitálu, jejíž vliv na pokles hodnoty EVA byl největší. Ta poklesla z 0,21 % na – 81,15 % a snížila tak EVA o 1.698 tis. Kč. Vývoj rentability aktiv byl nejvíce ovlivněn poklesem čistého zisku v poměru k výnosům v záporné hodnotě o 1.510 tis. Kč. Na této hodnotě

se nejvíce podílel rozdíl ostatních výnosů a nákladů v poměru k výnosům a to v hodnotě -190 tis. Kč. U ostatních složek se může povšimnout vývoj stejným směrem. Na negativním dopadu rentability vlastního kapitálu se podílí i poměr aktiv na vlastním kapitálu v hodnotě - 81 tis. Kč.

Opakem jsou investice do vlastního kapitálu, které hodnotu EVA zvýšily o 703 tis. Kč. Pokles alternativních nákladů na vlastní kapitál s poklesem rentability vlastního kapitálu však převýšit nedokázal. Jelikož je vývoj rentability vlastního kapitálu složkou nejvíce ovlivňující hodnotu EVA, je její vývoj nastíněn v následujícím obrázku 16.



Obrázek 16: Vývoj ukazatele ROE v období 2008 - 2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Z obrázku 16 je na první pohled vidět, že rentabilita vlastního kapitálu má kolísavý vývoj. Celkově se může říci, že podnik ve zkoumaných letech dosahoval nežádoucích výsledků. Kladné, ale velmi nízké hodnoty se vykazují v letech 2008 a 2010 s necelými 10 % a v roce 2011 s pouhými 0,21 %. V letech 2009 a 2012 se situace výrazně zhoršila na hodnoty záporné. Na základě údajů z obrázku 15 se podnik považuje za nestabilní a tak lze jeho situaci charakterizovat jako neuspokojivou.

4.1.4 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ S ODVĚTVÍM

Hodnota ekonomické přidané hodnoty se odvíjí od velikosti vlastního kapitálu, tedy od velikosti zkoumaného objektu, který hodnotu vytváří. V případě zájmu porovnání dosažených výsledků s jinými oblastmi, například s odvětvím nebo také s kategoriemi, do kterých společnost spadá, je nutné vyjádřit EVA relativně. Relativní EVA se dosáhne jejím podílem vlastním kapitálem. Zde platí, že relativní EVA je rovna spreadu. Jelikož hodnota dosaženého spreadu již není závislá na vlastním kapitálu, lze společnost srovnávat s dalšími oblastmi. Následující tabulka 9 zobrazuje výpočet relativní EVA a jejich srovnání v podniku a v odvětví od roku 2010 až 2012.

Tabulka 9: Výpočet relativní EVA ve společnosti a v odvětví

(V tis. Kč)		2010	2011	2012
Podnik	EVA	-336,69	-715,77	-1 819,26
	VK	2 809,00	2 815,00	1 554,00
	EVA relativní	-11,99%	-25,43%	-117,07%
Odvětví	ROE	0,0986	0,0953	0,0885
	r_e	0,1833	0,1751	0,1734
	EVA	-18 996 156,36	-47 783 924,63	-21 220 644,29
	VK	224 275 754,00	598 796 048,00	249 948 696,00
	EVA relativní	-8,47%	-7,98%	-8,49%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

Dle členění odvětvové klasifikace ekonomických činností se společnost VENCL a spol., s. r. o. řadí do odvětví Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Z výše uvedené tabulky 9 je vidět, že toto odvětví vykazuje oproti zkoumané společnosti výsledky příznivější. Relativní EVA zkoumané společnosti má tendenci každoročního poklesu naopak relativní EVA v odvětví je stabilní. Dosažené hodnoty jsou však v tomto odvětví ve všech letech záporné a jejich výše se pohybuje okolo - 8,4 %. Hodnota relativní EVA v odvětví z roku 2010 na rok 2011 vzrostla o 0,49 % z - 8,47 % na - 7,98 %. Tento vývoj byl zaznamenán i přes růst hodnoty EVA v roce 2011 o více než dvojnásobek oproti roku 2010, neboť současně vzrostl i vlastní kapitál. Následující rok 2012 vypovídá o zpětném snížení hodnot těchto dvou ukazatelů na výši obdobnou roku 2010 a to na hodnotu relativní EVA 8,49 %. Pro konkrétnější porovnání s odvětvím srovnává níže uvedená tabulka 10 společnost s odvětvím velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.

Tabulka 10: Výpočet relativní EVA ve společnosti a v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

(V tis. Kč)		2010	2011	2012
Podnik	EVA	-336,69	-715,77	-1 819,26
	VK	2 809,00	2 815,00	1 554,00
	EVA relativní	-11,99%	-25,43%	-117,07%
Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	ROE	0,1203	0,1526	0,1026
	r_e	0,1868	0,1791	0,1523
	EVA	-883 705,73	-1 244 932,93	-662 012,75
	VK	13 288 808,00	46 978 601,00	13 320 176,00
	EVA relativní	-6,65%	-2,65%	-4,97%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

Odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel se v letech 2010 až 2012 podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR vykazuje v celém zkoumaném období opět hodnotami zápornými. Jejich výše se pohybuje mezi -6,65 % a -2,65 %. Toto odvětví má obdobnou tendenci vývoje jako hodnoty celkového odvětví znázorněného v tabulce 9. Výše relativní hodnoty EVA v roce 2010 je -6,65 %. V roce 2011 je zaznamenán její výrazný nárůst o 4 % na 2,65 %. Hodnota EVA těchto podniků vzrostla z -883.706 tis. Kč na -1 244 933 tis. Kč současně s vlastním kapitálem z 13.288.808 tis. Kč na 46.978.601 tis. Kč. Hodnota pro vlastníky v posledním analyzovaném roce, obdobně jako u celkového odvětví, opět poklesla na -4,97 %. Vývoj tohoto odvětví se vykazuje tendencí více kolísavou oproti vývoji odvětví celkového.

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR společnost spadala v roce 2010 do II. kategorie podniků, neboť ekonomickou přidanou hodnotu nevytvořila a její výnos bezrizikového aktiva byl menší, než rentabilita vlastního kapitálu. Tabulka 11 porovnává výsledky relativní EVA společnosti s výsledky relativní EVA II. kategorie dle členění MPO.

Tabulka 11: Výpočet relativní EVA ve společnosti a II kategorii podle MPO

(V tis. Kč)		2010	2011	2012
Podnik	EVA	-336,69	-715,77	-1 819,26
	VK	2 809,00	2 815,00	1 554,00
	EVA relativní	-11,99%	-25,43%	-117,07%
II. kategorie	ROE	0,1010	0,1049	0,1132
	r_e	0,2178	0,2034	0,2135
	EVA	-11 837 560,05	-27 382 739,86	-11 076 839,02
	VK	101 348 973,00	277 997 359,00	110 437 079,00
	EVA relativní	-11,68%	-9,85%	-10,03%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

Podniky této kategorie stejně tak jako samotná analyzovaná společnost po celé zkoumané období ekonomickou přidanou hodnotu netvoří, avšak hodnoty jsou příznivější. Roku 2010 dosáhly podniky II. kategorie současně s analyzovanou společností necelých – 12 %, přičemž rozdíl mezi úspěšnější II. kategorií činil pouhých 0,31 %. V roce 2011 se relativní EVA vykazuje u obou oblastí s tendencí odlišného směru vývoje. Podniky II. kategorie v tomto roce dosahují nárůstu relativní EVA na – 9,85 % a relativní EVA samotné společnosti klesá na hodnotu – 25,43 %. Rozdíl se tak zvýšil na 15,58 %. Ani v tomto roce společnost ekonomickou přidanou hodnotu netvoří a její výše bezrizikového aktiva již přesahuje hodnotu rentability vlastního kapitálu, z tohoto důvodu je přeřazena do kategorie III. Porovnání společnosti s podniky III. kategorie je znázorněno v níže uvedené tabulce 12. V roce 2012 se hodnota relativní EVA ve II. kategorii téměř nezměnila, dochází zde k poklesu pouze o 0,18 %, neboť pokles absolutní EVA byl vyvážen poklesem vlastního kapitálu.

Tabulka 12: Výpočet relativní EVA ve společnosti a III kategorii podle MPO

(V tis. Kč)		2010	2011	2012
Podnik	EVA	-336,69	-715,77	-1 819,26
	VK	2 809,00	2 815,00	1 554,00
	EVA relativní	-11,99%	-25,43%	-117,07%
III. kategorie	ROE	0,0139	0,0187	0,0119
	r_e	0,1416	0,1837	0,1609
	EVA	-6 298 907,21	-11 526 075,00	-2 990 559,03
	VK	49 325 820,00	69 855 000,00	20 070 866,00
	EVA relativní	-12,77%	-16,50%	-14,90%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

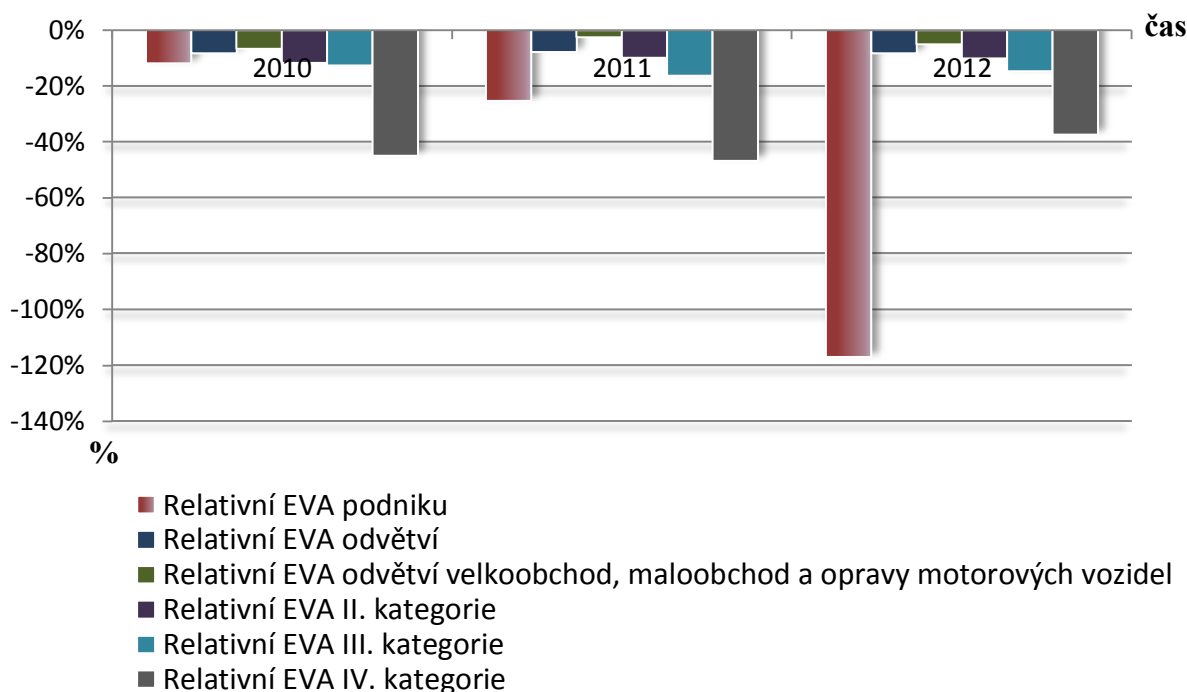
Trend vývoje ekonomické přidané hodnoty je v této III. kategorii opět oproti analyzované společnosti příznivější. U hodnot relativní EVA se může povšimnout poklesu z – 12,77 % v roce 2010 na – 16,50 % v roce 2011, kdy rozdíl oproti zkoumané společnosti činil necelých 9 % k prospěchu podniků řazených do III. kategorie. V roce 2012 roste hodnota relativní EVA této kategorie na – 14,90 % naopak analyzovaná společnost spadá mezi podniky ztrátové se záporným vlastním kapitálem označené kategorií IV, jejíž srovnání s podnikem je vyobrazené v tabulce 13.

