

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ**

**KATEDRA TECHNOLOGIÍ A MĚŘENÍ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Metody měření finanční výkonnosti v elektrotechnickém  
podniku**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta elektrotechnická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef VÁCHAL**  
Osobní číslo: **E10B0130P**  
Studijní program: **B2612 Elektrotechnika a informatika**  
Studijní obor: **Komerční elektrotechnika**  
Název tématu: **Metody měření finanční výkonnosti v elektrotechnickém podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra technologií a měření**

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

1. Seznamte se s problematikou měření výkonnosti.
2. Uvedte možnosti zaznamenávání finančních toků v podniku.
3. Definujte ukazatele pro vyhodnocování výkonnosti podniku.
4. Vytvořte přehled vhodných metod pro měření finanční výkonnosti.
5. Navrhněte vhodnou metodiku pro měření finanční výkonnosti v podniku s elektrotechnickou výrobou.

Rozsah grafických prací: podle doporučení vedoucího  
Rozsah pracovní zprávy: 20 - 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


1. Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Management Press, Praha 2001.
2. Neumaierová, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada Publishing a. s. 2002
3. Šulák, M.: Měření výkonnosti firem. ZČU v Plzni 2003
4. Elektronické zdroje.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Blechová  
Katedra technologií a měření

Datum zadání bakalářské práce: 15. října 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 7. června 2013

  
Doc. Ing. Jiří Hammerbauer, Ph.D.  
děkan



  
Doc. Ing. Vlastimil Škočil, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 15. října 2012

## **Abstrakt**

Předkládaná bakalářská práce vytváří ucelený přehled často používaných ukazatelů finanční výkonnosti a metod pro vyhodnocování finanční výkonnosti. V první kapitole je stručně popsán způsob, jakým podniky zaznamenávají své finanční toky. V souvisejících podkapitolách je nastíněna forma účetních výkazů a jejich význam. Druhá kapitola pojednává obecně o samotné finanční výkonnosti, vlivech na ni a o důvodech proč dochází k jejímu zjišťování. V třetí kapitole jsou uvedeny tradiční způsoby měření finanční výkonnosti, které jsou prováděny na základě dat získaných z finančních výkazů. Obsahem čtvrté kapitoly jsou měřítka výkonnosti založená na přidané hodnotě. Myšlenky komplexních metod, které nepracují pouze s finančními ukazateli, ale berou v potaz mnoho dalších vlivů, jsou popsány v kapitole pět.

## **Klíčová slova**

Finanční tok, finanční výkonnost, ukazatelé finanční výkonnosti, komplexní metody, přidaná hodnota.

**Abstract**

This bachelor thesis creates the summary of frequently used methods and indicators of financial efficiency. In the first chapter is briefly explained way which companies use to register their cash flows. In the subchapters of first chapter are described financial statements and their form. The second chapter discusses in general about financial efficiency, about influences and about reasons to measure it. In the chapter three are shown more traditional methods that work on the basis of data obtained from financial statements. The chapter four contains measures which are based on added value. Ideas of complex methods which don't work only with financial measures but take into account many of other influences are described in the chapter five.

**Key words**

Cash flow, financial efficiency, efficiency measures, complex methods, added value.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

Dále prohlašuji, že veškerý software, použitý při řešení této bakalářské práce, je legální.

.....

podpis

V Plzni dne 5.6.2013

Josef Váchal

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Šárce Blechové za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>9</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZAZNAMENÁVÁNÍ FINANČNÍCH TOKŮ V PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
1.1 FUNKCE VÝKAZŮ .....	11
1.2 ZPŮSOBY VEDENÍ ÚČETNICTVÍ .....	11
1.3 FORMA VÝKAZŮ .....	12
1.3.1 <i>Rozvaha</i> .....	12
1.3.2 <i>Výkaz zisku a ztráty</i> .....	13
1.3.3 <i>Cash-flow</i> .....	14
<b>2 OBECNĚ O FINANČNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>16</b>
2.1 VYSVĚTLENÍ POJMU .....	16
2.2 ZAINTERESOVANÍ UŽIVATELÉ A JEJICH CÍLE .....	16
2.2.1 <i>Externí uživatelé</i> .....	16
2.2.2 <i>Interní uživatelé</i> .....	17
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ VÝKONNOST .....	17
<b>3 TRADIČNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>19</b>
3.1 DRUHY UKAZATELŮ .....	19
3.2 ABSOLUTNÍ A ROZDÍLOVÉ UKAZATELE .....	19
3.3 POMĚROVÉ UKAZATELE .....	20
3.3.1 <i>Ukazatele rentability</i> .....	20
3.3.2 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	21
3.3.3 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	22
3.3.4 <i>Ukazatele produktivity</i> .....	24
3.3.5 <i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	24
3.3.6 <i>Ukazatele kapitálového trhu</i> .....	24
3.3.7 <i>Rozklad ukazatelů návratnosti metodou pyramidy</i> .....	25
<b>4 MODERNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>25</b>
4.1 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA - EVA .....	25
4.2 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA - MVA .....	27
4.3 HODNOTOVÝ UKAZATEL CFROI .....	27
<b>5 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY PRO MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>29</b>
5.1 KONCEPT BALANCED SCORECARD - BSC .....	29
5.2 EVROPSKÝ MODEL PODNIKATELSKÉ ÚSPĚŠNOSTI EFQM .....	31
<b>6 NÁVRH VHODNÉ METODIKY PRO MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU S ELEKTROTECHNICKOU VÝROBOU</b> .....	<b>34</b>
6.1 VLIV VELIKOSTI PODNIKU NA VOLBU VHODNÉ METODIKY .....	34
6.2 POŽADAVKY NA METODIKU MĚŘÍCÍ FINANČNÍ VÝKONNOST .....	34
6.3 POSTUP PŘI NÁVRHU A ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO MODELU .....	35
6.4 ZVOLENÁ MĚŘÍTKA PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V ELEKTROTECHNICKÉM PODNIKU .....	36
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	<b>37</b>
<b>SEZNAM LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ</b> .....	<b>38</b>



## **Seznam symbolů a zkratek**

CF.....	Cash-flow
FO .....	Fyzická osoba
HV.....	Hospodářský výsledek
PO .....	Právnícká osoba

## Úvod

Vize a strategie podniků jsou různé. Primární cíl podniků zůstává však stejný. Jedná se o maximalizaci zisku, při co nejmenším vynaloženém úsilí. Dnešní zákazníci nemají problém s monopolní nabídkou. Z tohoto důvodu se musí každý podnik snažit překonat konkurenci zefektivňováním svého podnikání. Podniky musí lokalizovat svá slabá místa a snažit se o jejich nápravu, a právě k tomu slouží i modely pro měření finanční výkonnosti. Sestavit vhodný model pro měření finanční výkonnosti je poměrně složitá problematika, která vyžaduje znalosti vnitropodnikových procesů i tržního prostředí.

