

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku

Bc. Filip Kárník

Diplomová práce

2016

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip Kárník**
Osobní číslo: **E14575**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

- Cílem práce je analýza ukazatelů výkonnosti a návrh jejich využití v praxi vybraného podniku.
- Specifikace výkonnosti podniku a vybrané cíle.
 - Vybrané ukazatele pro hodnocení výkonnosti.
 - Charakteristika zvoleného podniku.
 - Vlastní analýza výkonnosti.
 - Shrnutí výsledků.
 - Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MAŘÍK, M. , MAŘÍKOVÁ, P. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. 2. přepr. a rozšíř. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., CHODÚR, M. Měření a řízení výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 p. ISBN 0875846513.

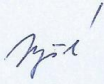
Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 29. září 2015

Prohlášení autora

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

Byl jsem seznámen 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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 06. 2016

Bc. Filip Kárník

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi rád poděkoval paní Doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za metodické vedení práce a velmi cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

ANOTACE

Práce je zaměřena na analýzu ukazatelů výkonnosti podniku. V úvodní části práce je stručnou formou pojednáno o výkonnosti podniku, jejích cílech a uživatelích. Následně jsou vymezeny a charakterizovány vybrané metody a ukazatele pro hodnocení výkonnosti. V praktické části práce jsou potom získané znalosti aplikovány na reálnou situaci vybrané společnosti. Na základě získaných informací jsou formulovány konkrétní závěry. V konečné části práce jsou zjištěné výsledky shrnuty a jsou navrženy opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

výkonnost podniku, metody měření výkonnosti, balanced scorecard, finanční analýza

TITLE

Indicators for evaluating the company performance

ANNOTATION

This thesis is focused on the analysis of indicators of company performance. In the first part there is briefly characterized company performance, its goals and users. Subsequently there are in detail defined and described selected methods for evaluating the company performance. In the practical part of this thesis, there are acquired theoretical knowledge applied to a real situation of the selected company. Based on the gathered information there are formulated specific conclusions. In the final part there are suggested solutions, which should help to enhance the current situation.

KEYWORDS

company performance, methods for evaluating the company performance, balanced scorecard, financial analysis

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ CÍLE.....	12
1.1 Výkonnost podniku	12
1.2 Cíle výkonnosti podniku	13
2 VYBRANÉ UKAZATELE PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	16
2.1 Finanční ukazatele výkonnosti podniku.....	17
2.1.1 Tradiční ukazatele (metody finanční analýzy)	17
2.1.2 Moderní ukazatele	29
2.2 Metody komplexního pojetí výkonnosti	37
2.2.2 Model Excellence – EFQM.....	37
2.2.1 Metoda Balanced Scorecard – BSC	41
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	50
3.1 Charakteristika podnikatelské činnosti.....	50
3.2 Organizační struktura	51
4. VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	52
5. VLASTNÍ ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU.....	55
5.1 Analýza podniku tradičními ukazateli.....	55
5.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a VZZ	55
5.1.2 Analýza ČPK	70
5.1.3 Analýza pomocí rozkladu Du Pont.....	71
5.1.4 Analýza likvidity	73
5.1.5 Analýza zadluženosti.....	73
5.1.6 Aplikace syntetických ukazatelů	74
5.1.7 Zhodnocení výsledků tradičních ukazatelů	75
5.2 Analýza podniku moderními metodami.....	75

5.2.1	Analýza modelem EVA.....	75
5.2.2	Analýza ukazatelem DCF.....	79
5.3	Návrh implementace metody BSC.....	79
5.3.1	SWOT analýza.....	80
5.3.2	Upřesnění strategie společnosti	82
5.3.3	Vymezení dílčích strategických cílů v rámci perspektiv BSC	83
5.3.4	Strategická mapa	90
5.3.5	Závěry k využití metody BSC	91
6	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI.....	93
7	ZÁVĚR.....	96
8	POUŽITÁ LITERATURA	98
9	PŘÍLOHY	101

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Schéma čistého pracovního kapitálu	19
Obrázek 2: Schéma rozkladu Du Pont	26
Obrázek 3: Schéma rozkladu ukazatele EVA	35
Obrázek 4: Schéma modelu EFQM	38
Obrázek 5: Základní schéma koncepce BSC	42
Obrázek 6: Strategická mapa BSC společnosti EKG s.r.o.	90

SEZNAM TBULEK

Tabulka 1: Intervaly hodnot Altmanova indexu	28
Tabulka 2: Intervaly hodnoty indexu IN05	29
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv	56
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv	58
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv	60
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv	62
Tabulka 7: Horizontální analýza VZZ	64
Tabulka 8: Vertikální analýza VZZ	68
Tabulka 9: ČPK firmy EKG s.r.o.	70
Tabulka 10: Nákladovost firmy EKG s.r.o.	71
Tabulka 11: Obratovost firmy EKG s.r.o.	71
Tabulka 12: Další položky rozkladu Du Pont	71
Tabulka 13: Hodnoty ROA a ROE firmy EKG s.r.o.	72
Tabulka 14: Vliv změn vybraných složek na změnu ROA a ROE	72
Tabulka 15: Likvidita firmy EKG s.r.o.	73
Tabulka 16: Zadluženost firmy EKG s.r.o.	73
Tabulka 17: Hodnoty Altmanova indexu firmy EKG s.r.o.	74
Tabulka 18: Hodnoty indexu IN05 firmy EKG s.r.o.	74
Tabulka 19: Hodnoty ROE, čistého zisku a vlastního kapitálu společnosti EKG s.r.o.	76
Tabulka 20: Hodnoty WACCC a jejich složek	77
Tabulka 21: Výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál r_e	77
Tabulka 22: Stanovení EVA firmy EKG s.r.o.	77
Tabulka 23: Porovnání EKG s.r.o. s odvětvím	78
Tabulka 24: Stanovení hodnoty firmy modelem DCF	79
Tabulka 25: SWOT analýza firmy EKG s.r.o.	80

Tabulka 26: Informace o klíčových zákaznicích	85
Tabulka 27: Přehled strategických cílů, měřítek a hodnot v rámci perspektiv BSC	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj majetku firmy EKG s.r.o.	52
Graf 2: Vývoj zdrojů financování majetku firmy EKG s.r.o.	53
Graf 3: Vývoj oběžných aktiv firmy EKG s.r.o.	58
Graf 4: Vývoj pasiv firmy EKG s.r.o.	59
Graf 5: Vývoj struktury aktiv firmy EKG s.r.o.	61
Graf 6: Vývoj struktury oběžných aktiv firmy EKG s.r.o.	61
Graf 7: Vývoj struktury pasiv firmy EKG s.r.o.	63
Graf 8: Vývoj struktury vlastního kapitálu firmy EKG s.r.o.	63
Graf 9: Vývoj nákladů, výnosů a zisku firmy EKG s.r.o.	67
Graf 10: Vývoj podílu nákladů na prodané zboží na tržbách a obchodní marže firmy EKG s.r.o.	69
Graf 11: Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy EKG s.r.o.	70

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí je charakteristické svou velkou dynamičností a rychlými změnami. To je dáno především vyspělými technologiemi, neustálými procesy inovace produktů a v důsledku globalizace stále silnější konkurencí. K tomu, aby podnik v takovém prostředí obstál a udržel si konkurenční výhodu, je nutné činit správná manažerská rozhodnutí, mít stanovené jasné cíle, neustále reagovat na měnící se trendy a neustále se snažit o dosahování lepších výsledků. A právě k tomu, aby management podniku vyhodnotil své minulé kroky, získal informace o své situaci, poučil se z případných chyb a mohl svou činnost neustále zlepšovat, je nutné provádět neustálé hodnocení své výkonnosti. Využívá se množství metod, postupů a ukazatelů, jež některé z nich jsou předmětem této práce. **Cílem je analýza ukazatelů výkonnosti a návrh jejich využití v praxi vybraného podniku.**

V diplomové práci je řešena problematika výkonnosti v návaznosti na subjekty, pro které příslušné ukazatele slouží. Jednotlivé ukazatele jsou blíže popsány, a to napříč celým spektrem metod pro posouzení výkonnosti podniku a také s ohledem na jejich hodnotu. Jsou zmíněny klasické i moderní ukazatele finanční analýzy a rovněž ukazatele komplexního hodnocení výkonnosti. Výčet ukazatelů není vzhledem k doporučenému rozsahu diplomové práce zcela kompletní, byly vybrány ty, které lze nejlépe využít v praxi zkoumaného podniku.

Teoretické poznatky jsou aplikovány ve společnosti EKG s.r.o., která byla vybrána zejména z důvodů blízkých vztahů s jejími vlastníky a osobních pracovních zkušeností. Díky tomu bylo možné získat veškerá potřebná data a informace. Společnost je analyzována za období pěti po sobě následujících let, počínaje rokem 2010. V prvním kroku jsou aplikovány klasické finanční metody z oblasti finanční analýzy. Tyto metody již samy o sobě podají informaci o situaci společnosti a odhalí jak silná, tak slabá místa. Jejich aplikace je ale také nutná pro další postupy. Dalšími postupy, jež sestávají z aplikace moderních ukazatelů a komplexních hodnotících metod, je potom získán ucelený obraz o výkonnosti dané společnosti. Dosažené výsledky jsou sumarizovány a je provedeno jejich komplexní zhodnocení. Na tomto základě je zpracován návrh metod vhodných pro využití v reálném prostředí vybrané společnosti a jsou učiněny návrhy a doporučení pro zlepšení její výkonnosti v budoucím období.

1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ CÍLE

1.1 Výkonnost podniku

V odborné literatuře existuje celá řada definic výkonnosti podniku.

Z obecného hlediska se pojmem výkonnost podniku zabývá například Fibírová (2005), a to v souvislosti s vymezením samotné podstaty jeho existence v tržním prostředí a jeho úspěšnosti a schopnosti přežít do budoucna. Existence firmy je bezprostředně závislá na procesu transformace, přeměně vstupů na výstupy tak, aby hodnota výstupu byla vyšší než hodnota vstupu.

Jinou definici lze nalézt například dle Hindlse a kol. (2003), kde výkonnost je „*schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál.*“

Zmiňovaným termínem se zabývá také Pitra (2001). Ten uvádí, že výkonnost podniku je posuzována na základě míry zhodnocení investic do podnikání firmy. To v sobě zahrnuje zvyšování hodnoty firmy hodnocené dle úrovně jejich hospodářských výsledků a úrovně její konkurenceschopnosti, tedy schopnosti uspět v soutěži s ostatními podnikatelskými subjekty ze stejné oblasti.

Dalším faktem souvisejícím s definicí tohoto pojmu je, že každý ze zainteresovaných subjektů na činnosti podniku vnímá jeho výkonnost jinak. Tento názor uvádí například Pavelková, Knápková (2009). Vlastník společnosti může být zaměřen primárně na uspokojení ohledně návratnosti vložených prostředků do podnikání, zákazník například v rámci uspokojení svých požadavků na výrobek nebo poskytovanou službu, jejich cenu, rychlost dodání, platební možnosti. Banky a dodavatelé pak mohou jako primární faktor výkonnosti vnímat například rychlost a schopnost splácení závazků, zaměstnanci dle výše mezd a pracovních podmínek. Tuto myšlenku reprezentuje koncept nazývaný Stakeholder Value, respektive snaha zajistit uspokojení všem subjektům podílejícím se na chodu podniku.

Samotný proces měření výkonnosti podniku má také celou řadu definic. Jednu z nich uvádí Knápková a kol (2011) a sice, že „*měření podnikové výkonnosti je přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikace či reportování výkonnosti vůči stakeholderům a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti.*“

V souvislosti s výkonností podniku se často uvádí ještě další tři termíny. Jsou jimi hospodárnost, ekonomická účinnost a ekonomická efektivnost. Tyto termíny a jejich charakteristiku uvádí například Král (2010).

Hospodárnost je definována jako výchozí kritérium k racionálnímu vynakládání ekonomických zdrojů. Jedná se o vývoj a průběh nákladů podniku, při němž je docíleno požadovaných výstupů s minimálním vynaložením zdrojů ekonomického růstu. Prosazování hospodárnosti se děje dvěma způsoby a jejich kombinací. Je to tzv. úsporností, již je dosahováno zajištěním žádoucích výkonů společnosti s co nejnižší spotřebou ekonomických zdrojů. Projevem úspornosti je faktické snížení absolutní výše nákladů potřebných na zajištění daného množství výkonů. Druhý způsob je takzvanou výtěžností. Ta se projevuje v případě, kdy je řízení orientováno na maximalizaci objemu výkonů s konstantním vynaložením ekonomických zdrojů. Jedná se o maximalizaci účinků, které se neprojevuje jako relativní snížení nákladů vynaložených na jednotku výkonu. Měření hospodárnosti je v podstatě založeno na porovnání skutečně vynaložených nákladů s žádoucí a předem určenou úrovní.