Tabulka 13: Výpočet relativní EVA ve společnosti a IV. kategorii podle MPO

(V tis. Kč)		2010	2011	2012
Podnik	EVA	-336,69	-715,77	-1 819,26
	VK	2 809,00	2 815,00	1 554,00
	EVA relativní	-11,99%	-25,43%	-117,07%
IV. kategorie	ROE	-0,2077	-0,2379	-0,1825
	r_e	0,2425	0,2303	0,1929
	EVA	-9 363 592,30	-42 301 535,24	-16 812 827,70
	VK	20 798 739,00	90 349 285,00	44 786 435,00
	EVA relativní	-45,02%	-46,82%	-37,54%

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

U podniků IV kategorie se z tabulky 13 může povšimnout každoročního pozitivního vývoje. Relativní EVA nabývá hodnot od – 45,02 % v roce 2010 do – 37,54 % v roce 2012. Analyzovaná společnost se v tomto roce vykazuje strmým propadem z hodnoty - 25,43 % na necelých – 117 %, což je rozdíl o 91,64 %. Tato skutečnost vyplývá z rentability vlastního kapitálu, jehož vliv na pokles hodnoty EVA byl největší. Ta poklesla z 0,21 % na – 81,15 % a snížila tak EVA o 1.698 tis. Kč. Závěrem této kapitoly je srovnání vývoje relativní EVA analyzované společnosti a dalších výše uvedených oblastí v níže uvedeném obrázku 17.

**Obrázek 17:** Porovnání relativní EVA s dalšími oblastmi v letech 2010 - 2012

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [79]

4.2 APLIKACE MODELU EFQM EXCELLENCE

V této podkapitole byl ve společnosti VENCL a spol., s. r. o. využit pro komplexní zachycení aspektů, které výkonnost společnosti ovlivňují, Model EFQM Excellence. Smyslem modelu je odhalení jak silných tak i slabých míst a poskytnutí podnětu pro jejich případné řešení. [54]

4.2.1 SEBEHODNOCENÍ

Jelikož společnost VENCL a spol., s. r. o. doposud tuto metodu neaplikovala, bylo vedení spolu s ekonomem a zaměstnanci v únoru 2014 požádáno o poskytnutí potřebných informací prostřednictvím sebehodnotících formulářů, určených pro hodnocení předpokladů a výsledků, znázorněných v přílohách F a G. Jeden formulář odpovídá jednomu hodnotícímu subkritériu. Vedoucí spolu s ekonomem společnosti a se zaměstnanci posuzovali formuláře na základě skupinového rozhovoru. Jednotlivé body byly přiřazovány dle jejich rozhodnutí o skutečném stavu společnosti. Rozsah bodového hodnocení je 0 – 100 bodů. Přidělené body byly zaznamenány do tabulek znázorněných v příloze H, kdy každému subkritériu odpovídá právě jedna příslušná tabulka. V oblasti předpokladů je u každého subkritéria vypočten jejich průměr, v oblasti výsledků jsou k jednotlivým subkritériím pevně stanoveny váhy. Získané výsledky z těchto formulářů jsou uvedeny v podkapitole 4.2.2 v tabulkách 14, 15 a 16, kde je také nastíněn samotný výpočet celkového bodového hodnocení analyzované společnosti. Charakteristika jednotlivých kritérií je uvedena v podkapitole 2.2.2.

1. VEDENÍ

1a) Vedoucí rozvíjejí poslání a vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence

Společnost se zaměřuje pouze na cíle, které jsou pro ni dosažitelné. Strategie je pak stanovena na základě této skutečnosti a to bez speciálního systému řízení. Ve společnosti jsou definovány cíle a mise pouze neformálním způsobem. Všichni zaměstnanci společnosti jsou s cílem seznámeni a po celou dobu působení ve společnosti se snaží o jeho splnění. Hlavním cílem společnosti je budování dlouhodobých partnerských vztahů s klíčovými zákazníky a dodavateli především poskytováním kvalitních služeb a včasným dostáním svých závazků. Vedení společnosti od svých zaměstnanců požaduje jejich osobní názory a případné připomínky. Konkrétní metodika zde však není stanovena. Společnost dle sebehodnocení u tohoto subkritéria získala 61 bodů.

1b) Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

Vedení společnosti má snahu kvalitu svých zaměstnanců neustále zlepšovat a stimulovat je formou odměn za odvedenou práci nebo také odměn za nulovou absenci. Výsledky společnosti se srovnávají se stanovenými cíli. Jednotlivé analýzy, kterými jsou např. počet zákazníků nebo tržby, lze kvantifikovat. Na dobré úrovni lze charakterizovat i komunikaci uvnitř společnosti. Vedení od svých zaměstnanců požaduje jejich osobní názory a případné připomínky. Konkrétní metodika zde však také není stanovena. Společnost dle sebehodnocení u tohoto subkritéria získala 59 bodů.

1c) Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery a představiteli společnosti

Společnost jedná s dodavateli a svými zákazníky ohledně smluv. S klíčovými dodavateli a zákazníky se jednou ročně uzavírají smlouvy rámcové, s ostatními dodavateli a zákazníky se smlouvy uzavírají již častěji. Očekávání klíčových zákazníků vedení zjišťuje téměř každodenním kontaktem na základě telefonických rozhovorů. Dle sebehodnocení u tohoto subkritéria získala 50 bodů.

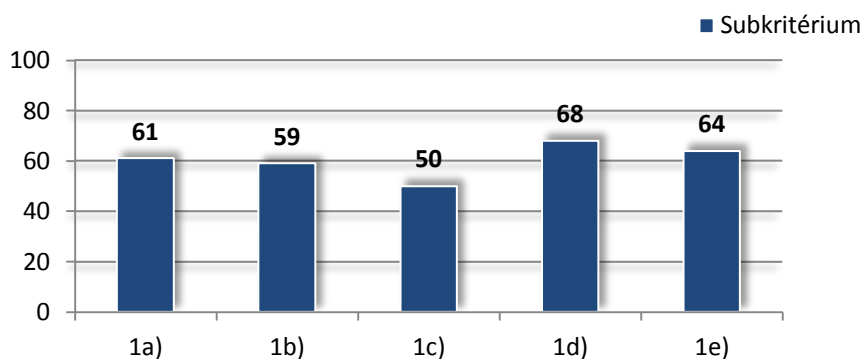
1d) Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu excelence

Ve společnosti se komunikuje především prostřednictvím emailu nebo telefonu, komunikace je tedy na velmi dobré úrovni. Vedení a zaměstnanci jsou v neustálém kontaktu a tak je možnost zpětnou vazbu získat okamžitě. Vedoucí pracovník je ochoten naslouchat připomínám jeho zaměstnanců. Vedení dále ochotně podporuje aktivní přístup svých zaměstnanců pro řešení případně se vyskytujících neočekávaných situací. Plán podpory však není ve společnosti stanoven. Vedoucí pracovník motivuje své zaměstnance variabilní mzdou. Výše variabilní složky mzdy činí 15 %. Společnost dle sebehodnocení u tohoto subkritéria získala 68 bodů.

1e) Vedoucí identifikují a podporují organizační změny

Vedení případné možné organizační změny identifikují především prostřednictvím svých zaměstnanců a v případě jejich vyskytnutí je vedení komunikuje se svými zaměstnanci. Komunikuje se také o případných důvodech jednotlivých organizačních změn. V případě zjištění možné pozitivní organizační změny ji vedení společnosti podporuje. Společnost uskutečňuje kontroly úspěchu pouze u změn, které jsou kvantifikovatelné např. počet zákazníků nebo tržby. Dle sebehodnocení společnost u tohoto subkritéria získala 64 bodů.

Níže uvedený obrázek 18 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Vedení získaných od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 18: Výsledky subkritérií kritéria Vedení

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Sebehodnocení společnosti neodhalilo v žádném analyzovaném subkritériu zásadní nedostatek. Byla zde však zjištěna skutečnost absence formálního způsobu stanovení strategie a systémů pro řízení některých procesů týkajících se svých zaměstnanců. Nejnižší hodnocení však společnost získala při hodnocení subkritéria, které zkoumá vzájemné ovlivňování se zákazníky, partnery a představiteli společnosti. Společnost se nezapojuje do veřejného života. Toto tvrzení vychází z typu zkoumané společnosti, která spadá do oblasti prodejních firem.

2. POLITIKA A STRATEGIE

2a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran

Neformálně charakterizovaná strategie společnosti je určena komplexně a její účinnost je neustále hodnocena a dokumentována např. počtem zákazníků nebo tržbami. Obdobná pozornost již není věnována pro sledování a vyhodnocování konkurence. Potencionální aktivity jednotlivých konkurentů, nebo možný vývoj trhu společnost analyzuje pouze sporadicky. Jednotlivé podněty a připomínky se získávají pouze od dodavatelů klíčových. Ve společnosti jsou shromažďovány informace od všech zaměstnanců a tak jsou ve strategii zahrnuty veškeré jejich názory. Dle sebehodnocení u tohoto subkritéria společnost získala 55 bodů.

2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností

Neformálně charakterizovaná strategie společnosti je také založena na informacích založených na vlastním výzkumu a měření výkonnosti například formou počtu zákazníků nebo tržeb. Ve společnosti dochází ke kontrole obchodních podmínek nezávislymi auditory. Zaměstnanci se musí neustále vzdělávat v podobě periodicky se opakujících svářečských zkoušek. Dále jsou školeni podle potřeby u konkrétních dodavatelů. Zaměstnanci nové vědomosti získávají pouze v rámci školení, které je předepsané podnikovou normou. Oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci je zde dobře vyjasněna. Své vystupování na veřejnosti hodnotí samostatně a výsledky tohoto hodnocení jsou pouze neformálního charakteru. Veškeré tyto poznatky jsou do strategie společnosti zahrnuty. Dle sebehodnocení u tohoto subkritéria společnost získala 52 bodů.

2c) Politika a strategie jsou vyvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

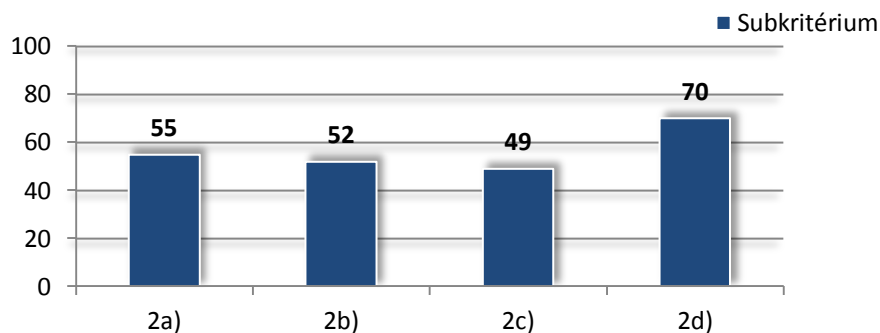
Pro kontrolu své neformálně stanovené strategie společnost nemá stanoven formální postup avšak je pravidelně kontrolována např. počtem zákazníků nebo tržbami. Krizové plány pro minimalizaci rizika taktéž nemají stanoven specifický postup, ve většině případů se postupuje na základě zkušeností získaných v minulosti. V případě zjištění nových poznatků pro vylepšení je strategie okamžitě aktualizována. Společnost nemá plně zdokumentovanou metodiku pro prvky požadované k dosažení cílů, tedy kritické faktory. Z těchto důvodů u tohoto subkritéria společnost získala pouze 49 bodů.

2d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů

Společnost pro přezkoumávání schématu klíčových procesů, jejich přiměřenosti a účinnosti nemá stanoven formální harmonogram. Avšak kontrola přidělování prostředků, které jsou potřebné pro provádění jednotlivých postupů a kontrola jejich dostupnosti je prováděna neustále. Delegování jednotlivých pravomocí se určuje dle získaných zkušeností. Ve společnosti jsou dva základní klíčové procesy, kterými jsou proces objednávání zboží na sklad, do kterého je zahrnuto: výběr položek k objednání, posláni objednávky dodavateli, přijetí potvrzení, přijetí seznamu zboží včetně ceny, spolu s obdržením zboží je provedena kontrola, zaplacení faktury, zápis obdrženého zboží do informačního systému, uskladnění zboží a proces prodeje zákazníkovi, jehož obsahem je: přijetí objednávky, zápis do informačního systému, výdejka ze skladu, vyskladnění zboží, kontrola, vystavení faktury, předání zboží. Jak již bylo výše zmíněno, strategické plány jsou

ve společnosti dokumentovány pouze způsobem neformálním. Klíčové procesy společnosti jsou však do této strategie plně zahrnuty. Na základě této skutečnosti je toto subkritérium hodnocené společností 70 body.

Níže uvedený obrázek 19 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Politika a strategie získaných od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 19: Výsledky subkritérií kritéria Politika a strategie

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Na základě získaných výsledků lze tvrdit, že společnost v oblasti plánování strategie svých dodavatelů nezískala příliš vysoké hodnocení. Společnost při vytváření svých strategií do plánu zahrnuje pouze ty dodavatele, které považuje za nejdůležitější, tedy klíčové. Dále ze získaných výsledků vyplývá, že společnost kontroluje svou strategii pouze neformálním způsobem. Absence systému řízení jakosti může být jedním důvodů tohoto faktu.