V současné době má management podniku k dispozici širokou škálu finančních i nefinančních měřítek posuzujících určitým způsobem výkonnost. Volba vhodné metodiky pro měření a posuzování například finanční výkonnosti je proto záležitostí vyžadující dobrou znalost těchto metod a ukazatelů. Tato bakalářská práce je uceleným přehledem nejčastěji užívaných finančních ukazatelů a metod. Popisuje, jak by management měl postupovat při volbě a integraci zvoleného modelu do podnikové praxe.

Závěrem práce je zhodnocení vybraných metod použitých pro měření finanční výkonnosti v elektrotechnickém podniku. Zhodnocením se rozumí určit vhodnost jejich užití pro daný typ podniku.

# 1 Zaznamenávání finančních toků v podniku

## 1.1 Funkce výkazů

O finančním dění v podniku se zajímají nejen vlastníci a manažeři podniku, ale i vnější strany. Vnější stranou jsou myšleni investoři, věřitelé, konkurence, v neposlední řadě i zákazníci a státní instituce. Tito externí uživatelé finančních výkazů provádějí analýzu podniku v závislosti na jejich vlastních cílech. Investoři si ověřují výnosnost kapitálu, který hodlají investovat do analyzovaného podniku a zvažují rizikovost investice. Věřitelé zjišťují, zda podnik svůj závazek vůči nim uhradí, zjišťují platební schopnost podniku a schopnost zhodnotit kapitál. Konkurence hledá silné a slabé stránky tohoto podniku a na základě těchto poznatků plánuje svoji strategii a činí rozhodnutí. Zákazníky zajímá, zda své zboží nebo služby dostanou včas, v pořádku a bez komplikací. Státní instituce využívají údaje k provádění statistické činnosti, výpočtu daní a k dalším činnostem. Toto je jen zlomek toho, co jsou finanční výkazy schopny poskytnout.

## 1.2 Způsoby vedení účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, stanovuje kdo je povinen vést účetnictví splňující podmínky pro předávání jeho informací státu. Dále stanovuje způsob a rozsah vedení účetnictví.

Právnícké osoby (dále jen PO) a podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku jsou povinni vést účetnictví. Pro drobné živnostníky by toto účetnictví bylo příliš náročné. Pokud tedy zákon nestanoví jinak, potom mohou tito podnikatelé využít k prokazování finančních toků daňové evidence. [1]

Daňová evidence slouží jako podklad pro výpočet daně z příjmu FO. Pro záznam dat v daňové evidenci se používá deník příjmů a výdajů. V této knize se zaznamenávají příjmy a výdaje spolu s jejich datem a stručným popisem. Každý takový finanční tok má svoje číslo a rozlišení zda se jedná o tok ovlivňující základ pro výpočet daně z příjmu. Deník příjmů a výdajů také uvádí, zda se jedná o peněžní toky bankovní, nebo hotovostní. [2]

Účetní jednotky povinné vést účetnictví v plném rozsahu zaznamenávají finanční dění v podniku do účetních knih způsobem podvojného účetnictví. Podstatou podvojného účetnictví je zápis každého účetního případu na dva účty zároveň. Tj. na dvě strany, které se nazývají „dal“ a „má dáti“ (zkráceně D a MD). Číslo těchto účtů se s ohledem na pravidla

o účetnictví volí na základě platné účetní osnovy. U každého účetního případu je uvedeno jeho číslo, datum, stručný popis a druh účetního dokladu. Podniky účtující na základě tohoto účetnictví jsou povinny vyhotovit na konci účetního období tzv. účetní uzávěrku v rozsahu definovaném zákonem.

### 1.3 Forma výkazů

Aby byly údaje vyjadřující vnitropodnikové dění srozumitelné pro širokou škálu uživatelů, podléhají účetní výkazy určitým pravidlům definujících jejich formu. Hlavními dokumenty upravující tuto formu jsou ČÚS (České Účetní Standarty), IFRS (International Financial Reporting Standards) a GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). [3]

Účetnictví se dá rozdělit na vnitropodnikové a finanční. Vnitropodnikové účetnictví je detailní zaznamenávání dění v podniku do účetních knih, které nejsou veřejnosti přístupné. Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. definuje, kdo je povinen vést toto účetnictví. Druhým okruhem je účetnictví finanční, jehož účetní výkazy jsou zahrnuty v účetní uzávěrce. Mezi tyto výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha. [4] Zákon č. 563/1991 Sb. opět definuje, kdo je povinen vyhotovit a zveřejnit účetní uzávěrku, která zahrnuje mimo jiné rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow.

Vzhledem k tomu, že měření finanční výkonnosti se provádí většinou u PO, budou další informace směřovány pouze k podvojnému účetnictví, které má pro měření finanční výkonnosti větší význam.

#### 1.3.1 Rozvaha

Rozvaha je jeden z výkazů finančního účetnictví, který informuje o majetku podniku a zdrojích krytí tohoto majetku. Rozvaha uvádí tyto informace k určitému datu, jinak řečeno stavu, její veličiny jsou proto stavové. [3]

Levá strana rozvahy se nazývá aktiva a vyjadřuje již zmíněný majetek podniku. Pravá strana vyjadřuje zdroje krytí tohoto majetku, nazývá se pasiva. Aktiva se dále člení na stálá a oběžná. Stálá jsou taková, u kterých se předpokládá, že budou ve vlastnictví podniku déle než jeden rok. Mezi oběžná aktiva patří naopak majetek s předpokládanou dobou vlastnictví menší než jeden rok. Pasiva dělíme dále na vlastní a cizí zdroje. Struktura rozvahy je naznačena v *Obr. 1*. [3] Z rozvahy vychází bilanční rovnice (1.1), která říká, že aktiva se vždy musí rovnat pasivům.

$$\sum Aktiva = \sum Pasiva \quad (1.1)$$

Mezi stálá aktiva patří dlouhodobý majetek, jako je software, ocenitelná práva, pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, nedokončený dlouhodobý majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Mezi aktiva oběžná patří zásoby materiálu i výrobků, poskytnuté zálohy na zásoby, dlouhodobé i krátkodobé pohledávky, peníze na účtech i v hotovosti.

Vlastním kapitálem je základní kapitál, kapitálové fondy, rezervní fondy, HV minulých let a HV běžného účetního období. Pod položku cizí kapitál pak spadají dlouhodobé i krátkodobé závazky a rezervy.