Ekonomická účinnost je výsledkem souměření vynaložených nákladů a dosaženého ekonomického prospěchu. Jejím základním obrazem je srovnání vynaložených nákladů ve vztahu k prodaným výkonům s výnosy z jejich prodeje. Je možné ji také poměrně jasně kvantifikovat s pomocí zisku.

Ekonomická efektivnost je vrcholovým kritériem racionality vynaložených nákladů. V nejobecnějším pojetí se efektivností rozumí schopnost podniku zhodnotit zdroje vložené do podnikání. Úroveň ekonomické efektivnosti je posuzována souměřením vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, tedy kvantifikací zisku. Úroveň zisku je však navíc vztahována k celkovému objemu v podniku vázaných aktiv, nebo k určité části vlastního nebo cizího kapitálu, jenž se podílí jak na tvorbě, tak na čerpání zisku. Vlastníci společnosti nejčastěji hodnotí efektivnost poměrem mezi ziskem a průměrnou výší vlastního kapitálu.

1.2 Cíle výkonnosti podniku

Vzhledem k tomu, že hodnocení výkonnosti slouží širšímu spektru uživatelů, jednotlivé cíle měření výkonnosti se odvíjejí od otázky, pro koho je výkonnost měřena a kdo bude uživatel daných informací. Rozdělení uživatelů na interní a externí se řídí kritériem, zda jsou to subjekty, které vykonávají nebo spoluvykonávají činnost, jež je předmětem měření,

nebo zda jsou to subjekty nacházející se vně dané činnosti, tedy v okolí subjektu, který uskutečňuje analyzovanou činnost.

Mezi externí uživatele můžeme zařadit:

- **iniciátory založení společnosti** – subjekty, které vložily kapitál na vznik a rozvoj společnosti a které nesou hlavní důsledky vývoje, ať už je pozitivní či negativní,
- **poskytovatele zdrojů financování** – hlavně věřitelé společnosti jako jsou například banky, ale i minoritní poskytovatele vlastního kapitálu,
- **poskytovatele práce** – pracovníci na výkonných pracovních pozicích,
- **dodavatele ostatních zdrojů** – dodavatelé surovin, komponentů, služeb,
- **příjemce výsledků společnosti** – zákazníci, odběratelé, klienti, respektive všichni ti, kdo odebírají výkony vytvořené společností po delší období nebo ve větším množství, ať už se jedná o výrobky, služby, zboží nebo různé jejich kombinace,
- **konkurenci** – konkurence jak přímá tak i nepřímá. Přímou konkurencí jsou míněny subjekty a společnosti poskytující stejné produkty. Nepřímou konkurencí potom subjekty a společnosti, které cílí na stejné segmenty zákazníků a nabízejí substituovatelné produkty,
- **subjekty veřejné správy** – zejména státní správa zastoupena finančními úřady, úřady práce a dalšími,
- **subjekty občanské společnosti** – těmi jsou míněny například nevládní instituce orientované na lidská práva, ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj atd.

Důvodů, které korespondují s cíly měření výkonnosti v této oblasti uživatelů, tedy těch externích, je značné množství a jsou poměrně rozmanité. Mohou to být následující:

Řízení vztahu ke společnosti – Jde zřejmě o ten nejzákladnější důvod, proč externí uživatelé požadují informace o výkonnosti. Z pohledu vlastníků jde o získání odpovědi na otázku, zdali podíl nakoupit, ponechat či prodat. Z pohledu věřitele může jít o získání podkladů pro rozhodnutí, zdali subjektu poskytnout půjčku či nikoli. Ze strany dodavatele se bude jednat o rozhodnutí, zda dodávat zboží dané firmě a jaký způsob úhrady od ní požadovat. V neposlední řadě zaměstnanci získají informaci o tom, zdali se mohou na podnik spolehnout ohledně zaměstnání a výplaty mzdy.

Vymahatelnost práv na společnosti – Údaje o výkonnosti lze využít jako podkladu pro vymahatelnost určitých práv a nároků vzhledem k organizaci. Například vymahatelnost

podílů akcionářů na zisku u akciových společností, nebo nároků na zaplacení mzdy u zaměstnanců. Popřípadě může jít o nároky státu na zaplacení daní.

Ovlivňování vývoje organizace – Výsledky analýzy mohou poskytnout podnět k ovlivnění vývoje společnosti. Zakladatelé a vlastníci mohou svůj vliv uplatnit při jednání řídicích orgánů. Veřejná správa může ovlivnit vývoj uplatněním legislativních změn a dalších podmínek, kterými se činnost společnosti řídí. Zákazníci potom prosadí svůj vliv rozhodnutím o koupi nebo odmítnutí produktů dané společnosti.

Porovnání výkonnosti s dalšími společnostmi – Zde se jedná o využití informací ke srovnání s jinými podniky zabývajícími se stejnou činností nebo působících ve stejném oboru a získat tak představu o stavu firmy.

Do skupiny interních uživatelů pak lze zařadit ty, kdo organizaci spravují a řídí. Hlavně tedy manažery. Těm údaje o výkonnosti slouží jako informační podpora pro strategické, taktické či operativní řízení činnosti, pro plánování ve smyslu rozhodování o budoucím vývoji a vytyčení cílů, pro organizování ve smyslu definování náplně zaměstnaneckých pozic a jejich úkolů, pro kontrolování ve smyslu porovnávání skutečně dosažených parametrů výkonnosti a plánovaných hodnot, a tím poskytnutí určité zpětné vazby. V neposlední řadě informace využívají také pro rozhodování s cílem uskutečnění správné volby z většího počtu možností, pro samotné řízení s cílem dosáhnout vymezeného průběhu činnosti a od nich odvíjející se požadované výkonnosti a pro možnost poučit se pro další manažerské úkony (Wagner, 2009).

Uvedené členění uživatelů na externí a interní je běžně uváděné v různých publikacích, obdobně jej uvádí například Fibírová (2005). Jde však o členění ve vztahu k akciové společnosti, kde je běžnou praxí oddělení řízení společnosti, manažerů, od vlastnictví společnosti. Praktická část této práce však analyzuje výkonnost společnosti s ručením omezeným, kde tomu tak není. Z tohoto důvodu se jeví vhodné zařadit výše zmíněné iniciátory založení společnosti a z části i poskytovatele zdrojů financování do skupiny interních uživatelů. V analyzované společnosti jsou totiž zakladatelé zároveň jak manažery, tak poskytovateli kapitálu.

Samotná analýza výkonnosti podniku zpracovaná v praktické části práce je pak primárně určena pro potřeby především vlastníků a tedy i manažerů. Účelem je především získání informací o úspěšnosti provádění podnikatelské činnosti a nalezení oblastí, kde by bylo možné učinit určitá zlepšení vedoucí k celkovému zvýšení výkonnosti.

2 VYBRANÉ UKAZATELE PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

V praxi měření podnikové výkonnosti lze zaznamenat dvě základní tendence. Jsou jimi přístupy postavené na ukazatelích finančních a přístupy založené na ukazatelích nefinančních. Přístupy založené na finančních ukazatelích v sobě uchovávají prvky základních ukazatelů finanční analýzy firmy, ze které vychází. Tyto ukazatele mají nesporně vysokou vypovídací schopnost a značné možnosti aplikace. Od řízení a poskytování obrazu o hospodaření podniku přes investiční rozhodování až po posouzení celkové bonity společnosti. Výhodou je také snadné získávání podkladů k jejich konstrukci. Vychází z běžných účetních výkazů podniku, jako jsou výroční zprávy, výkazy zisku a ztráty, rozvahy, výkazu o peněžních tocích. Další značnou výhodou je fakt, že jsou tyto ukazatele konstruovány z dat, které musí odpovídat určitým účetním standardům. Díky tomu je možné snadné srovnávání vývoje jednotlivých hodnot ukazatelů v čase, a to jak uvnitř společnosti tak i mezipodnikově. Oproti zmíněným kladům těchto ukazatelů se ale staví některé jejich zápory. Tím zásadním negativem je fakt, že nedokážou zachytit složitost komplexní reality podnikové praxe. Jejich vypovídací schopnost je zásadně podmíněna vypovídací schopností dat, na jejichž základě jsou ukazatele konstruovány a následně prováděny závěry a hodnocení. Dále je to jejich orientace do minulosti, tedy na jevy, které již skončily.

V reálné praxi podniku se však vyskytuje množství cenných informací a údajů, které není možné měřit klasickými finančními nástroji, ale které mají na poskytnutí obrazu o finanční situaci a výkonnosti podniku značný vliv a bez nichž by tento obraz nebyl pravdivý a úplný. Dostáváme se tak k druhému zmiňovanému přístupu, a to k ukazatelům nefinančním. I tyto ukazatele však mají svá pro a proti. Jednou z výhod je, že jsou více spojeny s dlouhodobou strategií a cíli. Jejich aplikací je možné určit, ale i predikovat faktory, jež mají vliv na komplexní úspěšnost firmy. Další výhodou je, že jevy určené těmito nefinančními ukazateli často předcházejí konsekvencím a důsledkům, které zachycují ukazatele finanční. Lze jimi tedy odhalit hlavní faktory, které ovlivňují hodnoty konečných finančních ukazatelů. Je třeba zmínit ale i některé jejich zápory. Především je získávání a vyhodnocování nefinančních dat náročnější jak časově, tak nákladově. Nefinanční data nejsou založena na žádných normách a obvykle jsou získána odlišnými způsoby a za různých podmínek. Díky tomu jsou obtížně využitelné například pro mezipodnikové srovnání (Marinič, 2008).

Ukazatele jednotlivých přístupů jsou blíže rozebrány v následujících kapitolách práce.

2.1 Finanční ukazatele výkonnosti podniku

V této kapitole jsou blíže rozebrány některé finanční ukazatele, které jsou využívány k hodnocení výkonnosti. Finanční ukazatele se však dají rozdělit ještě do dvou samostatných podskupin, na ukazatele tradiční a moderní. Toto dělení uvádí například Pavelková, Knápková (2009). Stejný přístup je aplikován i v této práci.

2.1.1 Tradiční ukazatele (metody finanční analýzy)

Tradiční finanční ukazatele vychází z klasické finanční analýzy. Finanční analýza je významným nástrojem a nedílnou součástí především finančního řízení podniku. Poskytuje zpětnou vazbu o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhl, kde se podařilo naplnit vytyčené předpoklady a cíle a kde naopak došlo k negativnímu vývoji nebo ke stavu, kterému byla snaha předejít, nebo se nečekal. Analýza hodnotí především minulý a současný vývoj. Nelze se však domnívat, že je zbytečné zabývat se analyzováním minulých stavů. Zejména proto, že jejich znalost dává podklad k dalšímu rozhodování a jejich analýza může poskytnout informace k odhalení klíčových faktorů majících vliv právě na výkonnost (Pavelková, Knápková, 2009).

Absolutní ukazatele

Do analýzy absolutních ukazatelů spadá horizontální a vertikální analýza účetních výkazů. Oba tyto postupy nám poskytují možnost vidět absolutní údaje účetních výkazů v určitých souvislostech a relacích.