3. LIDÉ

3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

Společnost nemá specifikován formální plán pro řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou však ve společnosti plánovány podle očekávané budoucí potřeby a jsou řízeny formou variabilní mzdy. Nové metody k podpoře výzkumu a zavádění nových organizačních metod se nedokumentují. Ve společnosti nebyly nalezeny stanovené konkrétní požadavky pro přijímání nových zaměstnanců. Vedení společnosti své zaměstnance přijímá na základě pohovoru podle svého uvážení. Poziční růst, který ve společnosti není téměř možný, taktéž není definován. Důvodem těchto poznatků ve společnosti je získání u tohoto subkritéria dle sebehodnocení pouze 40 bodů.

3b) Znalosti lidí a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány

Proces identifikace a hodnocení organizační potřeby stávajících i budoucích znalostí a dovedností není formálně stanoven, ve společnosti se však neformálně kontroluje. Všichni zaměstnanci jsou povinni se účastnit veškerých předepsaných školení, kterými jsou např. svářečské zkoušky prováděné každé pololetí. Ve společnosti probíhá kontrola dosažených vědomostí dohledem vedení. Systém řízení znalostí zaměstnanců pro tvorbu cílů a pro poskytování prostředků k jejich dosažení je funkční, avšak bez formální dokumentace. Dle sebehodnocení tohoto subkritéria společnosti získala 50 bodů.

3c) Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci (zmocňování)

Vedení podporuje iniciativu svých zaměstnanců a jejich angažování ke zlepšování formou odměn, dále od svých zaměstnanců vedení požaduje jejich osobní názory a případné připomínky. Zaměstnanci jsou pro aktivní účast na změnách sice motivováni, podle názoru ekonoma ale nedostatečně. Pravomoci jsou ve společnosti delegovány především dle získaných zkušeností. Na základě sebehodnocení tohoto subkritéria společnost získala 60 bodů.

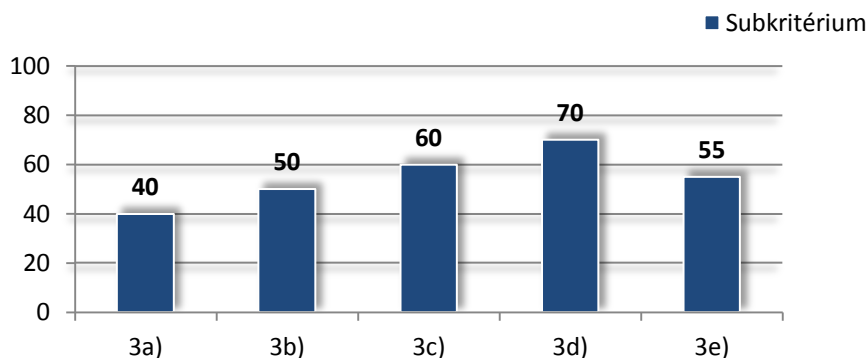
3d) Lidé a organizace spolu vedou dialog

Kterýkoliv zaměstnanec má možnost sdělit své názory vedení společnosti a to kdykoli. Je zde vysoce funkční komunikace prostřednictvím emailu a telefonů. Velmi dobrá je vzájemná osobní komunikace mezi zaměstnanci a i vedením, neboť se jedná z větší části o rodinnou firmu. Tyto skutečnosti jsou důvodem přidělení u sebehodnocení společnosti až 70 bodů.

3e) Lidé jsou odměňováni, uznáváni a pečuje se o ně

Společnost své zaměstnance odměňuje za angažování ke zlepšování, nulovou absenci a za pracovní výkony a jejich kvalitu. Zaměstnanci společnosti jsou dále odměňováni dle pracovního zařazení a za práce na mimořádných úkolech nebo v mimořádných situacích. Pracovní prostředí ve společnosti je v souladu s danými předpisy. Dále společnost svým zaměstnancům přispívá na stravování, dopravu a proplácí jízdné. Dle ekonoma společnosti jsou tyto odměny pro dosažení jejich účelu nedostačující, proto je na základě sebehodnocení tohoto subkritéria ve společnosti získáno pouze 55 bodů.

Níže uvedený obrázek 20 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Lidé získaných od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 20: Výsledky subkritérií kritéria Lidé

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Sebehodnocení u tohoto kritéria ve zkoumané společnosti odhalilo absenci formálního plánu pro řízení lidských zdrojů. Tento plán je ve společnosti charakterizován pouze způsobem neformálním. Plán pro řízení lidských zdrojů je zásadní k definování především finančního hodnocení zaměstnanců a některých dalších skutečností. Sebehodnocení dále odhalilo absenci stanovených požadavků pro přijímání nových zaměstnanců nebo také absenci definování pozičního růstu, který ve zkoumané společnosti není téměř možný. Společnost svým zaměstnancům zprostředkovává potřebná školení, avšak dosažené znalosti z tohoto školení jsou kontrolovány pouze dohledem vedení. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je ve společnosti na velmi dobré úrovni.

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

4a) Externí partnerství jsou řízena

Znalost potřeb drobných zákazníků, jedná se především o zákazníky navštěvující maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím a o zákazníky navštěvující pneuservis, je pouze intuitivní. Avšak společnost se snaží o jejich rostoucí spokojenost prostřednictvím získávání jejich názorů na základě knihy určené pro jejich případné připomínky či názory ohledně spokojenosti poskytovaných služeb společností. Dále společnost vychází ze skutečností, kdy se zákazník opět vrátí či ne. Naopak s klíčovými dodavateli a zákazníky jsou vybudovány dlouhodobé partnerské vztahy. Vzhledem k tomu, že dva základní procesy společnosti jsou proces objednávání zboží na sklad a prodej zákazníkovi, je znalost potřeb dodavatelů a zákazníků neustále zjišťována

a dokumentována. Z tohoto důvodu je ve společnosti při sebehodnocení tohoto subkritéria získáno 81 bodů.

4b) Finanční prostředky jsou řízeny

Ve společnosti existuje analýza financí a příjmů, sledují a vyhodnocují se stavy pohledávek a závazků. Vedení však zohledňuje pouze ukazatele nejdůležitější. Vztahy s bankami jsou na dobré úrovni. Dle sebehodnocení společnost u tohoto subkritéria získala pouze 50 bodů.

4c) Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny

Společnost má definovaný a vytvořený plán kontrol majetku pouze neformálním způsobem. Údržba a oprava budovy a zařízení je však zařízena i přesto, že vlastní údržbáře a elektrikáře starající se o stav nezaměstnává. Zaměstnancům je pro práci poskytováno čisté pracovní prostředí. Společnost má ve způsobu skladování materiálu jisté mezery i přesto, že řízením nákupu zásob na sklad by mělo docházet k jejich optimalizaci, proto společnost dle sebehodnocení získala 51 bodů.

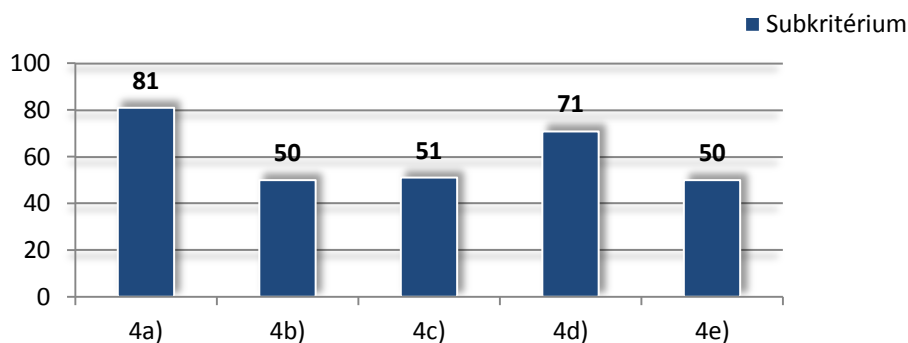
4d) Technologie jsou řízeny

Ve společnost je pravidelně aktualizováno počítačové a technologické vybavení. Pravidelná údržba a oprava technologií je ve společnosti řízena externím údržbářem a elektrikářem, avšak není formálně dokumentována. Tyto důvody byly zásadní při sebehodnocení, ve kterém společnost u tohoto subkritéria získala 71 bodů.

4e) Informace a poznatky jsou řízeny

Informace a poznatky ve společnosti jsou řízeny pouze neformálním způsobem. Komunikace probíhá především formou osobní, telefonicky nebo prostřednictvím emailu. Společnost je na internetu prezentována svými webovými stranami. Společnost dle sebehodnocení u tohoto subkritéria získala 50 bodů.

Níže uvedený obrázek 21 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Partnerství a zdroje získaných od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 21: Výsledky subkritérií kritéria Partnerství a zdroje

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Sebehodnocení společnosti VENCL a spol., s. r. o. odhalilo hodnocení pouze nejzákladnějších ekonomických a finančních ukazatelů. Společnost nemá pro některé důležité informace v oblasti podnikání stanoven postačující způsob jejich zabezpečení. Dalším zjištěným nedostatkem je neexistence formálního systému pro kontrolu stavu a bezpečnosti své budovy. Externí partnerství a technologie jsou ve společnosti řízena na velmi dobré úrovni.

5. PROCESY

5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

Jak již bylo výše zmíněno, společnost definuje postupy pouze u vytváření objednávek a expedice. Zařízení standardů ISO není ve společnosti plánováno, důvodem je fakt, že pro zkoumanou společnost není certifikát ISO nutností. Technologické postupy a návody jsou propracované. Procesy zde nejsou plně ani formálně definovány a kontrola řízení procesů je měřena pouze neformálně např. počtem zákazníků nebo tržbami. Revize je prováděna na základě vzniklých chyb, avšak konkrétní metodika není stanovena. Pro dosažení potřebných výsledků se stanovují postupy u řízení skladu. Z důvodu nesystematického navrhování a řízení procesů je při sebehodnocení společnosti přiřazeno pouze 25 bodů.

5b) Procesy jsou podle potřeby zlepšovány s využitím inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu

Společnost zlepšuje procesy především na základě vlastních poznatků, v některých případech bere v úvahu připomínky od svých zákazníků formou knihy, ve které mohou být zaznamenány jejich různé připomínky. Společnost vykazuje snahu o pravidelné získávání

informací týkajících se zlepšování procesů pro maximální vyhovění zákazníkům, neboť na základě těchto získaných informací provádí změny, které vedou ke zlepšení. Dále se společnost neustále snaží o vylepšování svých slabých míst, zjištěných např. od svých zaměstnanců nebo samotných zákazníků, o zrychlování veškerých procesů a nové trendy a technologie se snaží monitorovat. Pro tyto aktivity však nejsou stanoveny konkrétní metodiky. Spolu se zavedením nového procesu jsou všichni zaměstnanci řádně obeznámeni s veškerými změnami a nad aplikací této změny mohou všichni zaměstnanci společně diskutovat. Provedené změny se hodnotí pouze neformálním způsobem. Z výše uvedených poznatků vyplývá, že procesy ve společnosti jsou neustále zlepšovány, aby v plném rozsahu vyhovovali zákazníkům společnosti, z tohoto důvodu je společnost při sebehodnocení ohodnocena 70 body.

5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

Ve společnosti existuje způsob získávání informací o současných a budoucích potřebách klíčových zákazníků prostřednictvím neustálého kontaktu s vedením. U drobných zákazníků jsou tyto informace získávány prostřednictvím knihy, ve které mohou zákazníci vyjádřit své potřeby a skutečnosti ohledně společnosti, avšak ucelený a pravidelný systém není stanoven. Společnost se snaží neustále dle potřeb svých zákazníků inovovat. Dle sebehodnocení u tohoto subkritéria společnost získala 70 bodů.