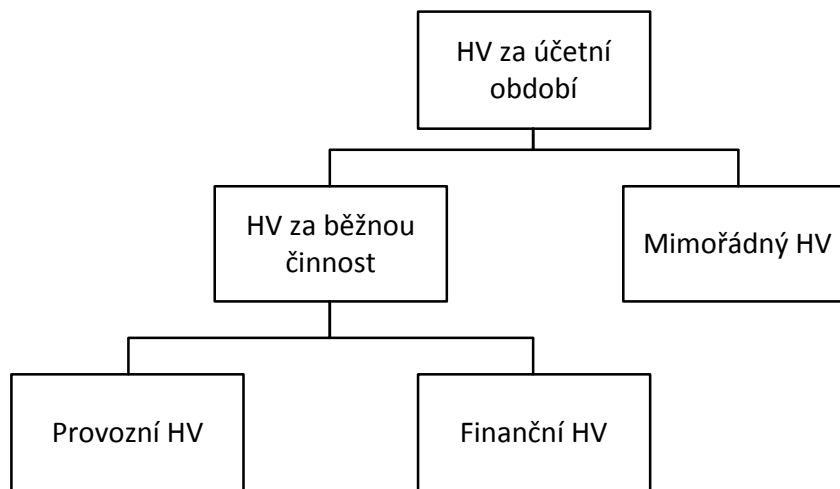
ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
<u>Stálá aktiva</u> Dlouhodobý hmotný majetek Dlouhodobý nehmotný majetek Dlouhodobý finanční majetek	<u>Vlastní zdroje</u> Základní kapitál  Rezervní fondy Nerozdělený HV
<u>Oběžná aktiva</u> Zásoby Pohledávky Peněžní prostředky Krátkodobý finanční majetek	<u>Cizí zdroje</u> Závazky Rezervy tvořené z nákladů
Σ AKTIV	Σ PASIV

Obr. 1 Obecné schéma rozvahy [3]

### 1.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Druhou povinnou částí účetní uzávěrky je výkaz zisku a ztráty, jinak též výsledovka. Výsledovka zachycuje výnosy a náklady podniku za určité období. Je třeba mít na paměti, že výnos není příjem a náklad není výdaj. Příjem/výdaj znamená okamžitý úbytek finančních prostředků. V praxi to znamená, že podnik zaznamená výnos/náklad, ale k příjmu/výdaji dojde až po samotném provedení transakce. Z výsledovky jsme schopni zjistit hospodářský výsledek za dané období jako rozdíl nákladů a výnosů. Tento hospodářský výsledek se promítne v rozvaze na straně pasiv.

Menší podniky bez povinnosti vykazovat výsledovku v plném rozsahu využívají zjednodušené formy výsledovky. Zjednodušená výsledovka obsahuje informace o provozním, finančním a mimořádným výsledku hospodaření. [5]



Obr. 2 Struktura hospodářského výsledku [5]

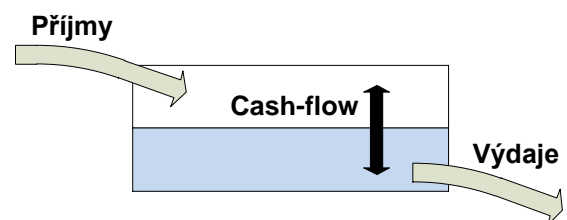
Z Obr. 2 je patrná struktura hospodářského výsledku. Provozní HV získáme odečtením nákladů na provozní činnost od tržeb za prodané výrobky či služby. Obdobně získáme i finanční HV jako rozdíl výnosů z finanční činnosti a nákladů na tyto finanční činnosti. Mimořádný HV je pak rozdílem mimořádných výnosů a nákladů. [5]

### 1.3.3 Cash-flow

Pokud je podnik povinen stanovit účetní uzávěrku v plném rozsahu, potom nalezneme výkaz CF v příloze této účetní uzávěrky. CF je číselný údaj, který znamená rozdíl mezi všemi finančními toky „přitečenými“ do podniku a finančními toky z podniku naopak „odtečenými“ za daný časový interval, tj. za účetní období. [3]

Finanční tok znamená úbytek nebo příbytek peněz v hotovosti, peněz na bankovním účtu nebo cenných papírů. Finančním tokem může být i úbytek nebo

příbytek snadno likvidních oběžných aktiv jako jsou například akcie. Z výkazu CF nezjistíme účetní zisk, ale získáme informace o stavu podnikových financí. [6]



Obr. 3 Grafické znázornění Cash-flow [3]

Hodnota CF se mění při provozní, investiční i finanční činnosti firmy. Nárůst CF znamená například nárůst závazků, úbytek stálých aktiv, čerpání nového úvěru, atd. Naopak

pokles CF může představovat nárůst zásob nebo pohledávek, úbytek závazků, nárůst stálých aktiv, splátky úvěru, výplata dividend. V následujícím textu jsou zmíněny dvě metody, pomocí kterých lze stanovit hodnotu CF.

Přímá metoda - spočívá v transformaci nákladů a výnosů na výdaje a příjmy. Následně se CF vypočte jako rozdíl celkových příjmů a celkových výdajů. [3] V praxi to znamená projít veškeré účetní případy a stanovit zda se jedná o příjem, nebo výdaj. Vzhledem k počtu účetních případů je tato metoda často prakticky nepoužitelná, proto se používá metoda nepřímá.

Nepřímá metoda - transformuje HV na CF s tím, že bere v potaz náklady a výnosy, které nepředstavují finanční tok. CF se rovná rozdílu celkových opravených výnosů a celkových opravených nákladů. Oprava výnosů znamená přičtení příjmů, které nejsou výnosem a odečtení výnosů, které nejsou příjmem. Náklady se opravují odečtením té části nákladů, která není spojená s výdajem, a přičtením výdajů, které nejsou nákladem. [3]

Pojmy výnos, náklad, příjem a výdaj jsou jasně definovány. „*Výnosy jsou zvýšením ekonomického prospěchu během účetního období, a to jednak ve formě zvýšení (přírůstku) peněžních, případně i nepeněžních aktiv a jednak (spíše ojediněle) ve formě specifických případů snížení či zániku závazku (např. prominutí nebo úhrady).*“ [7] Pojem příjem je definován ještě přesněji. „*Příjmy podniku jsou přírůstky peněžních prostředků (v širším pojetí všechny přírůstky aktiv) podniku v určitém období.*“ [7] Jako typický příklad výnosu, který není příjmem, lze uvést nákup na fakturu, při kterém prodávající podnik zvýší svůj ekonomický prospěch, ale samotný příjem peněz zpravidla proběhne až s časovým odstupem. Náklady jsou nejčastěji definovány jako „*spotřeba práce a prostředku v peněžním vyjádření*“. [8] Účtuje se o nich na stranu MD v páté účtové třídě podvojného účetnictví. Výdaje lze chápat jako opak příjmů, tzn. jako úbytky peněžních prostředků (v širším pojetí jako všechny úbytky aktiv) podniku. Příkladem nákladu, který není výdajem, je například odpis dlouhodobého hmotného majetku.

## 2 Obecně o finanční výkonnosti

### 2.1 Vysvětlení pojmu

Finanční výkonnost je vyjádřením způsobu, jakým podnik vykonává svoji podnikatelskou činnost vzhledem k jiným referenčním podnikům. [9] Tato výkonnost by měla být vyjádřena pomocí číselných hodnot. Na základě těchto hodnot jsme schopni porovnávat vícero subjektů a stanovit úspěšnost zkoumaného subjektu. Interní i externí uživatelé většinou chtějí mít informace vypovídající o finanční výkonnosti podniku. Každému z těchto uživatelů informace slouží jako podklad, na základě kterého stanoví své strategie. Strategii se rozumí volba jednotlivých kroků tvořících dlouhodobý plán, který přiblíží zainteresovanou stranu k jejímu cíli.