Horizontální analýza zkoumá hodnoty absolutních ukazatelů v čase. Je možné tedy sledovat a kvantifikovat změny jednotlivých položek výkazů a dostat tak informaci o tom, jak se daná položka změnila oproti předešlému období. K tomu lze použít buď diferencí, nebo indexů. Pomocí difference zjistíme, o kolik se dané položky změnilly v absolutních číslech. Pomocí indexu potom procentuální změnu daných položek. Pro zápis výpočtu lze použít následujícího vzorce v případě indexů:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

Kde:

$I_{t/t-1}^i$ je procentní změna sledované položky i oproti minulému období,

$B_i(t)$ hodnota sledované položky i v čase t

A v případě diferencí:

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

Kde:

$D_{t/t-1}$ je absolutní změna sledované položky,

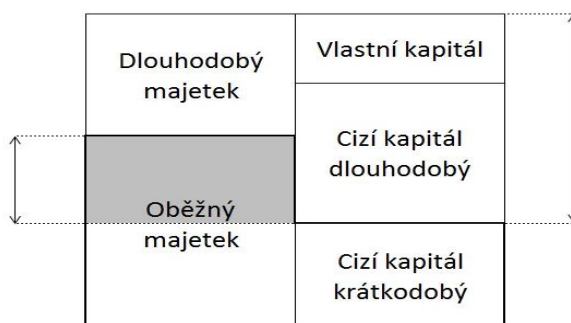
$B_i(t)$ je hodnota sledované položky i v čase t (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Vertikální analýza nahlíží na jednotlivé položky účetních výkazů ve vztahu k nějaké veličině. Volba vztažné veličiny je v případě rozvahy poměrně jednoznačná a obvykle se volí bilanční suma. Tím je zobrazen procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na celkové bilanční sumě a získána informace o struktuře aktiv a pasiv. Samozřejmě je možné za vztažnou veličinu zvolit i některou z podpoložek rozvahy. To se však používá spíše pro doplnění. Co se týká volby vztažné veličiny v případě výkazu zisku a ztráty, tak zde volba již tak jednoznačná není. (Kislingerová, Hnilica, 2008). Obvykle se volí výše tržeb. Lze volit tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, za prodej zboží nebo jejich součet. Záleží na tom, co je předmětem podnikání společnosti a hlavním zdrojem jejich příjmů.

Ohledně výkonosti se v kategorii absolutních ukazatelů nejčastěji využívá celkových hodnot různých forem zisku.

Rozdílové ukazatele

Nejčastěji využívaným a zřejmě nejvýznamnějším zástupcem této kategorie je ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). Jeho výpočet se provede rozdílem mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jeho kladná hodnota představuje z pohledu manažera fakt, že je část oběžného majetku financována dlouhodobým kapitálem. Jde tak o relativně volný kapitál, který slouží k zajištění klidného průběhu hospodářské činnosti například v případě nežádoucích finančních výkyvů. Velikost tohoto ukazatele se odvíjí zejména od obratovosti krátkodobých aktiv, ale i od vnějších okolností jako jsou konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy a další (Sedláček, 2007). Pro představu je graficky ČPK vyobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1: Schéma čistého pracovního kapitálu

Zdroj: autor dle PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, s. 27.

Poměrové ukazatele

Rozbor účetních výkazů za pomoci poměrových ukazatelů je jednou z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších metod. Je to hlavně z toho důvodu, že dávají možnost získat poměrně rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Využívají se v běžné finanční analýze a lze jich také využít k identifikaci klíčových faktorů výkonnosti podniku. Nejčastěji se poměrové ukazatele dělí do jednotlivých skupin dle konkrétní oblasti, kterou analyzují. Jde o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a popřípadě některé další specifické ukazatele (Pavelková, Knápková, 2009). Princip těchto ukazatelů spočívá v tom, že dávají do poměru vybrané údaje účetních výkazů.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je obecně měřítkem schopnosti firmy dosahovat zisku využíváním investovaného kapitálu. Jinými slovy schopnosti tvořit nové zdroje. Jde o způsob vyjádření míry zisku, jež v tržní ekonomice slouží jako hlavní hledisko alokace kapitálu. Nejčastěji využívané ukazatele jsou následující uvedené.

Rentabilita tržeb (ROS) – ukazatel dává do poměru zisk a tržby.

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Zisk v čitateli zlomku může být zastoupen v různé formě, zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo zisk před úroky a zdaněním. Výsledek se dá interpretovat jako ukazatel ziskové marže, což je důležitá hodnota pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Zjištěnou ziskovou marží je pak vhodné srovnat s podobnými podniky. Pro porovnávání je dobré využít

zisku před úroky a zdaněním a to především proto, aby výsledek nebyl ovlivněn například rozdílnou strukturou kapitálu a v případě mezinárodního srovnání ani různou mírou zdanění.

Rentabilita aktiv (ROA) – ukazatel poměří zisk s celkovými aktivy:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

V některých případech se uvádí ještě následující podoba výpočtu:

$$ROA = \frac{EBIT \times (1 - T)}{aktiva} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{"zdaněné úroky"}}{aktiva}$$

Kde:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním,

T = daňová sazba.

Jde o významný ukazatel, který udává výkonnost neboli produkční sílu podniku. Podává informaci o produkci zisku využitím majetku, bez ohledu na to, z jakých zdrojů (vlastních, cizích) je majetek pořízen.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – tento ukazatel měří výnosnost kapitálu vložené do společnosti vlastníky podniku:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Výsledná hodnota by měla být alespoň o několik procent vyšší než je dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Kladná hodnota rozdílu mezi úročením vkladů a rentabilitou se označuje jako prémie za riziko. To je jakási odměna vlastníkům, kteří vkladem prostředků dané riziko podstupují.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – v pojmání tohoto ukazatele není výslovná shoda. Obvykle je však využíván jako ukazatel odrážející výnosnost dlouhodobého kapitálu (cizího a vlastního) jež byl vložen do majetku podniku (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Pro úplnost výčtu všech ukazatelů rentability využívajících se při hodnocení výkonnosti podniku, které uvádí Pavelková, Knápková (2009), lze ještě uvést ukazatel zisku na akcii (EPS). Ten dává do poměru čistý zisk k počtu vydaných akcií a udává tak výši čistého zisku, jež připadá na jednu akcii. Je často používaný investory na kapitálových trzích. Tento ukazatel však nelze v praktické části využít z důvodu analyzování neakciové společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti odráží fakt, že společnost k financování majetku pro svou činnost využívá určité míry dluhů, respektive cizích zdrojů. Zejména u velkých podniků není v reálné praxi možné, aby byla jejich činnost financována pouze cizími zdroji nebo pouze vlastními zdroji. V případě financování výhradně cizími zdroji by jednak vyvstávali značné problémy s jejich získáváním a potom tato možnost není ani zákonem přípustná. Legislativa požaduje existenci určité míry vlastního kapitálu ve společnosti. Na druhé straně ani financování výhradně z vlastních zdrojů není příliš žádoucí. Skutečností je, že využívání zdravé míry cizího kapitálu má přímý vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, která se tím zvyšuje. Cílem analýzy zadluženosti je tedy především poskytnutí informací, které napomohou určení správné skladby kapitálové struktury. Její optimální volba má totiž významný vliv na kvalitní rozvoj společnosti a její příznivý finanční vývoj. Mezi nejčastěji využívané ukazatel patří:

Celková zadluženost – jde o základní ukazatel této skupiny. Ukazatel vyjadřuje poměr cizích zdrojů na celkovém majetku společnosti. Někdy může být označován také jako ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio) a uvádí se následovně:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel je nutné posuzovat ve spojitosti s celkovou rentabilitou firmy a strukturou cizího kapitálu. Obecně jsou věřiteli upřednostňovány nižší hodnoty tohoto ukazatele. Nicméně, jak již bylo zmíněno, u podniku s dobrou finanční stabilitou lze dočasným zvýšením zadluženosti dosáhnout vyšší rentability investovaných prostředků. V současnosti přistupuje značná většina společností k používání krátkodobých cizích zdrojů, což je z věřitelského pohledu méně riziková forma financování. Z pohledu finanční stability už tento trend může být diskutabilní (Růčková, 2008).

Míra zadluženosti – tento ukazatel je často nazýván také tzv. finanční pákou a má tvar:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel má přímý vztah k rentabilitě a platí skutečnost, že pokud je výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, tak působí finanční páka kladně. Využívání cizího kapitálu pak vede ke zhodnocení vlastního kapitálu. Finanční páka však

může působit i negativně. To v případě, že je průměrná úroková míra cizího kapitálu vyšší než výnosnost vloženého kapitálu.

Oba výše zmíněné ukazatele vychází z rozvahy. Do analýzy zadluženosti však patří i ukazatele vycházející z údajů výkazu zisku a ztráty. Jsou to:

Úrokové krytí – ukazatel popisuje zadluženost pomocí schopnosti společnosti splácet úroky. Jeho význam stoupá v případě financování cizími úročenými zdroji. Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. V případě hodnoty 1 to znamená, že podnik je schopen splatit nákladové úroky ale čistý zisk je roven 0. Jako žádoucí hodnota se doporučuje více než 5. Zápis lze provést formou:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

Následující dva ukazatele udávají vztah mezi finanční a majetkovou strukturou. Jsou to:

Krytí dlouhodobého majetku – zde lze uvést dva ukazatele. Prvním z nich je krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. Vyjadřuje fakt, zda podnik používá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv. Je tomu tak, pokud je hodnota vyšší než 1. Ve společnosti je tak uplatňována stabilita před výnosem. Zápis ukazatele je:

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Druhým ukazatelem je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Při hodnotě nižší než 1 je vyjádřen fakt, že podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Může tak vyvstávat problém s úhradou závazků. V takovém případě se podnik charakterizuje jako tzv. podkapitalizovaný. Opačným případem je příliš vysoký poměr. V tomto případě je sice podnik stabilní finančně, avšak drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velké množství krátkodobého majetku. V tomto případě je podnik tzv. překapitalizovaný. Zápis ukazatele lze formulovat následovně (Pavelková, Knápková, 2009):

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku dostát svým závazkům. Jedná se o významný činitel pro dlouhodobé fungování společnosti. Likvidita je však v přímém střetu s rentabilitou. Pro likvidní podnik je nezbytné mít určité peněžní prostředky vázány v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Veškeré tyto prostředky však na sebe váží určitou výší kapitálu, a proto je nutné jejich profinancování a to včetně nákladů, jež jsou s tím spojeny (Vochozka, 2011). V případě, že je velké množství prostředků umrtveno v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku, znamená to, že je rentabilita firmy snižována. Jinými slovy vysoká likvidita a vysoký čistý pracovní kapitál mohou snižovat výnosnost podnikání (Pavelková, Knápková 2009). Základní ukazatele likvidity jsou:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatelem běžné likvidity je vyjádřeno, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy podniku. Jinými slovy to znamená, kolikrát by společnost byla schopna uspokojit své věřitele v případě, že by veškerá oběžná aktiva přeměnila na finanční hotovost. Hodnota by neměla klesnout pod hodnotu 1 a její doporučená výše je v rozmezí 1,6 – 2,5.

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Do čitatele pohotovové likvidity již není zahrnuta položka nejméně likvidních oběžných aktiv - zásob. Díky tomu jde o přesnější vystižení schopnosti podniku dostát krátkodobým závazkům. Opět se uvádí doporučená hodnota tohoto ukazatele, která by se měla pohybovat v intervalu 0,7 – 1. Hodnota 1 znamená, že podnik může dostát svým závazkům, aniž by bylo nutné prodávat zásoby.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel hotovostní likvidity je nejvíce přesný. Vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům v daný okamžik. Mezi peněžní prostředky jsou zahrnovány peníze v pokladně, peníze na účtech, krátkodobé cenné papíry, šeky apod. Jako doporučená se uvádí hodnota 0,2 (Vochozka, 2011).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity analyzují schopnost, jakou podnik využívá investovaných finančních prostředků a podávají informaci o vázanosti jednotlivých složek kapitálu

v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Rozborem těchto ukazatelů získáme údaje o tom, jak efektivně společnost hospodaří s majetkem, jeho jednotlivými složkami a jaké má dané hospodaření vliv na rentabilitu a likviditu (Růčková, 2008). Mezi základní ukazatele pro hodnocení výkonnosti, které uvádí například Pavelková, Knápková (2009) patří následující:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel udává počet obrátek celkového majetku podniku za rok. Obecně se uvádí, že čím vyšší je výsledná hodnota daného ukazatele tím lépe. Nízká hodnota může znamenat nepřiměřené majetkové vybavení podniku a jeho neefektivní využívání. Za minimální doporučenou hodnotu se považuje 1. Výše ukazatele je však v určité míře ovlivňována odvětvím, ve kterém podnik působí.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu zásob reprezentuje dobu nutnou k jednomu obratu zásob. Jinými slovy jde o čas potřebný k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do formy peněz. Je vhodné sledovat ukazatel v čase a porovnávat v rámci odvětví.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Ukazatel doby obratu pohledávek udává dobu, která v průměru uplyne od prodeje na obchodní úvěr k obdržení plateb od odběratelů. Jde o čas, po který má kapitál formu pohledávky. Obvykle se výsledná hodnota porovnává s dobou splatnosti faktur a průměrem v odvětví. Čím delší je průměrná doba splatnosti pohledávek, tím je vyšší nutnost úvěrů a s tím spojené vyšší náklady.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků udává čas od vzniku závazku po jeho splacení. Výsledná hodnota by měla nabývat přinejmenším hodnoty doby obratu pohledávek.