5d) Výrobky a služby jsou vyráběny, poskytovány a je zajišťován jejich servis

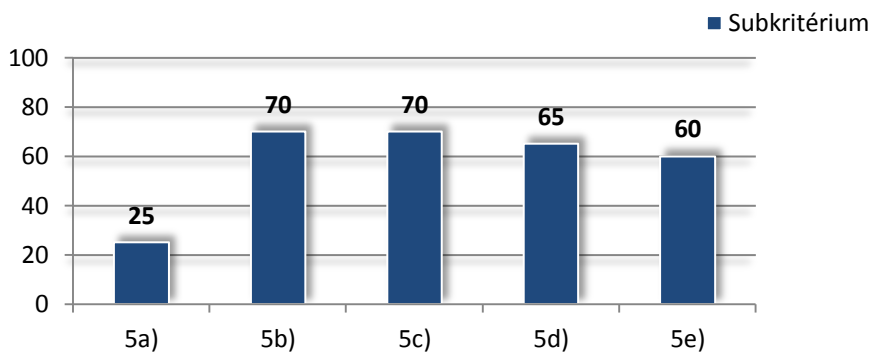
Pro společnost je dodržení termínu poskytnutí služeb a dodání zákazníkovi zásadní, tato skutečnost patří mezi její hlavní cíle. Existuje zde zpětná kontrola, která je však prováděna neformálně. Reklamacie jsou ve společnosti minimální. I přesto, že společnost webovou stranu provozuje, internetový obchod svým zákazníkům neposkytuje z tohoto důvodu je dle sebehodnocení společnosti přiřazeno 65 bodů.

5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány

Společnost poskytuje pro vyjádření názorů svých drobných zákazníků knihu, do které mohou být zaznamenány nejrůznější skutečnosti, např. i stížnosti. Dále provádí proces sledování na základě výsledků prodeje a analýz tržeb nebo například počtu zákazníků, především ale opakovaného využívání poskytovaných služeb. S klíčovými zákazníky je vedení společnosti v neustálém kontaktu. Informace jsou získávány tedy pouze neformálně na základě komunikace přímo se svými klienty. Podpora rozšiřování vztahů

ve společnosti však není nijak zjištěna. Tyto skutečnosti byly na základě sebehodnocení ohodnoceny 60 body.

Níže uvedený obrázek 22 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Procesy získaných od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 22: Výsledky subkritérií kritéria Procesy

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Společnost trpí absencí systematického navrhování a formálního řízení svých klíčových procesů, kterými jsou pouze vytváření objednávek a expedice. Tyto procesy jsou zlepšovány především podle potřeb a očekávání zákazníků, které se společnost neustále snaží různými způsoby zjišťovat.

6. ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY

6a) Měřítka vnímání (jak zákazníci vnímají organizaci, pochvaly, stížnosti)

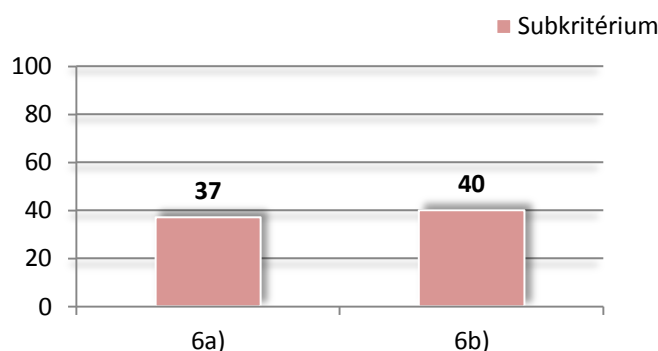
Výsledky týkající se zákazníků společnost sleduje převážně na základě pocitů. Společnost nemá zaveden formální systém vyhodnocování ani nesleduje loajlnost zákazníků. Lze zde identifikovat řadu stálých zákazníků i existenci důkazů o skutečnosti, že je společnost svými zákazníky doporučována. Sledována je návštěvnost webových stran. Poskytované služby a prodejní servis ve společnosti je zákazníky vnímán jako pozitivní. Reklamacce společnost eviduje pouze ojediněle. Dle sebehodnocení společnost u tohoto subkritéria získala 47 bodů.

6b) Ukazatel výkonnosti (měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídání vnímání svých externích zákazníků)

Interní ukazatele výkonnosti společnost analyzuje neformálně a to pouze u některých ukazatelů, neboť interní ukazatele zde nejsou příliš specifikovány. Společnost analyzuje

reklamace a stížnosti, dále hodnotí počet zákazníků a obrat. Společnost nesleduje četnost a hodnoty objednávek u jednotlivých zákazníků. Dále dochází k vyhodnocování nových obchodů. Zamítnuté nebo ztracené obchody společnost již žádným způsobem nevyhodnocuje, což by mohlo být prospěšné pro stanovení budoucího vývoje. Tyto skutečnosti vedly při sebehodnocení společnosti k udělení 40 bodů.

Níže uvedený obrázek 23 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Zákazníci výsledky od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 23: Výsledky subkritérií kritéria Zákazníci výsledky

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Problémem společnosti je nedostatek informací potřebných pro srovnání s ostatními společnostmi stejného oboru podnikání. Tyto informace týkající se interních dat ostatních společností nelze ve většině případů získat. Společnost není pozitivně hodnocena ani v oblasti hodnocení ukazatelů mající dopad na spokojenost svých zákazníků.

7. LIDÉ VÝSLEDKY

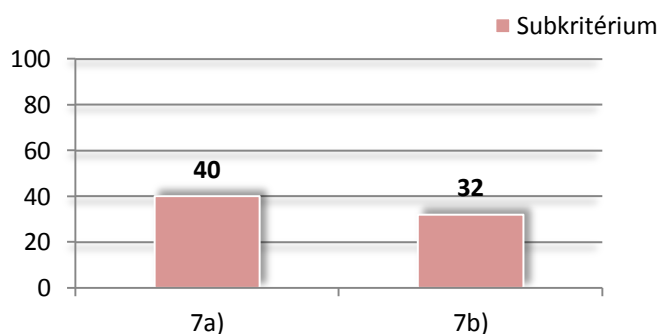
7a) Měřítka vnímání (jak lidé vnímají organizaci)

Společnost provádí školení svých zaměstnanců. V souladu s platnou legislativou je při práci dodržována ochrana zdraví a bezpečnost. Ve společnosti neustále probíhá komunikace se zaměstnanci avšak bez systému jejího měření. Společnost svým zaměstnancům poskytuje veškeré prostředky pro dosažení vynikajících výsledků. Vedení dostává informace o spokojenosti svých zaměstnanců pouze ústní formou a zpětná vazba je poskytována okamžitě. Vnímání společnosti zaměstnanci tedy není zásadním způsobem měřeno a to z výše uvedeného důvodu malého počtu zaměstnanců, u kterých tyto informace lze získat ústní formou okamžitě. Z tohoto důvodu je společnosti při sebehodnocení uděleno 40 bodů.

7b) Ukazatele výkonnosti (měřítko interní, která organizace používá pro monitorování, pochopení, předjímání a zlepšování výkonnosti lidí v organizaci a pro předjímání jejich vnímání)

Společnost získává informace pouze na základě neustálé komunikace a to opět s absencí systému jejího měření. Produktivita práce a pohyb zaměstnanců jsou jedinými měřítky, které jsou společností sledované. Příčiny u dosažených výsledků těchto měření však nejsou identifikovány. Společnost není informována o skutečnosti, zda jsou školení absolvovaná zaměstnanci pro společnost efektivní a zda jsou pozitivním přínosem této společnosti. Tento zásadní poznatek byl důvodem přidělení 32 bodů při sebehodnocení společnosti tohoto subkritéria.

Níže uvedený obrázek 24 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Lidé výsledky od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 24: Výsledky subkritérií kritéria Lidé výsledky

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Obdobně jako u předešlého kritéria Zákazníci výsledky nemá společnost pro srovnání spokojenosti zaměstnanců možnost získat některá potřebná data. Ve společnosti je potřeba pro získávání informací a hodnocení spokojeností svých zaměstnanců vytvořit systém.

8. SPOLEČNOST VÝSLEDKY

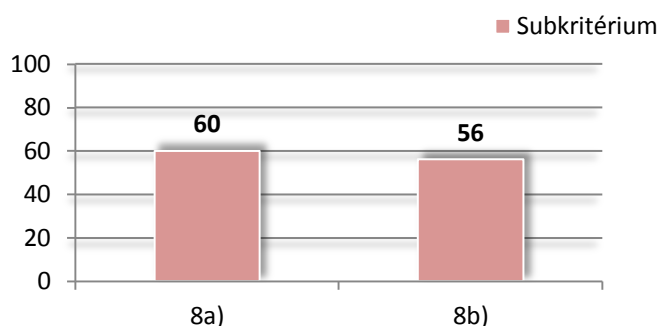
8a) Měřítka vnímání (měřítko se týká vnímání organizace společností)

Společnost třídí odpad. Doposud nejsou identifikovány žádné stížnosti na hluk ani zápach v jejím okolí. Analyzuje kladné odezvy v oblasti jednání se zákazníky a rychlosti poskytovaných služeb. Tyto skutečnosti vedly při sebehodnocení společnosti k přidělení 60 bodům.

8b) Ukazatele výkonnosti (měřítko interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předjímání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídání vnímání společností)

Společnost se o šíření svého jména žádným způsobem nesnaží. Zaznamenává vývoj legislativy a to především daňové. Problémy s úřady doposud nejsou zaznamenány. Svou image se snaží posilovat pouze kvalitou poskytovaných služeb v oboru, což je součástí jejího hlavního cíle, proto je tomuto subkritériu při sebehodnocení společnosti přiděleno 56 bodů.

Níže uvedený obrázek 25 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Společnost výsledky od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 25: Výsledky subkritérií kritéria Společnost výsledky

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Sebehodnocení tohoto kritéria odhalilo pozitivní trend s okolím zkoumané společnosti, avšak pro zajištění pozitivního vývoje i v budoucnu je třeba znát potřeby důležité ke stanovení nastávajících postupů. Dalším důležitou skutečností je srovnávání veškerých ukazatelů, které se společnosti týkají ve vztahu k veřejnosti.

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

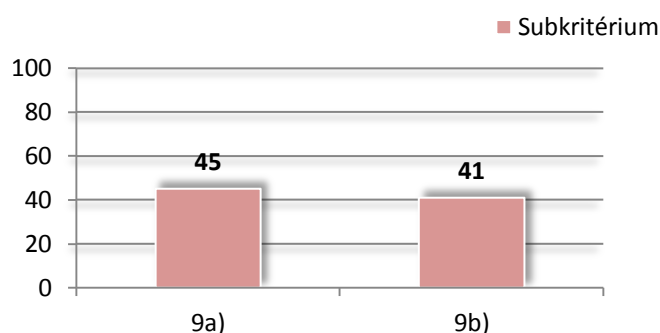
9a) Klíčové výstupy výkonnosti (tato měřítko jsou klíčovými výsledky definovanými organizací a odsouhlasenými v její politice a strategii)

Společnost u ekonomických výsledků ve zkoumaném období zaznamenává negativní vývoj. Náklady a výnosy společnost sleduje a vyhodnocuje na úrovních jednotlivých středisek. Případně vzniklé prostoje společnost nevyhodnocuje. Dále nejsou vyhodnocovány ukazatele rentability ani ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu. Je zde možnost získání informací o prodeji některých značek jednotlivých výrobků. Tyto důvody vedly při sebehodnocení společnosti k přidělení pouze 45 bodů.

9b) Ekonomické ukazatele výkonnosti (jsou měřítka provozní, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů, pro předvídání a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti)

Pro financování nákladů spolu s náklady na údržbu a případné opravy má společnost dostatečné zdroje. Peněžní toky nejsou žádným způsobem naplánovány. Platby úvěrů společnost hradí řádně a včas a tak lze její pozici u bank charakterizovat jako uspokojující. Společnost uplatňuje odpisy v souladu s odpisovým plánem. Společnosti se nedaří získat dostatek důvěryhodných informací o své konkurenci. Dle sebehodnocení tak společnosti získala u tohoto kritéria pouze 41 bodů.

Níže uvedený obrázek 26 znázorňuje rozsah odpovědí jednotlivých subkritérií kritéria Ekonomické výsledky výkonnosti od společnosti VENCL a spol. s. r. o.



Obrázek 26: Výsledky subkritérií kritéria Ekonomické výsledky výkonnosti

Zdroj: Údaje poskytnuté od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Nízké hodnoty výsledků sebehodnocení jsou důvodem skutečností, které se týkají srovnání hodnot ekonomických a neekonomických ukazatelů analyzované společnosti a ostatních společnosti podnikajících ve stejném oboru.