### 2.2 Zainteresovaní uživatelé a jejich cíle

Informace vyjadřující chování podniku jsou důležité pro více účastníků trhu, než se na první pohled zdá. Jak již bylo naznačeno v předchozí podkapitole, tak každý z těchto účastníků sleduje jiné cíle. Účastníky lze rozdělit na externí a interní uživatele informací. [9] Externí uživatelé čerpají data z veřejně přístupných finančních výkazů a statistik. Interní uživatelé mají přístup k mnohem širší škále dat.

#### 2.2.1 Externí uživatelé

Zákazník - je tím, kdo vytváří podniku zisk, tzn. naplňuje jeho cíle. Proto je i v zájmu podniku, si zákazníky udržet. Zákazník si vybírá podnik podle parametrů, které jsou pro něj důležité. Chce své zboží nebo služby včas, v požadované kvalitě a množství, za co nejmenší možnou cenu.

Investor - vkládá svůj kapitál do podniku proto, aby jej zhodnotil a maximalizoval tím zisk. Investoři se proto zabývají výhodností možných investic a porovnávají je na základě parametrů získaných z měření finanční výkonnosti.

Konkurent - nemusí být jen ten, kdo nabízí stejný produkt, ale i ten kdo nabízí produkt, kterého by zákazník mohl využít jako substitutu. [9] Podniky se srovnávají s konkurencí, aby věděli, kde jsou jejich silné stránky, na kterých mohou stavět, a v čem spočívají slabé stránky znamenající hrozbu.

Obchodní partner - může být například dodavatel materiálu nezbytného pro provozní činnost podniku. Takový obchodní partner chce mít při dodání zboží jistotu, že pohledávku



vyinkasuje včas a bez komplikací. Jistotu nelze zaručit, ale pokud má dodavatel k dispozici informace o svém zákazníkovi, pak je schopen vytvořit si názor na platební morálku podniku, se kterým chce uzavřít kontrakt.

Věřitel - vkládá důvěru podniku, kterému poskytl úvěr. Zajímá jej proto schopnosti podniku splácet tento úvěr a hradit úroky se splátkami spojené. [10]

### 2.2.2 Interní uživatelé

Důvodem k měření finanční výkonnosti samotným managementem podniku je hlavně nutnost plánování a tvorby strategie. Druhým nejčastějším důvodem je potřeba controllingu. Samotný management musí mít k dispozici určitá měřítka, podle kterých pak lze posuzovat, zda se realita neliší od strategického plánu. [11] Dalším požadavkem managementu je porovnávání podniku s konkurencí, i zde pomohou výsledky získané měřením finanční výkonnosti. V neposlední řadě podnik měří výkonnost podniku z důvodu motivace svých zaměstnanců, odměňování zaměstnanců za dobře provedenou práci a nutnosti stanovené zákonem 320/2001 Sb. o finanční kontrole.

### 2.3 Faktory ovlivňující finanční výkonnost

Aby byl podnik úspěšný a tedy i výkonný, je třeba zajistit především efektivní marketing. Dnešní trh netrpí nedostatkem statků žádaných lidmi pro uspokojení jejich vlastních potřeb, ba naopak trh je často výrobky přesycen. Z tohoto důvodu je důležité ukázat lidem, proč by měli nakupovat zrovna od našeho podniku, nikoli u konkurence, která může nabízet své výrobky za nižší ceny oproti těm našim. Marketing není oblast, kde by měl podnik šetřit.

Podle P. Kotlera náklady na marketing pro upevnění pozice na trhu představovaly polovinu celkových nákladů vynaložených podnikem. Podobný názor měl i izraelský fyzik a guru obchodního managementu E. Goldratt ve svém výroku: „*cílem není peníze ušetřit, ale vydělat.*“ [12]

Samotný marketing nedokáže zajistit sám o sobě dobrou pozici na trhu, pokud jsou ceny výrobků našeho podniku o poznání vyšší při stejné kvalitě oproti konkurenci. Objem výroby musí být přizpůsoben tak, aby výrobní náklady byly co nejmenší a tím pádem, aby prodejní cena byla srovnatelná s konkurencí a organizace dosáhla ve srovnání s konkurencí co největšího zisku.

Podnik by si svoji finanční výkonnost měl udržovat, nebo ještě lépe, neustále ji zvyšovat. Pro udržení výkonnosti je nezbytné neztrácet klientelu, naopak ji rozšiřovat. Toho lze dosáhnout plným uspokojením zákazníka, který se pro podnik může stát nevědomky živoucí reklamou. Důležitá je pozitivní komunikace se zákazníky, to znamená rychlé a kladné reakce na objednávky, reklamace, dotazy a jiné požadavky. Podnik si tak vytváří dobré jméno nezbytné pro udržení klientely. Tuto nezbytnost spokojenosti zákazníka se uvědomoval i úspěšný podnikatel v obuvnickém průmyslu Tomáš Baťa, který razil moto: „*náš zákazník, náš pán*“.

## 3 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti

### 3.1 Druhy ukazatelů

Již bylo zmíněno, že o finanční výkonnost podniku se zajímá více subjektů. Podnik chce znát svoji vlastní finanční výkonnost, aby se mohl poměřovat z konkurencí, viděl svoji minulost a dokázal dělat správná rozhodnutí do budoucnosti. Následující ukazatele jsou proto nejpoužitelnější právě v rukou managementu podniku. Tyto ukazatele se snaží jejich uživateli vyjádřit co nejpřesněji realitu pomocí čísla, které může mít například jednotku času, peněz, procent nebo může být bezrozměrné. Zdrojem hodnot pro výpočet těchto ukazatelů jsou: výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash-flow. Často používané ukazatele si můžeme rozdělit na absolutní ukazatele, poměrové ukazatele a pyramidové ukazatele. [12]

### 3.2 Absolutní a rozdílové ukazatele

Absolutní ukazatele vyjadřují přímo rozměr určitého jevu. Jejich hodnota odráží velikost dané položky. Tyto ukazatele lze ještě dále dělit na stavové a tokové podle toho, co vyjadřují. Stavové absolutní ukazatele přibližují situaci podniku k určitému datu a informace pro jejich výpočet čerpáme z rozvahy. Zatímco tokové absolutní ukazatele jsou toky peněz za určitý časový úsek, takové informace se získávají z výkazu zisku a ztráty a z cash-flow. [12]

Odečtením dvou absolutních hodnot lze získat další vypovídající údaje, tzv. rozdílové ukazatele. Jedna z nejdůležitějších hodnot je ukazatel čistého pracovního kapitálu. Pracovní kapitál nám umožňuje provádění podnikatelské činnosti, tj. výroba, poskytování služeb. Pracovní kapitál jsou oběžná aktiva, tzn. zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Pokud od pracovního kapitálu odečteme krátkodobé závazky, potom získáme čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál tedy můžeme vyjádřit z manažerského pohledu (z pohledu aktiv) rovnicí (3.1), kde OA představuje oběžná aktiva a CKK je cizí krátkodobý kapitál. [12]