Poslední dva zmíněné ukazatele, tedy doba obratu pohledávek a doba obratu závazků jsou významné pro uvážení hlediska časového nesouladu od vzniku pohledávky po její splacení a od vzniku závazku po jeho uhrazení. Tímto nesouladem je přímo ovlivňována likvidita společnosti. V případě, že doba obratu závazků nabývá vyšších hodnot než součet obratu zásob a pohledávek znamená to, že dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby.

To se může jevit jako výhodné, avšak je zde riziko špatné úrovně likvidity (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Značný je také vztah krátkodobých závazků a rentability. Obecně jsou krátkodobé závazky považovány za levnou formu financování a jejich používání má za následek zvýšení výnosnosti jak vlastního tak i úplatného kapitálu. V případě, že je jejich prostřednictvím financován dlouhodobý majetek nebo trvale přítomná část oběžných aktiv, opět roste riziko insolvence (Pavelková, Knápková, 2009).

Pyramidové soustavy ukazatelů

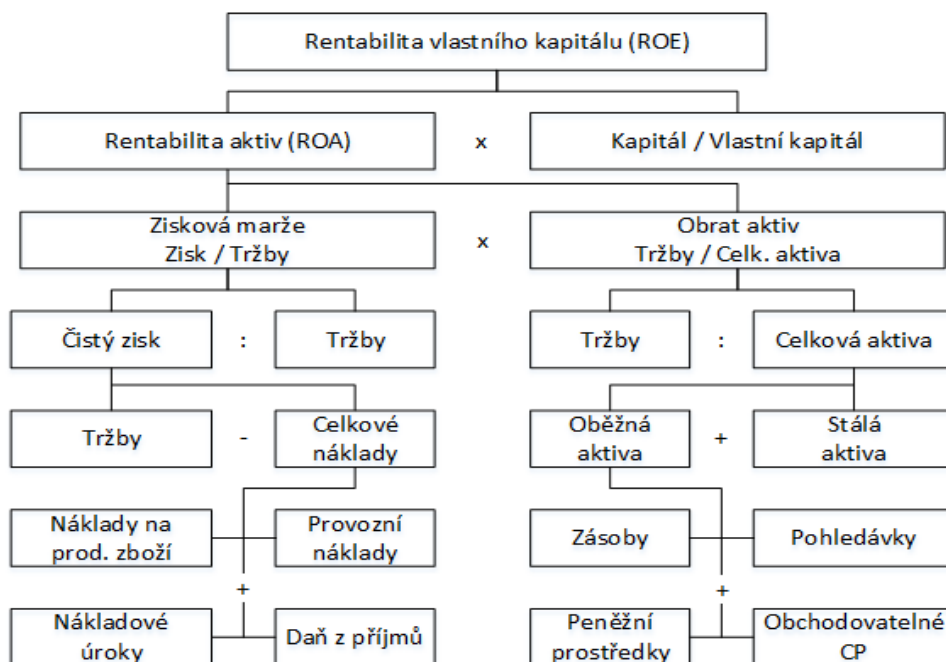
Pyramidové rozklady ukazatelů výnosnosti jsou značně rozšířeným přístupem k měření výkonnosti. Jde o komponentní přístup analýzy výkonnosti, který vychází z rozkladu faktorů, jež na výkonnost působí. Aplikací pyramidového rozkladu lze tedy získat informaci o tom, v jakém rozsahu ovlivnily výslednou hodnotu měřítka výkonnosti jednotlivé dílčí faktory. Výchozím bodem rozkladu, tedy vrcholem pyramidy je přímo a jednoznačně vyjádřené syntetické měřítko rentability aktiv nebo kapitálu. Jednotlivé kroky rozkladu na nižší úrovně pak kombinují multiplikativní a aditivní způsob analýzy (Wagner, 2009). Cílem pyramidových soustav a jejich rozkladů je jednak definování vzájemné závislosti dílčích ukazatelů a potom popsání komplikovaných vazeb uvnitř pyramidy (Růčková, 2008). Pyramidových soustav ukazatelů existuje více. Níže byl vybrán jeden z nejběžnějších a aplikovatelných v praktické části práce.

Du Pont diagram

Pyramidový rozklad Du Pont byl vytvořen a poprvé používán v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nomeurs. Jedná se o rozklad vrcholového ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE).

Z levé strany diagramu je odvozována zisková marže. Principem je nejprve postupné sčítání jednotlivých položek nákladů od nejnižší úrovně rozkladu. Následně jsou zjištěné náklady odečteny od tržeb, čímž je vypočítán čistý zisk. Zisková marže je potom podílem čistého zisku a tržeb. Pokud podnik vykazuje nízkou ziskovou marži, je nutné zaměřit pozornost na rozbor jednotlivých druhů nákladů.

Pravá strana diagramu pak operuje s položkami rozvahy. Ukazuje hodnotu jednotlivých druhů aktiv, sčítá ji a poměrem tržeb k jejich celkové hodnotě zobrazuje jejich obrat. Postup rozkladu je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 2: Schéma rozkladu Du Pont

Zdroj: autor dle SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, s. 83.

Z uvedeného schématu vyplývá, že rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu lze zapsat rovnicí:

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{celk. aktiva}} \times \frac{\text{kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

a rozklad ukazatele rentability celkových aktiv rovnicí:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Poměr kapitálu k vlastnímu kapitálu se nazývá finanční pákou. Je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu je dána rentabilitou celkových aktiv multiplikovanou efektem finanční páky. Růst cizího kapitálu nad vlastní jmění tedy může zvyšovat ROE. Avšak s růstem cizího kapitálu se mění i ukazatel ROA. Rostoucí zadluženost se promítne jak v čistém zisku, tak ve výši aktiv. Vyšší zadluženost bude mít tak na ROE kladný vliv pouze pokud firma bude schopna vygenerovat o tolik více zisku, aby se vykompenzoval pokles zmíněných faktorů ovlivňujících ROA (Sedláček, 1999).

Syntetické ukazatele

Do kategorie syntetických ukazatelů patří tzv. bonitní a bankrotní indikátory. Jedná se o modely vycházející z matematicko-statistického aparátu. Definují funkce optimálních

kombinací ukazatelů a jejich vah pro komplexní vyhodnocení výkonnosti podniku. Obecně se tyto indikátory využívají pro rychlou orientaci věřitelů a investorů. Jinými slovy pro roztřídění společností dle jejich kvality, respektive výkonnosti a důvěryhodnosti. Bonitní indikátory zachycují míru kvality podniku v závislosti na její výkonnosti. Slouží hlavně vlastníkům a investorům. Bankrotní indikátory jsou pak orientovány především na věřitele, kteří požadují informaci o schopnosti podniku dostát svých závazků (Neumaierová, Neumaier, 2002). Jak bonitních tak bankrotních modelů je větší množství. Pro potřeby této práce však byly vybrány pouze některé.

Altmanův model

Altmanův model, často označovaný také jako Z-skóre, je jedním z nejznámějších syntetických ukazatelů. Ukazatel byl popsán autorem Edwardem I. Altmanem v roce 1968 (Altman, 1968). Od té doby je jak svým autorem, tak dalšími ekonomy často uváděn (Altman E. I., 2000, Bellovary, Giacomino, Akers, 2007). Model je velmi oblíbený i v podmínkách České republiky. Zřejmě z důvodu jednoduchosti jeho výpočtu. Výsledná hodnota modelu je stanovena na základě součtu pěti obvyklých poměrových ukazatelů, násobených přiřazenou vahou. Záměrem tvorby tohoto modelu bylo zjistit, jak by bylo možné jednoduchou cestou odlišit společnosti bankrotující od těch, u kterých je hrozba bankrotu minimální. Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele je dvojího typu. Jiný je pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze a jiný pro společnosti, jež veřejně obchodovatelné nejsou. Způsob výpočtu zůstává v obou případech stejný. Odlišnost je pouze v hodnotách jednotlivých vah a ve výši jednotlivých hraničních hodnot pro interpretaci výsledků (Růčková, 2008). Opět je z důvodu praktické aplikace pro tuto práci uvedena pouze jedna verze vzorce a to pro podniky veřejně neobchodovatelné.

$$Z = 0,717A + 0,847B + 3,107C + 0,42D + 0,998E$$

Kde:

A = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

B = nerozdělený zisk / celková aktiva

C = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva

D = vlastní kapitál / celkové dluhy

E = celkový obrat / celková aktiva

Interpretace výsledné hodnoty se pak provádí porovnáním s kritickými hodnotami, které jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Intervaly hodnot Altmanova indexu

Hodnota modelu	Hodnocení situace podniku
$Z > 2,9$	Lze předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	Tzv. „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: autor dle SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku, s. 110

S aplikací Altmanova modelu u českých podniků jsou spojeny určité nesnáze. Model byl totiž vytvořen v americkém prostředí a na americké společnosti. Americká hospodářská situace je zcela jednoznačně odlišná od hospodářské situace České republiky. Z tohoto důvodu vyvstávají pochyby o tom, jestli jsou výsledky daného šetření přenositelné do kontextu ekonomické situace České republiky (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Určitou modifikaci Altmanova indexu a tím lehké poupravení k vhodné aplikaci pro podmínky české ekonomiky uvádí Kislingerová, Neumaierová (1996). Do původního tvaru indexu přidávají navíc jeden další ukazatel. Přidaný ukazatel řeší problematiku vysoké platební neschopnosti. Dále konstatují, že vysoká platební neschopnost se analyzuje z hlediska krátkého období a původní Altmanův index je vytvořen pro hodnocení společnosti z dlouhodobého pohledu. Nicméně zařazení se jeví vhodné a to zejména proto, že Altmanovo Z-Skóre je v českých podmínkách využíváno většinou pro hodnocení ročního, tedy krátkého období. Modifikovaný verze je následující:

$$Z = 0,717A + 0,847B + 3,107C + 0,42D + 0,998E - 1,0F$$

Kde:

A, B, C, D, E odpovídají ukazatelům základního vzorce výše,

F = Závazky po lhůtě splatnosti / Výnosy.

Tabulkou stanovená kritéria hodnocení výsledků zůstávají beze změny.

Index IN

Autory indexů IN jsou manželé Neumaierovi. Jsou výsledkem 24 významných matematicko-statistických modelů hodnocení podniků a praktických zkušeností získaných z analýz více než tisíce českých společností. Obdobně jako Altmanův model, jsou i indexy IN formulovány rovnicí, která obsahuje poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a

aktivity. Každému z těchto ukazatelů je přiřazena určitá váha (Růčková, 2008). Významnou výhodou těchto ukazatelů je jejich vytvoření v českých podmínkách. Díky tomu se má za to, že mají vyšší úspěšnost při výpočtu z dat českých společností. Celkem byly zmíněnými autory vytvořeny čtyři bankrotní modely. Jsou to IN95, IN99, IN01, IN05 (Vochozka, 2011). Opět z důvodu praktického využití pro tuto práci je podrobněji charakterizován pouze index IN05.

Index IN05 je modifikací indexu IN01, jež vznikl spojením IN95 jako modelu akcentujícího pohled věřitele a IN99 jako modelu akcentujícího pohled vlastníka. Index IN05 je jak kritériem pro hodnocení ex-post a srovnání kvality fungování společnosti, tak zároveň i indikátorem ex-ante v případě hrozby finančních problémů. Výpočet vychází z rovnice:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Kde:

A = aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = celkové výnosy / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Výsledné hodnocení probíhá na základě stanovených intervalů (tabulka 2).

Tabulka 2: Intervaly hodnoty indexu IN05

Interval	Výsledné hodnocení společnosti
IN > 1,6	Lze předvídat uspokojivou finanční situaci
0,9 < IN ≤ 1,6	Tzv. "šedá zóna" nevyhraněných výsledků
IN ≤ 0,9	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: autor dle SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku, s. 112.