4.2.2 VÝSLEDKY SEBEHODNOCENÍ

Výsledky získané na základě sebehodnocení společnosti VENCL a spol., s. r. o. jsou znázorněny v níže uvedeném souhrnném přehledu bodového hodnocení Modelu EFQM Excellence. Počet bodů pro daná kritéria v oblasti předpokladů je stanoven součtem bodů přidělených jednotlivými subkritérii a jejich následným zprůměrováním. V oblasti výsledků jsou těmto jednotlivým subkritériím přiřazeny pevně stanovené váhy a následně jsou příslušná subkritéria sečtena. Tyto výsledky jednotlivých kritérií jsou vynásobeny příslušným faktorem stanoveným dle Metody EFQM Excellence. Součtem bodů veškerých kritérií se získá celkový počet bodů přidělených analyzované společnosti.

Tabulka 14: Vyhodnocení kritérií v části „Předpoklady“

ČÍSLO KRITÉRIA	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subkritérium	1a)	61	2a)	55	3a)	40	4a)	81	5a)	25
Subkritérium	1b)	59	2b)	52	3b)	50	4b)	50	5b)	70
Subkritérium	1c)	50	2c)	49	3c)	60	4c)	51	5c)	70
Subkritérium	1d)	68	2d)	70	3d)	70	4d)	71	5d)	65
Subkritérium	1e)	64			3e)	55	4e)	50	5e)	60
Součet subkritérií		302		226		275		303		290
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Přidělený počet bodů		60		57		55		61		58

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů od společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [4]

Průměrná přidělená hodnota v části "Předpoklady" je rovna $291 \div 5 = 58$

Tabulka 15: Vyhodnocení kritérií v části „Výsledky“

ČÍSLO KRITÉRIA	6	%	7	%				
Subkritérium	6a)	37	$\times 0,75 =$	28	7a)	40	$\times 0,75 =$	30
Subkritérium	6b)	40	$\times 0,25 =$	10	7b)	32	$\times 0,25 =$	8
Přidělený počet bodů				38				38
ČÍSLO KRITÉRIA	8	%	9	%				
Subkritérium	8a)	60	$\times 0,25 =$	15	9a)	45	$\times 0,50 =$	23
Subkritérium	8b)	56	$\times 0,75 =$	42	9b)	41	$\times 0,50 =$	21
Přidělený počet bodů				57				44

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů od společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [4]

Průměrná přidělená hodnota v části "Výsledky" je rovna $177 \div 4 = 44$

Tabulka 16: Výpočet celkových bodů podle Modelu EFQM Excellence

KRITÉRIUM	PŘIDĚLENÝ POČET BODŮ	FAKTOR	PŘIDĚLENÉ BODY
1. Vedení a řízení	60	× 1,0	60
2. Politika a strategie	57	× 0,8	46
3. Lidé	55	× 0,9	50
4. Partnerství a zdroje	61	× 0,9	55
5. Procesy	58	× 1,4	81
6. Zákazníci výsledky	38	× 2,0	76
7. Lidé výsledky	38	× 0,9	34
8. Společnost výsledky	57	× 0,6	34
9. Ekonomické výsledky výkonnosti	44	× 1,5	66
Celkový počet přidělených bodů			502

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů od společnosti VENCL a spol., s. r. o. a [4]

Dle hodnocení pomocí Modelu EFQM Excellence dosáhla společnost VENCL a spol., s. r. o. při svém sebehodnocení celkového počtu 502 bodů. Výsledek se považuje za pozitivní, odpovídající firmám dobře řízeným. Vyhodnocení kritérií v části předpokladů dosahuje výsledku 58 bodů, v části výsledků je dosaženo hodnoty nižší, 44 bodů. Tato skutečnost vypovídá o tom, že se ve společnosti vyskytují nevyužitá šance pro možné zlepšení. V oblasti předpokladů bylo dosaženo nejnižšího hodnocení u kritéria Politika a strategie, které dosáhlo hodnoty pouhých 46 bodů. Nejnižší hodnotu v oblasti výsledků vykazují kritéria Lidé výsledky a Společnost výsledky, jejichž hodnoty jsou ve shodné výši 34 bodů. Nejlépe hodnocené kritérium v oblasti předpokladů dosahuje hodnoty 81 bodů, Procesy a v oblasti výsledků činí nejvyšší hodnota 76 bodů u kritéria Zákazníci výsledky.

5 ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Kapitola je věnována zhodnocení dosažených výsledků z ekonomické analýzy a výzkumu společnosti VENCL a spol., s. r. o. z aplikovaných metod v části praktické. Na základě získaných výsledků jsou zde poskytnuty možné návrhy a doporučení pro zlepšení ekonomické situace ve společnosti.

5.1 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ UKAZATELE EVA

Ekonomická výkonnost společnosti VENCL a spol., s. r. o. byla stanovena pomocí ukazatele Ekonomické přidané hodnoty, tedy ukazatele EVA. Tato metoda zohledňuje náklady na vlastní kapitál a tak představuje velký přínos i pro samotné vlastníky. Jelikož metoda dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR umožňuje porovnání podniku s odvětvím a některými dalšími oblastmi, byla analýza ekonomické přidané hodnoty pro zkoumanou společnost provedena v letech 2008 až 2012 právě podle této metody.

Na základě hodnot získaných z této analýzy se výkonnost z pohledu tvorby hodnoty vlastníků v období 2008 až 2012 hodnotí negativně. Skutečnost, že analyzovaná společnost dosahuje po celé zkoumané období pouze záporných hodnot, vypovídá o tom, že není tvořen zisk, který by pokryl přiměřené odměny vlastníků. Z výsledků této analýzy lze tvrdit, že společnost ve sledovaném období vykazuje kolísavý trend vývoje. Vývoj hodnoty EVA se v posledních třech letech, tedy od roku 2010 do roku 2012, vykazuje každoročním klesajícím trendem, což pro společnost není příznivé. Nejnižších hodnot ve zkoumaném období bylo dosaženo v letech 2009 a 2012. Jednou z příčin takto nízkých hodnot je v těchto letech dosažení záporné rentability na vlastní kapitál. Rok 2010 jako jediný zaznamenává skokový přírůstek hodnoty o necelých 1.790 tis. Kč. Nejpříznivějších hodnot společnost dosahuje v letech 2008 a 2010, jejichž hodnoty se pohybují okolo – 350 tis. Kč. Z dosavadního vývoje však není jasné, zda se může očekávat obdobný vývoj i v letech následujících.

Negativní hodnocení se uskutečnilo i u porovnání s příslušným odvětvím, do kterého se dle členění odvětvové klasifikace ekonomických činností zkoumaná společnost řadí. Analýza tohoto odvětví jako celku dosahuje po sledované období hodnot sice také záporných, ale jeho trend vývoje lze považovat oproti zkoumané společnosti za stabilní, pohybující se okolo -8,5 %. Záporných, ale příznivějších výsledků oproti zkoumané společnosti bylo ve sledovaném období, tedy od roku 2010 do roku 2012, dosaženo i v kategoriích, do kterých byla zkoumaná společnost zařazena při závěrečném hodnocení

ukazatele EVA dle metody Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V roce 2010 spadala společnost do II. kategorie, kde její rentabilita vlastního kapitálu je stále vyšší než výnos bezrizikového aktiva. Výše podniků II. kategorie činí okolo necelých – 12 % a její vývojový trend se může ve sledovaných letech považovat za stabilní. Rozdíl zkoumané společnosti s touto kategorií je v roce 2010 pouhých 0,31 %. V roce 2011 je již ve společnosti výše rentability vlastního kapitálu přesazena výší bezrizikového aktiva, a tak je společnost přeřazena do kategorie III. U této kategorie se může obdobně jako u kategorie II. považovat vývoj za stabilní, pohybující se okolo – 15 %. Rozdíl se již v tomto roce zkoumané společnosti a III. kategorií zvyšuje na 8,93 %. Rok 2012 je pro společnost krizový, neboť spadá mezi podniky ztrátové se záporným vlastním kapitálem označené IV. kategorií. Podniky IV. kategorií se vyznačují každoročním pozitivním vývojem s hodnotami pohybujícími se okolo – 40 %. Analyzovaná společnost se v tomto roce vykazuje strmým propadem oproti předchozímu roku, jehož výše je necelých 92 %. Rozdíl oproti IV. kategorií je v roce 2012 necelých 80 %. Tato skutečnost vyplývá z rentability vlastního kapitálu, jehož vliv na pokles hodnoty EVA byl největší. Ta poklesla z 0,21 % na – 81,15 % a snížila tak hodnotu EVA o 1.698 tis. Kč.

Aby bylo ve společnosti VENCL a spol., s. r. o. dosaženo požadovaných rostoucích hodnot, bylo by vhodné se zaměřit na analýzu slabých míst a jejich alespoň částečné odstranění. Ty lze identifikovat z rozkladu ukazatele EVA v roce 2012. Vhodné by bylo zaměřit pozornost na rentabilitu vlastního kapitálu, která není pro společnost v posledních letech příznivá a jejíž vliv byl na pokles hodnoty EVA největší. Tu lze v budoucnu vylepšit například odvážněji využitými cizími zdroji, změnou obratu celkových aktiv nebo rentability tržeb. Vyšší zadluženost doprovází zvyšování nákladů na cizí kapitál v podobě úroků a při překročení určité hranice může zadlužení působit směrem opačným, než je požadováno, proto je většího využití cizích zdrojů potřeba podrobně uvážit.

5.2 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ MODELU EFQM EXCELLENCE

Společnost VENCL a spol., s. r. o. byla z komplexního hlediska posouzena aplikací modelu EFQM Excellence. Pomocí tohoto modelu se ve zkoumané společnosti mohou zhodnotit různé situace a tak pomáhá nalézat slabá a silná místa v její činnosti. Odhalení těchto slabých míst ve společnosti umožní jejich odstranění, které povede ke stále vyšší výkonnosti a odhalení stránek silných umožní společnosti jejich udržení, v lepším případě jejich zlepšení.

Na základě výsledků modelu EFQM Excellence, ve kterém bylo dosaženo 502 bodů, lze analyzovanou společnost řadit mezi dobře řízené. Hodnocení odhalilo jak stránky silné, tak i nedostatky. Tyto nedostatky a rezervy mohou být pro dosažení excellence společnosti v její činnosti, motivaci ke kvalitě a budování konkurenceschopnosti klíčové.

Pozitivní zjištění bylo zaznamenáno především v oblasti vybudovaných vztahů se svými zaměstnanci. Kterýkoliv zaměstnanec má možnost svému vedení sdělit své názory a to kdykoli. Ve společnosti byla na základě sebehodnocení zjištěna vysoce funkční komunikace prostřednictvím telefonů a emailu. Jelikož se jedná z větší části o rodinnou firmu, je na velmi dobré úrovni vzájemná osobní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a i vedením. Příslušné subkritérium získalo při sebehodnocení 70 bodů.

Další pozitivní zjištění bylo odhaleno ve vztahu společnosti se svými zákazníky a to jak s klíčovými tak i s drobnými, navštěvující maloobchod s příslušenstvím pro motorová vozidla a pneuservis. U zákazníků drobných se společnost snaží o jejich rostoucí spokojenost prostřednictvím získávání jejich názorů na základě knihy, která je určena pro jejich případné připomínky či názory ohledně spokojenosti poskytovaných služeb. Společnost také vychází ze skutečnosti, zda se zákazník opět vrátí či ne. S klíčovými dodavateli a partnery jsou vybudovány dlouhodobé partnerské vztahy. Jedním z hlavních důvodů neustálého zjišťování znalostí potřeb dodavatelů a zákazníků je především fakt, že dva základní procesy ve společnosti jsou proces objednávání zboží na sklad a proces prodeje zákazníkovi.

Naopak jedním ze zjištěných nedostatků ve společnosti bylo definování postupů pouze u dvou klíčových procesů, tedy vytváření objednávek a expedice. Tyto procesy jsou ve společnosti definovány pouze neformálním způsobem. Jejich kontrola řízení je měřena opět neformálně. Procesy jsou tedy řízeny nesystematicky a tak bylo příslušné subkritérium ohodnoceno 25 body avšak ostatní subkritéria tohoto kritéria jsou hodnoceny příznivě z důvodu vysokého zapojení veškerých zaměstnanců a především požadavků svých

zákazníků a to jak klíčových, tak i drobných. Na základě těchto poznatků je kritérium v celkovém hodnocení ohodnoceno příznivě. Skutečnost, že pro zkoumanou společnost není certifikát ISO nutností, není ve společnosti zařízení těchto standardů ISO do budoucna plánováno.

Dalším zjištěným nedostatkem na základě tohoto sebehodnocení bylo odhalení absence formálního plánu pro řízení lidských zdrojů. Tyto lidské zdroje jsou plánovány pouze podle očekávané budoucí potřeby a jsou řízeny formou variabilní mzdy. Ve společnosti nebyly nalezeny stanovené konkrétní požadavky pro přijímání nových zaměstnanců. Není definován ani poziční růst, který je však v této analyzované společnosti téměř nemožný.

