

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Klíčové ukazatele výkonnosti

Bc. Dominik Oliva

Diplomová práce

2025

ZADÁVACÍ LIST

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominik Oliva**
Osobní číslo: **E23116**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Klíčové ukazatele výkonnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je charakterizovat klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs) včetně možných způsobů jejich nastavení, analyzovat jejich využití ve vybraném podniku a na základě zjištěných poznatků formulovat případná doporučení pro jejich úpravu.

Osnova:

- Management a měření výkonnosti.
- Charakteristika klíčových ukazatelů měření výkonnosti.
- Představení vybrané společnosti.
- Klíčové ukazatele výkonnosti ve vybraném podniku.
- Analýza klíčových ukazatelů ve vybraném podniku.
- Souhrn a zhodnocení zjištěných poznatků, návrhy na zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018. ISBN 978-1-4737-4887-3.
- KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. *Modely řízení finanční účinnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0947-0.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení účinnosti firmy*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MYŠKOVÁ, Renáta. *Analytické přístupy pro podporu řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2022. 134 s. ISBN 978-80-7623-093-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Účinnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PRAMUDITA, Christoper Dewangga. *Balanced scorecard as strategic controlling instrument: introducing the indicators-based BSC for implementation of a corporate strategy from four different perspectives*. Hamburg, Germany: Anchor Academic Publishing, 2016. ISBN 978-3-96067-541-9.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. 450 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Klíčové ukazatele výkonnosti jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne

Bc. Dominik Oliva, v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce, prof. Ing. et Ing. Renátě Myškové Ph.D., za její odbornou pomoc, rady k tématu a hlavně za trpělivost se mnou samotným. Vše mi velmi pomohlo při zpracování diplomové práce.

Dále bych také rád poděkoval společnosti TIMRA, s. r. o. za umožnění zpracování diplomové práce v jejich společnosti. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině a přítelkyni za schovívavost a hlavně podporu, kterou mi poskytovali při studiu na vysoké škole.

ANOTACE

Tato práce se zaměřuje na problematiku klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a jejich význam pro efektivní řízení podniku. V teoretické části jsou popsány základní přístupy k měření výkonnosti, včetně metodiky KPI, Balanced Scorecard a modelu excellence EFQM. Praktická část analyzuje současný soubor KPI ve vybrané společnosti, a to jak z finančního, tak nefinančního hlediska. Výsledkem práce jsou konkrétní návrhy na zlepšení systému KPI s cílem posílit kontrolu nad výkonností a podpořit strategické řízení podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

výkonnost, měření výkonnosti, hodnocení výkonnosti, klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

TITLE

Key performance indicators

ANNOTATION

This work focuses on the issue of Key Performance Indicators (KPIs) and their importance for effective business management. The theoretical part describes fundamental approaches to performance measurement, including the KPI methodology, the Balanced Scorecard, and the EFQM Excellence Model. The practical part analyzes the current system of KPI monitoring in a selected company, both from financial and non-financial perspectives. The outcome of the thesis includes specific proposals to improve the KPI system with the aim of enhancing performance control and supporting the company's strategic management.

KEYWORDS

Performance, Performance Measurement, Performance Evaluation, Key Performance Indicators (KPI)

OSNOVA

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 VÝKONNOST PODNIKU A METODY JEJÍHO HODNOCENÍ.....	13
1.1 DEFINICE A POJETÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU	13
1.1.1 DEFINICE VÝKONNOSTI.....	13
1.1.2 POHLEDY NA VÝKONNOST PODNIKU	14
1.1.3 UŽIVATELÉ INFORMACÍ O VÝKONNOSTI.....	16
1.2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	17
1.2.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	17
1.2.2 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	18
1.3 METODY PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	19
2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI).....	21
2.1 DEFINICE A VÝZNAM KPI.....	21
2.2 PODMÍNKY PRO VÝVOJ A VYUŽITÍ UKAZATELŮ KPI	22
2.3 VZTAH A MÍSTO KPI MEZI OSTATNÍMI INDIKÁTORY	23
2.4 VÝBĚR A IMPLEMENTACE KPI.....	26
3 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI Z POHLEDU KPI.....	29
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	29
3.1.1 TRADIČNÍ FINANČNÍ UKAZATELE Z POHLEDU KPI.....	32
3.1.2 MODERNÍ FINANČNÍ UKAZATELE Z POHLEDU KPI	35
3.2 BALANCED SCORECARD (BSC).....	38
3.2.1 CHARAKTERISTIKA METODY BSC	38
3.2.2 VYUŽITÍ METODY BSC Z POHLEDU KPI.....	40
3.3 MODEL EXCELENCE EFQM.....	42
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
4.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	48
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	48
4.3 OSVĚDČENÍ SPOLEČNOSTI.....	50
5 ANALÝZA KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
5.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE SPOLEČNOSTI.....	51
5.2 ANALÝZA KPI VE SPOLEČNOSTI.....	53
5.2.1 FINANČNÍ UKAZATELE	53

5.2.2	NEFINAČNÍ UKAZATELE	60
5.3	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SOUBORU KPI	62
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUBORU KPI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	65
6.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI FINANČNÍCH UKAZATELŮ	65
6.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI NEFINAČNÍCH UKAZATELŮ	66
	ZÁVĚR.....	69
	POUŽITÁ LITERATURA.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek č. 1: Rozdělení KPI a KRI.....	24
Obrázek č. 2: Metody finanční analýzy	30
Obrázek č. 3: Propojenost ukazatelů zisku	32
Obrázek č. 4: Model BSC	39
Obrázek č. 5: Model Excellence EFQM.....	43
Tabulka č. 1: Porovnání jednotlivých ukazatelů.....	26
Tabulka č. 2: finanční ukazatele zisku.....	53
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability	55
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity	56
Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti	57
Tabulka č. 6: Ziskovost zakázky č. 1	58
Tabulka č. 7: Ziskovost zakázky č. 2.....	59
Tabulka č. 8: Ziskovost zakázky č. 3.....	59
Tabulka č. 9: Podíl investorů na obratu v letech 2021 až 2023	61
Tabulka č. 10: Návrh nefinančních KPI	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash Flow
CSR	Corporate Social Responsibility
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Result Indicator
MVA	Market Value Added
NOA	Net Operating Assets
např.	například
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
PI	Performance Indicator
RI	Result Indicator
ROA	Return of Assets
ROE	Return of Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return of Sales
TZÚS	Technický a zkušební ústav Praha s. p.

ÚVOD

Výkonnost organizace je v současném podnikatelském prostředí klíčovým faktorem, který zásadně ovlivňuje její dlouhodobou stabilitu, konkurenceschopnost a schopnost reagovat na dynamické změny na trhu. V globalizovaném světě s rostoucími nároky na efektivitu, kvalitu služeb a finanční stabilitu se podniky stále více zaměřují na využívání nástrojů, které jim umožní výkonnost nejen řídit, ale také měřit a pravidelně vyhodnocovat. Jedním z nejvíce uznávaných přístupů v oblasti řízení výkonnosti je sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, známých pod zkratkou KPI (Key Performance Indicators). Tyto ukazatele představují kvantifikované nástroje, které organizaci umožňují objektivně měřit dosažení strategických i operativních cílů a poskytují cennou zpětnou vazbu pro řízení i optimalizaci procesů.

Efektivní využívání KPI přináší společností řadu výhod – od lepší kontroly nákladů, přes zvyšování efektivity interních procesů, až po zlepšení vztahů se zákazníky a zaměstnanci. V neposlední řadě hrají KPI důležitou roli i v komunikaci s externími partnery, investory a bankovními institucemi, pro které představují důležitý ukazatel finanční i provozní kondice podniku. Ačkoliv se koncept KPI ujal především v oblasti finančního řízení, jeho význam stále více narůstá i v oblasti tzv. měkkých metrik, jako jsou ukazatele spokojenosti zaměstnanců, kvality služeb či inovací. Komplexní přístup k měření výkonnosti, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční metriky, se tak stává nezbytným předpokladem pro udržitelné řízení každého moderního podniku.

Cílem diplomové práce je charakterizovat klíčové ukazatele výkonnosti včetně možných způsobů jejich nastavení, analyzovat jejich využití ve vybraném podniku a na základě zjištěných poznatků formulovat případná doporučení pro jejich úpravu.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou klíčových ukazatelů výkonnosti v kontextu vybraného podniku. V teoretické části práce jsou popsány přístupy k měření výkonnosti, přičemž zvláštní pozornost je věnována nejen klasickým finančním ukazatelům, ale i moderním nástrojům řízení výkonnosti, jako je metoda Balanced Scorecard či model Excellence EFQM. V teoretické části jsou komparovány ukazatele. Zjištěné poznaky jsou syntetizovány a analyzovány v praktické části.

Praktická část práce se soustředí na podrobnou analýzu současného stavu sledování výkonových ukazatelů ve společnosti s důrazem na KPI. Cílem bylo zjistit, jaké ukazatele

jsou aktuálně využívány, jaká je jejich vypovídací hodnota a do jaké míry jsou implementovány do řídicí struktury podniku. V této části byly vyhodnoceny jak tradiční finanční ukazatele, které společnost sleduje zejména z důvodu reportingu bankovním institucím, tak i nefinanční ukazatele, jejichž potenciál zatím zůstává z velké části nevyužitý.

Na základě zjištěných informací jsou ve finální části práce navržena konkrétní doporučení pro rozšíření a zkvalitnění souboru KPI. Návrhy vycházejí z analytických zjištění a teoretických poznatků prezentovaných v předchozích kapitolách. Cílem návrhové části je představit takové ukazatele, které odpovídají specifikům stavebního podnikání a které budou prakticky využitelné pro zlepšení rozhodovacích procesů v podniku.

Diplomová práce tak usiluje o propojení teoretických konceptů s praktickými potřebami konkrétní společnosti. Výsledkem by měla být doporučení vedoucí ke zlepšování měření výkonnosti, která budou v souladu a zároveň reflektovat reálné možnosti implementace v podmínkách středně velkého stavebního podniku.

1 VÝKONNOST PODNIKU A METODY JEJÍHO HODNOCENÍ

Měření a řízení výkonnosti patří mezi klíčové oblasti moderního managementu. V konkurenčním prostředí je nezbytné, aby podniky dokázaly objektivně posoudit svou výkonnost a identifikovat oblasti, ve kterých je možné dosáhnout zlepšení. Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu výkonnost, přístupy k jejímu měření a na hlavní pohledy, z nichž lze na výkonnost nahlížet – finanční, zákaznický i sociální. Výklad je doplněn o definice a přístupy vybraných autorů.

1.1 Definice a pojetí výkonnosti v podniku

Výkonnost představuje již každodenní pojem v našem jazyce. Lidé si ho zvykli používat bez ohledu na jakékoliv zaměření, ať už zájmové či odborné. Jelikož se tento pojem využívá od sportu po světovou ekonomiku, můžeme na otázku významu tohoto slova najít celou řadu odpovědí.

1.1.1 Definice výkonnosti

Podle Wagnera (2009) výkonnost lze definovat jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým námi zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost. Interpretace vyžaduje schopnost porovnat zkoumaný jev podle předem určené kritériální škály. (Wagner, 2009)

Podle Šuláka (2005) je výkonnost schopností co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikových aktivit. Kiseľáková a Šoltés (2017) doplňují, že výkonnost zahrnuje nejen schopnost efektivně zhodnotit podniková aktiva, ale i schopnost dosáhnout dlouhodobého rozvoje.

Výkonnost podle Knapkové, Pavelková a Chodúra (2011) definována velikostí bankovního konta, počtem zaměstnanců, podílem na trhu a vnímáním značky. Zároveň je chápána jako schopnost podniku uspokojit zákazníky, motivovat a uspokojit své zaměstnance či včas plnit své finanční závazky.

Každý podnik má jinak definovanou misi a vizi, tedy i pojetí cílů a očekávání. Tato skutečnost vede k odlišným přístupům podniků k hodnocení výkonnosti. Z uvedených definic vyplývá, že výkonnost lze chápat jako schopnost podniku tvořit a navyšovat jeho hodnotu v souladu s jeho dlouhodobou strategií.

Majitele podniku, který se své volné finanční prostředky rozhodl vložit do chodu podniku za účelem návratnosti s přidanou hodnotou, zajímá nejvíce utváření zisku, růst tržní hodnoty a návratnost vloženého kapitálu. (Knapková, a další, 2011)

Výkonnost podniku samozřejmě vnímají i zákazníci. I když v trochu jiném pojetí, ale zákazník chápe podnik jako výkonný jen tehdy, kdy je schopen předvídat jeho přání a potřeby v jejich počátku a nabízet kvalitní produkt za odpovídající cenu, která je stanovena představou, kolik je ochoten zákazník za svoje potřeby utratit. (Šulák a Vacík, 2004)

Z pohledu manažera je podnik výkonný, pokud dosahuje prosperity. Udržuje stabilní tržní podíl, má loajální zákazníky, efektivně využívá své zdroje s nízkými náklady a jeho hospodaření je finančně stabilní a ziskové. Svými aktivitami usiluje o posílení konkurenceschopnosti. (Šulák a Vacík, 2004)

V moderních přístupech k měření a řízení výkonnosti podniku jsou nej více upřednostňováni vlastníci. Ti do podnikání vložili svůj kapitál, přinesli původní myšlenku a nesou největší riziko. Pouze pokud dosáhnou očekávané návratnosti své investice, budou v podnikání pokračovat. (Pavelková a Knápková, 2012) Úspěch se hodnotí pomocí ukazatelů, jako je návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a celková hodnota podniku vyjádřená cenou akcií. (Šulák a Vacík, 2004)

1.1.2 Pohledy na výkonnost podniku

Výkonnost podniku je komplexní koncept, který zahrnuje různé aspekty fungování organizace. Pro dosažení dlouhodobého úspěchu je nezbytné hodnotit výkonnost podniku z různých perspektiv. Tento přístup umožňuje podniku lépe porozumět svým silným a slabým stránkám, identifikovat příležitosti pro zlepšení a efektivněji plánovat budoucí strategii. V této kapitole se zaměříme na několik klíčových pohledů na výkonnost podniku.

Finanční pohled

Finanční pohled na výkonnost je klíčový pro dlouhodobý úspěch podniku. Pravidelné hodnocení finančních ukazatelů umožňuje podniku identifikovat oblasti pro zlepšení, optimalizovat využívání zdrojů a efektivně plánovat budoucí strategii. Management podniků, které se zaměřují na finanční výkonnost, jsou lépe připraveny čelit výzvám a využívat příležitosti na trhu.

Finanční strategie podniku zahrnuje plánování a řízení finančních zdrojů s cílem maximalizovat hodnotu podniku. Důležité aspekty finanční strategie zahrnují kapitálovou strukturu, řízení nákladů a investiční rozhodování. Kapitálová struktura se týká poměru mezi vlastním kapitálem a cizím kapitálem, což ovlivňuje finanční riziko a náklady na kapitál. Řízení nákladů zahrnuje kontrolu a optimalizaci provozních nákladů, zatímco investiční

rozhodování se zaměřuje na výběr a hodnocení investičních projektů, které přinášejí nejvyšší hodnotu. (Pavelková a Knápková, 2012)

Finanční výkonnost podniku je klíčovým aspektem, který odráží schopnost podniku dosahovat zisku, efektivně využívat své zdroje a plnit své finanční závazky. Hodnocení finanční výkonnosti zahrnuje několik důležitých ukazatelů, které poskytují komplexní obraz o finančním zdraví podniku.

Ziskovost je jedním z nejdůležitějších ukazatelů finanční výkonnosti. Měří schopnost podniku generovat zisk z jeho hlavní činnosti. Mezi běžně používané ukazatele ziskovosti patří čistý zisk, hrubý zisk a EBITDA. Čistý zisk odráží celkový zisk po odečtení všech nákladů, zatímco hrubý zisk ukazuje zisk před odečtením provozních nákladů. EBITDA je užitečný ukazatel, protože vylučuje vliv finančních a účetních rozhodnutí, což umožňuje lepší srovnání mezi různými podniky. (Pavelková a Knápková, 2012)

Likvidita podniku odráží jeho schopnost plnit krátkodobé finanční závazky. Likvidita je měřena pomocí ukazatelů jako aktuální poměr (current ratio) a rychlý poměr (quick ratio). Aktuální poměr je poměr mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky, zatímco rychlý poměr vylučuje zásoby z krátkodobých aktiv, což poskytuje konzervativnější pohled na schopnost podniku plnit své závazky. Vysoká likvidita je důležitá pro udržení finanční stability a schopnosti reagovat na neočekávané finanční potřeby.

Rentabilita měří efektivitu využívání kapitálu podniku. Mezi hlavní ukazatele rentability patří návratnost investic (ROI) a návratnost vlastního kapitálu (ROE). ROI měří výnosnost investic podniku, zatímco ROE hodnotí efektivitu využívání vlastního kapitálu. Vysoká rentabilita je indikátorem úspěšného využívání zdrojů a schopnosti podniku generovat hodnotu pro své akcionáře. (Ružičková, 2021)

Zákaznický pohled

Zákaznický pohled na výkonnost se zaměřuje na to, jak podnik plní očekávání a potřeby svých zákazníků. Tento pohled je klíčový pro udržení konkurenceschopnosti podniku, neboť spokojenost a loajalita zákazníků přímo ovlivňují dlouhodobý úspěch podniku. Spokojenost zákazníků je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů výkonnosti, protože spokojený zákazník nejen že zůstává věrný, ale také doporučuje společnost dalším potenciálním klientům. V tomto kontextu jsou pro hodnocení výkonnosti důležité faktory

jako kvalita produktu, cena, dostupnost, zákaznický servis a rychlost reakce na požadavky zákazníků.

Zákaznický pohled na výkonnost podniku se neomezuje pouze na hodnocení kvalitativních aspektů, ale zahrnuje i kvantitativní ukazatele. K těm patří například míra retence zákazníků, která ukazuje, jak úspěšně podnik udržuje svou zákaznickou základnu. Vyšší míra retence obvykle znamená, že podnik poskytuje hodnotu, kterou zákazníci považují za uspokojivou a která je odlišuje od konkurence. Tento ukazatel je důležitý nejen pro společnost samotnou, ale i pro její finanční zdraví, neboť loajální zákazníci snižují náklady na akvizici nových zákazníků a zajišťují stabilní příjmy. (Pavelková a Knápková, 2012)

Sociální pohled

Když bychom chtěli definovat jak je vnímána výkonnost podniku z pohledu sociálního, narazíme na zkratku CSR – tedy Corporate Social Responsibility. Tento pojem známý také pod českým názvem „Společenská odpovědnost firem“ vznikl v polovině 20. století. Koncept označuje způsob řízení podniku a vytváření vztahů s partnery, který vede k posílení reputace a důvěryhodnosti podniku.

Podniky v rámci CSR usilují o transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery, což zahrnuje i přístup k informacím souvisejícím s ekonomickou výkonností. Jakožto několikátý krok v implementaci CSR do podniku je nastavení výkonnostních ukazatelů pro měření a ověření výkonnosti. V dalším kroku je vyhodnocení výkonnosti, které děláme pro vyhodnocení efektivity CSR aktivit zavedených v podniku. Stejně jako v ostatních oblastech, cíl musí respektovat pravidlo SMART.