2.1.2 Moderní ukazatele

Druhou skupinou finančních ukazatelů jsou tzv. ukazatele moderní. Jejich vznik je následkem kritiky definovaných tradičních ukazatelů, respektive metod klasické finanční analýzy. Kritika vyplývá především z koncepční bariéry způsobené tržním oceněním podniku, faktem, že trh oceňuje výkonnost, a výkonností hodnocenou na základě účetních dat. Problémem je, že metody a postupy účetnictví ne zcela a vždy jdou ruku v ruce s ekonomickým pohledem na výkonnost. Metody a postupy účetnictví byly totiž původně zformovány pro odlišné účely. Výhodnost investice je trhem hodnocena prostřednictvím v budoucnu z ní plynoucích očekávaných peněžních toků, přepočítaných na čistou současnou

hodnotu, za pomoci nákladů na kapitál jako vyjádření míry rizika a zanesení časové hodnoty peněz. V praxi tak díky tomu vznikaly nové přístupy k měření a hodnocení výkonnosti (Pavelková, Knápková, 2009).

Moderní ukazatele by měli splňovat následující kritéria:

- měly by být těsně provázány s hodnotou akcií. Měla by být schopnost prokázání dané provázanosti využitím statistických výpočtů,
- měla by být dána možnost využití co největšího množství údajů a informací získávaných z účetnictví a to včetně ukazatelů, které jsou na základě účetních údajů zformovány. Tento nárok se orientuje na ulehčení propočtu a na zvýšení ochoty komunikovat s dosavadní praxí.
- měly by eliminovat výhrady spojené s účetními ukazateli finanční efektivnosti. Zejména je nutné, aby obsahovaly kalkulaci rizika a uvažovaly rozsah vázaného kapitálu,
- měly by dávat možnost hodnocení jak výkonnosti, tak současně ocenění podniku,
- měly by podporovat řízení hodnoty (Mařík, Maříková, 2005).

Nalezení ukazatele výkonnosti, který by odpovídal všem výše uvedeným kritériím, není snadné. Na základě tohoto faktu se v praktickém prostředí využívá více různých ukazatelů a konceptů. V následujících podkapitolách jsou uvedeny ty nejrozšířenější (Pavelková, Knápková, 2009).

Model diskontovaného cash-flow (DCF)

Modelů využívajících diskontované cash-flow a označovaných jako DCF existuje více. Společným znakem všech těchto modelů je, že hodnotu společnosti odvozují na základě budoucích výnosů, jež jsou z pohledu investora převedeny na současnou hodnotu. Na dělení modelů DCF je možné nahlížet z více pohledů. V první řadě jde o pohled na peněžní tok, kde je otázkou, pro koho je peněžní tok určen. Jedná se tak o volné cash flow pro akcionáře (FCFE – free cash flow to the equity), volné cash flow pro společnost jako celek (FCFF – free cash flow to the firm), popřípadě dividendu nebo ukazatel ekonomické přidané hodnoty. V druhé řadě jde o pohled očekávaného růstu společnosti. Tedy zda se jedná o model věčné renty, trvalého růstu, dvou fázový nebo třífázový propočet (Kislingerová, 2001).

Pro praktické využití v této práci byl jako konkrétní vybrán ukazatel jednofázového propočtu využívajícího volné cash flow pro společnost jako celek. Model lze zapsat:

$$\text{Hodnota podniku celkem} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCFF_t}{(1 + WACC)^t}$$

Kde:

FCFF = volný peněžní tok do firmy v čase t,

n = počet období,

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu.

Tento model se pro podmínky České republiky jeví jako nejvhodnější. Především proto, že již zmiňované FCFF zahrnuje veškeré peněžní toky, tedy toky jak pro vlastníky, tak věřitele, a také proto, že v čitateli operuje s průměrnými váženými náklady kapitálu. V případě využití tohoto modelu tak dostaneme informaci o hodnotě společnosti jako celku. V případě požadavku na zjištění hodnoty pouze vlastního jmění je nutné od výsledné hodnoty odečíst nominální hodnotu zpoplatněných cizích zdrojů ke dni ocenění (Kislingerová, 2001).

Model CFROI

Model CFROI (Cash Flow Return On Investment), v českém jazyce překládáno jako rentabilita investic založená na peněžních tocích, zobrazuje vnitřní výnosovou míru za společnost jako soubor jednotlivých investic. V přínosech z investic jsou zahrnuty provozní peněžní toky z investičních projektů bez uvážení úroků a čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice (Wagner, 2009). CFROI srovnává zdaněné budoucí cash flow očištěné o inflaci, jež je k dispozici investorům společnosti, a hotovostní investici brutto upravenou o inflaci, jež byla investory do společnosti vložena. Pro ukazatel platí předpoklad, že nynější vybavenost majetkem se nebude měnit v závislosti na čase a že cash flow produkované tímto majetkem bude po celý čas jeho životnosti konstantní. Dále je nezbytné posoudit ekonomickou životnost odepisovaného majetku podniku a hodnotu neodepisovaného majetku podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

K modelu CFROI lze uvést následující charakteristiky:

- vychází z odborného odhadu budoucích peněžních toků. Zároveň se má za to, že výše peněžních toků odhadnutá pro následující období, bude i ve všech dalších následujících obdobích investice.
- ukazatel společnost bere jako soubor různých investic. Ve výpočtu se však uvažuje zjednodušení, a sice pohled na společnost jako na jednu investici.

- odhad vychází z předpokladu konečných peněžních toků. V momentě skončení investice je jako prospěch brána čistá hodnota neodepisovaných aktiv (Wagner, 2009).

Pro samotný výpočet lze využít vztahu, jak jej uvádí například Marinič (2008):

$$IN = \frac{CF}{(1 + CFROI)^t} + \frac{RVndA}{(1 + CFROI)^n},$$

případně modifikovanou verzi na principu vnitřního výnosového procenta:

$$CFROI = IN - \sum_{t=1}^n \frac{CF_n}{(1+i)^t}$$

Kde:

IN = kapitálový výdaj, hodnota brutto investice

CF = brutto cash flow z provozovaných aktiv

$RVndA$ = zůstatková hodnota neodepisovaných aktiv

i = úroková míra, popřípadě vnitřní výnosové procento

n = doba životnosti investice

Ohledně vypovídací schopnosti CFROI je zřejmé, že výsledné hodnoty, podobně jako ukazatele rentability aktiv nebo kapitálu, nezahrnují porovnání úrovně výkonnosti skutečné s úrovní požadovanou. Z tohoto důvodu je nutné, aby byly výsledné hodnoty srovnány s určitou referenční hodnotou. Ukazatel CFROI pak v sobě zahrnuje určitý koncepční rozdíl například od již zmiňovaného ukazatele ROA. Rozdíl je v tom, že ROA posuzuje prospěch (pomocí výsledku hospodaření) kterého bylo dosaženo v jednom analyzovaném časovém období. Oproti tomu CFROI posuzuje prospěch (pomocí peněžních toků a hodnoty neodepisovaných aktiv) v rámci celé doby trvání investice (Wagner, 2009).

Výhodou modelu je beze sporu umožnění srovnání výkonnosti společností v čase, s rozdílnou strukturou aktiv a v různých zemích. Ukazatel je velmi přesný z hlediska formulace a důslednosti odstranění nedostatků účetnictví, je u něj zohledněna inflace (Pavelková, Knápková, 2009).

Model EVA

Základní pojetí ukazatele EVA (Economic Value Added), ekonomické přidané hodnoty představila společnost Stern Stewart & Co v roce 1990. Tento ukazatel bere jako

hlavní cíl společnosti maximalizaci ekonomického zisku. Ekonomický zisk se od běžného účetního zisku liší. Účetní zisk je definován klasicky jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Oproti tomu ekonomický zisk je definován jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady. Ekonomické náklady jsou pak tvořeny jak běžnými náklady účetními, tak ještě navíc zahrnují náklady oportunitní. Pod tyto náklady lze zařadit například ušlou mzdu nebo úroky z vlastního kapitálu. Ekonomického zisku je pak dosahováno až v případě, že je překonán tzv. zisk normální. Ten je odvozen z průměrných nákladů kapitálu, jež byly vynaloženy jak věřiteli v podobě úroků, tak vlastníky v podobě zmíněných nákladů oportunitních (Vochozka, 2011).

Základní formulace ukazatele EVA vychází z tří podstatných hodnot, a to z:

- Hodnoty čistého provozního zisku zvýšeného po zdanění (NOPAT)
- Celkového investovaného kapitálu (C - Capital)
- Průměrných nákladů kapitálu (WACC).

Základní vzorec výpočtu lze uvést ve tvaru:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Vymezení čistého provozního zisku – NOPAT

Tento provozní zisk po zdanění reprezentuje hospodářský výsledek vytvořený hlavními činnostmi společnosti. Je však nutné zmínit, že se nejedná o zcela klasický provozní zisk, který je běžně kalkulován. NOPAT je kalkulován tak, aby lépe odrážel reálný ekonomický přínos podniku vlastníkům. Z tohoto důvodu jsou v kalkulaci nutné určité úpravy. Úpravy si kladou za cíl v co největší míře přiblížit účetní pojetí zisku pojetí investorů. Do této formy zisku se tak nezahrnují zisky, popřípadě ztráty z prodeje investičního majetku a zásob, které mají povahu mimořádných položek a tím nespádají do hlavní provozní činnosti podniku a jeho hlavního předmětu podnikání. Stejně pravidlo platí i pro zisky či ztráty z finančních operací. Dále je nutné vyloučit veškeré ostatní náklady a výnosy, které jsou účetnictvím podniku brány jako provozní, nicméně mají mimořádnou povahu nebo s provozní činností přímo nesouvisí. Dalším úpravám pak podléhají položky rezerv, leasingu a ostatních provozních nájmu (Kislingerová, 2001). Mimo zmíněné je důležitou ještě specifická úprava daně. Konkrétní postupy úprav uvádí například Maříková, Mařík (2005).

Vymezení zpoplatněného kapitálu – C

Investovaný zpoplatněný kapitál zahrnuje hodnotu veškerých finančních zdrojů vložených do společnosti investory. Propočet celkové výše tohoto kapitálu lze provést dvěma postupy. Buď z pohledu provozního skrze aktiva podniku, nebo z pohledu finančního skrze pasiva podniku. V případě kalkulace prostřednictvím aktiv představuje investovaný zpoplatněný kapitál součet stálých provozních aktiv v zůstatkových cenách a pracovního kapitálu. V případě kalkulace prostřednictvím pasiv pak investovaný zpoplatněný kapitál zahrnuje sumu účetní hodnoty vlastního kapitálu a úročených závazků. I v případě propočtu kapitálu se provádí určité úpravy z důvodu zvýšení vypovídací schopnosti ukazatele (Kislingerová, 2001).

Vymezení vážených průměrných nákladů kapitálu – WACC

Vážené průměrné náklady kapitálu se určí dle vzorce:

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

WACC představují náklady na celkový vložený dlouhodobý kapitál, popřípadě výnos aktiv, kde:

r_d = náklady na cizí kapitál, tzn. úrok

t = sazba daně z příjmu právnických osob

D = cizí kapitál, respektive dluhy (z anglického Debt)

C = celkový objem dlouhodobě investovaného kapitálu

r_e = náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu)

E = vlastní kapitál (z anglického Equity)

(Kislingerová, 2001)

Určení vážených nákladů na kapitál představuje následující kroky:

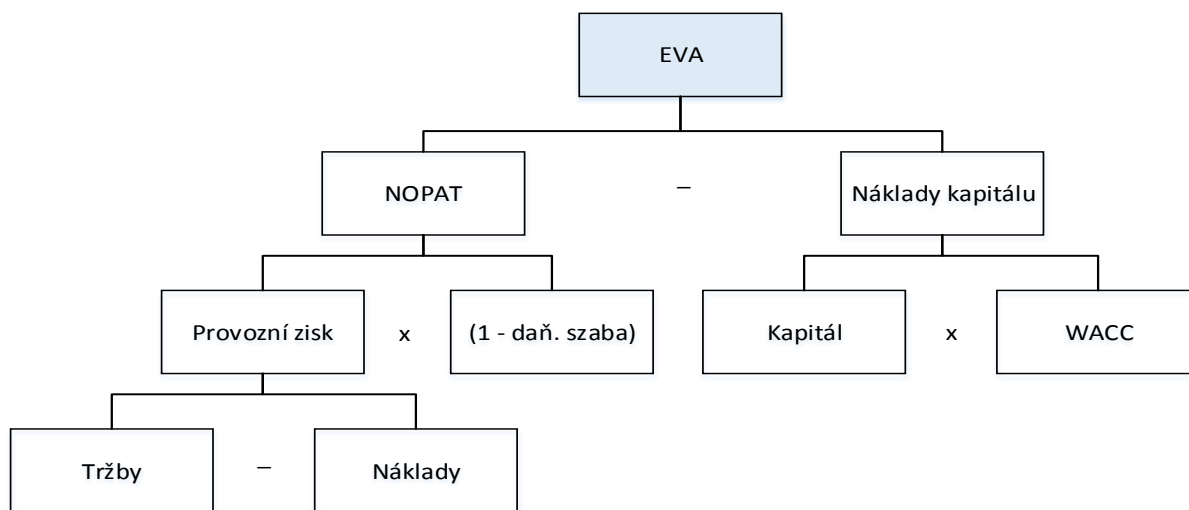
1. určení vah jednotlivých složek kapitálu
2. určení nákladů na cizí kapitál
3. určení nákladů na vlastní kapitál
4. samotný výpočet WACC, popřípadě další úpravy.