Nedostatky zjištěné ze sebehodnocení se dále týkají oblasti absence analýzy konkurence, se kterou je možné se zaměřit také na zákazníka. Aby společnost své služby vedla správným směrem, měla by i nadále sledovat nové trendy a technologie, které ve svém oboru využívá. Jedním z dalších nedostatků je velmi nízký počet stanovených interních ukazatelů například k hlubšímu analyzování svých vnitropodnikových údajů.

Zjištěné silné stránky a nedostatky na základě sebehodnocení společnosti VENCL a spol., s. r. o. jsou znázorněny v níže uvedené tabulce 17.

Tabulka 17: Shrnutí zásadních silných stránek a nedostatků společnosti VENCL a spol., s. r. o.

SILNÉ STRÁNKY
Komunikace se zaměstnanci
Informovanost zaměstnanců ohledně neformalizované strategie
Angažovanost zaměstnanců
Procesy jsou navrhovány a zlepšovány na základě poznatků zaměstnanců a zákazníků
Znalost potřeb zákazníků
Dobré vztahy s klíčovými i drobnými zákazníky a dodavateli
Dlouholetá tradice a praxe v oboru
Proaktivnost k novým způsobům řízení
NEDOSTATKY
Neformalizovaná strategie
Neformalizovaný systém řízení klíčových procesů
Neformalizovaný systém řízení lidských zdrojů
Neformalizovaný systém řízení krizových plánů
Absence systému řízení jakosti
Absence kvalitního procesu pro podporu účasti zaměstnanců pro zlepšování
Sledování a vyhodnocování konkurence
Sledování pouze některých základních ekonomických ukazatelů

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů od společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Na základě výše zjištěných skutečností jsou pro zkoumanou společnost navrženy úpravy a opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti. Níže uvedené činnosti mohou v budoucnu přispět ke zlepšení výkonnosti společnosti.

V oblasti vedení se společností doporučuje zavedení systému nebo metodologie k definování a rozčlenění cílů, které by měly pravidelné revize. Dále by společnost měla zavést systém řízení svých klíčových procesů. Klíčové procesy by měly být zmapovány a měla by být měřena jejich efektivnost. Také by měl být zaveden proces, který by podpořil účast zaměstnanců na zlepšování jednotlivých činností.

Společnost by měla měřit výsledky svých kritických procesů. Sběr dat o trhu a konkurenci by měl mít systém a analýza získaných dat by měla být lepší. Dále by měli být detailně definovány jak interní tak externí činnosti. U provedených změn je společnosti doporučeno zavedení systematické zpětné kontroly. Společnost má systematicky měřit a neustále se snažit zlepšovat péči u svých zákazníků.

K tvorbě a implementaci strategie by měla mít uplatňován systematický přístup a měla by být spolu s klíčovými procesy pravidelně přezkoumávána. Pro sběr informací by měly být ustanoveny pravidla. Společnost by měla získávat a formálně dokumentovat veškeré požadavky dodavatelů a zákazníků jak drobných, tak i klíčových. Dále by měla dokumentovat očekávání svých zaměstnanců. Ve společnosti by měli být interní výsledky výkonnosti formálně shromažďovány.

Spokojenost svých zaměstnanců může být společností kontrolována. Dalším doporučením je stanovení interních ukazatelů pohledu veřejnosti na společnost a získávání informací o své konkurenci.

Lepšího porozumění svým zákazníkům společnost dosáhne novým vytvořením systému komunikace se zákazníky. Ze strany zákazníků by mělo být vyžadováno další zpětné vazby. Dále by měl být uskutečněn komplexní průzkum veřejného mínění. Veškeré získané informace by se měly hodnotit systematicky. Společnosti je dále doporučeno určení interních ukazatelů spokojenosti zákazníka.

Měl by být zaveden strategický plán řízení lidských zdrojů, jehož obsahem by byl například způsob hodnocení a oceňování zaměstnanců. Dále by společnost měla u svých zaměstnanců formálně definovat způsob jejich vzdělávání a rozvoje.

V oblasti partnerství a zdrojů by společnost měla stanovit systematický proces ve shromažďování a analyzování informací. Svůj majetek by měla spravovat efektivněji.

Společnosti se doporučuje využívat většího množství finančních ukazatelů a nadále hodnotit vliv nových technologií.

Tak jako na nedostatky, je potřeba se zaměřit také na zjištěné silné stránky. Společnost by měla dbát, aby byly pozitivní oblasti nejen zachovány, ale také neustále rozvíjeny.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na posouzení výkonnosti společnosti pomocí vybraných moderních přístupů k měření výkonnosti. Práce je rozdělena na dvě základní části a to na část teoretickou a na část analytickou. První část je zaměřena na vymezení teoretických východisek problematiky hodnocení výkonnosti. Nejprve se zabývá významem výkonnosti, jejími uživateli, jejím řízením, měřením a hodnocením. Byly zde objasněny některé základní pojmy s touto problematikou související. K měření výkonnosti byly uvedeny dva základní přístupy a to přístup finanční a přístup hodnotový. Pojem výkonnost je definována různými spisovateli a následně je na výkonnost pohlíženo z mnoha různých pohledů. Také zde bylo věnováno pozornosti preferencím podniků při využívání těchto nástrojů k měření výkonnosti v praxi. Ze získaných poznatků se ukazuje, že většina firem ke svému hodnocení výkonnosti stále nejčastěji využívá finanční ukazatele získané z účetních dat.

Poté následovala charakteristika některých moderních metod, které byly v části druhé, tedy analytické, aplikovány. Nejprve byl popsán a charakterizován ukazatel přidané hodnoty EVA, pomocí kterého byla vybraná společnost v části analytické zhodnocena v oblasti finanční. Dalším charakterizovaným modelem byl Model EFQM Excellence hodnotící společnost komplexně, také v oblasti nefinanční. Posledním uvedeným modelem byl model propojení modelů EVA a BSC. Závěr celé této teoretické části byl věnován postupu výběru právě vybraných metod pro jejich aplikaci na vybranou společnost.

Ve druhé části této práce byla vybraná společnost stručně charakterizována a teoretické poznatky na ni aplikovány. Data pro analytickou část práce poskytla společnost VENCL a spol., s. r. o. působící v oblasti maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím. Společnost VENCL a spol., s. r. o. v současnosti žádnou z těchto metod hodnocení výkonnosti nevyužívá, proto může být tato práce podnětem k úvaze nad jejich zavedením. K vypracování této analytické části byly využity metody analýza interních dokumentů a skupinový rozhovor. Závěr práce je věnován zhodnocení dosažených výsledků z ekonomické analýzy společnosti VENCL a spol., s. r. o. Na základě získaných výsledků zde byly pro společnost poskytnuty možné návrhy a doporučení pro zlepšení ekonomické situace.

Ekonomická výkonnost společnosti byla zhodnocena aplikací metody založené na ekonomické přidané hodnotě EVA podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Výpočet dle této metodiky umožnil srovnání zjištěných hodnot s hodnotami dosaženými

v odvětví a některých dalších oblastech. Společnost byla analyzována v období 2008 až 2012.

Na základě výsledků získaných z této analýzy se výkonnost z pohledu tvorby hodnoty vlastníků hodnotí negativně. Zkoumaná společnost netvoří dostatečný zisk postačující na pokrytí přiměřených odměn pro vlastníky a z hlediska ekonomické přidané hodnoty tedy není výkonná dostatečně. Z provedené konfrontace s příslušným odvětvím, ve kterém společnost dle členění odvětvové klasifikace ekonomických činností působí, také nejsou zjištěna pozitiva. Analýza tohoto odvětví odhalila po sledované období hodnoty sice také záporné, ale oproti zkoumané společnosti lze jeho trend vývoje považovat za stabilní. Záporných, ale příznivějších výsledků oproti zkoumané společnosti bylo dosaženo v kategoriích, do kterých byla zkoumaná společnost v rámci závěrečného hodnocení zařazena. Na základě rozkladu ukazatele EVA byla společnosti navržena některá opatření, vedoucí ke zlepšení její ekonomické situace.

Aby byla ve společnosti zohledněna také nefinanční hlediska výkonnosti, byl aplikován model EFQM Excellence, který společnost vyhodnotil komplexně. Vedení a zaměstnanci společnosti byli požádáni o posouzení jednoduchých sebehodnotících formulářů majících za úkol zhodnocení situace v podniku.

Dle analýzy pomocí tohoto modelu bylo zjištěno, že společnost VENCL a spol., s. r. o. je dobře řízenou společností s řadou stránek jak silných tak i slabých, což již bylo naznačeno ukazatelem EVA. Ve společnosti je tedy vhodné provést některé změny a přijmout opatření, která by vedla ke zlepšení situace i v těchto nefinančních oblastech. Je důležité si uvědomit, že dobré výsledky a růst není vázán pouze na odbornou kvalitu poskytovaných služeb, proto by se společnost i nadále měla zaměřovat jak na své zaměstnance, tak na analýzu potřeb zákazníků a údajů o své konkurenci. Odstranění těchto nedostatků bude také vést ke zvyšování ziskovosti a tím i růstu hodnoty společnosti pro vlastníky.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení charakteristiky moderních a komplexních přístupů vhodných k měření výkonnosti a analýza jejich současného uplatňování v podnikové praxi s následnou implementací vybraných přístupů ve společnosti VENCL a spol., s. r. o. Současně byly zhodnoceny dosažené výsledky a navrhnuty doporučení ke zlepšení.

Na základě výše uvedeného shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Je však třeba mít na paměti, že zavedení změn ve společnosti vyžaduje čas a výsledky nemusejí být dosaženy okamžitě.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BIRICI, U., TURNER, T. integrated performance measurementsystems: Structure and dynamics. In a. Neely, *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press, 2002. ISBN 052-180-342X.
- [2] BLÁHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] BUDÍKOVÁ, M., MIKOLÁŠ, Š., OSECKÝ, P. *Popisná statistika*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 48 s. ISBN 978-80-210-4246-9.
- [4] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, *Model excellence EFQM; Verze pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha:Decibel production s.r.o. – polygrafický provoz Chomutov, 2003. 35 s. ISBN 80-02-01588-6.
- [5] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [6] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-869-2926-2.
- [7] HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 230 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] Hrsg. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-725-9018-9.
- [9] HUTYRA, Milan, a kol. *Management jakosti*. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [10] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěchu podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [11] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [12] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1124-0.
- [13] KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

- [14] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [15] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., CHODŮR, M. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. vyd. 1. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [16] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání Brno: Polygra 2004. 102 s. ISBN 80-2142564-4.
- [17] KUCHARČÍKOVÁ, A. a kol. *Efektivní výroba: Využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. Brno: Computer Press, 2011. 344 s. ISBN 978-80-251-2524-3.
- [18] KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika a nové jevy a perspektivy*.
- [19] LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. s. ISBN 97-880-251-1996-9.
- [20] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [21] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [22] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [23] NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-2470-125-1.
- [24] PALANTOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [25] PARMETER, D., PETRAŠOVÁ, I. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 97-880-020-283-7.
- [26] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting. 120 s. ISBN 80-7259-006-5.
- [27] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

- [28] REMEŠ, D. *Zvyšování výkonnosti podniku pomocí využití propojení konceptu Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 2008.
- [29] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [30] RUŽICKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [31] ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [32] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [33] SEKERA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2. vyd. Praha: Profess, 1997. 172 s. ISBN 80-85235-40-4.
- [34] SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta Podnikatelská, 2000. 113. ISBN 80-214-1722-6.
- [35] STOCKMANN, R. *Evaluation and quality development*. 1. vyd. Oxford: Peter Lang, 2008. 362 s. ISBN 978-3631576939.
- [36] STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- [37] STŘÍTESKÁ, M. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. Disertační práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko správní. 2008.
- [38] SOUČEK, Z. *Firma 21. století: Předstihneme nejlepší*. Praha: Professional Publishing, a. s., 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [39] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [40] SYNEK, M. et al. *Manažerská ekonomika*. 5. Aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [41] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

- [42] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [43] VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [44] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [45] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [46] WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ODBORNÉ ČLÁNKY A STUDIE

- [47] BARTOŠEK, V. *Možné přístupy k návrhu a konstrukci systému měření výkonnosti v SC* [online]. 2013 [cit. 2013-08-23]. Dostupné z WWW:<http://www.fce.vutbr.cz/veda/JUNIORSTAV2007/Sekce_5/Bartosek_Vladimir_CL.pdf>.
- [48] CARR, J. E., HASAN, M. *An empirical study of performance measurement systems in manufacturing companies*. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engeneering*. 2008, 31, s. 616-621.
- [49] DLUHOŠOVÁ, D. *Přístupy k analýze finanční výkonnosti firem a odvětví na bázi metody EVA – Economic Value Added*. *Finance a úvěr – Czech journal of Economics and Finance* 54 [online]. 2004, 11-12. [cit. 2013-08-23]. Dostupné z WWW: <<http://journal.fsv.cuni/show/id/996.cz/mag/article>>.
- [50] DRLIČKOVÁ, L. *Doylov model firmy v praxi? Kvalitativny výzkum medzinárodnej maloobchodnej spoločnosti*. *Ekonomika a management* [online]. 2009, 4 [cit. 2013-08-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-doylov-model-firmy-v-praxi-kvalitativny-vyskummedzinarodnejmaloobchodnejspolocnosti.html>>.
- [51] DVOŘÁK, M., HAVLÍČEK, Z. *Výběr metodiky pro měření efektivity malého podniku*. [online]. 2010 [cit. 2013-08-23]. Dostupné z WWW: <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php/iType=2&iId=152907&PHPSESSID=bb&ei=RXZ1TamhIszQ4gby_8HBg>.