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{CKK} \quad (3.1)$$

Pokud je tento pracovní kapitál kladný, potom to znamená, že začínáme porušovat zlaté bilanční pravidlo. Toto pravidlo hovoří o tom, že dlouhodobé investice by měli být financovány z dlouhodobých finančních zdrojů a stejně tak je to i s krátkodobými zdroji a investicemi. Důvod je takový, že krátkodobé zdroje jsou drahé a slouží k rychlé přeměně těchto zdrojů na výnos větší, než byly náklady na tyto zdroje. Proto vysoký čistý pracovní kapitál znamená, že provoz podniku je financován z dlouhodobých zdrojů, tzn. z dlouhodobých úvěrů původně určených pro rozvoj, nebo z vlastních peněz, které jsou velmi

rizikové. Na druhou stranu nám tento kapitál umožňuje pokračovat v podnikatelské činnosti i v nepříznivém období podniku. [13]

### 3.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele, jak již název napovídá, vyjadřují vždy poměr dvou položek získaných z finančních výkazů. Neplatí, že čím více ukazatelů získáme, tím je analýza lepší. Ale naopak nemůžeme stavět zjištění finančního zdraví podniku pouze na jednom ukazateli. Pro získání užitečné informace o situaci podniku je důležité vybrat ukazatele, které nejvíce vypoví o stavu analyzovaného podniku. Neexistují žádná všeobecná měřítka nebo tabulky, podle kterých by bylo možné určit, zda je podle získaných hodnot ukazatelů podnik finančně výkonný. Ani porovnávání získaných hodnot s poměrovými ukazateli jiných podniků není vždy vypovídající informací, protože záleží i na prostředí podnikání. Podnik se může zdát finančně výkonný v prostředí s rozvinutým akciovým financováním, zatímco v prostředí s majoritním zastoupením bankovních úvěrů budou ukazatele hovořit jinak. [14]

#### 3.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost zhodnotit prostředky vložené pro podnikatelskou činnost, tj. kapitál.

ROE (return on equity) - rentabilita vlastního kapitálu - jeden z klíčových ukazatelů napovídající investorům zda do daného projektu investovat. Ukazatel je poměrem zisku po zdanění a vlastního kapitálu vloženého do projektu. Investoři porovnávají hodnoty tohoto ukazatele vícero projektů a rozhodují se tak jak co nejefektivněji zhodnotit svůj majetek. [15]

$$ROE = \frac{\text{zisk po odečtení daní}}{\text{vlastní vložený kapitál}} * 100 [\%] \quad (3.2)$$

Z pohledu celého podniku bychom mohli vzorec přepsat jako podíl hospodářského výsledku po zdanění a celkového kapitálu použitého pro podnikatelskou činnost.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{celkový kapitál}} * 100 [\%] \quad (3.3)$$

ROA (return on assets) - rentabilita aktiv - čím větších hodnot tento ukazatel nabývá, tím efektivnější je management podniku. Při vložení nejmenšího kapitálu do projektu a obdržení největšího zisku je ROA maximální. Ukazatel ROE mohl být vysoký díky velké zadluženosti

podniku, zatímco ukazatel ROA přímo vyjadřuje efektivnost přeměny vložených peněz na čisté příjmy. [16]

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (3.4)$$

ROCE (return on capital employed) - rentabilita celkového investovaného kapitálu - je ukazatel vhodný pro srovnání návratností investovaného kapitálu porovnávaných podniků. [12]

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky po zdanění}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}} * 100 [\%] \quad (3.5)$$

ROI (return on investment) - rentabilita vloženého kapitálu - tento ukazatel se používá spíše ve smyslu hodnocení rentability investic vložených do jednotlivých projektů. Další možností využití tohoto ukazatele je ohodnocení návratnosti kapitálu investorovi, jenž zakoupil podnik. ROI se stanoví jako poměr čistého zisku po zdanění a investovaného kapitálu. [17]

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{investovaný kapitál}} * 100 [\%] \quad (3.6)$$

ROS (return on sales) - rentabilita tržeb - tento údaj udává skutečný zisk podniku na korunu tržby. Říká nám, jaká je reálná marže podniku, pokud vezmeme v úvahu všechny náklady. Někdy používaným alternativním pojmem pro rentabilitu tržeb je provozní zisk, což je překlad britského termínu operating income. [17]

$$ROS = \frac{EBT}{\text{tržby}} * 100 [\%] \quad (3.7)$$

### 3.3.2 Ukazatele likvidity

Udržení dobrých vztahů s dodavateli je jeden ze základních prvků pro vytvoření stabilní struktury obchodních partnerů. Dodavatelé budou preferovat odběratelské podniky, které jsou schopny dobré komunikace a hlavně dokážou dostát svým závazkům ve smluveném termínu. Čím dříve totiž podnik obdrží své peníze, tím dříve je schopen s nimi disponovat, například je investovat do dalších projektů. Schopnost podniku dostávat svým závazkům se nazývá likvidita. [18]

Běžná likvidita (current ratio) - další z poměrových ukazatelů, tudíž se jedná opět o poměr dvou hodnot. Konkrétně je to poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Číslo nám vyjadřuje to, kolikrát je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Zřejmé je, že pokud je hodnota tohoto ukazatele menší než jedna, tak se podnik dostává do insolvence. Nelze obecně stanovit, jaká hodnota běžné likvidity je ideální. Podnik si může dovolit přiblížení shora k hodnotě jedna tím více, čím jistější a pravidelnější jsou zdroje příjmů. [18]

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.8)$$

Pohotová likvidita (quick ratio) - je ukazatel lépe vypovídající o platební schopnosti podniku. Zvláště pak u podniků, jejichž hlavní podnikatelskou činností je výroba. Tento ukazatel se získá obdobně jako předchozí, avšak do oběžných aktiv nejsou započteny zásoby, které většinou nejsou dobře zpeněžitelné. U podniků, jejichž hlavní podnikatelskou činností je poskytování služeb, je většinou hodnota pohotové a běžné likvidity srovnatelná. [18]

$$QR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.9)$$

Okamžitá likvidita (cash position ratio) - již dle názvu je zřejmé, že se jedná o ukazatel vyjadřující kolikrát je podnik schopen zaplatit své krátkodobé závazky pomocí finančního majetku, který má aktuálně k dispozici. Tento finanční majetek zahrnuje běžné bankovní účty, hotovost a snadno zpeněžitelné cenné papíry. [18]

$$CPR = \frac{\text{bankovní účty} + \text{hotovost} + \text{cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.10)$$