1.1.3 Uživatelé informací o výkonnosti

Uživatelé informací o výkonnosti společnosti jsou ti, kteří mají zájem o získání poznatků o průběhu, podmínkách a výsledcích sledované činnosti, přičemž tyto informace mají v úmyslu využít pro své budoucí rozhodování a jednání. Tyto uživatele lze nejširším způsobem rozdělit na interní a externí, přičemž rozdíl mezi nimi spočívá v tom, zda mají podíl na výkonech sledované činnosti.

Mezi externí uživatele informací o výkonnosti společnosti patří zejména zakladatelé organizace. Tato skupina zahrnuje osoby, které poskytly počáteční kapitál na vznik a rozvoj společnosti, a nesou tedy hlavní odpovědnost za její výkonnost. Dále sem spadají menšinová

investoři a věřitelé, kteří na základě dostupných údajů mohou rozhodovat, zda poskytnou společnosti další finanční prostředky formou půjčky nebo budou pokračovat ve dodávkách zboží. K externím uživatelům rovněž patří dodavatelé a odběratelé, kteří potřebují informace o budoucí orientaci společnosti a její spolehlivosti.

Informace o výkonnosti mohou být využity také pro vymáhání práv vůči společnosti. Akcionáři mohou tyto informace využít při uplatňování nároků na podíl na zisku, zaměstnanci mohou s jejich pomocí kontrolovat, zda dostanou mzdu, a stát je může využít pro zajištění správného odvádění daní. Zaměstnanci mohou také na základě těchto informací rozhodovat, zda zůstávají v dané společnosti, pokud budou hodnotit její budoucí stabilitu. (Wagner, 2009)

Druhou skupinou, která má zájem o informace výkonnost podniku, jsou interní uživatelé. Tvoří je především manažeři na všech úrovních organizační struktury společnosti. Hlavním cílem měření výkonnosti pro tyto interní uživatele je poskytnout efektivní informační podporu pro řízení výkonnosti. Manažeři mají různorodé důvody pro potřebu těchto informací, přičemž důvodů je celá řada.

Měření výkonnosti lze rozdělit podle zaměření na informační podporu strategického, taktického a operativního řízení. Velký důraz je kladen na strategické řízení, jehož cílem je měřit výkonnost činností společnosti v souvislosti s jejími strategickými cíli a implementací těchto cílů v rámci organizace. (Wagner, 2009)

1.2 Měření a řízení výkonnosti

Měření a řízení výkonnosti tvoří základní stavební kámen každého efektivního manažerského rozhodování, neboť umožňuje včasnou identifikaci silných i slabých stránek organizace. Tato kapitola se proto zaměřuje na vysvětlení podstaty měření výkonnosti, jeho metodického základu a rovněž na význam řízení výkonnosti jako nástroje pro dosažení strategických cílů a dlouhodobé udržitelnosti podnikových procesů.

1.2.1 Měření výkonnosti

Wagner (2009) ve své publikaci definuje měření jako obecnou činnost, při které se hledá a přiřazuje konkrétní hodnotu určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem měření je číselná nebo kvalitativní hodnota vztahující se k určité vlastnosti, která slouží k jejímu popisu, a to za předpokladu, že je k dispozici správný způsob interpretace a porozumění této hodnotě.

Klíčovým faktorem je výběr ukazatelů výkonnosti, které efektivně odrážejí aktuální stav podniku a na jejichž základě bude podnik pokračovat v dalším řízení. Ukazatele se dělí na primární a sekundární. Primárních ukazatelů je výrazně méně a jsou souhrnné. Tyto ukazatele se projeví až po dokončení konkrétní činnosti a poskytují celkový obraz aktuálního stavu podniku. Naopak sekundárních ukazatelů je mnohem více a jsou průběžné. Tyto ukazatele jsou neustále sledovány, hodnoceny, porovnávány a interpretovány. Výkonnost je hodnocena průběžně, aby bylo možné včas reagovat na případnou potřebu změny v operativním řízení. (Marr, 2012)

Úspěšná společnost, jak uvádí ve své publikaci Marinič (2008), musí vyrábět a nabízet produkty či služby, které jsou zákazníky poptávány, a zároveň efektivně řídit své procesy pomocí nejúčinnějších metod. Jejím hlavním cílem je dlouhodobě a cílevědomě zvyšovat hodnotu společnosti prostřednictvím zlepšování její výkonnosti.

Nakonec lze říci, že měření výkonnosti je systém, který podniku dodá informace, zda bylo dosaženo zamýšleného cíle s ohledem na vynaložené finanční prostředky. Cílem je vyhodnotit jednotlivce, procesy, produkty, služby a další podnikové aktivity a složky prostřednictvím transformace dat na užitečné informace. Měření výkonnosti podniku je základní podmínkou řízení jakéhokoliv procesu změny. (Wagner, 2009)

1.2.2 Řízení výkonnosti

Finanční řízení je spjato s podnikovou činností a hraje roli v celkovém řízení společnosti. Vedle finančních ukazatelů jsou zde i ukazatele nefinanční, které tvoří hlavní část KPI. Klíčovým východiskem pro toto rozhodování jsou strategické cíle podniku. Vedle finančních ukazatelů Pro jejich naplnění je nezbytné, aby finanční management zajistil odpovídající finanční zdroje a efektivně je využíval k udržení finanční stability. Tento proces je podporován investiční činností, finanční analýzou a rozhodovacími procesy. (Dluhošová, 2010)

Obecná poučka: „co nelze měřit, nelze ani řídit“ zde platí naprosto přesně. Jedním ze základních záměrů finančního řízení podniku je vyjádření veškerých operací v podobě, která se dá měřit, ať už z důvodu srovnatelnosti nebo usměrňování podniku. Za krátkodobé cíle podnik stanovuje trvalou finanční stabilitu, trvalý (kladný) výsledek hospodaření. Z dlouhodobého hlediska se stanovuje jako cíl dlouhodobý růst tržní hodnoty a zvyšování výkonnosti podniku. (Dluhošová, 2010)

Klíčovou roli v řízení výkonnosti zastává management, jehož úkolem je koordinovat, analyzovat a hodnotit vývoj podniku a poskytovat zpětnou vazbu top managementu i zainteresovaným stranám o finanční situaci společnosti. Za správu finančních prostředků odpovídá finanční management. Podniková výkonnost je úzce propojena s oblastmi, jako jsou podniková strategie, strategické řízení, stanovení finančních a jiných cílů či controlling. (Nývtová a Marinič , 2010)

Dluhošová (2010) definuje nový způsob pojetí řízení výkonnosti, který je podle ní založen na řízení hodnoty pro vlastníka – nazývanou také jako Shareholder Value. Je založen na upravených finančních ukazatelích, které lépe identifikují procesy a aktivity přispívající k trvalému růstu hodnoty podniku i k vyšší hodnotě pro akcionáře. Proti tomu stojí Stakeholder přístup – nazývaný také jako Stakeholder Value. Na rozdíl od Shareholder Value zahrnuje Stakeholder Value do cíle podniku také zájmy zúčastněných stran, jsou jimi např. investoři, věřitelé nebo zaměstnanci.

V systému řízení výkonnosti hraje klíčovou roli srovnání plánovaných a skutečně dosažených výsledků. Jeho hlavním cílem je odhalit případné odchylky a analyzovat jejich příčiny. Důležité je nejen identifikovat rozdíly mezi očekávanými a reálnými výsledky, ale také minimalizovat jejich negativní dopad, zejména pokud se jedná o zásadní či kritické nesrovnalosti. Proces hodnocení výkonnosti se proto zaměřuje na pochopení důvodů, které vedly k odchylce od stanovených cílů, což umožňuje přijmout adekvátní opatření ke zlepšení budoucích výsledků. (Wagner, 2009)

1.3 Metody pro hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti podniku je klíčovým aspektem řízení, který umožňuje managementu získat ucelený přehled o finanční situaci, efektivitě podnikových procesů i celkové konkurenceschopnosti společnosti. Přístupů k měření výkonnosti existuje celá řada, přičemž každý z nich poskytuje odlišný pohled na fungování podniku a přispívá k objektivnějšímu posouzení jeho výsledků.

V praxi se tradičně rozlišují dvě hlavní skupiny metod, využívající finanční a nefinanční ukazatele. Metody zahrnující finanční ukazatele, jsou založeny na analýze ekonomických výsledků podniku, vycházejí zejména z účetních výkazů a zaměřují se na hospodářské výsledky, rentabilitu či likviditu. Naopak nefinanční metody hodnotí aspekty, které nelze přímo vyčíslit, jako je například kvalita výrobků, spokojenost zákazníků nebo efektivita interních procesů.

Jednou z nejrozšířenějších metod pro hodnocení výkonnosti je finanční analýza, která umožňuje podrobné zkoumání ekonomických výsledků podniku a jeho finanční stability. Součástí této analýzy jsou nejčastěji poměrové ukazatele, jež slouží k podrobnému porovnání jednotlivých aspektů hospodaření a poskytují cenné informace pro rozhodovací procesy managementu.

2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, zkráceně KPI) představují základní nástroje pro měření a řízení výkonnosti v podniku. Pomáhají organizacím sledovat naplňování strategických i operativních cílů a umožňují včas identifikovat odchylky, které mohou negativně ovlivnit výsledek hospodaření nebo efektivitu interních procesů. KPI poskytují kvantitativní či kvalitativní pohled na konkrétní oblasti fungování podniku a jejich prostřednictvím lze hodnotit úspěšnost zavedených opatření, optimalizovat řízení a podporovat rozhodování na všech úrovních řízení.

Význam těchto ukazatelů spočívá zejména v jejich schopnosti přenášet podnikové cíle do měřitelných hodnot. Díky tomu slouží nejen jako nástroj kontroly, ale i jako prostředek motivace zaměstnanců, koordinace činností a komunikace v rámci celé organizace. Správně zvolená KPI jsou vždy úzce provázaná s dlouhodobou strategií podniku a umožňují tak sledovat, zda je organizace na cestě k jejímu naplnění. Vzhledem k jejich rostoucímu významu se KPI staly pevnou součástí systémů řízení výkonnosti v moderním managementu, a to jak ve výrobních podnicích, tak ve službách, veřejné správě nebo neziskovém sektoru.

2.1 Definice a význam KPI

„Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) představují soubor měřítek zaměřených na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace“, definuje Parmenter (2008) klíčové ukazatele výkonnosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti lze chápat také jako metriky, které popisují průběh činností vedoucích k naplnění strategických cílů podniku. Tyto ukazatele by měly s vysokou mírou pravděpodobnosti signalizovat, že podnik směřuje k úspěšnému dosažení stanovených záměrů.

V praxi se však často setkáváme s tím, že jsou za KPI nesprávně označovány i takové ukazatele, které ve skutečnosti tuto funkci neplní. Důvodem bývá především nesprávné používání pojmu „klíčový“, které vede k tomu, že je pod KPI zařazeno téměř cokoli, co se zdá být pro podnik důležité. Typickým příkladem může být ukazatel tržeb – ten je bezpochyby významný, nicméně nejde o KPI v pravém smyslu slova, protože reflektuje výsledek celé řady firemních aktivit, nikoli konkrétní proces, který by měl být přímo řízen a sledován. (Economia, 2010)

Charakteristické znaky správně definovaného KPI zahrnují následující body.

1. Jedná se o nepeněžní měřítko, tedy takové, které nelze přímo vyjádřit v penězích. Pokud je ukazatel kvantifikován finančně, jedná se spíše o výstupní ukazatel než o skutečný KPI.
2. Ukazatel je sledován opakovaně a pravidelně. Optimálně by měl být vyhodnocován každý den nebo alespoň týdně, aby poskytoval aktuální přehled o stavu procesů a výhledu do blízké budoucnosti.
3. KPI je předmětem zájmu vrcholového managementu včetně generálního ředitele. Jeho vývoj bývá často součástí strategických reportů a rozhodování na nejvyšší úrovni.
4. Měl by být srozumitelný napříč celou organizací. Zaměstnanci by měli přesně vědět, co ukazatel znamená a jak na jeho základě jednat nebo upravovat své činnosti.
5. Za každý KPI je určena konkrétní odpovědná osoba nebo tým. Díky tomu je možné v případě odchylky zjistit příčinu stavu a přijmout potřebná opatření.
6. Má výrazný vliv na chod podniku – dobře nastavený KPI ovlivňuje klíčové faktory úspěchu a zároveň zasahuje minimálně dvě perspektivy Balanced Scorecard.
7. Působí pozitivně i na další oblasti výkonnosti. Pokud je KPI správně nastaven, jeho sledování a plnění přináší přidanou hodnotu i mimo svou původní oblast. (Parmenter, 2008)

2.2 Podmínky pro vývoj a využití ukazatelů KPI

Pro to, aby byla podniková strategie a případné změny v ní skutečně efektivní, hraje klíčovou roli způsob její implementace a praktického využití uvnitř organizace. Úspěch při zavádění a rozvíjení systému klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) je podmíněn naplněním několika zásadních předpokladů:

- udržení kvalitních vztahů se zaměstnanci, odborovými organizacemi, hlavními dodavateli a odběrateli,
- posílení pravomocí zaměstnanců na nižších úrovních řízení,
- sjednocení přístupů k měření výkonnosti, reportování výsledků a podpoře zlepšování výkonu,

- zajištění přímé návaznosti výkonnostních ukazatelů na celkovou podnikatelskou strategii.

Tato čtyři opatření jsou zásadní pro to, aby KPI systém podporoval strategické cíle organizace a vedl k reálnému zvyšování výkonnosti.

Pokud chce podnik zvýšit svou výkonnost, je nutné posílit vztahy mezi vedením a zaměstnanci, včetně jejich zástupců. Zlepšování výkonnosti vyžaduje, aby zaměstnanci chápali cíle, které jsou jim předkládány, a ztotožnili se s nimi. Toho lze dosáhnout prostřednictvím otevřené komunikace, která zahrnuje i konzultace se všemi zainteresovanými stranami. Důležitou roli sehrávají také vztahy s klíčovými obchodními partnery, jako jsou dodavatelé a odběratelé, které by měly být založeny na spolupráci a vzájemné důvěře. (Parmenter, 2008)

Pro dosažení vyšší efektivity je nezbytné delegovat rozhodovací pravomoci na nižší úrovně řízení. Zároveň je nutné zajistit obousměrný tok informací – od vedení k zaměstnancům a zpět. Zaměstnanci by měli mít možnost operativně reagovat na vzniklé situace a podílet se na tvorbě ukazatelů, jimiž se bude jejich výkonnost hodnotit. Významným podpůrným nástrojem jsou pravidelná školení managementu zaměřená na správné využití přenesených kompetencí, pochopení KPI, kritických faktorů úspěchu a metod zlepšování procesů.

Měření výkonnosti podniku poskytuje důležité informace potřebné pro posouzení plnění cílů a sledování vývoje klíčových ukazatelů v čase. Aby měly tyto ukazatele pro řízení skutečný přínos, musí být úzce propojeno měření s efektivním a pravidelným vykazováním. Jen díky aktuálním datům lze přijímat vhodná rozhodnutí vedoucí ke zlepšení výkonnosti. Vykazování by mělo být přehledné, stručné, včasné a srozumitelné. V praxi se pro tento účel často využívají tzv. řídicí panely (dashboards), které umožňují vizualizaci klíčových údajů, přičemž podniková měřítka jsou obvykle odvozena z ukazatelů na nižších úrovních řízení. (Parmenter, 2008)

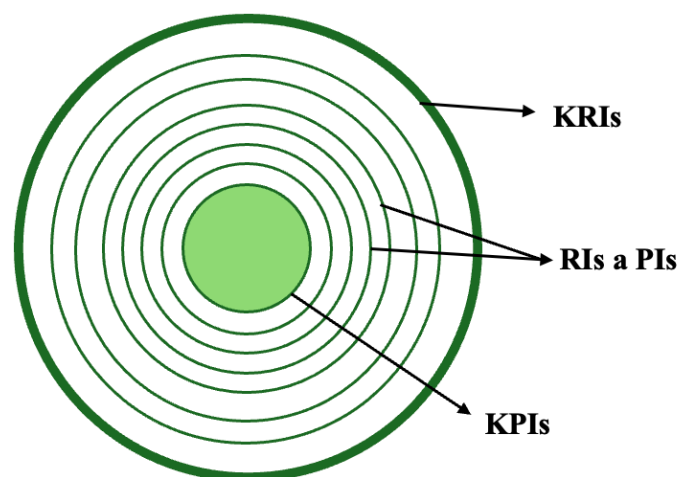
2.3 Vztah a místo KPI mezi ostatními indikátory

V současném podnikatelském prostředí je systematické měření a vyhodnocování výkonnosti nezbytnou součástí řízení organizace. Pro tento účel se využívá různorodá skupina ukazatelů, která slouží k monitorování jak každodenního provozu, tak i dlouhodobého naplňování strategických cílů. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

představují pouze jednu část z celkového rámce výkonnostních a výsledkových indikátorů. Velde nich hrají důležitou roli také indikátory výkonnosti (PI), klíčové ukazatele výsledků (KRI) a výsledkové ukazatele (RI). Každý z těchto typů metrik má své specifické vlastnosti, funkci i časové zaměření. Pro efektivní řízení výkonnosti organizace je proto nezbytné rozumět nejen významu jednotlivých ukazatelů, ale i jejich vzájemnému vztahu a rozdílům mezi nimi. (Marr, 2012)

Dle Parmentera (2015) mnoho organizací chybně považuje všechny své výkonnostní měřítka za klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Ve skutečnosti lze tyto měřítka rozdělit do dvou hlavních skupin, z nichž každá obsahuje dva typy ukazatelů. **Obrázek č. 1** ukazuje, že mezi vnější vrstvou (KRI) a jádrem (KPI) je oblast vyplněná ukazateli RI a PI. Jedná se o přibližně 80 a více ukazatelů, které zobrazují právě PI a směrem k vnější vrstvě RI.