&usg=AFQJCNH_mC0gothD1_NBbsIE5lnMtWFpyw&sig2=Oz5w9nr0Jto2vinqOm5dvQ>.

- [52] EHRLICH, CH. The EFQM-model and work motivation. *Total Quality management & business excellence* [online]. 2006, 17, 2, s. 131-140 [cit. 2013-07-13]. ISSN 1478-3363. DOI: 10.1080/14783360500450400.
- [53] HARVEY, J. Performance Management. *Topice Gateway Series* [online]. 2008, 9. [cit. 2013-07-17]. Dostupné z WWW: <http://www.cimaglobal.com/documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurement.pdf>.
- [54] HERAS-SAIZARBITORIA, I. The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total quality management & business excellence* [online]. 2011, 22, 2, s. 197-218 [cit. 2013-09-12]. ISSN 147-3363. DOI: 10.1080/14783363.2010.532330.
- [55] HNÁTEK, J. Změny v modelu excelence EFQM: Model excelence 2010 – cesta k trvalé úspěšnosti organizací. *Perspektivy jakosti*. [online]. 2010, 1 [cit. 2013-07-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvale-uspesnosti-organizaci.html>>.
- [56] JANEČEK, V., HYNEK, J. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *Ekonomika a management*. [online]. 2010, 1 [cit. 2013-07-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.faqs.org/periodicals/201001/1975382781.html>>.
- [57] KRÁL, B., WÁGNER, J., STRÁNSKÝ, J. Vývojové tendence v systémech řízení výkonosti. *Český finanční a účetní časopis*. 2006, 1, 3, s. 33-42.
- [58] MATÝSKA, M. Očekávání českých podniků ohledně rozvoje systémů měření výkonosti. *Liberecké ekonomické fórum 2007*. Liberec: Hospodářská fakulta, Technická Univerzita v Liberci, 2007. s. 387-392.
- [59] MICHEK, S. Model Excellence EFQM. Metodický portál: Články [online]. 2006 [cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/921/MODEL-EXCELLENCEEFQM.html>>.
- [60] MIKUŠOVÁ, M. Jaké ukazatele používáte?. *Finanční řízení & controlling v praxi*. Wolters Kluwer, 2010, 7-8, s. 39-43.

- [61] OBRYCKI, D., RESENDES, R. *Value-Based Metrics: Foundations and Practice*. 2000. Economic Margin: the Ling Between EVA and CFROI, s. 157-178.
- [62] PITTNER, K. Základem řízení jsou informace. *Moderní řízení*. 2011, 11, 7, s 60-61.
- [63] PLISCHKOVÁ, R. Systém řízení výkonnosti podniku. [online]. 2007, [cit. 2013-08-17]. Dostupné z WWW: <www.cs-project.cz/prilohy/publikace/srvs.pdf>.
- [64] RIGBY, D. Bain & Company's 2007 Management Tools & Trends Survey. [online]. 2007, [cit. 2013-08-17]. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/management_Tools_and_Trends_2007.pdf>.
- [65] SOLTANI, E., et al. An empirical study of performance management Systems in Quality-oriented organisations. [online]. 2010, [cit. 2013-09-18]. Dostupné z WWW: <http://www.mbc.aueb.gr/hrm/hrconference/Ebrahim_Soltani.pdf>.
- [66] STAŇKOVÁ, A. Hodnocení výkonnosti firem v dynamickém prostředí. *Český finanční a účetní časopis*. [online]. 2006, 4. [cit. 2013-07-13]. Dostupný z WWW: <http://cfuc.vse.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=72&Itemid=29>.
- [67] SYNEK, M. Nová ekonomika – nové ukazatele. *Ekonomika a management*. [online]. 2008, 2. [cit. 2013-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-noveukazatele.html>>.
- [68] ŽIŽLAVSKÝ, O. Moderní metody měření výkonnosti podniku. [online]. 2006, [cit. 2013-08-22]. Dostupné z WWW:<www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/2006/Zizlavsky_ondrej.pdf>.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [69] ASCHENBERENNOEROVÁ, H. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2010, 1. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/mereni-rizeni-vykonnostkonkurencekrize/1001663/56777/>>.
- [70] *Balanced Scorecard* [online]. 2010, 1. [cit. 2013-11-13]. Strategické poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradensti.html>>.

- [71] *Česká společnost pro jakost, o. s.* [online]. 2011 [cit. 2013-08-12]. Model Excellence EFQM 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.scq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010.html>>.
- [72] Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva [online]. 2010 [cit. 2013-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.cafin.cz/node/28>>.
- [73] *EFQM.* [online]. 2010 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org.en/>>.
- [74] EFQM Excellence Model. *Management mania.* [online]. 2011 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>>.
- [75] *Finance-management.cz.* [online]. 2009 [cit. 2013-07-13]. Balanced ScoreCard (BSC). Dostupné z WWW: <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>>.
- [76] HNÁTEK, Jan. Změny v Modelu excelence EFQM: Model excelence 2010 – cesta k trvalé úspěšnosti organizací. *Perspektivy jakosti* [online]. 2010, 1. [cit. 2013-07-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvaleuspesnosti-organizaci.html>>.
- [77] *Justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-07-11]. MSp ČR – Detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikdotaz?dotaz=VENCL+a+spol.%2C+s.r.o.>>
- [78] MARR, B. *Business Performance Management: Current State of the Art* [online]. 2004 [cit. 2013-08-13]. Dostupné z WWW: <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1222?mode=simple>>.
- [79] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a obchodu. [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>>.
- [80] NENADÁL, Jaroslav. Inovovaný model EFQM – orientace na výjimečnost. Portál vysoké školy báňské – Technická univerzita Ostrava [online]. 2011 [cit. 2013-08-14]. Dostupné z WWW: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>
- [81] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Systém online: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2006 [cit. 2013-08-13]. Balanced Scorecard – jak dosáhnout podnikových

ambicí. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/businessintelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>>.

[82] Radar. *EFQM.org* [online]. 2010 [cit. 2013-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>>.

[83] SVOBODOVÁ, Danuše. Změny v modelu Excellence EFQM. *Hospodářské noviny* [online]. 2012 [cit. 2013-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.nfozp.cz/download/12.11.02.-Kvalita-jako-sluzba.pdf>>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Rozvaha společnosti VENCL a spol., s. r. o.; 2008 – 2012 (v celých tis. Kč)
- Příloha B Výkaz zisku a ztráty společnosti VENCL a spol., s. r. o.; 2008 – 2012 (v tis. Kč)
- Příloha C Vzorce k výpočtu pyramidálního rozkladu ukazatele EVA
- Příloha D Grafické znázornění hodnot EFQM všech kritérií ve vztahu k maximálním hodnotám
- Příloha E RADARové znázornění kritérií podle hodnot EFQM
- Příloha F Matice bodového hodnocení typu RADAR - předpoklady
- Příloha G Matice bodového hodnocení typu RADAR - výsledky
- Příloha H Tabulky pro hodnocení podle typu RADAR

Příloha A - Rozvaha společnosti VENCL a spol., s. r. o.; 2008 – 2012 (v celých tis. Kč)

Ozn. a	AKTIVA b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	8 535	6 325	7 527	7 705	6 068
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	2 232	2 391	2 500	2 351	2 051
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3	Software	0	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 232	2 391	2 500	2 351	2 051
B. II. 1	Pozemky	0	0	0	0	0
2	Stavby	152	147	142	137	132
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 080	1 757	1 773	1 428	1 118
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	487	585	786	801
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstat. vlivem	0	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

Ozn. a	AKTIVA b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
C.	Oběžná aktiva	6 280	3 899	4 981	5 320	4 002
C. I.	Zásoby	1 950	1 360	2 913	3 259	1 069
C. I. 1	Materiál	906	535	1 571	1 391	856
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	621	1 204	206
3	Výrobky	0	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
5	Zboží	1 044	825	721	664	7
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 276	1 659	1 239	1 658	2 483
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	2 728	1 193	1 168	1 605	2 437
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	490	0	0	0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	58	466	71	53	46
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 054	880	829	403	450
C. IV. 1	Peníze	492	358	414	131	109
2	Účty v bankách	625	522	415	272	341
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	23	35	46	34	15
D. I. 1	Náklady příštích období	23	35	46	34	15
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Ozn. a	PASIVA b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	8 535	6 325	7 527	7 705	6 068
A.	Vlastní kapitál	2 581	997	2 809	2 815	1 554
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
1	Základní kapitál	200	200	200	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	0	0	0	0	0
5	Vypořádání rozdílu z přeměn společností	0	0	0	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	20	20	20	20
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	20	20	20	20
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 122	2 361	2 361	2 589	2 595
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	2 122	2 361	2 361	2 589	2 595
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	249	-1 584	228	6	-1 261
B.	Cizí zdroje	5 954	5 327	4 718	4 850	4 477
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasívní	0	0	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0	0	0
#	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0

Ozn. a	PASIVA b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
B. III.	Krátkodobé závazky	4 954	4 327	4 168	3 850	3 877
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	3 608	2 904	1 858	1 391	1 715
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	261	40	508	1 088	926
5	Závazky k zaměstnancům	295	169	181	176	208
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	219	111	145	131	125
7	Stát - daňové závazky a dotace	483	420	376	582	545
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	336	1 000	417	292
9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
#	Dohadné účty pasivní	88	329	77	55	46
#	Jiné závazky	0	18	23	10	20
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 000	1 000	550	1 000	600
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	1 000	1 000	550	1 000	600
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	1	0	40	37
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	1	0	40	37
2	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: Účetní výkazy společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Příloha B - Výkaz zisku a ztráty společnosti VENCL a spol., s. r. o.; 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Ozn. a	TEXT b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	4 048	3 993	4 131	5 419	949
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 021	3 054	3 085	4 066	855
+	Obchodní marže	1 027	939	1 046	1 353	94
II.	Výkony	19 816	8 867	11 195	13 875	14 568
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19 816	8 867	10 574	13 292	15 565
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	621	583	-997
3	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	12 632	5 719	6 741	10 032	10 072
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	8 394	3 711	4 578	6 822	7 545
B. 2	Služby	4 238	2 008	2 163	3 210	2 527
+	Přidaná hodnota	8 211	4 087	5 500	5 196	4 590
C.	Osobní náklady	7 569	5 148	4 852	4 683	5 335
C. 1	Mzdové náklady	5 538	3 797	3 524	3 399	3 943
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 988	1 320	1 294	1 245	1 375
C. 4	Sociální náklady	43	31	34	39	17
D.	Daně a poplatky	11	5	5	5	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	188	328	340	349	315
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18	0	115	0	15
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	115	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	18	0	0	0	15
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	57	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	57	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	24
IV.	Ostatní provozní výnosy	1	2	2	42	41
H.	Ostatní provozní náklady	115	90	76	85	129
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 482	347	287	116	-1 162

Ozn. a	TEXT b	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
VII 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
VII 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	78	86	39	76	73
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	23	16	20	34	26
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-98	-102	-59	-110	-99
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0
Q. 1	-splatná	0	0	0	0	0
Q. 2	-odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	249	-1 584	228	6	-1261
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1	-splatná	0	0	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	249	-1 584	228	6	-1261
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	249	-1 584	228	6	-1261

Zdroj: Účetní výkazy společnosti VENCL a spol., s. r. o.