### 3.3.3 Ukazatele aktivity

Přílišným vázáním kapitálu se podnik může dostat do situace, kdy bude nucen k pokrytí závazků vzniklých provozem podniku využít úvěrů. [12] Úvěry znamenají pro podnik další náklady, jejichž výši určuje úroková sazba a roční procentní sazba nákladů, zkráceně RPSN. [19] Ukazatele aktivity mohou odhalit nedostatečné využití podnikových aktiv, které vede ke snížení finanční výkonnosti. Tyto ukazatele se vyjadřují buď jako počet obrátů za dané období nebo jako doba, po kterou je majetek vázán v určité formě. [20]

Obrat aktiv (activity ratios) - je poměrem ročních tržeb a celkových aktiv. Čím vyšší je obrat, tím efektivněji podnik využívá svá aktiva. Tento ukazatel lze interpretovat v převráceném poměru, potom mluvíme o vázanosti aktiv. [12]

$$AR = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (3.11)$$

Obrat zásob (inventory turnover ratio) - vyjadřuje, kolikrát za rok je podnik schopen přeměnit svoje zásoby na tržby. [21]

$$ITR = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (3.12)$$

Doba obratu zásob (inventory turnover) - je převráceným poměrem oproti obratu zásob. Ukazatel je mnohem použitelnější v praxi po přepočtu na kratší časové období, nejlépe na dny. [21] Ukazatel vypovídá i o likviditě, protože říká, jak dlouho budou mít oběžná aktiva formu zásob. [12]

$$IT = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (3.13)$$

Doba obratu pohledávek (average collection period) - je taková doba, po kterou podnik průměrně pohledává inkaso za splněnou zakázku. Čím větší tato doba je, tím je finanční tok rizikovější a tím pádem méně cenný. [12] V praxi tento ukazatel vypovídá i o síle vyjednávací pozice podniku na trhu. Čím je doba kratší, tím je podnik nepostradatelnější. Zákazníci takového podniku si pak nemohou dovolit takového dodavatele ztratit. [21]

$$ACP = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{roční tržby}/365} \quad (3.14)$$

Převrácenou hodnotou tohoto poměru bez vydělení počtem kalendářních dnů je pak počet obrátek pohledávek. [12]

Doba obratu závazků (creditors payment period) - je analogií k době obratu pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje časový interval, po který podnik čerpá obchodní úvěr. [12] Ukazatel nás informuje o tom, zda podnik dostatečně využívá těchto bezúročných úvěrů. Pokud podnik těchto úvěrů využívá, tak je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. [21]

$$CPP = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{roční tržby}/365} \quad (3.15)$$

### 3.3.4 Ukazatele produktivity

V těchto ukazatelích se využívá znalosti počtu zaměstnanců. Z toho plyne, že je nelze bez přístupu k interním informacím podniku vyčíslit. Počet zaměstnanců podniku není součástí informací povinně poskytovaných podniky ve výkazech účetní uzávěrky.

Tržby na zaměstnance - tento velmi jednoduchý ukazatel nám umožňuje sledovat vývoj podniku za uplynulé roky. [12]

$$TNZ = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (3.16)$$

Přidaná hodnota na zaměstnance - je celková přidaná hodnota rozpočtená na každého zaměstnance. [12] Přidaná hodnota představuje hodnotu přidanou k vstupnímu prvku za účelem získání produktu určeného k prodeji. Hodnota je rozdílem výkonů a výkonové spotřeby. [22]

$$PHNZ = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (3.17)$$

Obdobně jako přidanou hodnotu na zaměstnance lze získat i zisk na zaměstnance. Pro výpočet se používá zisk před zdaněním. [12]

### 3.3.5 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je ukazatel, o který se budou zajímat především věřitelé, kteří podstupují riziko při financování podniku. Existuje mnoho druhů ukazatelů zadluženosti. Nejpoužívanějším je ukazatel celkové zadluženosti, který je poměrem celkového cizího kapitálu a celkového kapitálu. [12]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100 [\%] \quad (3.18)$$

### 3.3.6 Ukazatele kapitálového trhu

Poslední skupinou jsou ukazatele kapitálového trhu informující jejich uživatele o výnosnosti investic. Z toho je patrné, že tyto ukazatele mají nejvyšší prioritu při rozhodování investorů. Jedním z často užívaných ukazatelů kapitálového trhu je dividendový výnos, podle kterého se investoři často rozhodují, zda akcie prodat, nebo je držet. [12]



$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (3.19)$$

### 3.3.7 Rozklad ukazatelů návratnosti metodou pyramidy

V předchozím textu byly zmíněny ukazatele návratnosti neboli rentability. Tyto ukazatele nás informovali o tom, jak moc je podnik v daném procesu výkonný. Na základě těchto poměrových ukazatelů nelze stanovit, co ovlivňuje výkonnost podniku v dané oblasti. K analýze vlivů na daný poměrový ukazatel se používá jeho rozklad pyramidovou metodou. Pyramidový rozklad nese svůj název kvůli neustálému rozvětvení vrcholové události na další události nižších řádů ovlivňující událost jim nadřazenou. [9]

Prvním krokem při hledání vlivů a jejich váhy na vrcholovou událost je rozklad vrcholového poměrového ukazatele na součin dvou a více událostí s hierarchicky nižší úrovní, než je úroveň vrcholového ukazatele. Jedná se o tzv. Du pont rozklad. Příklad takového rozkladu lze vidět v rovnici (3.20). [9]

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.20)$$

Rentabilita vlastního kapitálu byla rozložena na ziskovost výnosů, obrat aktiv a finanční páku. Každý z členů tohoto součinu lze dále rozkládat na nižší úrovně rozkladu. Díky tomuto rozkladu lze získat informace o příčinách daného stavu výkonnostního ukazatele a na základě znalosti této struktury dělat rozhodnutí kladně ovlivňující podnikovou výkonnost. [9]

## 4 Moderní ukazatelé finanční výkonnosti

### 4.1 Ekonomická přidaná hodnota - EVA

*„Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti).“ [10]*

Ekonomickou přidanou hodnotu (dále jen EVA) je možné vyjádřit více způsoby. Jednu z nejvyužívanějších forem ukazatele EVA lze vidět v rovnici (4.1).