Key Performance Indicators (KPI)



Obrázek č. 1: Rozdělení KPI a KRI

Zdroj: vlastní zpracování dle (Parmenter, 2015)

KPI představují nástroje pro sledování a vyhodnocení úspěšnosti organizace ve vztahu ke klíčovým strategickým cílům, jak již bylo uvedeno výše. Jedná se o specificky vybrané metriky, které umožňují měřit výkonnost v oblastech, jež jsou pro podnik zásadní. KPI jsou charakterizovány 7 specifickými rysy (viz str. 22), které tyto ukazatele odlišují a vymezují jejich jedinečnou povahu. Tedy KPI bývají zpravidla definovány v nepeněžních jednotkách, měřeny pravidelně a průběžně, pravidelně projednávány napříč podnikem, a srozumitelné pro všechny zaměstnance i s případnými korekcemi. Dále jsou vázány k určitému jednotlivci či skupině, kteří za ně odpovídají, jsou takzřec velmi významné a ovlivňující úspěšnost podniku a nakonec pozitivně přispívající a dále použitelné v případě

měření ostatních výkonnostních ukazatelů. KPI navíc často odrážejí současný stav a slouží jako základ pro rozhodování vrcholného managementu. (Parmenter, 2008)

Performance indicators (PI)

Indikátory výkonosti (PI) zahrnují širší sadu měřítek, která poskytují informace o tom, jak si podnik vede v různých oblastech činnosti. Na rozdíl od KPI nemusejí být přímo propojeny se strategickými cíli podniku, ale přesto přinášejí cenná data pro každodenní řízení a hodnocení procesní výkonosti. PI slouží k odhalení trendů a směrů, kterým je třeba se věnovat, aby bylo možné zlepšit jednotlivé činnosti nebo oddělení v podniku. Jsou tak významným vstupem do systému řízení výkonu, i když jejich strategická váha bývá menší než u KPI. (Marr, 2012)

Key Result Indicators (KRI)

Klíčové ukazatele výsledku (KRI) se zaměřují na hodnocení konečných výsledků dosažených v určitých oblastech výkonosti. KRI reflektují až konečný výsledek, který mohl být ovlivněn různými faktory. KRI tedy slouží spíše jako zpětná vazba a ukazují, čeho bylo dosaženo, nikoliv jakým způsobem. Z tohoto důvodu nejsou primárně určeny k řízení, ale k retrospektivnímu hodnocení. (Marr, 2012)

Result indicators (RI)

Ukazatele výsledku (RI) se naopak zaměřují na budoucnost. Vyjadřují, jakým směrem by se podnik měl v určité oblasti vyvíjet, a často jsou součástí plánovacího nebo prognostického rámce. Zatímco KRI hodnotí minulost, RI popisují žádoucí vývoj do budoucna, slouží tedy jako cílové nebo referenční hodnoty, vůči nimž lze měřit budoucí výkonost. Často se využívají při strategickém plánování, kde pomáhají vytyčit směr pro naplňování podnikových cílů. (Marr, 2012)

Porovnání ukazatelů a jejich významné vztahy

Při vzájemném porovnání lze konstatovat, že KPI hrají centrální roli ve strategickém řízení výkonosti. Oproti PI, které poskytují širší a méně strategicky zaměřený přehled o výkonosti. KPI filtrují pouze ty nejdůležitější metriky, které mají přímý dopad na úspěšnost organizace. Zároveň jsou proaktivní, tedy sledují, co se právě děje a umožňují včasné zásahy.

KRI stojí na druhé straně spektra, nejsou zaměřeny na samostatný výkon, ale na výsledky a rizika, která mohou výkon ohrozit. Hodnotí se zpětně, častou jednou za období, a poskytují

přehled o tom, jaký byl dopad činností na nebo jaké hrozby se naplnily. Zatímco KPI a PI pomáhají společnost řídit, KRI ji pomáhají chránit.

RI pak rozšiřují celý rámec o budoucí perspektivu. V kombinaci s KPI a KRI umožňují organizaci nejen reagovat, ale i plánovat a nastavovat cíle. Tím vzniká provázaný systém měření výkonnosti, který pokrývá minulost (KRI), současnost (KPI, PI) i budoucnost (RI). Tento komplexní přístup tedy umožňuje společnostem nejen měřit, ale také efektivně řídit výkonnost a eliminovat rizika ve všech časových obdobích. Pro lepší orientaci a celkové shrnutí rozdílů mezi jednotlivými ukazateli slouží **Tabulka č. 1.** (Marr, 2012)

Tabulka č. 1: Porovnání jednotlivých ukazatelů

	Definice	Zaměření	Cíl	Hodnocení dat
KPI	Klíčový výkonnostní ukazatel	Strategicky důležitá výkonnost	Měření efektivity procesů nebo činností	Pravidelně
PI	Běžný výkonnostní ukazatel	Operativní výkonnost	Řízení výkonnosti v klíčových oblastech	Kontinuálně a pravidelně
KRI	Klíčový ukazatel rizik	Rizikové faktory	Identifikace a sledování hrozeb	Zpětně
RI	Výsledkový ukazatel	Budoucí cílový výsledek	Určení žádoucího stavu do budoucna	Méně často, dle kontrolních období

Zdroj: vlastní dle (Marr, 2012)

2.4 Výběr a implementace KPI

Příprava na výběr a zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti představuje pro podnik složitý a časově náročný proces. Parmenter (2008) ve své publikaci doporučuje nejprve zaměřit pozornost na splnění určitých podmínek, které napomáhají hladkému průběhu implementace KPI. V počátečních krocích je podle něj vhodné zapojit externího facilitátora, který spolupracuje s vrcholovým vedením podniku a pomáhá zajistit jeho angažovanost a odpovědnost za celý proces. Tato osoba by měla být nezávislá na interních strukturách a zároveň obeznámená s výkonnostními ukazateli, které se v daném podniku využívají. Klíčové jsou její schopnosti v oblasti poradenství a motivace zapojených pracovníků. Jakmile je vytvořen projektový tým, který je schopen převzít facilitátorovy úkoly, jeho role postupně zaniká.

Aby bylo možné klíčové ukazatele výkonnosti efektivně implementovat, je zásadní, aby je plně podporovalo vrcholové vedení. Úspěch celého projektu závisí na míře porozumění a angažovanosti tohoto vedení, protože právě ono má zajistit propojení projektu

s celým podnikem. Takové propojení vytváří potřebné dynamické prostředí, v němž může systém KPI skutečně fungovat. Důležité také je, aby iniciativy spojené s tvorbou KPI nebyly potlačeny jinými aktivitami uvnitř organizace.

Vrcholové vedení má navíc odpovědnost za předání informací o klíčových faktorech úspěchu projektovému týmu, protože právě ty tvoří základ pro tvorbu KPI. Pokud se zatím tyto faktory pouze diskutují a nebyly konkrétně určeny, je nutné jejich rychlé a jasné stanovení. Jejich identifikace totiž nejen podporuje samotný projekt KPI, ale také přispívá k naplňování dlouhodobých cílů organizace. (Parmenter, 2008)

Již na začátku projektu zaměřeného na tvorbu KPI je důležité upozornit jak vrcholový management, tak projektový tým na nutnost respektování zásady známé jako pravidlo 10/80/10, které popisuje Parmenter (2015). Toto pravidlo rozděluje výkonnostní ukazatele do tří kategorií: přibližně 10 % by měly tvořit klíčové ukazatele výsledků (KRI), 80 % ukazatele výkonnosti (PI) a zbývajících 10 % skutečné klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Právě KPI mají zachycovat pouze ty nejdůležitější aspekty výkonnosti a neměly by být zahlceny nadměrným množstvím dat. Menší počet správně zvolených KPI je v praxi účinnější než snaha sledovat mnoho ukazatelů bez skutečného významu. Pokud projektový tým již od počátku ví, že jeho cílem je identifikovat pouze omezený počet nejzásadnějších metrik, zvyšuje se pravděpodobnost, že výsledný systém bude přehledný, funkční a strategicky zaměřený. (Parmenter, 2015)

Parmenter (2015) navrhuje možnost zavedení systému KPI v časovém horizontu šestnácti týdnů, přičemž klade důraz na vytvoření prostředí založeného na principu „jednoduše to udělejte“. Tento přístup má eliminovat zbytečné časové ztráty způsobené nadměrným analyzováním a dlouhými přípravnými fázemi. Místo toho by měl být projektový tým vybaven důvěrou a podporou vedení, aby mohl bez zbytečných průtahů přistoupit k realizaci. Tato kultura má za cíl podpořit rozhodnost, urychlit implementaci KPI a zabránit zdlouhavému odkládání klíčových kroků v celém procesu.

V počáteční fázi zavádění KPI je možné využívat stávající datové a informační systémy, které podnik aktuálně používá. Investice do specializovaného softwaru není nezbytná hned v prvním roce projektu, doporučuje se ji odložit do doby, kdy bude zřejmé, jakým způsobem budou KPI v organizaci evidovány a spravovány. V mnoha případech mohou podniky plnohodnotně vystačit s již zavedenými nástroji bez nutnosti pořizovat nové

systemy. Odložení rozhodnutí o nákupu softwaru navíc šetří čas, jelikož projektový tým nemusí řešit výběr dodavatele, porovnávání nabídek či proces implementace a školení.

Zároveň se doporučuje, aby všechna výkonnostní měřítka byla soustředěna v jednom systému a byla dostupná všem organizačním složkám. Pokud jsou ukazatele evidovány společně, zvyšuje se jejich přehlednost a snižuje riziko opakovaného zaznamenávání totožných dat. Jakmile jsou v podniku identifikovány klíčové ukazatele výkonnosti, je nezbytné rozhodnout, jakým způsobem a v jaké frekvenci budou vykazovány – například denně, týdně či měsíčně – a jakou formu prezentace zvolit, ať už vizuální (např. grafy) nebo tabulkovou. (Parmenter, 2015)

3 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI Z POHLEDU KPI

Měření výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů (KPI) je dnes nedílnou součástí řízení organizací. Vzhledem k rostoucím nárokům na efektivitu a transparentnost podnikových procesů se do popředí dostávají různé přístupy, které pomáhají systematicky zachytit, vyhodnotit a zlepšovat výkonnost napříč organizačními úrovněmi. Tyto přístupy poskytují metodické rámce, v nichž jsou KPI nejen definovány, ale také provázány se strategickými cíli podniku.

Modely, pro měření výkonnosti mohou být např.: Finanční analýza, metoda Balanced scorecard a Model Excellence EFQM, nabízejí odlišné pohledy, ale i stejné pohledy na využití KPI v praxi. Liší se nejen v důrazu na kvantitativní a kvalitativní metriky, ale také ve způsobu zapojení zaměstnanců, měření výsledků nebo kontinuálního zlepšování procesů. Každý z těchto přístupů přináší své specifické výhody a možnosti aplikace v závislosti na typu organizace, její strategii a cílech. Následující část se věnuje právě těmto přístupům a jejich souvislostem s využitím KPI jako nástroje efektivního řízení výkonnosti.

3.1 Finanční analýza

Z pohledu klíčových indikátorů výkonu je finanční analýza spojována s výsledky podniku a hledáním cesty jak je zlepšit. Jedním z kritérií jsou finanční výsledky podniku, které jsou posuzovány nejenom jeho managementem, ale i dalšími externími stakeholdery, zejména bankou. S tímto hodnocením úzce souvisí finanční analýza.

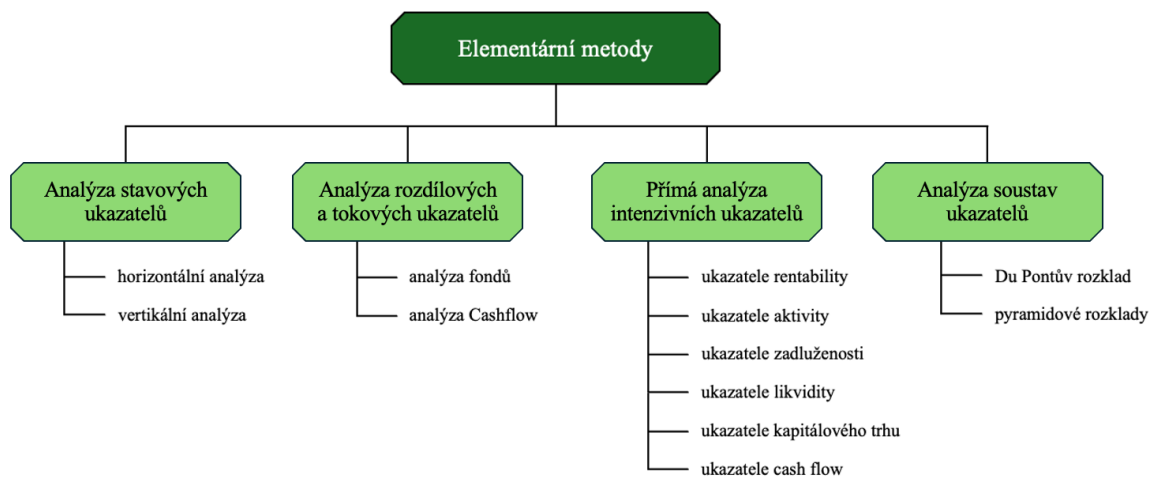
Hlavním cílem finanční analýzy je poskytovat informace pro správná rozhodnutí týkající se fungování podniku. Je zřejmé, že mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku existuje silná propojenost. Účetnictví nabízí určité finanční údaje, které jsou poměrně přesné, avšak vztahují se pouze k jednomu konkrétnímu časovému bodu a často jsou izolované. Aby bylo možné tyto údaje použít pro posouzení finančního zdraví podniku, musí projít procesem finanční analýzy.

Finanční analýzy se vyvíjely v závislosti na době, ve které byly používány. S nástupem počítačů došlo k zásadním změnám ve struktuře těchto analýz, což ovlivnilo i matematické principy a důvody, které vedly k jejich vytváření. Původně se finanční analýzy zaměřovaly především na zobrazení absolutních změn v účetních výsledcích. Postupně však bylo zjištěno, že rozvaha a výkaz zisku a ztráty poskytují cenné informace pro hodnocení úvěrové schopnosti podniků. Tento přístup se soustředil hlavně na udržení likvidity podniku, což bylo klíčové pro jeho dlouhodobou stabilitu a schopnost přežít. (Ružičková, 2021)

Rozvoj matematických, ekonomických a statistických věd umožnil rozvoj finanční analýzy do takové formy, jak ji známe v dnešní době. Vzniklo množství metod hodnocení finančního zdraví podniku. Finanční zdraví podniku má také vliv na její výkonnost. Z hlediska metodologie finanční analýzy je potřeba dbát na přiměřenost volby metod s ohledem na:

- účelnost,
- nákladnost,
- spolehlivost.

Elementární analýza v rámci finanční analýzy je základní a jednoduchý způsob hodnocení finanční situace podniku, který se zaměřuje na základní finanční ukazatele a údaje, jako jsou například likvidita, ziskovost nebo rentabilita. Tento typ analýzy se obvykle neprovádí na hlubší úrovni a slouží jako první krok v procesu posuzování výkonnosti podniku. Elementární metody lze rozdělit do několika skupin, přičemž každá z těchto skupin přispívá k celkovému komplexnímu finančnímu hodnocení podniku. Tento proces umožňuje získat celkový přehled o hospodaření podniku, což pomáhá při rozhodování a plánování. Pro lepší orientaci je toto členění podrobně rozepsáno na **Obrázku č. 2.**



Obrázek č. 2: Metody finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Ružičková, 2021)

Analýza stavových ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza, označovaná také jako analýza trendů, sleduje časový vývoj absolutních hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Dlouhodobější časové řady zvyšují přesnost interpretace a umožňují odhalit vývojové tendence. Při hodnocení je

důležité zohlednit nejen vnitřní změny v podniku, ale i vnější faktory, jako jsou ekonomická situace nebo specifika daného odvětví.

Vertikální analýza, známá jako procentní rozbor, se zaměřuje na vnitřní strukturu účetních výkazů. Porovnává jednotlivé položky s celkovou hodnotou aktiv nebo pasiv, což usnadňuje srovnání mezi obdobími a s jinými podniky. Struktura aktiv vypovídá o způsobu investování kapitálu – dlouhodobá aktiva bývají výnosnější, ale méně likvidní. Struktura pasiv ukazuje, z jakých zdrojů je majetek financován – zatímco cizí zdroje mohou být levnější, nesou i vyšší riziko. Vyvážené rozložení aktiv a pasiv je klíčové pro zajištění stability a likvidity podniku. (Ružičková, 2021)

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů se zaměřuje na účetní výkazy, které obsahují položky týkající se toků, jako je výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. I rozvaha se podrobuje analýze, zejména v případě oběžných aktiv, která lze analyzovat pomocí rozdílových ukazatelů. Mezi metody využívající rozdílové ukazatele patří analýza fondů finančních prostředků, která se soustředí především na čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel pomáhá stanovit optimální úroveň jednotlivých položek oběžných aktiv a jejich celkovou přiměřenost. Tuto analýzu lze rovněž využít při hledání ideálního způsobu financování oběžných aktiv. Cílem analýzy cash flow je posoudit vnitřní finanční sílu podniku, tedy jeho schopnost generovat přebytek z vlastní činnosti, který lze využít k pokrytí klíčových potřeb, jako jsou úhrada závazků, výplata dividend nebo financování investic. (Ružičková, 2021)

Přímá analýza intenzivních ukazatelů, známá také jako poměrová analýza, je jednou z nejběžnějších metod finanční analýzy. Zahrnuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a cash flow. Tyto ukazatele si více představíme v další kapitole.

Analýza soustav ukazatelů je pokročilá metoda finanční analýzy, která propojuje různé ukazatele do komplexního modelu. Ten odhaluje vzájemné vztahy mezi jednotlivými ukazateli a umožňuje jejich rozklad do větší hloubky, čímž poskytuje detailní pohled na finanční zdraví podniku. Hlavní funkcí těchto soustav je vysvětlit vliv změn na celkovou výkonnost podniku, podpořit analýzu vývoje v čase a poskytnout podklady pro rozhodování.

Jednotlivé ukazatele zobrazují jen vybrané aspekty podnikání, zatímco soustavy ukazatelů reflektují jejich vzájemnou provázanost. Mezi známé přístupy patří například Du Pontův rozklad rentability, který analyzuje ziskovou marži a obrát aktiv. Podobně fungují pyramidové soustavy ukazatelů, využívající aditivní nebo multiplikativní rozklad.

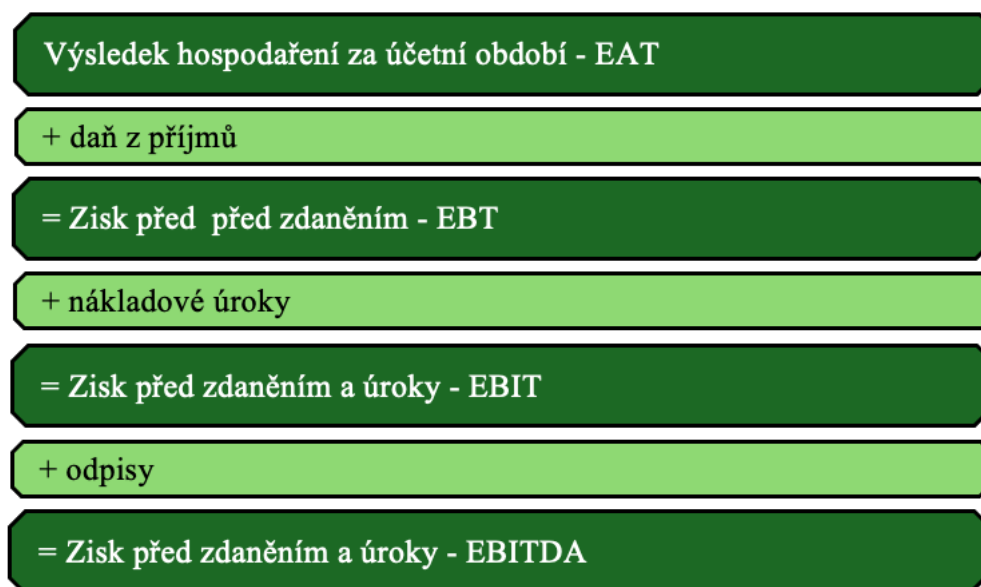
Tyto přístupy mohou být realizovány metodami jako je řetězové dosazování, logaritmická metoda nebo funkcionální metoda.