Náklady související s využíváním cizího kapitálu jsou ve většině případů dohodnuty smluvně. Jsou zastoupeny úroky, které jsou ještě kráceny vlivem daňového štítu. Daňový štít představuje úspory na daních, které vyplývají z využití cizího kapitálu.

Náklady vlastního kapitálu neobsahují na rozdíl od nákladů cizího kapitálu žádné dohodnuté pevné platby. Zde je tedy na místě odvozovat tyto náklady od dividend v případě akciových společností, nebo z podílů na zisku v případě jiných právních forem (Maříková, Mařík, 2005).

Cílem je, aby výsledná hodnota ekonomické přidané hodnoty nabývala kladných hodnot. Jedině pak je tvořena „nová“ přidaná hodnota, která navyšuje původní hodnotu společnosti. Fakt, že podnik vyprodukoval hodnotu pro své vlastníky lze tedy konstatovat v případě, že provozní hospodářský výsledek (NOPAT) je vyšší než náklady kapitálu a ukazatel EVA tak dosahuje hodnot vyšších než nula.

Na výslednou hodnotu ukazatele EVA má vliv několik faktorů, jež se dají znázornit rozkladem tohoto ukazatele, jak uvádí schéma na obrázku 3.



Obrázek 3: Schéma rozkladu ukazatele EVA

Zdroj: autor dle KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance, s. 122.

Na základě rozkladu pak lze definovat tři základní postupy vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti firmy:

- zvýšení provozní výkonnosti NOPAT při stejném množství investovaného kapitálu C,
- zefektivnění portfolia majetku může přispívat k redukci činností, u kterých jejich provozní výkonnost nepokrývá investory požadovaný výnos. Části, které společnost zatěžují náklady kapitálu a nenapomáhají tvorbě hodnoty odprodat nebo transformovat. Takto

získané prostředky pak mohou být znovu investovány, popřípadě vyplaceny v situaci, kdy nejsou jiné efektivní investiční příležitosti.

- změna skladby kapitálu společnosti s prospěchem poklesu nároků poskytovatelů kapitálu. Obecně platným faktem je, že náklady cizího kapitálu jsou nižší než náklady vlastního kapitálu (Kislingerová, 2010).

Určitou metodiku výpočtu ukazatele EVA včetně všech dílčích korektur výpočtu uvádí také ministerstvo průmyslu a obchodu (2015). EVA je konstruována na základě vzorce:

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

Kde:

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

r_e = alternativní náklad na vlastní kapitál

VK = vlastní kapitál

Zjednodušením a výhodou této metodiky je, že ministerstvo průmyslu a obchodu podrobně popisuje, jak určit alternativní náklad na vlastní kapitál.

Výše alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e) se stanoví vztahem:

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

Kde:

WACC - průměrné vážené náklady na kapitál

UZ – úplatné zdroje

A – aktiva

VK – vlastní kapitál

CZ – čistý zisk

Z – zisk

Model MVA

Ukazatel MVA (Market Value Added) byl formulován ve spojení s předchozím ukazatelem ekonomické přidané hodnoty. Autorem je opět společnost Stern Stewart & Co.

Ukazatel měří výkonnost podniku ve vazbě na efektivnost manažerské práce v závislosti na rozšiřování jmění akcionářů. Ukazatel je využitelný pouze u podniků, jejichž akcie jsou obchodovatelné na burze (Vochozka, 2011). Z tohoto důvodu a ve vztahu k praktické části práce je tedy zmíněn stručně, spíše pro komplexnost moderních ukazatelů.

Ukazatel tržní přidané hodnoty udává rozdíl mezi současnou cenou podniku vyjádřenou celkovou hodnotou akcií na burze a účetní hodnotou vloženou do podniku akcionáři (tzv. Book Value, BV), která udává hodnotu skutečně investovaného kapitálu akcionářů. Výpočet lze tedy provést následujícím vztahem:

$$MVA = P - BV$$

Kde P udává tržní hodnotu akcií (počet akcií \times cena jedné akcie na burze) a BV zmíněnou Book Value (účetní hodnotu vloženého vlastního kapitálu do společnosti). MVA tak podává informaci o tom, jak trh do chvíle, kdy je podnik hodnocen, změnil (zvýšil či snížil) původní vklad akcionářů (Marinič, 2008).

Tržní přidaná hodnota vztahuje výkonnost k pohledu vlastníka. Kladná výsledná hodnota udává předpoklad subjektu, který měření uskutečňuje, že se dané společnosti podaří využít příležitost ke zvýšení hodnoty vlastníkem vloženého kapitálu lépe, než by bylo možné alternativními příležitostmi investování do dalších společností (Pavelková, Knápková, 2009).

2.2 Metody komplexního pojetí výkonnosti

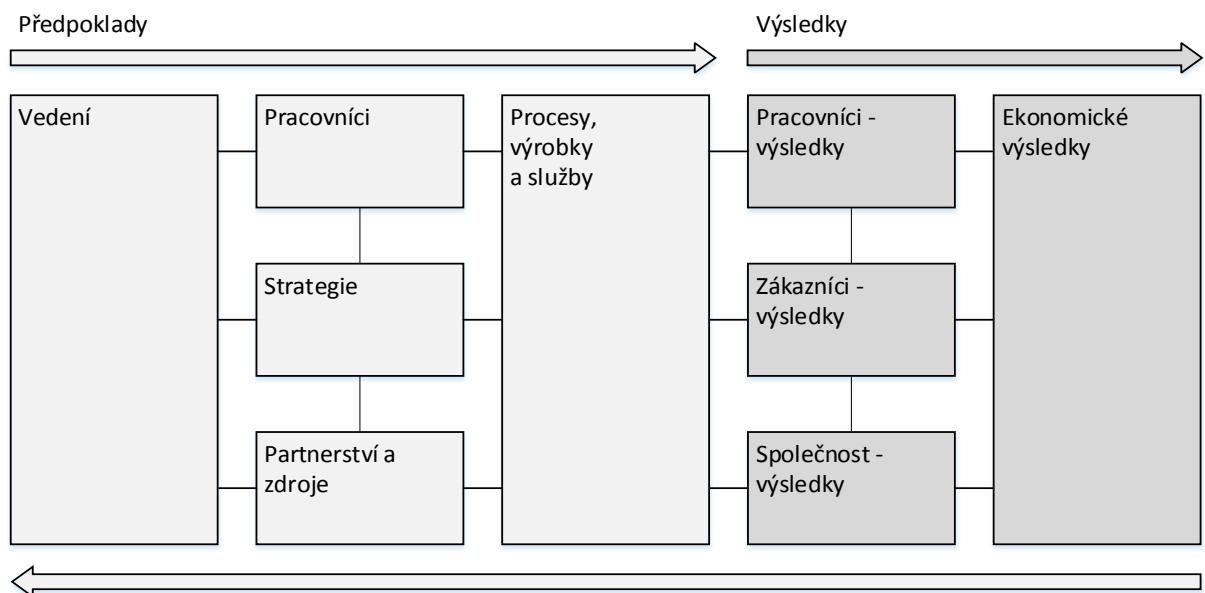
V předchozích kapitolách byly vybrány a blíže specifikovány jak některé klasické, tak některé moderní metody a ukazatele hodnocení výkonnosti podniku. Veškeré tyto ukazatele však pracují pouze s finančními daty, ať už účetními či získanými z tržního ocenění. Lze je tedy klasifikovat jako ukazatele finanční. V samotném začátku této práce je zmiňována vysoká důležitost i ukazatelů nefinančních, včetně jejich kladů. Proto se tato kapitola věnuje dalším metodám a modelům hodnocení výkonnosti, které v sobě zahrnují ukazatele nefinanční, popřípadě spojují jak aspekty finanční tak nefinanční a tím doplňují nebo dávají zcela komplexní možnost rozboru výkonnosti.

2.2.2 Model Excellence – EFQM

Excellence Model EFQM byl představen na počátku roku 1992 jako rámeček pro posuzování organizací v rámci Evropské ceny kvality. V současné době je velmi rozšířen a jde o jeden z nejpoužívanějších modelů organizačního rámce v Evropě. Model je v praxi využíván mnoha různými organizacemi s cílem zlepšení jejich systémů řízení. Pokrývá

všechny nejdůležitější funkční oblasti organizace, ve kterých přesně definuje požadavky, jež mají být naplňovány. Poskytuje rámec sebehodnocení společnosti a umožňuje hodnocení silných stránek společnosti a zároveň oblastí, které by měli být zlepšeny, a to napříč jejími aktivitami. Výraz „excellence“ (česky „dokonalost“) je použit proto, že model se zaměřuje na činnost, kterou organizace provádí nebo by mohla provádět, aby poskytovala dokonalý produkt a přinesla uspokojení svým zákazníkům a všem zainteresovaným (stakeholders) (Michalska, 2008).

Model EFQM je aplikovatelný na jakoukoli organizaci bez ohledu na její velikost, obor činnosti nebo fázi životního cyklu. Je založen na devíti kritériích. Pět z nich spadá do skupiny předpokladů (Enablers) a zbylá čtyři do skupiny výsledků (Results). Kritéria skupiny předpokladů se týkají činností organizace a způsobu jejich provádění. Kritéria skupiny výsledků pak zahrnují, čeho organizace dosáhla. Pokud jsou jednotlivá kritéria skupiny předpokladů účinně uplatňována, organizace bude dosahovat takových výsledků, které jsou jak jí samotnou, tak jejími stakeholdery očekávány (EFQM, www.efqm.org). Jednotlivá kritéria modelu jsou definována níže. Graficky znázorněný model demonstruje schéma na obrázku 4.



Obrázek 4: Schéma modelu EFQM
 Zdroj: autor dle Model Excellence EFQM.

Učení se, kreativita a inovace

Kritéria modelu EFQM

1. Kritérium – Vedení (Leadership)

První kritérium se soustředí na to, jak manažeři napomáhají a podporují rozvoj vize a jejího naplňování. Jsou rozvíjeny hodnoty nezbytné pro dlouhodobou a stálou úspěšnost. Dále jsou předmětem zájmu způsoby, jimiž se tyto hodnoty skrze vhodné aktivity a chování managementu začleňují do chodu organizace. V neposlední řadě jsou monitorovány procesy přispívající k rozvoji managementu v organizaci a vztahů se zainteresovanými stranami.

2. Kritérium – Strategie

V rámci tohoto kritéria je pozornost věnována implementaci vize a poslání skrze definovanou strategii. Strategie by měla být orientována na uspokojení zájmů a požadavků všech zainteresovaných stran, jež jsou předmětem politiky, plánů a cílů procesu.

3. Kritérium – Pracovníci

Kritérium pracovníků je především zaměřeno na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Předmětem jsou i činnosti jako řízení a rozvoj znalostí, kreativního potenciálu zaměstnanců, motivace k práci v týmu, komunikace a odměňování a péče o zaměstnance.

4. Kritérium – Partnerství a zdroje

Zde je kladen důraz hlavně na způsob, jakým organizace řídí a plánuje vnější vztahy na bázi partnerství, jak rozvíjet interní materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje. Vše by mělo být koordinováno v zájmu politiky, strategie a efektivního vykonávání procesu.

5. Kritérium – Procesy, výrobky a služby

V rámci pátého kritéria jde především o navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů, které jsou zapotřebí k uskutečnění strategie a politiky, a uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů. Mimo to je pozornost zaměřena také na zvyšování hodnoty produktů.