Příloha C – Vzorce k výpočtu pyramidálního rozkladu ukazatele EVA

$$v_{\text{liv}} \text{ VK} = \frac{\ln \frac{VK_1}{VK_0}}{\ln \frac{EVA_1}{EVA_0}} * (EVA_1 - EVA_0)$$

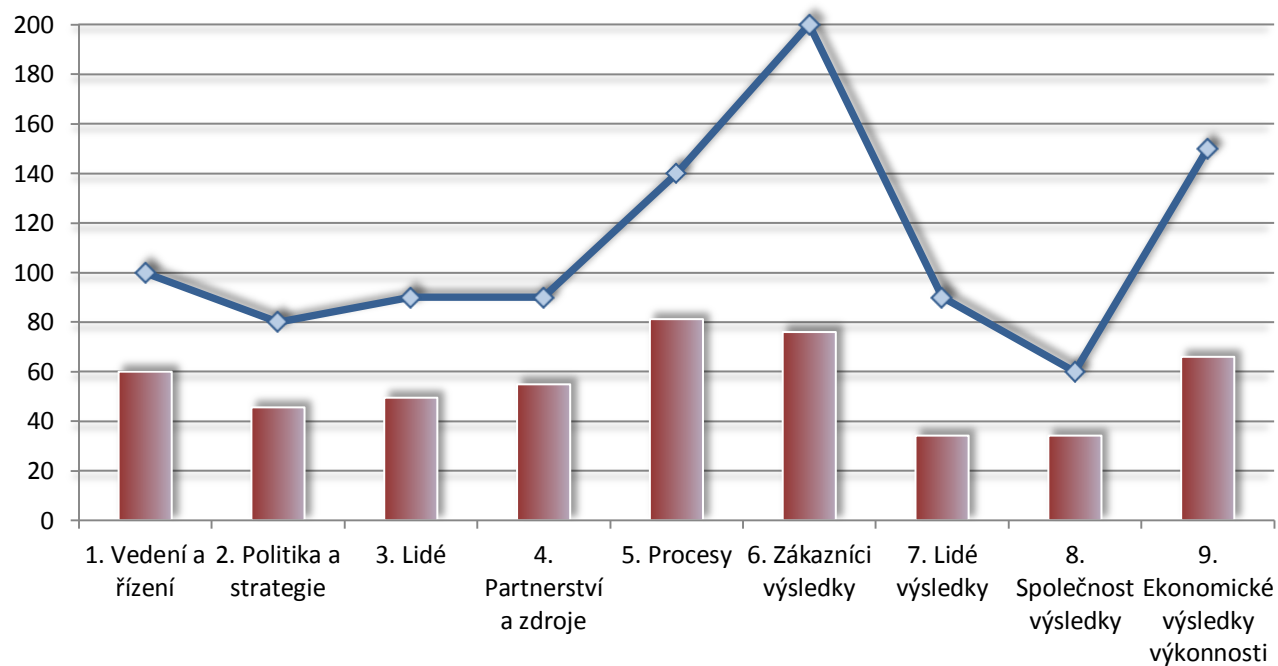
$$v_{\text{liv}} \text{ ROE} = \frac{\ln \frac{ROE_1 - r_{e0}}{ROE_0 - r_{e0}}}{\ln \frac{EVA_1}{EVA_0}} * (EVA_1 - EVA_0)$$

$$v_{\text{liv}} r_e = \frac{\ln \frac{ROE_1 - r_{e1}}{ROE_1 - r_{e0}}}{\ln \frac{EVA_1}{EVA_0}} * (EVA_1 - EVA_0)$$

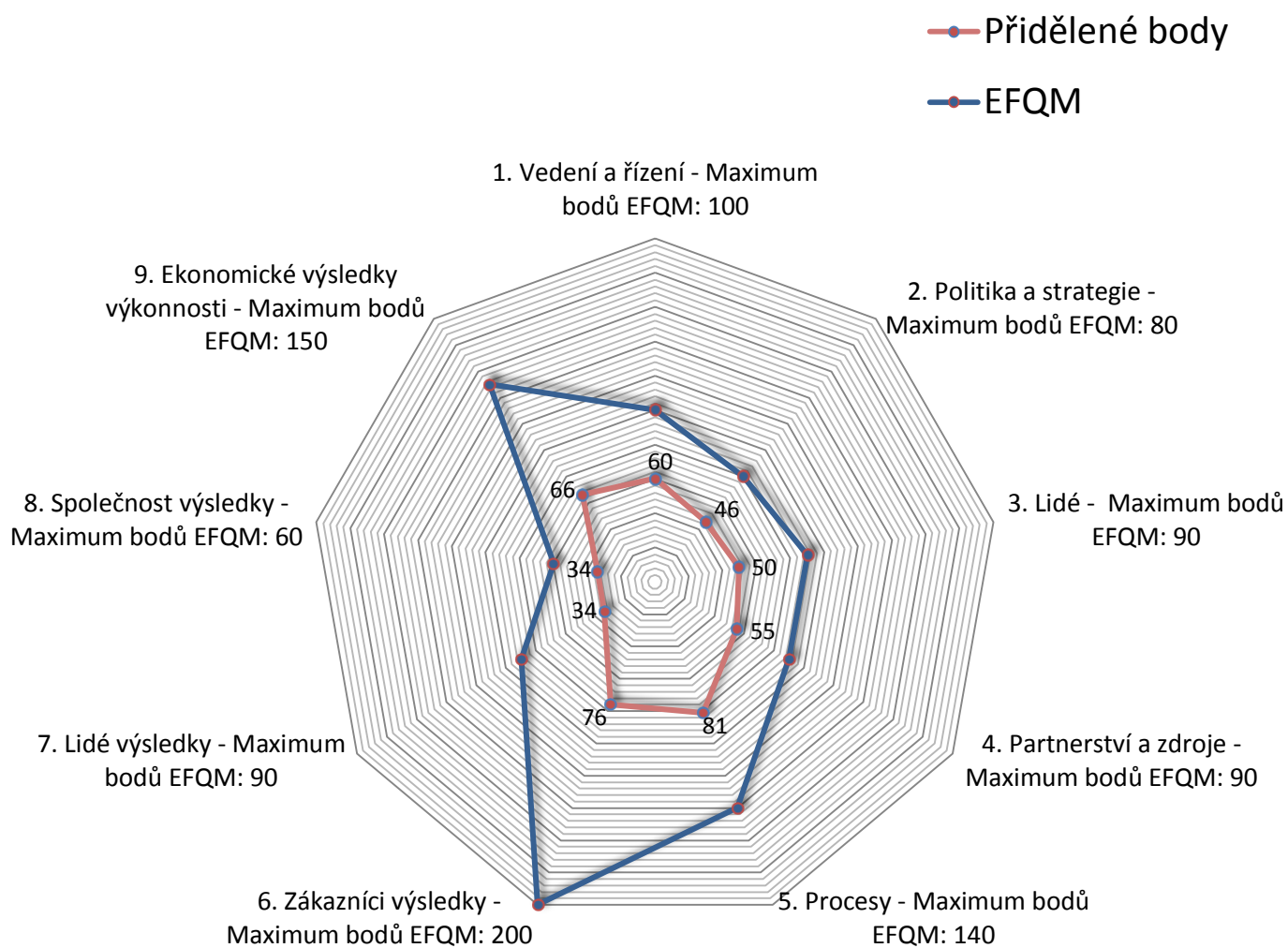
$$v_{\text{liv}} \frac{CZ}{A} = \frac{\ln \frac{\frac{CZ_1}{A_1}}{\frac{CZ_0}{A_0}}}{\ln \frac{ROE_1}{ROE_0}} * \frac{\ln \frac{ROE_1 - r_{e0}}{ROE_0 - r_{e0}}}{\ln \frac{EVA_1}{EVA_0}} * (EVA_1 - EVA_0)$$

$$v_{\text{liv}} \frac{CZ}{V} = \frac{\ln \frac{\frac{CZ_1}{V_1}}{\frac{CZ_0}{V_0}}}{\ln \frac{\frac{CZ_1}{A_1}}{\frac{CZ_0}{A_0}}} * \frac{\ln \frac{\frac{CZ_1}{A_1}}{\frac{CZ_0}{A_0}}}{\ln \frac{ROE_1}{ROE_0}} * \frac{\ln \frac{ROE_1 - r_{e0}}{ROE_0 - r_{e0}}}{\ln \frac{EVA_1}{EVA_0}} * (EVA_1 - EVA_0)$$

Příloha D – Grafické znázornění hodnot EFQM všech kritérií ve vztahu k maximálním hodnotám



Příloha E – RADARové znázornění kritérií podle hodnot EFQM



Příloha F – Matice bodového hodnocení typu RADAR – předpoklady

PRVKY		0%	25%	50%	75%	100%
PŘÍSTUP	Solidní <ul style="list-style-type: none"> přístup má jasné zdůvodnění přístup má definované procesy přístup se zaměřuje na potřeby zainteresovaných stran 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	Integrovaný <ul style="list-style-type: none"> přístup podporuje politiku a strategii přístup je přiměřeně spojen s jinými přístupy 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
Celkem		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
PRVKY		0%	25%	50%	75%	100%
APLIKACE	Uplatněn <ul style="list-style-type: none"> přístup je zaveden 	Žádný důkaz o uplatňování	Zavedeno v 1/4 příslušných oblastí	Zavedeno v 1/2 příslušných oblastí	Zavedeno v 3/4 příslušných oblastí	Zavedeno ve všech příslušných oblastech
	Systematicky uplatňován <ul style="list-style-type: none"> přístup je aplikován strukturovaným způsobem, přičemž metoda použitá pro jeho aplikaci je plánována a řádně provedena 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
Celkem		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
PRVKY		0%	25%	50%	75%	100%
HODNOCENÍ & PŘEZKOUMÁNÍ	Měření <ul style="list-style-type: none"> provádí se pravidelné měření efektivity přístupu a jeho aplikace 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	Vzdělávání používá se pro: <ul style="list-style-type: none"> identifikování nejlepších postupů a příležitosti pro zlepšování 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	Zlepšování <ul style="list-style-type: none"> Výstup z měření a vzdělávání je analyzován a používán pro identifikování zlepšování, stanovení jejich priorit a pro jejich uplatňování 	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
Celkem		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Celkový součet		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Zdroj: [4]

Příloha G – Matice bodového hodnocení typu RADAR – výsledky

MATICE BODOVÉHO HODNOCENÍ TYPU RADAR®		VÝSLEDKY																								
PRVKY	ATRIBUTY	0%					25%					50%					75%					100%				
VÝSLEDKY	Trendy ■ trendy jsou pozitivní A/NEBO ■ existuje trvalá dobrá výkonnost	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Pozitivní trendy a/nebo vyhovující výkonnost přibližně u 1/4 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 1/2 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 3/4 výsledků po dobu nejméně 3 let					Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků po dobu nejméně 3 let				
	Cíle ■ cíle jsou dosaženy ■ cíle jsou vhodné	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků					Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků					Dosažené a vhodné u všech výsledků				
	Porovnání ■ výsledky jsou porovnatelné s jinými A/NEBO ■ výsledky jsou porovnatelné s uznávanou „světovou třídou“	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků					Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků					Příznivá porovnání u všech výsledků				
	Příčiny ■ výsledky jsou způsobeny přístupem	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/4 výsledků					Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/2 výsledků					Příčina a následek jsou patrné přibližně u 3/4 výsledků					Příčina a následek jsou patrné u všech výsledků				
Celkem				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
PRVKY	ATRIBUTY	0%					25%					50%					75%					100%				
	Rozsah ■ výsledky pokrývají příslušné oblasti ■ výsledky jsou vhodné rozděleny, např. podle zákazníků, oborů podnikání	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí a činností					Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti a činností				
Celkem				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Celkový součet				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Zdroj: [4]

Příloha H – Tabulky pro hodnocení podle typu RADAR

Tabulka pro hodnocení subkritérií v oblasti předpokladů

Přístup		Aplikace		Hodnocení a přezkoumání			Průměr
Solidní	Integrovaný	Uplatněn	Uplatňován	Měření	Vzdělávání	Zlepšování	

Tabulka pro hodnocení subkritérií v oblasti výsledků

Výsledky				Rozsah	Průměr
Trendy	Cíle	Porovnání	Příčiny	Trendy	