3.1.1 Tradiční finanční ukazatele z pohledu KPI

Přestože se moderní přístupy k měření výkonnosti podniků stále více opírají o strategicky zaměřené metody, které si představíme v navazující kapitole, tradiční finanční ukazatele si i nadále zachovávají svou důležitou roli. Právě tyto ukazatele zisku, rentability a likvidity tvoří základ pro hodnocení ekonomické stability a schopnosti podniku vytvářet hodnotu. Z pohledu klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) slouží jako důležité výstupové metriky, které odrážejí výsledky předchozího řízení a poskytují zpětnou vazbu o tom, jak efektivně podnik realizuje svou strategii.

Ukazatele zisku

Výsledek hospodaření je možné chápat jako rozdíl mezi výnosy a náklady, přičemž tento rozdíl určuje, zda podnik dosáhl zisku, nebo ztráty. Výnosy představují všechny peněžní prostředky, které podnik získal během určitého účetního období, bez ohledu na to, kdy byly skutečně inkasovány. Naopak náklady vyjadřují finanční hodnotu prostředků, které podnik vynaložil na dosažení těchto výnosů, i když nemuselo dojít k jejich okamžitému zaplacení v daném období. (Pavelková a kol., 2017)



Obrázek č. 3: Propojenost ukazatelů zisku

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kubičková a Jindřichovská, 2015)

Výkaz zisku a ztráty obsahuje hospodářský výsledek, který představuje jeden z klíčových ukazatelů využívaných ve finanční analýze. Z pohledu zainteresovaných stran

je zásadní, aby podnikatelský subjekt dosahoval ziskovosti. Mezi sledované formy zisku patří zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA), dále zisk před úroky a zdaněním (EBIT), následně zisk před zdaněním (EBT) a čistý zisk za účetní období (EAT). Viz **obrázek č. 3.** (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Z pohledu klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů EBITDA (zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací). Tento ukazatel je považován za základní měřítko provozní výkonnosti podniku, jelikož eliminuje vliv rozdílných účetních a daňových pravidel a lépe tak zachycuje skutečnou výkonnost jádra podnikání. V praxi je EBITDA často označována jako „vstupní“ ukazatel pro další analýzu výkonnosti.

Tento ukazatel hraje klíčovou roli zejména pro vrcholový management podniku, protože poskytuje přehled o schopnosti podniku generovat zisk z hlavní činnosti nezávisle na jejím financování nebo účetní politice. Významný je však také z pohledu zainteresovaných stran – například investorů, věřitelů či analytiků, kteří EBITDA využívají k porovnání výkonnosti napříč podniky i sektory. V kontextu řízení výkonnosti by měl být tento ukazatel považován za jednu z hlavních metrik, které odrážejí naplňování cílů vlastníků podniku. Lze říci, že dosažení stabilního a rostoucího EBITDA představuje jeden z klíčových cílů každého podnikatelského subjektu, neboť přímo souvisí s tvorbou zisku, udržitelností růstu a hodnotou podniku.

Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje, jak efektivně společnost hospodaří s různými podnikovými zdroji a porovnává je se ziskem. Hodnocení rentability umožňuje posoudit, zda podnik dosahuje přiměřeného zisku vzhledem k objemu vlastních či cizích zdrojů a také poskytuje srovnání s předchozími obdobími. (Pavelková a kol., 2017)

Mezi nejpoužívanější ukazatele řadíme rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), která sleduje, jaký čistý zisk připadá na jednotku vlastního kapitálu. Ukazatel je důležitý zejména pro akcionáře a vlastníky, protože udává návratnost jejich investice. Dalším z ukazatelů je rentabilita celkových aktiv (ROA), která staví zisk, přesněji EBIT, proti celkovým aktivům společnosti. Poskytuje informaci o efektivním využívání majetku bez ohledu na jeho financování. Je užiteční pro posouzení provozní efektivity. Posledním uvedeným

ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS), která hodnotí čistý zisk v porovnání s dosaženými tržbami. (Pavelková a kol., 2017)

Z pohledu KPI lze vnímat rentabilitu jakožto pomocný ukazatel, který propojuje výsledek hospodaření s efektivitou řízení podnikových zdrojů. Na rozdíl od absolutních ukazatelů zisku, poskytuje rentabilita kvalitnější pohled na výkonnost, neboť zohledňuje velikost kapitálu, aktiv či tržeb. Její pravidelné sledování přispívá ke zpětné kontrole a nastavení nových strategických cílů.

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům a zachovat si finanční stabilitu v běžném provozu. Mezi základní ukazatele likvidity patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita reflektuje podíl oběžných aktiv a krátkodobého majetku, čímž poskytuje základní představu o tom, zda podnik disponuje dostatečnými prostředky k úhradě svých krátkodobých dluhů. Pohotová likvidita zpřesňuje tento pohled tím, že ze součtu oběžných aktiv odečítá zásoby. Tím reflektuje likvidnější složky majetku. Nejprísnejší z ukazatelů je okamžitá likvidita, která porovnává přímo peněžní prostředky s krátkodobými závazky. Pokud jednotlivé likvidity dosahují optimálních hodnot, signalizuje to fakt, že podnik zvládá plnit své závazky bez většího rizika platební neschopnosti. (Kiselačková a Šoltés, 2017)

Z pohledu KPI slouží tyto ukazatele nejen ke zpětnému hodnocení finanční pozice, ale také jako kontrolní mechanismus pro řízení pracovního kapitálu. V praxi bývají stanoveny jako mezní hodnoty, jejichž plnění zajišťuje, že podnik nebude ohrožen nedostatkem likvidních prostředků. Pravidelné sledování likvidity v podobě KPI umožňuje včas identifikovat případné problémy s cash-flow a přizpůsobit finanční řízení aktuální situaci. Likviditní KPI tak představují důležitý nástroj pro udržení rovnováhy mezi stabilitou, solventností a efektivním využitím disponibilních prostředků.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k vyhodnocení efektivity využívání majetku, zejména oběžných aktiv. Jejich sledování pomáhá identifikovat, jak rychle podnik obrací své zásoby, pohledávky či celý majetek v tržby. Jeden z klíčových ukazatelů této oblasti je obrat aktiv, který poměřuje výši tržeb s hodnotou celkových aktiv.

Dalším důležitým ukazatelem je doba obratu zásob, která měří, jak dlouho trvá, než se zásoby prodají. Krátká doba obratu zásob bývá zpravidla pozitivním signálem, protože naznačuje, že podnik nemá nadměrné množství zásob, které by mohly ztěžovat jeho likviditu nebo vést k zastarání zboží. (Kiselačková a Šoltés, 2017)

Nejčastěji využívané ukazatele v této oblasti zahrnují doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek, doba úhrady závazků nebo obrat aktiv. Tyto ukazatele se v podobě KPI uplatňují zejména v oblasti řízení provozu, logistiky a cash-flow, kde pomáhají optimalizovat tok financí a materiálu. Například snížení doby obratu zásob nebo zkrácení doby inkasa pohledávek bývá běžným cílem v rámci zvyšování provozní efektivity. Aktivně nastavené KPI v této oblasti umožňují řídit pracovní kapitál, zlepšovat likviditu a snižovat provozní náklady.

3.1.2 Moderní finanční ukazatele z pohledu KPI

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti poskytují důležité informace o hospodaření podniku, nicméně v podniku se spolu s nimi využívají i moderní ukazatele, které reflektují nejen účetní výstupy, ale také ekonomickou realitu a tvorbu hodnoty pro vlastníky. Mezi nejvýznamnější nástroje této kategorie patří EVA (Economic Value Added) a MVA (Market Value Added), které umožňují detailněji hodnotit efektivitu využívání kapitálu a dlouhodobou výkonnost podniku z pohledu investora. Z hlediska KPI představují tyto metriky klíčové indikátory orientované na hodnotu, jež slouží nejen k internímu řízení, ale i ke komunikaci s externími stakeholdery.

EVA – Ekonomická přidaná hodnota

Ukazatel Economic Value Added (EVA) vychází z principu, že účetní zisk nezachycuje celkovou nákladovost kapitálu. Zatímco náklady na cizí kapitál jsou v účetním zisku obsaženy, náklady na vlastní kapitál v něm zahrnuté nejsou. Tyto náklady představují očekávaný výnos investorů, kteří do podniku vložili vlastní prostředky. Výnosnost vlastního kapitálu není dána exaktně, jako je tomu například u úrokové sazby, ale vychází z odhadu ovlivněných faktory, jako je oborové riziko, vývoj úrokových sazeb nebo výnosnost bezrizikových investic. (Pavelková a kol., 2017)

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a náklady na veškerý investovaný kapitál, přičemž tyto náklady zahrnují i oportunitní náklady na vlastní kapitál. Podstatou tohoto ukazatele je snaha kvantifikovat skutečný ekonomický přínos

podnikatelských aktivit – tedy to, zda podnik v daném období skutečně vytvořil hodnotu pro své vlastníky. (Pavelková a kol., 2017)

Kladná hodnota EVA znamená, že podnik generuje hodnotu pro vlastníky – tedy že výnosnost investovaného kapitálu převyšuje jeho náklady. Naopak záporná hodnota signalizuje ztrátu ekonomické hodnoty. Výhodou EVA je, že jej lze použít na různých úrovních řízení – od celého podniku po jednotlivé divize, produkty nebo projekty – a sledovat tak tvorbu hodnoty v konkrétních částech podnikových činností. (Corporate finance institute, 2025)

Koncepce EVA stojí na tzv. ekonomickém modelu výkonnosti, který je nutné vytvořit prostřednictvím transformace účetních údajů. Tato transformace zahrnuje úpravu účetních výkazů tak, aby více odpovídaly ekonomické realitě. Stewart (1991), spoluautor tohoto modelu, identifikoval více než 160 možných úprav účetních veličin. V praxi se však uplatňuje pouze menší část těchto úprav, přičemž výběr závisí na konkrétní situaci daného podniku. Důležité přitom je, aby zvolené úpravy byly po určité období konzistentní, což umožní sledovat a porovnávat vývoj výkonnosti podniku v čase. (Pavelková a kol., 2017)

Jedním z hlavních přínosů ukazatele EVA je jeho schopnost propojovat strategické a operativní řízení podniku. Tento ukazatel může být využíván na všech úrovních řízení a slouží nejen jako měřítko výkonnosti, ale také jako nástroj pro řízení. Například podnikové rozpočty mohou být strukturovány tak, aby reflektovaly hodnotu EVA nebo její tzv. generátory – tedy faktory, které přímo ovlivňují tvorbu ekonomické přidané hodnoty. Tyto faktory lze identifikovat prostřednictvím pyramidového rozkladu EVA, v jehož rámci se objevují i různé ukazatele finanční analýzy, zmíněné v předchozích částech práce. Tento přístup tak umožňuje efektivní propojení tradičních analytických metod s hodnotovým řízením výkonnosti podniku.

V rámci ukazatele EVA lze sledovat různé pohledy na KPI, prvním z nich je strategický pohled. Ukazatel EVA se používá pro dlouhodobé hodnocení výkonnosti podniku jako celku. Právě v tomto smyslu používáme KPI, které má odpovědět na otázku, zda podnik skutečně vytváří hodnotu. (Pramudita, 2016)

Druhým hlediskem je samozřejmě finanční pohled, EVA slouží jako doplněk tradičních ukazatelů a v rámci KPI má EVA za úkol odpovědět na otázku, jak si stojí podniku ekonomicky, přičemž se nejčastěji porovnávají předešlá období a konkurence.

Přes finanční pohled se dostáváme na třetí hledisko, které lze sledovat v rámci KPI, a tím je hledisko odměňování managementu. Ukazatel EVA lze využít jakožto jakési nastavení motivačního schématu pro vrcholové a střední vedení. Metrika KPI má tedy za úkol odpovědět na otázku překročení či nepřekročení nastavené hranice ukazatele a s tím i spojenou zmíněnou odměnu.

MVA – Tržní přidaná hodnota

Ukazatel tržní výkonnosti MVA (Market Value Added) vykazuje vysokou citlivost na pohyby a celkový vývoj akciových trhů, v jejichž rámci se běžně uplatňuje. Stejně jako koncept ekonomické přidané hodnoty (EVA) byl i ukazatel MVA zaregistrován jako ochranná známka společnosti Stern Stewart & Co. (Kiselačková a Šoltés, 2017)

Hodnota ukazatele MVA (Market Value Added) by měla být v ideálním případě co nejvyšší, nicméně její růst nelze dosáhnout pouhým navýšením kapitálových vstupů do podniku. K nárůstu tohoto ukazatele dochází pouze za specifických podmínek. Jednou z nich je situace, kdy podnik dokáže generovat z investovaného kapitálu vyšší výnos, než jsou odpovídající náklady na kapitál, a zároveň udrží svou celkovou tržní hodnotu.

Druhou možností, jak zvýšit hodnotu ukazatele MVA, je zajištění trvalého růstu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je považován za vhodný nástroj pro hodnocení celkové výkonnosti podniku, neboť integruje jak pohled investorů, tak i dlouhodobou schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky. Je však třeba poznamenat, že využitelnost ukazatele MVA je omezena pouze na společnost, u níž je známá její tržní hodnota, typicky tedy na podnik obchodovaný na kapitálových trzích. (Pavelková a kol., 2017)

Podle Maříka (2011) lze ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA – Market Value Added) stanovit dvěma základními způsoby. Prvním přístupem je metoda ex post, která vychází z rozdílu mezi celkovou tržní hodnotou společnosti a hodnotou jejich operativních aktiv (NOA – Net Operating Assets). Tento způsob výpočtu je aplikovatelný pouze u akciových společností, jejichž akcie jsou veřejně obchodovány na kapitálovém trhu, protože právě zde je možné stanovit tržní hodnotu s potřebnou přesností.

Alternativní přístup představuje model ex ante, který je úzce propojen s konceptem ekonomické přidané hodnoty (EVA). V tomto pojetí je MVA chápána jako současná hodnota očekávaných budoucích ekonomických přidaných hodnot. Tento způsob umožňuje propojit

dlouhodobé finanční plánování a predikci výkonnosti podniku s jeho tržní hodnotou, a je tak užitečným nástrojem pro investory i strategické řízení.

Mezi hlavní nevýhody ukazatele MVA patří skutečnost, že nelze jednoznačně rozlišit, jakou část dosažené hodnoty lze přičíst samotné výkonnosti managementu a jakou ovlivnily externí faktory, které podnik nemohl kontrolovat. Ukazatel tak může do určité míry odrážet i výkyvy tržního prostředí, které nejsou výsledkem strategických rozhodnutí. Současně není zcela přesně určitelné, jakou hodnotu považují investoři za přiměřenou či očekávanou. Platí však, že s rostoucí mírou investičního rizika roste i požadavek investorů na vyšší výnos, což MVA jako ukazatel zohledňuje pouze nepřímo. (Pavelková a kol., 2017)

3.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard představuje moderní přístup ke strategickému řízení, který byl formulován počátkem 90. let 20. století na základě výzkumu profesora Roberta Kaplana z Harvard Business School a Davida Nortona, prezidenta společnosti Renaissance Solutions. Tito autoři vytvořili model měření výkonnosti, jenž umožňuje převést dlouhodobé strategické cíle organizace do konkrétních operativních kroků. Základním principem této metodiky je systematické sledování a hodnocení výsledků prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které slouží jako nástroj zpětné vazby i podpory rozhodování v řízení podniku (Kaplan a Norton, 2007)

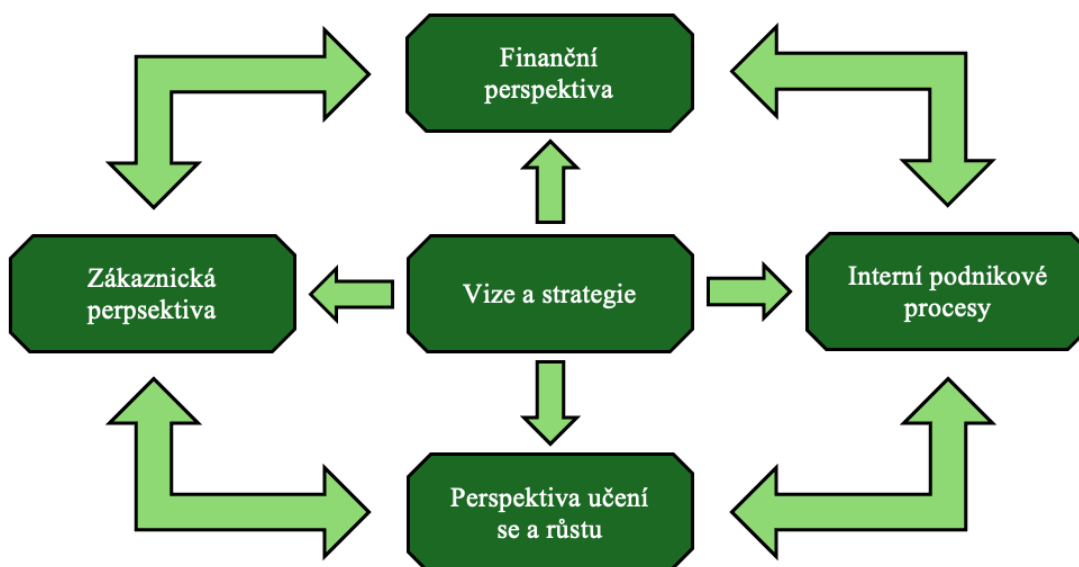
3.2.1 Charakteristika metody BSC

Jednou z hlavních předností Balanced Scorecard je jeho strukturovanost a přehlednost, která umožňuje sledovat, do jaké míry jsou strategické cíle naplňovány. To je však podmíněno správným výběrem měřitelných metrik, vhodným nastavením bodů měření, jejich četnosti a rovněž schopností efektivně analyzovat výsledky. Při sestavování systému měření je nezbytné mít jasno v tom, co je předmětem měření, jaký má měření účel, jakým způsobem a kým se provádí, v jakých časových intervalech a jak budou dále využity zjištěné hodnoty. (Janišová a Křivánek, 2013)

Strategická verze Balanced Scorecard vychází ze strategické mapy podniku, kterou dále rozpracovává do konkrétních cílů a k nim přiřazuje odpovídající klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Jedná se o komplexní manažerský nástroj určený k měření, hodnocení, řízení a především ke sdílení informací o výkonnosti napříč celou organizací. Ústřední roli

v tomto systému sehrávají právě KPI, které představují měřitelný odraz naplňování strategických priorit.