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (4.1)$$

- NOPAT - je zisk z hlavní provozní činnosti po zdanění (Net Operating Profit After Taxes)
- WACC - jsou průměrné vážené náklady na kapitál, (Weighted Average Costs of Capital)
- C - je cizí kapitál, ze kterých podnik platí podnik úroky + vlastní kapitál, od kterého vlastníci očekávají výnos [10]

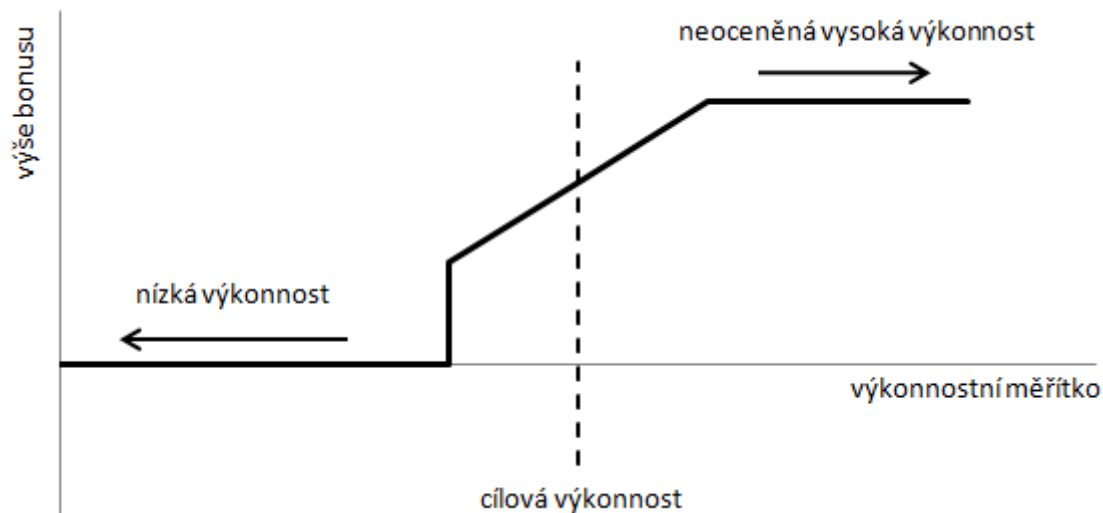
WACC nám říká, kolik podnik zaplatí za kapitál jeho věřitelům a vlastníkům. Při výpočtu WACC pracujeme s veškerým zpoplatněným kapitálem, viz rovnice (4.2). [23]

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{CK}{C} + r_e * \frac{VK}{C} \quad (4.2)$$

- $r_d$  - je průměrná hodnota úrokové sazby za cizí kapitál
- $t$  - je sazba daně z příjmu PO
- CK - je cizí kapitál (úročný)
- C - je hodnota celkového zpoplatněného kapitálu
- $r_e$  - je požadovaná výnosnost vlastního kapitálu
- VK - je vlastní kapitál [23]

Pokud se management rozhoduje o následujících krocích podniku na základě využití pouze tradičních ukazatelů, potom může být jeho rozhodování komplikované. Jednotlivé cíle vedoucí ke zlepšení hodnoty každého z těchto ukazatelů mohou vést jiným směrem. Metoda EVA značně zjednodušuje rozhodování managementu, protože je koncipována tak, aby spojovala zájmy vlastníků podniku a jeho managementu. Zájmem vlastníka je zvýšit hodnotu podniku, což bude i zájmem managementu, pokud to pro něj bude znamenat určité bonusy. V podniku bývá stanoveno měřítko (například provozní zisk), podle kterého se posuzuje, jak moc naplňuje management zájmy vlastníka. Na základě míry naplnění vlastnických zájmů je management odměněn. [10] Funkci klasického bonusového plánu zobrazuje *Obr. 4*.

Výhoda ukazatele EVA oproti tradičním ukazatelům rentability je, že ve svém vyjádření počítá i s náklady obětovaných příležitosti. Dalším rozdílem je, že EVA zahrnuje jen výnosy a náklady z hlavní provozní činnosti.[10]



Obr. 4 Klasický bonusový plán [10]

## 4.2 Tržní přidaná hodnota - MVA

Již z názvu je patrné, že tento ukazatel indikuje hodnotu podniku na trhu, aneb jakou cenu má podnik pro akcionáře. Je to rozdíl hodnoty kapitálu na trhu a hodnoty kapitálu poskytnutého investory. Hodnota tržní přidané hodnoty je tím větší, čím je investice do podniku méně riziková a více výnosná. Jinak řečeno, se zájmem akcionářů o akcie roste i MVA. Ta je navíc úzce spjata s ukazatelem EVA. [12]

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)^i} \quad (4.3)$$

Díky vzájemné provázanosti těchto dvou ukazatelů sledujeme zájmy nejen vlastníka podniku a jeho managementu, ale i zájmy investorů.

## 4.3 Hodnotový ukazatel CFROI

Model CFROI slouží k měření výnosnosti kapitálu použitého pro financování podnikových aktiv. Provozní CF z hrubých aktiv má v době životnosti těchto aktiv zvýšit hodnotu podniku na trhu. [24] Vyřešením rovnice (4.4) získáme vnitřní výnosové procento (IRR), potom jsme schopni porovnat samotné CFROI s váženými náklady na kapitál. Ze získané hodnoty zjistíme hodnotu pro akcionáře. [12]

$$KV = \sum_{i=1}^n \frac{HPCF}{(1 + IRR)^i} + \frac{NA}{(1 + IRR)^n} \quad (4.4)$$

- HPCF - je hrubý provozní CF (NOPAT + amortizace + ostatní nepeněžní toky)
- NA - jsou neodepisovaná aktiva (oběžná aktiva - krátkodobé závazky + neodepis. aktiva)
- IRR - je vnitřní výnosové procento
- KV - je kapitálový výdaj (celková aktiva - krátkodobé závazky + akumulované peněžní náklady + vliv inflace)
- n - je životnost aktiv [12]

Životnost aktiv získáme jako poměr odepisovaného dlouhodobého majetku v pořizovací ceně. [24]

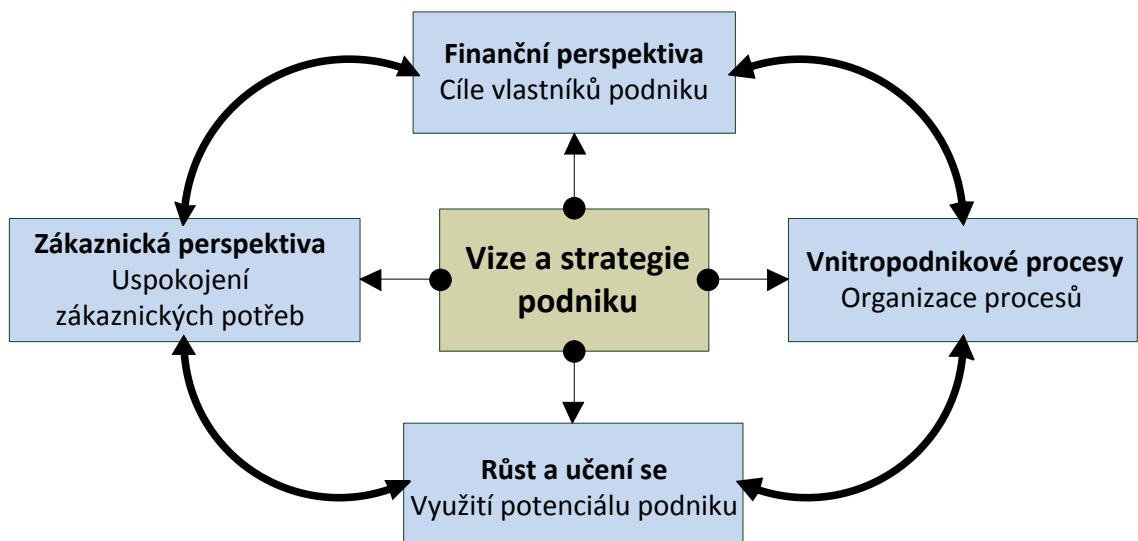
CFROI je vnitřní výnosové procento a vyjadřuje zhodnocení investic. Rozdíl CFROI a WACC potom vypovídá, jaká bude tržní hodnota. Pokud bude tento rozdíl kladný, potom bude tržní hodnota narůstat. [12]