6. Kritérium – Zákazníci – Výsledky

Hodnotí se to, čeho organizace dosáhla v rámci potřeb a očekávání zákazníků. Hodnocení probíhá jak z pohledu samotných zákazníků na organizaci, tak z pohledu naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace. Součástí je i loajalita zákazníků a image organizace.

7. Kritérium – Pracovníci – výsledky

Výsledky tohoto kritéria jsou závislé na způsobu, kterým byly zvládnuty procesy zjištěné v třetím kritériu. Především, zda to bylo prostřednictvím zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Hodnocení probíhá jak z pohledu zaměstnanců, tak i v rámci podstatných ukazatelů interní výkonnosti organizace.

8. Kritérium – Společnost – výsledky

Osmé kritérium určuje nezbytnost podílu organizace na regionálním rozvoji, pozitivním jednání k občanům, šetrnosti k životnímu prostředí a komunikaci výsledků organizace s okolím.

9. Kritérium – Ekonomické výsledky

Zde jsou měřeny a vyhodnocovány zásadní elementy politiky a strategie a dosažené výsledky všech hlavních oblastí. Jedná se jak o výsledky oblasti finanční, tak i další jako oblasti vědomostní, procesů, technologií či dodržování norem (Michek, 2006).

Pod každým z výše uvedených kritérií se skrývá ještě několik dílčích sub-kritérií. Celkem jich je 32. 24 z nich spadá pod prvních pět kritérií skupiny předpokladů, zbylých 8 pod čtyři kritéria skupiny výsledků. Každému z devíti hlavních kritérií je navíc bodovým a procentuálním ohodnocením přidělena váha (Nenadál, 2004). Aktuální verze modelu uvádí váhy jednotlivých kritérií následující: prvních pět kritérií - Vedení, Pracovníci, Strategie, Partnerství a zdroje, Procesy mají stejné ohodnocení každé 100 bodů (10 %). Zbylá čtyři kritéria se liší. Kritérium Pracovníci – výsledky je stejně jako Společnost – výsledky ohodnoceno 100 bodů (10%). Ze zbylých dvou, Zákazníci – výsledky a Ekonomické výsledky, má každé po 150 bodech (15%) (EFQM Excellence Model 2013, 2012).

Logika modelu EFQM vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout jedině za podmínky snahy o maximální spokojenost zákazníků, spokojenost vlastních zaměstnanců a respektování okolí. Podmínkou pro tyto výsledky je dokonalé zvládnutí a řízení procesů společnosti. K tomu je zapotřebí vhodně nastavená a rozvíjená strategie a politika společnosti, propracovaný systém řízení veškerých druhů zdrojů a budování vztahů a partnerství. Dnes existují nepochybné důkazy, že úspěšná implementace modelu EFQM v organizaci přináší kladné a velmi podstatné jak ekonomické, tak sociální efekty (Nenadál, 2004).

2.2.1 Metoda Balanced Scorecard – BSC

Metoda Balanced Scorecard (BSC) se řadí k nejrozšířenějším konceptům oblasti řízení výkonnosti podniku v praxi. Jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Tuto metodu poprvé prezentovali na Harvardské univerzitě v roce 1992. Jednou z nejdůležitějších vlastností metody je začlenění podnikových procesů a jejich úspěšného řízení do základních faktorů, které mají vliv na výkonnost podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

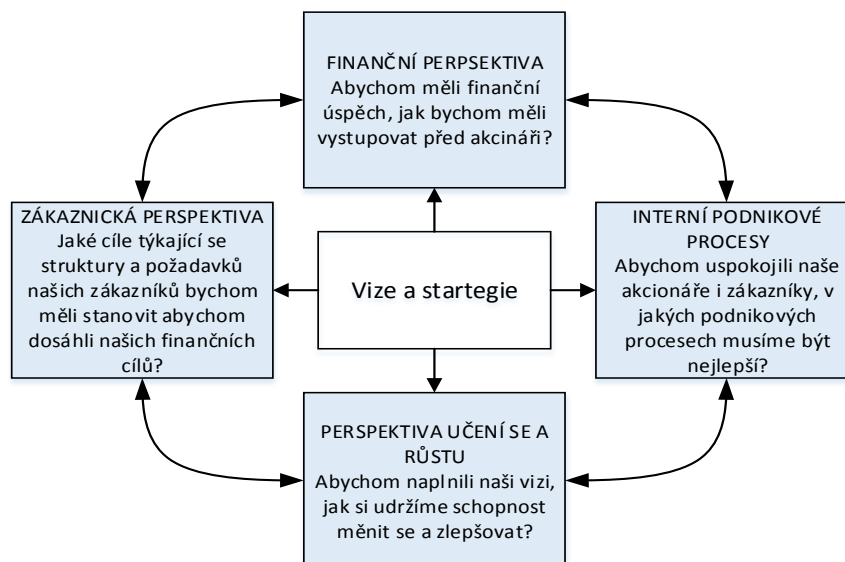
Společnosti v dnešní době působí v komplikovaném konkurenčním prostředí. Z tohoto důvodu je nevyhnutelně nutné, aby přesně definovali své cíle včetně metod k jejich dosažení. Díky této metodě je možné převést poslání a strategii společnosti do pochopitelného souboru měřítek, jež poskytnou rámec pro posuzování její strategie a systému řízení. Metoda BSC vznikla z konfliktu mezi nezbytností dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti a strnulostí modelu finančního účetnictví. Na jedné straně v sobě BSC uchovává již zmíněná tradiční finanční měřítka. Ta se však jeví jako nevhodná pro určení strategie, jež je u současných podniků nutností, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů technologií a inovací tvořili hodnotu. BSC tedy doplňuje finanční měřítka, hodnotící výkonnost minulou, novými měřítka tzv. hybných sil výkonnosti budoucí.

V případě inovativních společností je BSC využívána k řízení dlouhodobé strategie. To znamená jako strategický manažerský systém, jež vede k realizaci rozhodujících procesů managementu jako je:

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

Metoda BSC transformuje poslání a strategii podniku do cílů a měřítek. Ty dále rozřazuje do čtyř perspektiv. Perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (Kaplan, Norton, 2007). Tyto čtyři perspektivy však nejsou zvoleny nahodile a nestojí v modelu každá izolovaně. Finanční cíle jsou již odedávna jedněmi z hlavních kritérií úspěšnosti firmy. V souvislosti s tím však vyvstává problém týkající se způsobu, jakým by mělo těchto cílů být dosaženo. Jsou to právě zákazníci, kteří kupují produkty dané společnosti a tím zabezpečují výnosy. Je tedy nezbytné definovat takové charakteristiky, které zákazníka o koupi daného produktu přesvědčí. Finanční a zákaznické cíle však mají zpětný vliv na pracovní metody společnosti. V neposlední řadě je nutné mít na paměti, že potenciály

podniku jako zaměstnanci, inovační způsobilost a infrastruktura přispívají k stanoveným cílům a umožňují společnosti asimilovat se ve vztahu k budoucím požadavkům (Horváth, 2002). Konkrétní vymezení náplně jednotlivých perspektiv je uvedeno dále. Základní schéma koncepce BSC znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5: Základní schéma koncepce BSC

Zdroj: autor dle KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 20.

Finanční perspektiva

Jak již bylo zmíněno, metoda BSC zachovává finanční měřítka, jež jsou součástí finanční perspektivy modelu. Jsou významná především pro shrnutí jednoduše měřitelných ekonomických důsledků již uskutečněných akcí. Informují o situacích, kdy zavádění a uskutečňování strategie podniku přispívá k zásadním zlepšením. V této perspektivě by definované finanční cíle měli být středem, do kterého by měly směřovat cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každé z určených měřítek by pak mělo tvořit článek řetězce kauzálních souvislostí, jejichž cílem bude nárůst finanční výkonnosti podniku. Velkému množství společností poskytují finanční cíle jako nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv, nezbytnost pro propojení všech čtyř hledisek celého modelu.

Jednotlivé finanční cíle se však mohou lišit a to v závislosti na etapě životního cyklu společnosti. Jednotlivé etapy mohou být prezentovány následovně:

- Růst
- Udržení

- Sklizeň (nejvyšší výnosy)

Růstová etapa představuje ranou fázi životního cyklu společnosti. Produkty mají vysoký růstový potenciál. K tomu, aby byl potenciál zhodnocen, je často nutné zaktivizovat zdroje pro vývoj produktů, vybudovat, popřípadě rozšířit výrobní kapacity a zázemí provozu, investovat do distribučních sítí a rozvíjet a navazovat vztahy se zákazníky. Může se tak stát, že v této fázi budou operovat se zápornými hodnotami některých veličin, například cash flow, popřípadě rentabilitou vloženého kapitálu.

Druhou zmiňovanou etapou je fáze udržení. Zde se zřejmě nachází převážná většina subjektů. V této fázi do společností stále proudí investice a zároveň je z jejich strany požadována vysoká návratnost vloženého kapitálu. U subjektů v této fázi se předpokládá, že budou držet velikost svého tržního podílu, popřípadě jej budou dále zvyšovat. Prostředky investic se tak orientují na zvyšování kapacit, odstranění úzkých míst a neustálé zlepšování. Společnosti v této fázi formulují své finanční cíle většinou se zaměřením na ziskovost. Daný záměr je možné prezentovat měřítky ve vztahu k účetnímu zisku. Dále může být požadováno určité řízení hotovosti nebo objemu vloženého kapitálu. Příkladem mohou být ukazatele návratnosti investic, výnosnosti vloženého kapitálu nebo ekonomická přidaná hodnota.

Třetí fázi je pak fáze sklizně. Zde podniky již neuskutečňují velké investice. Vkládají prostředky pouze do údržby existujících zařízení a schopností, jejich snahou není vytvářet nové. Po investici je tak požadována velmi přesná a krátká doba návratnosti. Zásadním cílem je maximalizace přítoku hotovosti. Možnými ukazateli využitelnými v této fázi jsou například provozní cash-flow, popřípadě snižování požadavků na kapitál (Kaplan, Norton, 2007).

Tři výše zmíněné fáze jsou pak finanční perspektivou podporovány třemi směry:

- 1) zaměření na růst obratu a optimální sortiment (marketingový mix 4P),
- 2) směrem ke snižování nákladů a růstu produktivity,
- 3) plným využitím zdrojů a jejich rozšiřováním, tj. novými investicemi.

Co se týká vymezení dalších cílů spadajících do finanční perspektivy, tak některou jejich podobu uvádí například Horváth (2002), a to následovně:

- zvýšení výnosnosti,
- zdvojnásobení obratu,
- dosažení vysokého provozního zisku,
- přijímání ziskových zakázek,

- dosažení vysoké rentability kapitálu,
- prosazení nízké vázanosti kapitálu,
- snížení podílu cizího kapitál.

Charakterizovaná Finanční perspektiva poskytuje managementu možnost určit jak způsob, jímž bude hodnotit úspěšnost podnikání z dlouhodobého hlediska, tak i proměnné nutné k definování a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je však nutné adaptovat ve vztahu k odvětví, konkurenčnímu prostředí a strategii společnosti (Kaplan, Norton, 2007).

Zákaznická perspektiva

Prostřednictvím zákaznické perspektivy společnosti určují segmenty trhu a zákazníků, v nichž chtějí realizovat svou podnikatelskou činnost. Segmenty pro podniky představují zdroj tržeb, které jsou složkou již zmíněné perspektivy finanční. Zákaznický pohled modelu BSC tak dává možnost definovat klíčová zákaznická měřítka náležející finálním segmentům a zákazníkům. Například se může jednat o spokojenost a loajalitu zákazníků, dispozice pro jejich udržení, získávání nových zákazníků popřípadě jejich ziskovost. Dále je možné stanovit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované významným zákazníkům a oblastem trhu. Tyto výhody pak reprezentují hybné síly základních měřítek zákaznické perspektivy. Důvodem orientace na tento úhel pohledu je fakt, že pokud podnik včas nepochopí potřeby svých zákazníků, je nakonec předstižen konkurencí. Proto je v dnešní době snaha přesouvat pozornost právě na zákazníky. Vymezení zmiňovaných hodnotových výhod, jež budou poskytovány cílovým segmentům, je klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Vedle snahy orientované na uspokojení zákaznických potřeb je nezbytné, aby vedoucí pracovníci přetransformovali strategické poslání do podoby jasně určených, tržně a zákaznický zaměřených cílů (Kaplan, Norton, 2007).