Základní struktura metody Balanced Scorecard, kterou vyzobrazuje **obrázek č. 4**, by měla být v každé ze čtyř perspektiv rozšířena o klíčové otázky, které daná oblast řeší. Zároveň je důležité přesně definovat cíle, stanovit způsoby jejich měření a určit, jaká opatření bude podnik realizovat centrálně a jaká mohou vzniknout z iniciativy zaměstnanců. Celý systém funguje na principu neustálého cyklu, kde každá změna v jedné oblasti ovlivňuje ostatní. Schéma Balanced Scorecard zároveň plní roli strategického nástroje a vizuálního vyjádření vize podniku, přičemž jeho vytvoření a udržování je především v kompetenci vrcholového managementu. (Kaplan a Norton, 2007)



Obrázek č. 4: Model BSC

Zdroj: vlastní dle (Vysušil, 2004)

Při zavádění metody Balanced Scorecard je klíčové zajistit propojení mezi strategickými cíli podniku a jeho finančními ambicemi. Finanční perspektiva zpravidla tvoří střed, ke kterému se vztahují cíle a ukazatele z ostatních oblastí tohoto systému. Každý KPI by měl být součástí logického řetězce příčin a důsledků, které v konečném důsledku směřují ke zlepšení finanční výkonnosti organizace. Balanced Scorecard tak představuje určitý „narrativ strategie“, jehož počátkem jsou dlouhodobé finanční cíle propojené s konkrétními kroky ve vnitřních procesech, rozvoji lidských zdrojů a péči o zákazníka.

Ve většině podniků právě finanční cíle vytvářejí potřebné vazby mezi všemi čtyřmi perspektivami BSC. Mezi tyto cíle lze zahrnout například zvyšování obrátu, optimalizaci

nákladů, růst produktivity, efektivnější využívání aktiv nebo snižování podnikatelského rizika. Úspěšné nastavení těchto vztahů v rámci BSC přispívá k tomu, že se z metody stává funkční nástroj pro řízení dlouhodobé výkonnosti a zajištění udržitelného růstu. (Kaplan a Norton, 2007)

3.2.2 Využití metody BSC z pohledu KPI

Balanced Scorecard (BSC) je vrcholovou metodou, která završuje pyramidální strukturu přístupů a metod využívaných podnikem při finančním řízení a řízení vnitropodnikových procesů. Její úspěšná implementace předpokládá již zvládnuté finanční procesy, jako jsou finanční analýza a řízení, a také efektivní řízení interních procesů. Součástí přípravy na BSC je postupné zvládnutí předchozích fází, bez nichž nelze přistoupit k samotné aplikaci této metody. (Kaplan a Norton, 2007)

Na metodu Balanced Scorecard lze nahlížet z několika pohledů. Z pohledu KPI jsou vnímány jednotlivé perspektivy BSC následovně.

Finanční perspektiva

Při stanovení finančních cílů v rámci Balanced Scorecard je nezbytné zohlednit vývojovou fázi, ve které se podnik aktuálně nachází. Podniky ve fázi růstu typicky čelí vyšším kapitálovým výdajům, které souvisejí s rozvojem infrastruktury, inovací produktového portfolia a akvizicí nových zákazníků. Oproti tomu podniky ve fázi zralosti již mají tyto základní investice za sebou a provozují stabilní výrobní nebo servisní kapacity. V této fázi se pozornost managementu zpravidla přesouvá k efektivnímu řízení nákladů a optimalizaci peněžních toků.

Ve finanční perspektivě BSC z pohledu KPI jsou pak sledovány ukazatele odrážející ekonomickou výkonnost podniku. Patří mezi ně například ukazatele hodnoty podniku jako EVA (Economic Value Added) či MVA (Market Value Added), dále výše tržeb, struktura nákladů, likvidita, solventnost, rentabilita investic, nebo ukazatele založené na peněžních tocích. Výběr konkrétních metrik by měl vždy odpovídat strategickému směřování podniku a fázi jeho životního cyklu. (Učeň, 2008)

Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy Balanced Scorecard se management zaměřuje na určení cílových zákaznických a tržních segmentů, které představují prioritní oblast podnikových aktivit. Klíčové je porozumění potřebám a očekáváním zákazníků v daném

prostředí, což umožňuje přesnější směřování strategie. Hodnoticí ukazatele se v této perspektivě zpravidla zaměřují na oblasti spojené s budováním loajality zákazníků, rozšiřováním zákaznické základny a celkovou mírou spokojenosti s produkty a službami organizace. (Učeň, 2008)

V rámci KPI se sledují různé výkonnostní ukazatele, které pokrývají jak vztahové, tak výkonnostní aspekty. Mezi nejčastější KPI patří Net Promoter Score (NPS), který měří ochotu zákazníků doporučit podnik dále, Customer Satisfaction Score (CSAT) sledující přímou spokojenost s konkrétními službami nebo produkty, a také „churn rate,“ ukazující míru ztráty zákazníků.

Oblast interních procesů podniku

Na rozdíl od tradičních metod, které se soustředí primárně na zefektivňování stávajících podnikových procesů, klade Balanced Scorecard důraz na rozvoj zcela nových interních činností. Cílem těchto inovací je vytvořit takové procesy, které budou odpovídat strategickým potřebám zákazníků a zároveň povedou k dosažení stanovených finančních cílů. Zatímco krátkodobě zaměřené procesy reflektují aktuální výrobní a provozní realitu, BSC integruje i tzv. inovační procesy. Ty se orientují na vývoj nových produktů a služeb, které mají potenciál oslovit jak stávající, tak i nové segmenty zákazníků. Tímto přístupem je organizaci umožněno dosáhnout udržitelného finančního růstu v dlouhodobém horizontu. (Kaplan a Norton, 2007)

Tuto perspektivu z pohledu KPI lze sledovat pomocí ukazatelů, kterými jsou např. průměrná doba cyklu procesu nebo míra reklamací. Z pohledu inovací lze sledovat počet produktů uvedených na trh. Podíl tržeb z nových produktů či čas potřebný pro vývoj nového produktu.

Perspektiva učení se a růstu

Dosažení ambiciózních cílů v oblasti financí, zákaznické spokojenosti a efektivity interních procesů je úzce spjato se schopností organizace neustále se učit a rozvíjet. Klíčovými prvky, které tento rozvoj umožňují, jsou především zaměstnanci, systémy a celková vnitřní koordinace. Pro zvýšení výkonnosti organizace je často nezbytné investovat do lidského kapitálu, technologické infrastruktury a optimalizace procesů, které posilují celkovou organizační kapacitu. Z tohoto důvodu by měly být odpovídající cíle a

výkonnostní ukazatele pevně integrovány do Balanced Scorecard, neboť právě tyto faktory tvoří základ dlouhodobé výkonnosti.

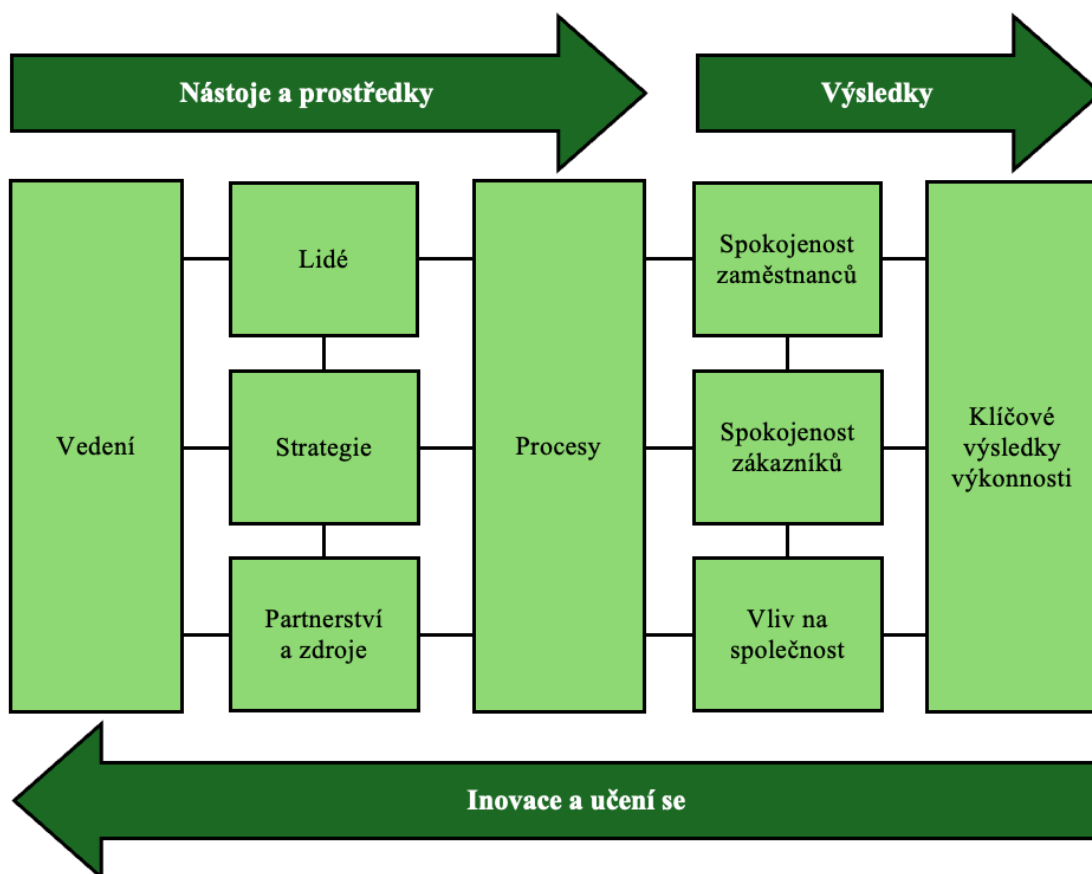
Pro sledování efektivity investic do zaměstnanců a organizačního rozvoje se běžně používá trojice základních metrik: spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a míra retence. Mezi další významné ukazatele patří například úroveň souladu jednotlivců, týmů a oddělení se strategickými cíli, dále míra dostupnosti strategických informací nebo strategické pokrytí klíčových pracovních pozic. Nedostatek konkrétně definovaných ukazatelů na této úrovni zároveň představuje prostor pro tvorbu vlastních metrik zaměřených na personální, organizační a systémový rozvoj v souladu s cíli dané podnikové jednotky. (Kaplan a Norton, 2007)

3.3 Model Excellence EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management) vznikl jako reakce na rostoucí konkurenční tlak v 80. letech 20. století, zejména ze strany amerických a japonských podniků. V rámci evropských snah o zvýšení konkurenceschopnosti firem byla roku 1988 založena Evropská nadace pro management kvality (EFQM) se sídlem v Bruselu, která sdružuje přední podniky z celé Evropy a od počátku 90. let se aktivně podílí na tvorbě nástrojů podporujících excelenci v řízení. (Marinič, 2008)

Inspirací pro vznik modelu EFQM byly uznávané zahraniční koncepty, jako například Demingova cena v Japonsku nebo americký model Malcolm Baldrige National Quality Award. Na jejich základě vznikla evropská obdoba – European Quality Award (EQA), která je každoročně udělována společnostem, jež dosahují vysoké úrovně kvality řízení a výkonnosti na základě přísného hodnocení dle zásad EFQM Excellence Modelu.

Tento model představuje nástroj pro komplexní hodnocení podnikatelské úspěšnosti a je úzce propojen s konceptem Total Quality Management (TQM). Na rozdíl od klasických přístupů k hodnocení kvality, které se zaměřují primárně na výrobky nebo služby, EFQM klade důraz na řízení organizace jako celku – tedy na management kvality v širším smyslu (tzv. quality management). Zásadním rysem modelu je orientace na procesní řízení, měření výstupů a neustálé zlepšování. (Marinič, 2008)



Obrázek č. 5: Model Excellence EFQM

Zdroj: vlastní dle (Nenadál, 2016)

Model excelence EFQM se skládá z devíti oblastí, které jsou znázorněny na **Obrázku č. 5**. Prvních pět kritérií představuje tzv. nástroje a prostředky (Enablers), které vyjadřují schopnosti organizace – například způsob řízení lidí, formulaci strategie nebo řízení zdrojů. Zbylé čtyři oblasti jsou zaměřeny na výsledky (Results) a hodnotí, jak efektivně organizace dosahuje stanovených cílů v různých oblastech – zejména z pohledu zákazníků, zaměstnanců a společnosti. Z hlediska významu bývá klíčové právě kritérium zákaznické spokojenosti, ale důraz je kladen i na další zájmové skupiny. (Šulák a Vacík, 2005)

Pro každý prostředek nebo výsledek jsou stanoveny otázky, na které musí být nalezeny odpovědi. Otázkami je vymezena struktura jednotlivých kritérií, které jsou popsány níže.

Vedení (10 %)

První kritérium sleduje, jak vedení organizace formuluje, rozvíjí a podporuje realizaci jejího poslání a vize. Hodnotí se také schopnost lídrů inspirovat okolí prostřednictvím jasně definovaných hodnot, které směřují k dosažení dlouhodobého úspěchu. Součástí hodnocení je rovněž míra osobní angažovanosti vrcholového managementu při tvorbě a zlepšování systémů řízení, budování vztahů s klíčovými stakeholdery a podpoře vnitřní kultury spolupráce a komunikace. (Grasseová, a další, 2012)

Z pohledu KPI lze měřit pomocí ukazatelů zaměřených na efektivitu leadershipu a jeho vliv na chod organizace. Mezi ukazatele, které bude společnost sledovat patří úspěšnost naplňování strategických cílů, sledování důvěry mezi vedením a zaměstnanci nebo počet komunikovaných vizí a hodnot za určité období. (Barr, 2020)

Lidé (10 %)

Toto kritérium se soustředí na řízení lidských zdrojů, přičemž klade důraz na systematický rozvoj znalostí, dovedností a tvořivosti zaměstnanců. Hodnotí se zde, jak organizace podporuje týmovou spolupráci, jakým způsobem motivuje své pracovníky a jak efektivně se stará o jejich pracovní podmínky. Dalším důležitým aspektem je také komunikace, která by měla probíhat oboustraně a být transparentní. Dále by společnost měla propojovat lidské zdroje s klíčovými procesy, myšleno z pohledu informovanosti. Posledním a také důležitým měřítkem je odměňování zaměstnanců a s ním spojená celková péče. (Grasseová, a další, 2012)

V této oblasti se uplatňuje celá řada KPI. Mezi nejpoužívanější patří fluktuace zaměstnanců, míra angažovanosti, počet školení na zaměstnance nebo průměrná doba zaměstnání. Další KPI se zaměřují na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nebo míru zapojení do interní komunikace.

Strategie (10 %)

Kritérium zaměřené na strategii hodnotí, jak organizace přetváří své poslání a vizi do konkrétní a srozumitelné strategie. Důraz je kladen na to, zda strategie odráží potřeby a očekávání zainteresovaných stran a jak efektivně je transformována do politik, plánů,

konkrétních cílů a klíčových procesů. Efektivní strategie by měla být postavena na zpětné vazbě od zákazníků, výsledcích měření výkonnosti, benchmarkingu a analýzách vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Smyslem tohoto kritéria je zjistit, do jaké míry je strategický rámec ukotven v každodenním fungování organizace a podporuje její dlouhodobou udržitelnost. (Grasseová, a další, 2012)

Pohledem KPI je strategie měřitelná prostřednictvím ukazatelů, které sledují úspěšnost plánování, realizace a vyhodnocování strategických cílů. Mezi tyto ukazatele řadíme míru plnění strategických iniciativ, procentuální úspěšnost strategických projektů nebo četnost a aktuálnost kontrol strategického plánování. (Pramudita, 2016)

Partnerství a zdroje (10 %)

Toto kritérium hodnotí, jak organizace plánuje, rozvíjí a řídí své vztahy s externími partnery a jak efektivně využívá dostupné interní zdroje. Největší důraz je kladen na spolupráci s dodavateli, strategickými partnery a dalšími klíčovými stranami, s cílem dosáhnout dlouhodobé stability. Součástí hodnocení je také práce s vnitřními zdroji. Jedná se o materiálové, technické, informační nebo finanční. Cílem je zajištění udržitelnosti, hospodárnosti a otevřenosti. (Grasseová, a další, 2012)

Mezi relevantní KPI v této oblasti patří úroveň spokojenosti s klíčovými dodavateli, čas dodání materiálu nebo míra obratu zásob. U finanční oblasti tohoto kritéria můžeme hodnotit efektivitu investic nebo náklady na financování.

Procesy (10 %)

Toto kritérium se zaměřuje na vše okolo procesů, od jejich navrhování přes implementaci až pro průběžnou kontrolu a zlepšování. Sleduje se hlavně kvalita, propojenost se strategií a politikou organizace a jak přispívají k uspokojení potřeb zákazníků a ostatních stakeholderů. Podmínkou je filozofie neustálého zlepšování. (Grasseová, a další, 2012)

V této části se KPI sledují prostřednictvím ukazatelů zaměřených na efektivitu, kvalitu a plynulost klíčových podnikových procesů. Patří mezi ně např. průměrná doba trvání procesu, míra defektů nebo počet procesních odchylek za období.

Spokojenost zaměstnanců (10 %)

Toto kritérium navazuje na oblast řízení lidských zdrojů a hodnotí, do jaké míry organizace naplňuje předpoklady vytvořené v rámci řízení pracovníků. Sleduje se zde zejména to, jaký pokrok organizace dosahuje v oblasti spokojenosti zaměstnanců a jak jsou

tato zjištění reflektována v celkové vnitřní výkonnosti podniku. Důležitou roli hraje nejen perspektiva zaměstnanců samotných, ale souvisí s tím i kvantitativní a kvalitativní ukazatele, které poskytují celkový pohled na firemní prostředí. (Grasseová, a další, 2012)

KPI v této oblasti podobná jako u kritéria lidské zdroje.

Spokojenost zákazníků (15 %)

Toto kritérium se považuje za jedno z nejzásadnějších, neboť se zaměřuje na to, jak organizace reaguje na potřeby a očekávání svých externích zákazníků. Hodnocení se opírá o zjištění dosaženého pokroku v této oblasti a současně také o naplňování interních ukazatelů výkonnosti spojených se zákaznickým servisem a kvalitou produktů či služeb. (Grasseová, a další, 2012)

Pro toto kritérium je sledování KPI v podniku klíčové. Spokojenost zákazníků je typicky sledována jako Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSI) nebo četnost opakovaných nákupů. Dále můžeme sledovat také negativní ukazatel a tím je míra odlivu zákazníků, anglicky „churn rate“. (Barr, 2020)

Vliv na společnost (10 %)

Toto kritérium vychází z principů Total Quality Management (TQM) a klade důraz na odpovědnost organizace vůči společnosti a svému okolí. Sleduje se míra zapojení do regionálního rozvoje, přístup k ochraně životního prostředí, zodpovědné využívání neobnovitelných zdrojů a kvalita komunikace směrem k veřejnosti. Hodnocena je také transparentnost v předávání informací o činnosti a výsledcích organizace a zohledňována jsou i případná externí ocenění, která organizace získala za společensky odpovědný přístup. (Grasseová, a další, 2012)

V této oblasti měříme KPI pomocí CSR ukazatelů. Jsou to například četnost enviromentálních auditů, výše sponzorských hodin nebo podíl recyklovaného materiálu.

Klíčové výsledky výkonnosti (15 %)

Závěrečné kritérium EFQM modelu se zaměřuje na celkovou výkonnost organizace a představuje výsledek všech ostatních činností, procesů a rozhodnutí. Hodnotí se, do jaké míry podnik naplňuje svou strategii a politiku prostřednictvím měřitelných výsledků. Kromě tradičních ekonomických ukazatelů, jako je ziskovost či růst, jsou do hodnocení zahrnovány i výsledky v oblastech sociální a znalostní dimenze, tedy například úroveň rozvoje lidského

kapitálu nebo vliv na širší společenské prostředí. Toto kritérium poskytuje ucelený obraz o celkové úspěšnosti organizace. (Grasseová, a další, 2012)

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro svoji praktickou část jsem si vybral společnost TIMRA, s. r. o. (dále jen „TIMRA“), která působí již několik let na trhu stavebnictví. Níže si krátce představíme, historii a vývoj společnosti a předmět podnikání.

4.1 Historie a vývoj společnosti

Společnost TIMRA byla založena dne 11. února 2016 se sídlem v Pardubicích. Od svého vzniku se zaměřuje na poskytování komplexních stavebních služeb a pronájem nemovitostí. Vývoj společnosti byl ovlivněn dlouholetými zkušenostmi zakladatelů v oblasti stavebnictví a souvisejících činností, což umožnilo rychlou adaptaci na tržní podmínky a vybudování stabilní pozice na trhu.

V počátcích se společnost orientovala především na menší stavební zakázky a rekonstrukce. Postupem času, díky narůstajícímu objemu zakázek a zvyšující se důvěře klientů, rozšířila své aktivity i na větší projekty v oblasti průmyslové výstavby a infrastruktury. V roce 2018 došlo ke strategickému přesunu sídla na adresu Semtín 85, Pardubice - Semtín, kde společnost sídlí dodnes. Tento krok reflektoval potřebu přiblížit se klíčovým průmyslovým oblastem a zefektivnit komunikaci s obchodními partnery.

Rozvoj společnosti byl rovněž podpořen diverzifikací činností, kdy kromě stavební činnosti začala TIMRA poskytovat i služby pronájmu nemovitostí. Tento krok umožnil podniku lépe reagovat na změny na trhu a poskytnout širší portfolio služeb. Společnost se postupně začlenila mezi stabilní poskytovatele stavebních a inženýrských prací v regionu Pardubic a okolí.

V současnosti společnost zaměstnává kvalifikované odborníky s bohatými zkušenostmi v oboru a disponuje moderním technickým vybavením, které umožňuje realizaci projektů různých rozsahů a technické náročnosti. Díky inovativnímu přístupu, důrazu na kvalitu a spokojenost zákazníků si společnost udržuje stabilní klientelu a nadále se rozvíjí v oblasti stavebnictví a správy nemovitostí.

4.2 Předmět podnikání a hlavní činnosti společnosti

Společnost TIMRA se od svého založení v roce 2016 etablovala jako významný hráč v oblasti stavebnictví v České republice. V návaznosti na více než dvaadvacetileté zkušenosti v oboru nabízí široké spektrum služeb, které pokrývají různé segmenty stavebního průmyslu.

Hlavní činnosti společnosti lze rozdělit do několika kategorií, které odrážejí různé oblasti stavební činnosti a poskytovaných služeb.

Společnost TIMRA je dle zákonné definice považována za malý podnik, jelikož splňuje kritéria počtu zaměstnanců a ročního obratu stanovená legislativou. V rámci kategorizace podniků vykazuje tedy znaky typické pro malé podniky, což ovlivňuje její organizační strukturu i způsob řízení.

Výstavba průmyslových a dopravních staveb

TIMRA realizuje projekty zaměřené na výstavbu průmyslových objektů, mezi které patří výrobní haly, sklady či logistická centra. V oblasti dopravních staveb se společnost podílí na budování komunikací, mostů a dalších infrastrukturních prvků, které jsou klíčové pro rozvoj dopravní sítě. Při těchto projektech je kladen důraz na efektivitu, udržitelnost a dodržování nejnovějších technologických standardů.

Výstavba rodinných a bytových domů

V segmentu rezidenční výstavby se společnost zaměřuje na realizaci rodinných domů a bytových komplexů. Společnost poskytuje komplexní služby od návrhu po samotnou realizaci, přičemž klade důraz na individuální přístup k zákazníkům, energetickou efektivitu a moderní architektonická řešení.

Revitalizace a zateplování fasád

TIMRA poskytuje služby v oblasti revitalizace stávajících objektů, zejména prostřednictvím zateplování fasád. Tento proces přispívá nejen k estetickému zlepšení budov, ale především k energetickým úsporám a zvýšení komfortu užívání objektů. Společnost využívá moderní materiály a technologie, které zajišťují dlouhodobou životnost a efektivitu zateplovacích systémů.

Rekonstrukce objektů

Další významnou činností společnosti je rekonstrukce a modernizace stávajících staveb. TIMRA realizuje projekty zaměřené na obnovu bytových domů, komerčních objektů či historických budov. Při těchto pracích je kladen důraz na zachování původního charakteru staveb, avšak s implementací moderních prvků a technologií zajišťujících zvýšení funkčnosti a komfortu.

Zemní práce a inženýrské sítě

Společnost poskytuje služby v oblasti zemních prací, včetně výkopů, terénních úprav a přípravy stavebních parcel. Dále se specializuje na realizaci inženýrských sítí, jako jsou vodovody, kanalizace, plynovody či elektroinstalace. Tyto činnosti jsou nezbytné pro zajištění funkčnosti a propojení nových i stávajících staveb s veřejnou infrastrukturou.

Demolice a bourací práce včetně likvidace odpadů

Společnost TIMRA provádí demolice a bourací práce různého rozsahu, od menších objektů až po rozsáhlé průmyslové komplexy. Součástí těchto služeb je i ekologická likvidace vzniklých odpadů v souladu s platnou legislativou a s důrazem na minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí.

4.3 Osvědčení společnosti

Společnost TIMRA je držitelem osvědčení o odborné způsobilosti k provádění vnějších tepelněizolačních kontaktních systémů (ETICS), které vydává Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. (TZÚS). Toto osvědčení potvrzuje odbornou způsobilost a kvalifikaci společnosti k provádění zateplovacích prací na vysoké úrovni kvality. Udělení tohoto osvědčení je podmíněno splněním přísných požadavků na kvalitu provedení a technologické postupy při realizaci zateplení budov.

ETICS (External Thermal Insulation Composite Systems) jsou systémy určené pro vnější zateplení budov, které významně přispívají ke zlepšení tepelně-technických vlastností staveb a současně zajišťují energetickou úspornost objektů. Osvědčení udělované TZÚS potvrzuje, že společnost realizuje tyto práce v souladu s aktuálními technickými normami a předpisy, čímž zaručuje kvalitu a dlouhodobou životnost výsledného díla.

Proces získání osvědčení ETICS zahrnuje několik fází, které jsou zaměřeny na ověření odborné způsobilosti a kvality prováděných prací. Nejprve je přezkoumávána dokumentace dodaných stavebních materiálů a technologických postupů. Následuje audit přímo na stavbě, při kterém je posuzována správnost provedení montáže v souladu s technologickými požadavky. Součástí procesu jsou také kontrolní návštěvy, které ověřují udržení kvality prováděných prací i po udělení osvědčení.

Pro zákazníky je toto osvědčení důležitým ukazatelem profesionality a odborné způsobilosti společnosti. Zajišťuje, že stavební a zateplovací práce prováděné společností

TIMRA splňují vysoké standardy kvality a jsou realizovány v souladu s platnými normami a předpisy. Udělení osvědčení také přispívá k posílení důvěry klientů a obchodních partnerů.

Držitelé osvědčení ETICS jsou veřejně evidováni na stránkách TZÚS, což zajišťuje transparentnost a snadnou ověřitelnost pro potenciální zákazníky.

5 ANALÝZA KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole se zaměříme na zhodnocení systému měření výkonnosti ve společnosti TIMRA, která působí v oblasti stavebnictví. Cílem této části je identifikovat, jaké klíčové ukazatele výkonnosti jsou v současné době ve společnosti využívány, jaká je jejich vypovídací hodnota pro řízení výkonnosti, a do jaké míry jsou tyto ukazatele v souladu s dlouhodobými cíli společnosti. Vzhledem k projektovému charakteru činnosti podniku a dynamickému prostředí stavebního trhu představují efektivně nastavené KPI zásadní nástroj pro zajištění stability, optimalizaci nákladů a podporu strategického rozhodování.

V dalších podkapitole si představíme přehled aktuálně sledovaných ukazatelů ve společnosti, a to z oblasti finanční a nefinanční, přesně tak, jak jsou KPI vnímána. Dále bude provedeno jejich kritické zhodnocení z pohledu relevance, měřitelnosti, frekvence sledování a praktické využitelnosti při operativním i strategickém řízení.

Na základě provedené analýzy bude následně navržena optimalizace souboru KPI, včetně doplnění o další ukazatele, které by mohly lépe reflektovat klíčové oblasti podnikání společnosti. Návrhy budou vycházet z principů moderního řízení výkonnosti, s důrazem na propojení jednotlivých perspektiv a zapojení KPI do procesů plánování, kontroly a motivace.

5.1 Popis současného stavu měření výkonnosti ve společnosti

Systém měření výkonnosti představuje v každé organizaci důležitý nástroj pro zajištění kontroly, zlepšování procesů a strategické řízení. Ve společnosti TIMRA je oblast sledování výkonnosti dosud rozvíjena spíše intuitivním způsobem, bez pevně stanovené metodiky či struktury klíčových ukazatelů. Přesto lze v rámci jednotlivých oddělení identifikovat vybrané ukazatele, které jsou sledovány zejména z důvodu kontroly hospodaření, plnění zakázek, zajištění provozní efektivity a také z důvodu kontroly banky. V této části bude poskytnut základní přehled o tom, jaké typy měření společnost využívá, jaké informace se sledují a v jaké míře jsou tato data využívána při rozhodování managementu.

Stavebnictví jako obor se vyznačuje vysokou projektovou individualizací, výraznou kapitálovou náročností a často nepravidelným vývojem peněžních toků. Z těchto důvodů je v tomto odvětví sledování výkonnosti podniku prostřednictvím vhodně zvolených ukazatelů klíčové nejen pro zajištění provozní stability, ale také pro dlouhodobé strategické plánování. Na rozdíl od sériové výroby je výkonnost stavebního podniku úzce spjata s konkrétními zakázkami, jejich nákladovou strukturou, termínovým plněním a schopností reagovat na změny v projektové dokumentaci nebo subdodavatelských vztazích.

Jedním z charakteristických prvků v oblasti sledování výkonnosti ve stavebnictví je práce s pozastávkami, které jsou často součástí smluvních podmínek mezi investorem a dodavatelem. Jedná se o část fakturované částky, kterou si objednatel zadrží jako záruku za bezvadné plnění. Tato část bývá uvolněna až po odstranění všech vad nebo po uplynutí záruční doby. Z pohledu finanční výkonnosti je tedy důležité sledovat výši pozastávek v jednotlivých fázích projektu, neboť ovlivňují cash flow podniku a tím i jeho schopnost financovat další činnost. Dočasně snížené příjmy mohou způsobit tlak na externí financování či nutnost upravit rozpočty jiných zakázek.

Dalším specifíkem je role banky, která v některých případech vystupuje nejen jako poskytovatel úvěrového financování, ale také jako garant prostřednictvím bankovních záruk. Tyto záruky jsou často požadovány investory jako důkaz finanční a provozní stability dodavatele a týkají se například záručních lhůt, plnění smluvních podmínek či vrácení záloh. Sledování výkonnosti z pohledu banky se tedy neomezuje pouze na klasické finanční ukazatele jako zisk, rentabilita nebo likvidita, ale zahrnuje také ukazatele důvěryhodnosti, spolehlivosti a schopnosti dostát závazkům vůči třetím stranám.

Ve společnosti TIMRA se sledování KPI v současnosti významně odvíjí právě od požadavků banky. Ta v rámci pravidelného hodnocení úvěrového rizika sleduje určité ukazatele, které si představíme v další kapitole. Tyto metriky jsou podnikem pravidelně vykazovány a slouží jako vstupní hodnoty pro rozhodování o poskytnutí či prodloužení úvěrových rámců. Z pohledu banky se společnost soustředí zejména na monitoring finančních výsledků, zatímco nefinanční ukazatele nebo metriky strategického řízení (např. spokojenost zákazníků, kvalita interních procesů, výkonnost projektových týmů) zůstávají často mimo hlavní oblast zájmu. Avšak nedá se říct, že by KPI společnost nesledovala pro svoje vlastní hodnocení a sledování výkonnosti.

V další kapitole si již představíme všechny klíčové ukazatele, které podnik sleduje ať už z pohledu banky nebo z vlastní iniciativy a potřeby hlídat a sledovat výkonnost hlavně pro strategický rozvoj podniku.

5.2 Analýza KPI ve společnosti

Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti je důležitou součástí řízení společnosti TIMRA, a to jak z hlediska požadavků externích subjektů, zejména banky, tak i v rámci interního hodnocení výkonnosti. Zatímco finanční ukazatele jsou využívány především pro zajištění úvěrové bonity a posouzení hospodářské stability, nefinanční metriky nabývají na významu v oblasti provozního řízení, kvality, zákaznické spokojenosti a práce se zaměstnanci.

V této kapitole budou jednotlivé KPI podrobně analyzovány podle jejich zaměření, s rozlišením na ukazatele sledované z pohledu banky a z vnitřních potřeb podniku.

5.2.1 Finanční ukazatele

Společnost z pohledu finančních ukazatelů výkonnosti sleduje hlavně co se týká bankovní bonity. Níže si představíme ukazatele, které společnost spolu v kooperaci s bankou sleduje.

Ukazatele zisku

Z pohledu KPI sleduje společnosti TIMRA ukazatele zisku. **Tabulka č. 2** shrnuje vývoj vybraných ukazatelů zisku společnosti TIMRA v letech 2021 až 2023, přičemž jsou zde zachyceny základní metriky, které mají zásadní význam jak pro hodnocení provozní výkonnosti, tak pro externí posouzení finanční stability, zejména ze strany bankovních institucí.

Tabulka č. 2: Finanční ukazatele zisku

	2021	2022	2023
Výše tržeb (tis. Kč)	110 018	107 477	107 833
Meziroční změna tržeb (%)	-10,52	-2,31	0,33
EBITDA (tis. Kč)	4 441	5 736	6 382
EBITDA marže (%)	4,04	5,34	5,92

Zdroj: vlastní dle příloh

Výše tržeb v uvedeném období ukazuje nejprve pokles proti roku 2020, který nebyl pro účely této praktické části sledován. Pokles kolem 10 % je celkem závažný. V roce 2022 došlo také k meziročnímu poklesu tržeb, ačkoliv je vidět, že tento KPI byl ve společnosti vyhodnocen a pokles je menší než v předchozím roce. V roce 2023 již došlo k částečné korekci a mírnému meziročnímu růstu o 0,33 %, který může signalizovat dobrou práci v podniku s tímto ukazatelem KPI.

Společnost sleduje EBITDA, v důsledku toho také EBITDA marže, z pohledu bankovního odvětví. Je to hlavně z důvodu každoročního reportingu těchto KPI bance a tudíž je pro společnost snažší sledovat tak, jak tyto ukazatele sleduje banka. Tedy EBITDA je očištěna o tržby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (viz příloha D).

EBITDA v našem sledovaném období meziročně roste. Z hodnoty 4 441 tis. Kč v roce 2021 vzrostla na 6 382 tis. Kč v roce 2023, což představuje růst o více než 43 %. Tento pozitivní vývoj signalizuje zlepšení provozní efektivity společnosti, pravděpodobně v důsledku lepšího řízení nákladů, optimalizace výrobních a stavebních procesů nebo efektivnějšího využití dostupných kapacit.

Tento růst EBITDA se promítl i do EBITDA marže, která se v roce 2021 pohybovala na úrovni 4,04 %, zatímco v roce 2023 dosáhla 5,92 %. To znamená, že společnost byla schopna vygenerovat téměř 6 % provozního zisku z každé koruny svých tržeb, což lze v kontextu stavebního odvětví považovat za solidní výsledek.

Z pohledu banky jsou ukazatele EBITDA a EBITDA marže zásadní, protože představují základní metriky při posuzování úvěrové bonity klienta.

Ukazatele rentability

Vedle sledování provozního zisku a tržeb hraje důležitou roli také hodnocení rentability, tedy schopnosti podniku zhodnocovat vložené prostředky a generovat zisk ve vztahu k dosaženým výnosům, celkovému majetku nebo vlastnímu kapitálu. Rentabilita patří mezi standardní klíčové ukazatele výkonnosti, které sledují jak banky při posuzování finanční kondice klienta, tak i samotné podniky v rámci vnitřního hodnocení efektivity podnikání. Není tomu jinak ani u společnosti TIMRA, ta sleduje rentabilitu tržeb (ROS) trochu jinak, a to z pohledu provozního, tedy tak, jak ji sleduje a vyhodnocuje banka (z pohledu bonity klienta – tedy společnosti TIMRA). Rentabilita ve sledovaném podniku je tedy vyhodnocována jako provozní výsledek hospodaření (EBIT) proti různým ukazatelům.

Tabulka č. 3: Ukazatele rentability

	2021	2022	2023
ROS (%)	3,02	3,83	3,86
ROE (%)	21,64	12,94	9,71
ROA (%)	3,67	3,24	1,53

Zdroj: vlastní dle příloh

Rentabilita tržeb, z provozního hlediska s EBIT, v **tabulce č. 3**, vykazuje v letech 2021 až 2023 mírně rostoucí trend – z hodnoty 3,02 % v roce 2021 vzrostla na 3,86 % v roce 2023. Tento ukazatel, označovaný také jako čistá marže, vypovídá o tom, jak velká část tržeb zůstane podniku po odečtení všech nákladů jako zisk. Ačkoliv nejde o vysoké hodnoty, ve stavebnictví je tento rozsah zcela běžný, a stabilita v čase značí schopnost podniku udržet výnosnost na konzistentní úrovni.

Z pohledu efektivity využití vlastních zdrojů je sledována rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která však vykazuje v analyzovaném období klesající trend. Zatímco v roce 2021 dosahovala nadprůměrné úrovně 21,64 %, do roku 2023 klesla na 9,71 %. ROE je pro banku zásadní ukazatel, neboť reflektuje návratnost investic vložených vlastníky podniku a tím i potenciál dalšího rozvoje.

Podobně klesající trend je patrný i u rentability aktiv (ROA), která měří celkovou efektivitu využití veškerého majetku. Z hodnoty 3,67 % v roce 2021 se do roku 2023 snížila na 1,53 %. Z pohledu banky i managementu podniku je to varovný signál, který by měl být dále analyzován s ohledem na strukturu majetku a jeho využitelnost v rámci hlavní činnosti podniku.

Celkově lze říci, že rentabilita v roce 2023 zůstává na akceptovatelné úrovni, z pohledu měření a vyhodnocování rentability jakožto jednoho z KPI společnosti, je zde určitý prostor pro navrhnutí opatření ke zlepšení.

Ukazatele likvidity

V rámci sledování klíčových finančních ukazatelů výkonnosti je důležitou oblastí také likvidita, která vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Z pohledu banky i samotné podniku je likvidita jedním z rozhodujících parametrů při posuzování provozní stability, krátkodobé finanční bezpečnosti a celkové solventnosti společnosti.