Některé ze základních strategických cílů zákaznické perspektivy lze dle Horvátha (2002) vymežit takto:

- vybudování stabilní tržní pozice,
- vytvoření image partnera zákazníků,
- zvýšení spokojenosti zákazníků s klíčovými procesy,
- zvýšení úrovně známosti,
- zvýšení úrovně opětovných nákupů,
- získání pověsti vůdčího inovátora,

- vybudování image – easy to deal with,
- nové strategické umístění (přechod od zákaznického segmentu A k zákaznickému segmentu B).

Do základní skupiny měřítek týkajících se zákaznické perspektivy a výstupu zákazníků pak lze zařadit:

- podíl na trhu – reflektuje podíl obchodu na vybraném trhu, může být vyjádřen v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků popřípadě v objemu prodaných položek,
- udržení zákazníků – monitoruje v absolutních nebo relativních číslech míru, v jaké si daný podnikatelský subjekt udržuje mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně,
- získávání nových zákazníků – absolutně nebo relativně hodnotí míru, s jakou podnikatelský subjekt získává nové zákazníky nebo zakázky,
- ziskovost zákazníků – sleduje a měří čistý zisk, který plyne společnosti od zákazníků a segmentů trhu po zohlednění zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Měřítka zákaznické perspektivy je pak možné uskupit do řetězce kauzálních souvislostí. Aby dosahovala co největších účinků, měla by být uzpůsobena ve vztahu k cílovým zákaznickým skupinám, od kterých je podnikem očekáván nejvyšší růst a ziskovost.

K uzavření formulace zákaznické perspektivy by měla mít společnost konkrétní ucelenou představu o cílových zákaznických a segmentech trhu a mít nadefinovanou skupinu klíčových výstupních měřítek. (Kaplan, Norton, 2007).

Perspektiva interních podnikových procesů

Ve třetí z perspektiv, perspektivě interních procesů, jsou vymezovány nejdůležitější procesy pro dosažení jak zákaznických, tak akcionářských cílů. Jednotlivá měřítka a cíle této perspektivy se běžně charakterizují až po uzavření perspektivy finanční a zákaznické. Přistoupení k této oblasti až ve třetím kroku dává možnost koncentrovat měřicí systém interních procesů především na ty cíle, jež jsou důležité z pohledu zákazníků a akcionářů. Je doporučeno, aby společnost vymezila úplný hodnotový řetězec. V jeho počátku je inovační proces, zjištění stávajících i budoucích potřeb zákazníků a vývoj nových cest a jejich řešení. Dále samotný provozní proces následovaný dodávkou existujících produktů existujícím zákazníkům a v konečném kroku prodejní servis a nabídka dalších poprodejních služeb, které produktu stále přidávají hodnotu. Soubor procesů, které vytváří hodnotu a pomocí nichž se dosahuje určitých finančních výsledků, je však pro každý podnik jistým způsobem jedinečný.

Je však možné uvést určitý vzor hodnotového řetězce, který si společnost může upravit při tvorbě této perspektivy. Základními procesy jsou:

- inovační proces – v rámci tohoto procesu podnikatelský subjekt zjišťuje nové nebo skryté potřeby zákazníků a následně přetváří svůj produkt tak, aby se zjištěnými potřebami co nejvíce korespondoval,
- provozní proces – v začátku provozního procesu je samotná objednávka zákazníka. Finálním krokem je dodání požadovaného produktu. Požadavkem tohoto procesu je přesná a úplná dodávka produktu zákazníkovi,
- poprodejní servis – je posledním krokem interního hodnotového řetězce. Jedná se o dodatečné služby jako například tréninkové programy zaměřené na používání výrobků nebo zaručení rychlých servisních služeb v případě poruchy.

(Kaplan, Norton, 2007).

Jako strategické cíle spadající do oblasti interních podnikových procesů lze uvést například:

- zvýšení efektivity uvádění nových výrobků na trh,
- rychlejší sestavování nabídek,
- zlepšení úrovně spolupráce s dodavateli,
- vybudování sítě strategických partnerství.

Cílem procesní perspektivy je určení potřebných výstupů a výsledných výkonů, pomocí nichž je možné naplnit finanční a zákaznické cíle. Především jde o zaměření na ty procesy, které mají při uskutečňování strategie mimořádný význam (Horváth, 2002).

Perspektiva učení se a růstu

Učení se a růst je čtvrtou a poslední perspektivou modelu BSC. Jsou zde navrhovány a formulovány cíle a měřítka orientovaná na učení se a růst společnosti. Definované cíle této perspektivy formují infrastrukturu, jež umožňuje dosažení cílů ve všech třech předchozích perspektivách. Jde o hybné síly, s jejichž pomocí lze dosáhnout vynikajících výsledků v perspektivách předešlých. Metoda BSC klade důraz na nutnost investic takzvaně do budoucnosti. Investování do budoucnosti se však netýká pouze nových zařízení a výzkumu a vývoje nových produktů. To je samozřejmě samo o sobě také velmi důležité, nicméně nestačí. V případě, že je v zájmu podniku, aby dosahoval stanovených dlouhodobých finančních cílů je nutná také investice do infrastruktury, to znamená do lidí, systémů a procedur (Kaplan, Norton, 2007). Jako zdroje jsou v tomto hledisku považováni zaměstnanci, znalosti, inovace,

inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace a informační systémy (Horváth, 2002).

Autoři metody BSC určili tři základní oblasti týkající se této perspektivy:

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

Ohledně zaměstnaneckých cílů je ve většině podniků využíváno tří skupin klíčových výstupních měřítek. Jako první je to spokojenost zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci udávají základní podmínku pro růst produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Spokojenost může být měřena například pomocí dotazníkového šetření. Dále je to udržení zaměstnanců. Zde je cílem společnosti udržet zaměstnance, na kterých má dlouhodobý zájem. Možností měření je například procento obratu klíčových zaměstnanců. Třetí skupinou je produktivita zaměstnanců. Zde je zájmem stanovit souvislost mezi vytvořeným výstupem zaměstnanci a k tomu jejich potřebným počtem. Jako nejjednodušší se jeví měřítko zisku na zaměstnance.

V oblasti schopnosti informačního systému jsou zásadní přesné a rychlé informace o vztahu zákazníků k organizaci a přesné a rychlé zpětné vazby o aktuálně vyrobených výrobcích nebo poskytnutých službách.

Třetí výše zmiňovaná oblast motivace, delegování pravomocí a angažovanost, je orientována na vytvoření prostředí, jež vede k motivaci a podněcuje iniciativu pracovníků. Způsobů měření motivace a samostatnosti je několik. Velmi jednoduchou cestou je například počet podnětů na zaměstnance, doplněný ukazatelem počtu implementovaných podnětů. Tím je monitorována kvalita podnětů a zaměstnancům dáno na vědomí, že jsou jejich podněty plnohodnotně zvažovány (Kaplan, Norton, 2007).

Postup implementace metody BSC

Metoda rozboru výkonnosti Balanced Scorecard je vrcholovou metodou. Její aplikace je završením pomyslné pyramidy předcházejících přístupů a metod, kterými má společnost plně osvojenou oblast finančního řízení, oblast interních podnikových procesů a má ideu o zvládnutí oblasti zákaznické a růstu zaměstnanců. Vše zmíněné je předpokladem kladného růstu výkonnosti společnosti (Vysušil, 2004). Činnost implementace BSC v podniku je postupný proces, který sestává z několika na sebe navazujících fází. Celkem pět fází postupu

zavedení BSC definuje například Horváth (2002). Jejich bližší popis je uveden v následujících bodech 1 až 5.

1) Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Tvorba organizačních předpokladů zahrnuje dva významy. V první řadě je nutné nadefinovat koncepční pravidla, kterými se budou řídit všechny jednotky, ve kterých má být BSC implementována. Tento krok blíže zahrnuje určení perspektiv a vymezení jednotek a úrovní firmy, pro něž má být BSC formulována. Druhým významem je zajištění hladkého průběhu zavedení. To spočívá především v zajištění nezbytných informací a komunikace, standardizaci využívaných metod a definování kritických faktorů úspěchu.

2) Objasnění strategie

Metoda BSC ve svém pojetí slouží především pro realizaci definovaných strategií, nikoli pro tvorbu strategií nových. Konkrétní stanovené strategické záměry společnosti se prostřednictvím BSC pouze detailně upřesní a přetransformují do uskutečnitelné podoby za pomoci příhodných cílů, které se vztahují k zákazníkům, procesům, potenciálům a odpovídajícím strategickým akcím. Samotná tvorba BSC nemůže začít, pokud společnosti schází vyjasnění základních strategií. Vyjasnění spočívá v provedení strategické analýzy, například pomocí silných/slabých stránek, příležitostí/hrozeb (SWOT analýza), fázi životního cyklu a analýzou kritických faktorů úspěchu a na základě toho potom determinování základních strategických zaměření.

3) Tvorba Balanced Scorecard

Třetí fáze je zaměřena na samotnou tvorbu BSC. Výchozím stavem pro tuto fázi je určení základních perspektiv BSC, informovaný a motivovaný tým top managementu, jasné postupy a metodické standardy, což je výstup druhé fáze a zdokumentovaná strategie, což je výstup třetí fáze. V samotné fázi tvorby je nutné věnovat pozornost několika dalším krokům. Prvním je zkonkretizování strategických cílů. Ty tvoří základ celé metody.

V dalším kroku je nezbytností propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků. Takto vyjádřené vztahy podávají informaci o příčinnosti strategie a dojde tak k lepšímu pochopení předpokladů o vztazích příčiny a následku. Ke znázornění řetězce lze využít strategické mapy. Ze souboru strategických cílů tímto krokem vznikne koncepce charakterizující vyžadované změny a zaměření společnosti.

Třetím krokem je výběr měřítek. Zde je nutné, aby měřítka usměřňovala jednání požadovaným strategickým směrem a aby podávala dostatečné informace o dosažení stanovených cílů.

Čtvrtým krokem je určení cílových hodnot. Ty je možné stanovit za pomoci benchmarku, z výsledků získaných dotazováním zákazníků a zaměstnanců, na základě hodnot minulých období, popřípadě odhady.

Finálním krokem fáze tvorby BSC je definování strategických akcí. Zde jsou akce a projekty, které se podílejí na dosahování stanovených cílových hodnot.

4) Proces rozšíření - roll-out

Proces roll-out znamená rozšíření a uplatnění postupů předchozí fáze na více organizačních jednotek společnosti nebo v rámci celé organizace. Vertikální integrací cílů jsou tyto cíle přenášeny na jednotky organizačně nižší úrovně. Tím se zabezpečuje dosažení strategických cílů jak celého podniku, tak i jednotlivých obchodních oblastí. Horizontální integrací cílů jsou pak cíle a strategické akce jednotlivých jednotek zkoordinovány.

5) Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Zde je nutné zajistit stálé a systematické využívání BSC ve společnosti. Je nutné zakomponovat BSC do strategického a operativního plánování s cílem nepřetržitého přizpůsobování nové strategie a převádění operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů (Horváth, 2002).

Závěrem k metodě BSC

Metodu Balanced Scorecard je nutné posuzovat jako strategický systém řízení společnosti. Napomáhá jak v konkretizaci strategie společnosti vedoucí k naplnění podnikových cílů, tak v efektivní transformaci strategie do konkrétních činností. Koncept BSC je naplněním přístupu Shareholder Value, tedy snahy o uspokojení všech zainteresovaných subjektů na činnosti společnosti. Úspěšnost metody BSC v řízení výkonnosti spočívá v nutnosti prostoupení napříč celou organizací. V praxi právě tento fakt bývá problémem při zavádění. Dalším nelehkým úkolem v účinném využívání BSC je nezbytnost propojení jednotlivých zmiňovaných perspektiv a určení vztahů mezi jednotlivými aplikovanými měřítky. Ve stručnosti lze říci, že využití konceptu BSC vede v podniku k významným skutečnostem:

- ke zvýšení porozumění příčin a důsledků a ke zlepšení rozhodování manažerů,
- k propojení operativních činností s prioritami strategie, jež jsou založené na vizi,
- k orientaci managementu spíše na budoucí strategické akce než na hodnocení finančních výsledků minulosti
- k celkovému zlepšení komunikace v podniku. (Pavelková, Knápková, 2009).