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity

	2021	2022	2023
Běžná likvidita (%)	92,30	59,73	217,24
Pohotová likvidita (%)	92,30	54,71	96,69
Okamžitá likvidita (%)	8,80	17,37	10,63

Zdroj: vlastní dle příloh

Ukazatele likvidity patří mezi důležité klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které slouží k hodnocení schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Zejména v očích bank a jiných věřitelů představují likviditní ukazatele zásadní prvek posouzení platební schopnosti a krátkodobé finanční stability. V rámci této práce byly sledovány tři stupně likvidity, které vyzobrazuje **tabulka č. 4**.

V roce 2021 vykazovala společnost velmi stabilní úroveň běžné i pohotové likvidity (shodně 92,30 %), což svědčí o téměř plné schopnosti pokrýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Okamžitá likvidita však činila pouze 8,80 %, což znamená, že společnost měla k dispozici pouze omezené hotovostní rezervy, a tedy relativně nízkou schopnost okamžité reakce na náhlé finanční výdaje.

V roce 2022 došlo k mírnému poklesu všech sledovaných ukazatelů. Běžná likvidita klesla na 59,73 %, pohotová na 54,71 % a okamžitá na 17,37 %. Tento vývoj může signalizovat zvýšený tlak na provozní financování nebo vyšší vázanost prostředků v zásobách a pohledávkách. Přestože hodnoty zůstávají v přijatelných mezích, pro banku to může znamenat riziko snížené rezervy pro krytí nečekaných výdajů.

Rok 2023 přinesl výrazný nárůst běžné likvidity na 217,24 %, což je způsobeno výrazným nárůstem oběžných aktiv, zejména zásob. Tento stav ale zároveň snižuje vypovídací hodnotu tohoto ukazatele, protože zásoby nejsou vždy snadno zpeněžitelné.

Proto je důležité zaměřit se také na pohotovou likviditu, která i přes pozitivní hodnotu ukazuje, že podnik má prostředky na úrovni pohledávek a finančního majetku téměř ve výši svých krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita činila 10,63 %, což potvrzuje, že hotovostní rezerva zůstává dlouhodobě nízká, a představuje tak potenciální slabinu v krizových situacích.

Z pohledu banky by bylo žádoucí, aby podnik věnoval větší pozornost struktuře oběžných aktiv, zejména zajištění dostatečné pohotové likvidity. Při rozhodování o financování je právě schopnost podniku rychle reagovat na finanční potřeby bez nutnosti aktivního zásahu jedním z klíčových faktorů.

Ukazatele zadluženosti

V rámci hodnocení zadluženosti společnosti TIMRA byly vybrány tři klíčové ukazatele, které slouží jako důležité indikátory pro posouzení finanční stability a schopnosti podniku dlouhodobě splácet své závazky. Jedná se o celkovou zadluženost, krytí úroků z provozního zisku a dobu splatnosti finančního dluhu z EBITDA. **Tabulka č. 5** zobrazuje sledované ukazatele.

Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti

	2021	2022	2023
Celková zadluženost (%)	83,00	73,30	84,20
Doba splatnosti fin. dluhu z EBITDA (roky)	3,99	2,63	2,73
Krytí úroků	7,39	5,72	2,31

Zdroj: vlastní dle příloh

Ukazatel celkové zadluženosti, definovaný jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech, se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí od 73,30 % do 84,20 %. Tyto hodnoty svědčí o poměrně vysoké míře závislosti podniku na externích zdrojích, což je v případě investičně náročného odvětví běžné. Důležité však je, že společnost je schopna tento dluh dlouhodobě obsluhovat.

Z toho důvodu je pozornost managementu a banky soustředěna také na dobu splatnosti finančního dluhu z EBITDA, která ukazuje, kolik let by společnosti trvalo splatit úvěry při současné provozní výkonnosti. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují mezi 2,63 a 3,99 roky, což je stále v akceptovatelné zóně. Z pohledu banky jde o klíčový ukazatel,

který vyjadřuje vztah mezi zadlužením a schopností podniku generovat provozní cash flow. Posledním hodnoceným ukazatelem je doba splatnosti finančního dluhu vyjádřená v letech EBITDA, která udává, kolik let by podnik potřeboval ke splacení všech svých úvěrových závazků, pokud by použila celou svou roční EBITDA.

Ukazatel krytí úroků se ve sledovaném období snižoval – z 7,39násobku v roce 2021 na 2,31násobek v roce 2023. Tento vývoj může naznačovat mírné zhoršení v oblasti tvorby provozního zisku ve vztahu k nákladům na financování. Přesto se společnost stále nachází v relativně bezpečné zóně, a to především díky zachování stabilní úrovně EBITDA. Pro banku je tento ukazatel zásadní, protože vypovídá o tom, zda je společnost schopna dostát svým závazkům bez ohrožení své finanční rovnováhy.

Celkově lze říci, že společnost aktivně sleduje zadluženost jako součást řízení vztahu s bankou, přičemž využívá k tomu standardizované ukazatele používané v bankovní praxi. Pravidelné monitorování těchto KPI umožňuje včas identifikovat potenciální rizika a zároveň udržovat důvěru věřitelů.

Ziskovost zakázky

Jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti, který si společnost TIMRA sleduje interně, je ziskovost jednotlivých zakázek. Tento ukazatel je pro vedení podniku zásadní, neboť poskytuje přímý přehled o tom, jak efektivně jsou jednotlivé stavební projekty řízeny z pohledu nákladů a výnosů. Ziskovost zakázek slouží nejen jako nástroj pro operativní kontrolu průběžného hospodaření, ale také jako podklad pro vyhodnocení úspěšnosti obchodních a projektových rozhodnutí. Její pravidelné sledování umožňuje odhalit nerentabilní projekty, optimalizovat kalkulace a zefektivnit plánování budoucích stavebních zakázek, což z ní činí jedno z nejvýznamnějších interních KPI společnosti. Cíl společnosti TIMRA je mít tuto hodnotu mezi 20-30 %.

Tabulka č. 6: Ziskovost zakázky č. 1

Zakázka č. 1	Náklady (kč)	Výnosy (kč)	Zisk (kč)	Zisk (%)
	1 204 537,06	1 633 359,61	428 822,55	26,25

Zdroj: vlastní dle údajů z účetnictví TIMRA

Z uvedené **Tabulky č. 6** vyplývá, že zakázka č. 1 vykázala velmi solidní úroveň ziskovosti. Celkové náklady dosáhly částky 1 204 537,06 Kč, zatímco výnosy činily 1 633 359,61 Kč. Tím společnost dosáhla absolutního zisku ve výši 428 822,55 Kč, což představuje ziskovost na úrovni 26,25 %. Tento ukazatel je vypočten jako podíl zisku na výnosech a slouží jako významné měřítko efektivity řízení konkrétního stavebního projektu. Tato zakázka je z pohledu KPI vyhodnocena jako ideálně výnosná zakázka z pohledu společnosti.

Tabulka č. 7: Ziskovost zakázky č. 2

Zakázka č. 2	Náklady (kč)	Výnosy (kč)	Zisk (kč)	Zisk (%)
	12 327 270,05	14 370 364,19	2 043 094,14	14,21

Zdroj: vlastní dle údajů z účetnictví TIMRA

Z **tabulky č. 7** vyplývá, že v případě zakázky č. 2 dosáhla společnost TIMRA pozitivního hospodářského výsledku, kdy celkové náklady projektu činily 12 327 270,05 Kč, zatímco výnosy dosáhly hodnoty 14 370 364,19 Kč. Výsledkem byl zisk ve výši 2 043 094,14 Kč, což odpovídá ziskovosti 14,21 %. Tato hodnota je pod hraničním bodem společnosti při měření KPI. Zde u této zakázky proběhly různé interní rozhovory mezi vedením společnosti, ohledně nenaplnění požadované ziskovosti. Na tomto příkladě tedy vidíme, nenaplnění KPI z pohledu ziskovosti.

Tabulka č. 8: Ziskovost zakázky č. 3

Zakázka č. 3	Náklady (kč)	Výnosy (kč)	Zisk (kč)	Zisk (%)
	18 587 194,51	23 912 437,74	5 325 243,23	22,27

Zdroj: vlastní dle údajů z účetnictví TIMRA

Zakázka č. 3, z **tabulky č. 8**, vykazuje velmi dobrý výsledek z pohledu hospodářské efektivity. Celkové náklady na realizaci této zakázky činily 18 587 194,51 Kč, přičemž výnosy dosáhly 23 912 437,74 Kč. Výsledný zisk ve výši 5 325 243,23 Kč odpovídá ziskovosti 22,27 %. Tato zakázka je z pohledu KPI vyhodnocena ještě jako zisková, je v rozmezí, které má společnost stanové pro tento ukazatel.

5.2.2 Nefinanční ukazatele

V této kapitole si představíme nefinanční ukazatele, které jsou sledovány, či nesledovány ve společnosti TIMRA. Jedná se o ukazatele zaměstnanců, investorů a interních procesů. Jedná se o ukazatele, které si osobně myslím, že jsou důležité pro stavební společnost.

Zaměstnanci

Společnost TIMRA patří, co do počtu zaměstnanců, mezi menší stavební podniky. Z hlediska řízení lidských zdrojů lze tento stabilní personální základ vnímat jako výhodu, umožňuje totiž těsnější kontakt mezi vedením a pracovníky, jednodušší předávání informací i osobní přístup k řešení provozních záležitostí. Na druhou stranu však v takto nastaveném prostředí dochází k absenci formálních nástrojů pro řízení výkonnosti z pohledu klíčových ukazatelů.

V současné době jsou ve společnosti sledovány pouze dva ukazatele výkonnosti, v tomto pojetí bychom to mohli nazvat spíše jako kritické faktory úspěchu. Jedním z nich je sledování fluktuace zaměstnanců, která ve sledovaném období byla nízká, neboť si společnost po toto období držela stejný přepočtený průměr na hodnotě 20 zaměstnanců.

Druhou sledovanou metrikou je výkon stavbyvedoucích, ten je v praxi pravidelně hodnocen z hlediska plnění termínů jednotlivých zakázek a ekonomické efektivity svěřených projektů. Tyto metriky sice nejsou až tak propojeny s měřením výkonnosti, ale představují základní vodítko pro hodnocení a tedy lze hovořit o ukazateli KPI, který by potřeboval hlubší rozměr hodnocení.

Výkonnost pracovníků je posuzována spíše intuitivně, bez podpory metrik, které by umožnily objektivní zpětnou vazbu o výkonnosti, vytížení nebo efektivitě zaměstnanců. To se týká zejména administrativního a technického personálu, kde by bylo možné alespoň základní ukazatele typu produktivita, míra zapojení nebo spokojenost zaměstnanců sledovat s relativně nízkými náklady.

Je rovněž nutné zohlednit, že společnost nedisponuje vlastním dělnickým kádrem – většina stavebních činností je realizována prostřednictvím subdodavatelů. To znamená, že pracovní výkony dělníků nejsou přímo pod kontrolou společnosti a nelze u nich uplatnit běžné personální ukazatele jako nemocnost, fluktuace nebo efektivita. Tento fakt výrazně omezuje možnosti vedení společnosti nastavovat ucelený systém hodnocení výkonu

pracovníků v terénu. Společnost tak v současné podobě spoléhá spíše na osobní zkušenosti, přímou komunikaci a důvěru než na datově podložené metody hodnocení.

Investoři

V oblasti zákaznických vztahů a obchodních partnerství je pro společnost TIMRA zásadní udržovat dobré vztahy s investory, kteří tvoří hlavní zdroj zakázek. Podnik se dlouhodobě opírá o stálý okruh klientů, zejména ze soukromého a veřejného sektoru, a orientuje se na výstavbu objektů menšího a středního rozsahu. Z dostupných informací nicméně vyplývá, že společnost v současnosti nesleduje žádné formálně zavedené nefinanční KPI vztahující se ke konkrétním investorům. Chybí tak systematické vyhodnocování metrik jako je četnost spolupráce, průměrná výše tržeb, ziskovost zakázek nebo spokojenost a retence jednotlivých partnerů.

Tabulka č. 9: Podíl investorů na obratu v letech 2021 až 2023

2021		2022		2023	
Investor 1	35%	Investor 1	27%	Investor 4	37%
Investor 2	19%	Investor 4	25%	Investor 1	23%
Investor 3	14%	Investor 2	14%	Investor 3	14%

Zdroj: vlastní dle údajů účetnictví TIMRA

Jediným ukazatelem, který společnost TIMRA v oblasti investorů a KPI systematicky sleduje, je podíl jednotlivých klíčových investorů na celkovém ročním obratu. Tento ukazatel lze považovat za základní metodu vyhodnocení zákaznického portfolia a orientace v tom, jak významnou roli jednotliví partneři v tržbách společnosti hrají. Z **Tabulky č. 9** vyplývá, že tři hlavní investoři tvořili v jednotlivých letech (2021–2023) přibližně 65 až 75 % všech tržeb společnosti. V roce 2023 například „Investor 4“ představoval až 37 % ročního obratu podniku.

Sledování této metriky má zásadní význam zejména z hlediska rizikové koncentrace. Vyšší závislost na úzkém okruhu odběratelů může v případě ztráty zakázky nebo oslabení vztahů výrazně ohrozit stabilitu podniku. Pravidelné vyhodnocování tohoto KPI tak umožňuje identifikovat potenciální nerovnováhu ve struktuře klientely a včas reagovat například diverzifikací portfolia nebo aktivním vyhledáváním nových partnerů.

Interní procesy

V oblasti řízení interních procesů lze ve společnosti TIMRA identifikovat určité prvky sledování výkonnosti, které se však odehrávají výhradně na operativní úrovni. Mezi tyto praktické postupy patří zejména sledování dodržení termínů dokončení zakázek a porovnávání plánované a skutečné ceny jednotlivých projektů. Tyto informace jsou managementem využívány při průběžném řízení stavebních prací a při kontrole souladu realizace s rozpočtem.

Je však nutné zdůraznit, že tyto ukazatele nejsou v současné době formálně definovány jako klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Chybí jim standardizace, kvantifikovatelnost a pravidelný reporting, který by umožňoval jejich strategické vyhodnocování a využití pro dlouhodobé řízení. V praxi tak slouží spíše jako pracovní nástroj jednotlivých vedoucích pracovníků než jako součást uceleného souboru měření výkonnosti napříč organizací.

5.3 Zhodnocení současného souboru KPI

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že společnost TIMRA měří a vyhodnocuje základní finanční ukazatele systému výkonnosti především s ohledem na požadavky externího subjektu, kterým je banka. Tento přístup je v praxi poměrně běžný, neboť schopnost podniku prokázat finanční stabilitu a dostát svým závazkům je zásadním předpokladem pro přístup k externímu financování, získání provozních úvěrů nebo poskytnutí bankovních záruk.

V rámci hodnocení výsledku hospodaření sleduje společnost TIMRA zejména vývoj tržeb, EBITDA a EBITDA marže, přičemž tyto ukazatele jsou primárně určeny pro potřeby bankovního hodnocení. Z přehledu dat za roky 2021–2023 vyplývá, že přestože společnost zaznamenala pokles tržeb v prvních dvou letech, v roce 2023 došlo k mírnému růstu a současně k významnému nárůstu EBITDA. Tento vývoj se pozitivně promítl i do EBITDA marže, která vzrostla z 4,04 % na 5,92 %, což svědčí o zlepšení provozní efektivity. Tyto metriky KPI jsou ve společnosti zavedeny a sledovány ve velice rozumné míře a z dostupných dat je vidět jejich správné měření a vyhodnocování.

Ukazatele rentability, zejména ROE a ROA, se ve společnosti v průběhu sledovaného období pohybovaly v rozumných mezích, přestože nebyla vykazována výrazná dynamika růstu. V některých letech docházelo k mírnému poklesu, což může odrážet proměnlivost

v efektivitě využití kapitálu nebo nižší výnosnost projektů. Z vývoje ukazatelů je patrné, že společnost nedosahuje mimořádné návratnosti investovaného kapitálu, nicméně si drží určitou míru stability. Tyto ukazatele jsou však používány spíše pro účely externího reportingu bance, pro interní hodnocení by se dali lépe nastavit a vyhodnocovat.

Likvidita patří mezi klíčové ukazatele výkonnosti, které společnost TIMRA sleduje v širším rozsahu – včetně běžné, pohotové i okamžité likvidity. Z provedené analýzy vyplývá, že společnost si udržuje schopnost krátkodobě hradit své závazky, ačkoliv úroveň likvidity v jednotlivých letech značně kolísala. Zatímco v roce 2021 byly hodnoty stabilní, v roce 2022 došlo k poklesu, který mohl indikovat provozní napětí. V roce 2023 sice výrazně vzrostla běžná likvidita, ale tento nárůst byl tažen především zásobami, což snižuje její reálnou vypovídací hodnotu. Nejproblematictější bodem zůstává nízká okamžitá likvidita, která dlouhodobě vykazuje hodnoty pod 20 %, což naznačuje nízké hotovostní rezervy a omezenou schopnost rychlé reakce na neočekávané výdaje. Přestože ukazatele likvidity nejsou ve společnosti zcela zanedbávány, existuje prostor pro jejich lepší nastavení a vyhodnocování jakžto klíčový indikátor výkonnosti.

Zadluženost představuje jednu z oblastí, kde se ukazatele mezi jednotlivými roky lišily výrazněji. Kolísání hodnot celkové zadluženosti, stejně jako krytí úrokových nákladů nebo délky splatnosti podle EBITDA, ukazuje na méně stabilní finanční strukturu, která může být důsledkem rozdílného financování projektů nebo změn ve vztazích s bankami. Ačkoliv podnik hodnoty sleduje a prezentuje vůči bankám, v rámci interního rozhodování s nimi nepracuje systematicky. Tato oblast tak nabízí prostor pro přesnější vyhodnocování rizik a nastavení pravidelného sledování finanční rovnováhy.

Společnost si v průběhu sledovaného období udržuje stabilní počet zaměstnanců, což naznačuje personální kontinuitu bez výrazné fluktuace. Navzdory tomuto stabilnímu vývoji společnost nesleduje žádné formálně stanovené ukazatele výkonnosti v oblasti lidských zdrojů. Řízení personálních procesů probíhá spíše na základě přímé zkušenosti a osobní znalosti pracovníků než prostřednictvím dat a metrik. Výjimkou jsou stavbyvedoucí, u nichž se v rámci operativního řízení sleduje výnosnost a dodržení termínů jednotlivých zakázek. Absence kvantitativních ukazatelů však omezuje možnost hlubšího vyhodnocování efektivity a zatížení zaměstnanců napříč celou společností. Tento ukazatel z pohledu KPI není ve společnosti dobře nastaven a je potřeba jeho další zlepšení.

Společnost se ve své činnosti dlouhodobě opírá o úzký okruh investorů, kteří zajišťují většinu zakázek, přičemž tři nejvýznamnější partneři tvoří přibližně 65–75 % celkového obratu podniku. Tuto skutečnost si vedení podniku uvědomuje a největší investory aktivně eviduje. Přesto však ve vztahu k investorům nejsou definovány žádné formální nefinanční KPI. Chybí systematické sledování ukazatelů. Vztahy jsou řízeny převážně na základě osobních kontaktů a zkušeností z předchozích projektů, nikoliv na základě datově podloženého vyhodnocování. Tento přístup poskytuje operativní přehled, ale omezuje možnosti objektivního řízení obchodních vztahů.

V oblasti interních procesů společnost eviduje vybrané provozní informace, které však nejsou součástí systematického souboru KPI. Nejčastěji sledovanými ukazateli jsou dodržení termínů dokončení zakázek a průměrná doba jejich realizace. Tato data slouží jako podklad pro operativní řízení, avšak nejsou pravidelně analyzována v podobě přehledů či vyhodnocovacích zpráv. Neexistuje ucelený rámec procesního řízení výkonnosti a absence metrik omezuje možnosti dlouhodobého sledování efektivity a kvality interních procesů. Výkon je tak řízen spíše intuitivně než na základě objektivních dat.

Na závěr zhodnocení lze o nastavení souboru KPI ve vybraném podniku zaměřený na finanční oblast celkem funguje. Na druhé straně nefinanční KPI v podniku nejsou vůbec rozvinuty a je potřeba jejich větší nastavení a vyhodnocování.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUBORU KPI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V mnohých oblastech nastaveného souboru chybí soustavné a datové řízení klíčových ukazatelů výkonnosti, což znemožňuje managementu vyhodnocovat a včas identifikovat rizika a podporovat rozhodovací procesy.

V této kapitole jsou proto předložena doporučení pro úpravu a doplnění souboru KPI v podniku. Cílem je vytvořit funkční rámec pro pravidelné a přehledné sledování výkonnosti v klíčových oblastech, a tím zlepšit rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Doporučení jsou rozdělena na dvě základní části – návrhy v oblasti finančních ukazatelů a návrhy zaměřené na nefinanční ukazatele, které společně pokrývají nejdůležitější aspekty výkonnosti stavebního podniku.

6.1 Návrhy na zlepšení v oblasti finančních ukazatelů

Pro efektivnější řízení výkonnosti společnosti TIMRA navrhuji rozšířit a zpřehlednit stávající systém sledování finančních ukazatelů, který je v současné době zaměřen především na požadavky bankovních institucí. Sledování finančních KPI by nemělo být vnímáno pouze jako nástroj externího reportingu, ale především jako prostředek pro zajištění kontroly nad hospodařením a podporu rozhodovacích procesů v rámci strategického i operativního řízení.

Vzhledem ke specifickým stavební činnosti, kde každý projekt představuje samostatný celek s individuálním rozpočtem a průběhem, považuji za klíčové zavést systematické sledování jednotlivých zakázek za účelem srovnávat plánované náklady s reálným plněním. To poskytne vedení podniku důležitou kontrolu nad informacemi pro zpětné vyhodnocení úspěšnosti projektů. Je možné efektivněji plánovat.

Vzhledem k sezónnímu a často proměnlivému charakteru stavebních zakázek považuji za užitečné sledovat také strukturu nákladů, zejména výši fixních a variabilních nákladů. To může pomoci k možným úsporách či investicích.

Jedním z doporučených kroků v oblasti zlepšení finančního řízení společnosti je zavedení užší vazby mezi KPI a plánováním peněžních toků, tedy cash flow. V současnosti nejsou ve společnosti tyto ukazatele systematicky provázány s CF, což snižuje schopnost včasné identifikace potenciálních problémů v likviditě nebo zadluženosti. Návrh na KPI v této oblasti by mohl sledovat přesnost predikce cash flow nebo také výši pohledávek

uhrazených v době splatnosti. Zavedením těchto ukazatelů by mohla společnost předpovědět výpadky příjmů a také sledovat a analyzovat investory z pohledu spolehlivosti.

Je však třeba dodat, že samotné sledování finančních ukazatelů ve společnosti TIMRA není zcela zanedbané. Vzhledem k požadavkům bankovních institucí na posouzení bonity lze říci, že tato oblast je z formálního hlediska na relativně dobré úrovni. Chybějící je však hlubší vnitropodnikové využití těchto ukazatelů jako nástroje řízení.

6.2 Návrhy na zlepšení v oblasti nefinančních ukazatelů

Nefinanční ukazatele představují důležitý doplněk k finančním metrikám a poskytují širší pohled na výkonnost organizace, zejména v oblastech, jako jsou zaměstnanci, vztahy s investory a interní procesy. Na základě analýzy současného stavu ve společnosti TIMRA lze identifikovat několik oblastí, kde je prostor pro rozvoj a zefektivnění měření výkonnosti prostřednictvím vhodně nastavených nefinančních KPI.

Vzhledem k tomu, že společnost TIMRA dlouhodobě pracuje se stabilním personálním zázemím a nesleduje žádné formální výkonnostní ukazatele v oblasti lidských zdrojů, je vhodné zavést základní KPI zaměřené na produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Zejména u klíčových pracovníků, jako jsou stavbyvedoucí, lze efektivně sledovat plnění harmonogramů a míru jejich zapojení v realizaci zakázek. Tento navržený KPI by se mohl promítat do finanční oblasti a to do ziskovosti zakázek.

Dále je důležité se věnovat pozornost i kvalitativní stránce práce, a to konkrétně spokojenosti zaměstnanců. Návrh na zavedení např. půlročního anonymního dotazníkového šetření, které by zachycovalo názory pracovníků na atmosféru v týmu, míru zatížení, efektivitu řízení a možnosti dalšího rozvoje. Výsledky by poté byly zpracovány ve formě interního reportu, který by následně napomohl identifikovat slabá místa v personální oblasti. Takto získaná data by mohla významně přispět ke zvýšení stability týmu a udržení kvalitních pracovníků v podniku.

S ohledem na skutečnost, že tři klíčoví investoři generují významnou část celkového obratu společnosti, je žádoucí rozšířit analytickou databázi řízení vztahů s těmito partnery o návaznost na konkrétní KPI. Mohou jimi být např.: četnost spolupráce s jednotlivými investory nebo průměrná výše zakázky či její rentabilita. Získaná data by poskytla důležitý podklad pro strategické rozhodování o udržování nebo rozvoji spolupráce s konkrétními

subjekty a zároveň umožnila identifikaci obchodních vztahů, které mohou být z pohledu výnosnosti nebo stability méně přínosné.

V rámci řízení interních procesů již společnost využívá základní operativní ukazatele, zejména v oblasti dodržení harmonogramů a reklamací. Nicméně absence systematického zapracování do systému KPI a jejich vyhodnocování omezuje možnosti dlouhodobé optimalizace. Za vhodný návrh na zlepšení lze považovat zavedení pravidelných analytických přehledů, které by obsahovaly sledování ukazatelů, jako je průměrná délka realizace zakázek, míra odchylek od plánovaných termínů a rozpočtů či počet reklamací v poměru k celkovému objemu dokončených projektů. Tyto výstupy by mohly výrazně přispět k identifikaci slabých míst v realizaci, efektivnějšímu plánování i zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Vzhledem k vysokému podílu externě zajišťované práce je vhodné doplnit stávající způsob hodnocení o specifické KPI zaměřené na kvalitu dodavatelského řetězce. K těmto ukazatelům lze zařadit například frekvenci reklamací způsobených subdodavateli, výskyt nedodělků nebo opakované zpoždění plnění subdodavatelských závazků. Pravidelné vyhodnocování těchto metrik by umožnilo objektivní hodnocení jednotlivých dodavatelů, vedlo by k upřednostnění spolehlivých partnerů a mohlo by přispět ke snížení nákladů vyvolaných nutností opakovaných oprav či zpoždění dokončení zakázek.

Tabulka č. 10 shrnuje doporučené nefinanční ukazatele výkonnosti (KI), rozdělené podle jednotlivých oblastí řízení. Pro každý ukazatel je stručně popsán jeho význam a přínos pro zlepšení rozhodovacích procesů a celkové efektivity řízení ve společnosti. Tabulka č. 10 tak slouží jako výchozí návrh pro vytvoření funkčního systému měření nefinančních aspektů výkonnosti.

Tabulka č. 10: Návrh nefinančních KPI

	Oblast	Navržený KPI	Popis
1	Zaměstnanci	Produktivita stavbyvedoucích	Měření výkonnosti klíčových pracovníků (náklady, termíny)
2	Zaměstnanci	Spokojenost zaměstnanců	Pravidelné anonymní dotazníky zachycující pracovní spokojenost
3	Investoři	Výnosnost a četnost zakázek/investor	Vyhodnocení obchodních vztahů - obrát, počet zakázek a jejich ziskovost
4	Interní procesy	Délka realizace zakázek, míra odchylek, reklamace	Systematické sledování průběhu realizace projektů a jejich kvality
5	Externí dodavatelé	Kvalita práce subdodavatelů	Sledování nedodělků, reklamací a zpoždění

Zdroj: vlastní

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala problematice klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a jejich využití v řízení vybrané společnosti. Záměrem práce bylo nejen přiblížit teoretická východiska měření výkonnosti, ale zejména analyzovat aktuální způsob sledování výkonnostních ukazatelů ve vybrané stavební společnosti. Závěrem bylo navrženo několik možností rozšíření současného souboru KPI

Teoretická část se soustředila na definici výkonnosti, její hodnocení z různých perspektiv a na přístupy k jejímu měření. Pozornost byla věnována především konceptu KPI, metodě Balanced Scorecard a modelu Excellence EFQM, které představují moderní a komplexní nástroje strategického řízení. Tyto přístupy byly následně využity při analytické a návrhové části práce.

Analyza ve vybrané společnosti ukázala, že soubor KPI nemá společnost až tak dobře nastavený. Finanční oblast z pohledu KPI je měřena a sledována zejména z pozice externích stakeholderů, především banky. Společnost pro jejich potřeby sleduje vybrané finanční ukazatele, kterými jsou např. výsledek hospodaření, rentabilita, zadluženost a likvidita. Tyto požadavky banka sleduje jako podklad pro hodnocení úvěrové bonity klienta. V oblasti nefinančních ukazatelů z pohledu KPI bylo zjištěno, že vybraná společnost má tento soubor ukazatelů nedostatečně rozvinutý, nebo v některých oblastech není sledován vůbec. Navrženy byly ukazatele spojené s produktivitou zaměstnanců, spokojeností investorů a efektivitou realizace zakázek.

Na základě zjištěných skutečností byly doporučeny konkrétní kroky ke zlepšení souboru KPI. Vzhledem k potřebám vykazovat a sledovat vybrané KPI nejen pro potřeby banky, ale také pro potřeby managementu podniku, bylo v oblasti finanční výkonnosti doporučeno rozšířit sledování ziskovosti jednotlivých zakázek, struktury nákladů a pravidelné vyhodnocování zadluženosti. Byly také doporučeny ukazatele KPI spojené s produktivitou zaměstnanců a efektivitou realizace zakázek.

V oblasti nefinančních ukazatelů je hlavním bodem celkové zavedení určitého systematizovaného souboru KPI, který bude managementem společnosti pravidelně sledován a vyhodnocován. Příkladem těchto KPI jsou doporučeny např. měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, pravidelné dotazníky zachycující spokojenost zaměstnanců, vyhodnocení obchodních vztahů s investory nebo také sledování nedodělků a reklamací ohledně externích dodavatelů.

Zpřehledněním klíčových metrik, jejich pravidelným vyhodnocováním a aktivním zapojením do rozhodovacích procesů lze dosáhnout vyšší efektivity, zlepšení vnitřního řízení a zvýšení celkové konkurenceschopnosti společnosti. Pro vybraný podnik by zavedení robustního systému KPI mohlo představovat cestu k dlouhodobému udržitelnému rozvoji společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARR, Stacey. How do KPIs integrate with EFQM, Baldrige and ABEF? [online]. 2020 [cit. 2025-04-12]. Dostupné z: <https://www.staceybarr.com/measure-up/how-do-kpis-integrate-with-efqm-baldrige-and-abef/>
- [2] BLAŽEK, Jaroslav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. aktualiz. vydání. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [3] CORPORATE FINANCE INSTITUTE. Economic Value Added (EVA) – Definition, Formula [online]. © 2025. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/economic-value-added-eva/>
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 2010, 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [5] DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018, 816 s. ISBN 978-1-4737-4887-3
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení podniku: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [8] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [9] KAPLAN, Steven T. EVA as a Performance Measure in Executive Incentive Plans [online]. Cambridge: Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2019 [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/07/12/eva-as-a-performance-measure-in-executive-incentive-plans/>
- [10] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013, 160 s. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.

- [11] KEMMLER, Tomáš. *ECONOMIA, A. S. KPI - útok na úspěch* [online]. 2010 [cit. 2025-03-24]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-44522750-kpi-utok-na-uspech>
- [12] KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 s. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [13] KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2018, 192 s. ISBN 978-80-271-0947-0.
- [14] KLÍMKOVÁ, Markéta a Jana HORNUNGOVÁ. *Vliv environmentální výkonnosti podniku na výkonnost ekonomickou* [online]. 53 s. [cit. 2025-03-16]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2012/03/05.pdf>
- [15] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [16] KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti podniku*. Praha. C.H. Beck, 2015, 372 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [17] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty podniku*. Praha: Grada, 2008, 248 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [18] MARR, Bernard. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. Harlow: Pearson, 2012, 384 s. Always learning. ISBN 978-0-273-75011-6.
- [19] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. Praha: Ekopress, 2011, 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.
- [20] MYŠKOVÁ, Renáta. *Analytické přístupy pro podporu řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2022, 134 s. ISBN 978-80-7623-093-4.
- [21] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016, 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [22] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-6701-7.

- [23] PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken: Wiley, 2015, 448 s. ISBN 978-1-118-92510-2
- [24] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [25] PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adrina. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha : Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [26] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adrina, ŠTEKER, Karel a REMEŠ, Daniel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0911-1.
- [27] PRAMUDITA, Christoper Dewangga. *Balanced scorecard as strategic controlling instrument: introducing the indicators-based BSC for implementation of a corporate strategy from four different perspectives*. Hamburg, [Germany]: Anchor Academic Publishing Quality control.z, 2016, 72 s. ISBN 978-3-96067-541-9.
- [28] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*. Grada, 2021, 172 s. ISBN 978-80-271-4425-9.
- [29] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [30] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Eupress. 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [31] TZÚS PRAHA, S. P. *Osvědčení realizátorů ETISC* [online]. © 2025. [cit. 2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.tzus.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/osvedcovani-realizatoru-etics>
- [32] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti podniku na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [33] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [34] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: *Rozvaha společnosti TIMRA, s. r. o.*

Příloha B: *Výkaz zisku a ztrát společnosti TIMRA, s. r. o.*

Příloha C: *Vzorce pro výpočet finančních ukazatelů výkonnosti*

PŘÍLOHA A: Rozvaha společnosti TIMRA, s. r. o.

TIMRA s.r.o.

Rozvaha (v tis. Kč)

	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
	Konečná	Konečná	Konečná
Aktiva celkem (v tis. Kč)	41 396	32 214	56 499
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	14 420	13 757	11 501
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0
Goodwill	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	14 420	13 757	11 501
Pozemky	1 715	1 715	1 715
Stavby	5 759	5 635	5 510
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 946	5 659	4 276
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	748	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	26 905	18 342	44 715
Zásoby	0	1 541	24 822
Materiál	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	0	1 541	24 822
Výrobky	0	0	0
Zboží	0	0	0
Ostatní oběžná aktiva	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky za spřízněnými osobami	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Ostatní dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	24 325	11 468	17 705
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	23 309	10 933	17 576
Krátkodobé pohledávky za spřízněnými osobami	0	0	0
Pohledávky za státem	1 016	535	129
Ostatní krátkodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	2 580	5 333	2 188
Časové rozlišení aktiv	71	115	283

Pasiva celkem (v tis. Kč)	41 396	32 214	56 499
Vlastní kapitál	7 015	8 058	8 925
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezerv. fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	5 297	6 815	7 858
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 518	1 043	867
Cizí zdroje	34 361	23 920	47 574
Rezervy	0	0	0
Krátkodobé rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	-12 494	-11 345	9 602
Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů	4 336	4 888	3 680
Dlouhodobé závazky ke spřízněným osobám	-8	4 117	4 936
Odložený daňový závazek	0	0	0
Ostatní dlouhodobé závazky	-16 822	-20 350	986
Krátkodobé závazky	29 148	30 708	20 574
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	27 812	28 486	18 578
Krátkodobé závazky ke spřízněným osobám	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	983	1 927	1 531
Závazky ke státu	353	295	465
Ostatní krátkodobé závazky	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	17 707	4 557	17 398
Bankovní úvěry dlouhodobé	3 250	4 557	4 248
Krátkodobé úvěry a výpomoci	14 457	0	13 150
Časové rozlišení pasiv	20	236	0

Zdroj: zpracováno dle výkazů TIMRA, s. r. o.

PŘÍLOHA B: Výkaz zisku a ztrát společnosti TIMRA, s. r. o.

TIMRA s.r.o.

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
	Konečná	Konečná	Konečná
Tržby za prodej zboží	0	0	88
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	416
Obchodní marže	0	0	-328
Výkony	110 018	109 018	131 026
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	110 018	107 477	107 745
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	1 541	23 281
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	106 683	92 442	114 160
Přidaná hodnota	3 335	16 576	16 538
Osobní náklady	9 745	9 586	9 681
Daně a poplatky	198	120	59
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 748	2 148	2 258
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	627	530	38
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Změna rezerv a OP v pr. obl. a kompl. nákl. příšt. obd.	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	11 718	-98	31
Ostatní provozní náklady	669	1 036	447
Převod provozních výnosů	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	3 320	4 118	4 162
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
Výnosové úroky	0	1	0
Nákladové úroky	720	1 850	1 799
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	670	927	1 234
Převod finančních výnosů	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-1 390	-2 776	-3 033
Daň z příjmů za běžnou činnost	412	299	262
Odložená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 518	1 043	867
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
z toho odložená	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	1 518	1 043	867

Zdroj: zpracováno dle výkazů TIMRA, s. r. o.

PŘÍLOHA C: Vzorce pro výpočet finančních ukazatelů výkonnosti

Meziroční změna tržeb (%)	$\frac{\text{Tržby (rok)}}{\text{Tržby (rok - 1)}} * 100$
EBITDA (Kč)	Provozní VH + odpisy
EBITDA marže (%)	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Tržby (rok)}} * 100$
ROS (%)	$\frac{\text{Provozní VH}}{\text{Tržby}} * 100$
ROE (%)	$\frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$
ROA (%)	$\frac{\text{EAT}}{\text{Celková aktiva}} * 100$
Běžná likvidita (%)	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100$
Pohotová likvidita (%)	$\frac{\text{Kr. pohl. + Kr. fin. maj.}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100$
Okamžitá likvidita (%)	$\frac{\text{Kr. fin. maj.}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100$
Celková zadluženost (%)	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100$
Doba splatnosti fin. dluhu z EBITDA (roky)	$\frac{\text{Bankovní úroky}}{\text{EBITDA}}$
Krytí úroků	$\frac{\text{Provozní VH}}{\text{Nákladové úroky}}$

Zdroj: vlastní