Předností hodnotového ukazatele CFROI je jeho práce se současnou hodnotou peněz investovaných do podniku, namísto práce s účetními hodnotami. Dalším kladným prvkem je zahrnutí doby životnosti aktiv zajišťujících peněžní zisk. Vnitřní výnosové procento zobrazuje výnosovost všech projektů, které probíhají v daném časovém intervalu. [12]

## 5 Komplexní přístupy pro měření finanční výkonnosti

### 5.1 Koncept Balanced Scorecard - BSC

Tento koncept jde v hloubce problematiky měření finanční výkonnosti podniku a její ovlivnění mnohem dále, než předchozí zmíněné metody. Jeho široká komplexnost tkví v pohledu na věc jak z finančních, tak nefinančních perspektiv. Kromě finančních ukazatelů se tento koncept věnuje i zákazníkům, to znamená, snaží se i o uspokojení potřeb zákazníků. Další perspektivou je organizace vnitropodnikových procesů, zlepšování jejich spolehlivosti, rychlosti a kvality. V neposlední řadě se BSC snaží o růst a učení se podniku. Zaměstnanci potřebují určitou kvalifikaci a přístup k informacím. Pokud jsou tyto předpoklady splněny, pak je třeba zaměstnance motivovat a nechat je do určité míry i rozhodovat, aby měli i oni sami zájem o růst podniku. Finanční ukazatele nelze samozřejmě vynechat. Vhodnou volbou finančního ukazatele může být například EVA, pomocí kterého zaneseme do BSC výhody plynoucí z využití EVA (uvedeno v části 4.1). [10]

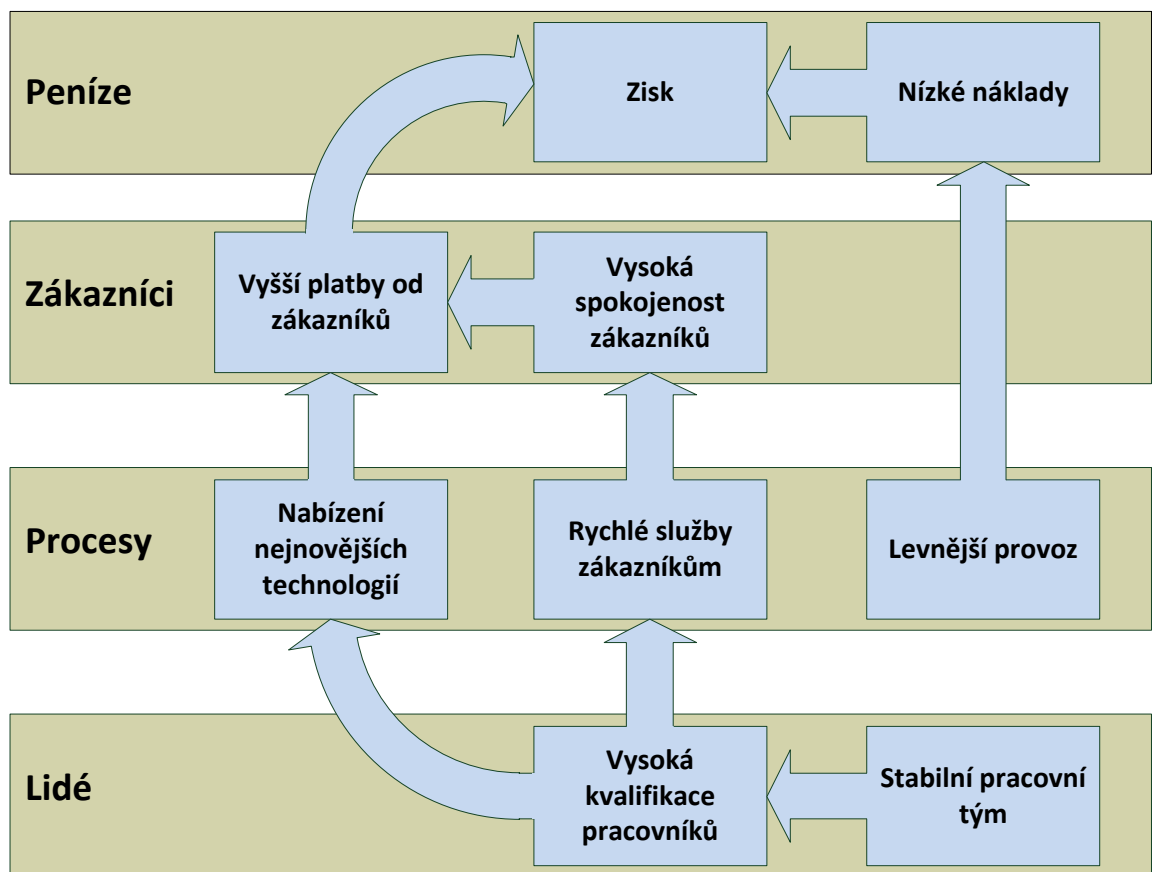


Obr. 5 Propojení perspektiv BSC s vizemi a strategiemi podniku [10]

Každá ze čtyř perspektiv uvedených v Obr. 5 má svůj cíl a parametr progresu, který informuje o míře naplnění stanoveného cíle. Základem pro použití metody je stanovení strategického plánu (mapy), dle kterého se podnik bude chovat. BSC je nástroj, který je schopen převodu strategických cílů na úkoly pro jednotlivé zaměstnanecké vrstvy od top managementu až po zaměstnance vykonávající operativní práci. Vzhledem k tak široké škále typů lidí je pro efektivnost BSC důležité zvolit vhodnou komunikační formu. Pokud je tak učiněno, tak si je každý zaměstnanec vědom cílů podniku. Pokud je navíc takový

zaměstnanec motivován, projeví se jeho iniciativa na naplňování strategických cílů podniku. [24]

Již zmíněné strategické mapy zahrnují definici dílčích cílů, měřítka pro posuzování míry dosažení cílů a konkrétní hodnoty, kterých by tato měřítka měla dosáhnout. Pro dosažení finančních cílů je nutné naplnit cíle počínajíc u perspektivy potenciálů, přes interní procesy, až po zákaznickou perspektivu. Součástí takovéto mapy je informace o tom, kdo je zodpovědný za naplnění dílčích cílů. To nejen vyvíjí nátlak na zodpovědné osoby, či oddělení, ale zároveň to může být formou motivace. Motivací tuto zodpovědnost můžeme nazvat, pokud jsou odpovědné osoby nebo oddělení za naplnění strategických cílů mimořádně odměněni. Obr. 6 schematicky vysvětluje formu takovýchto strategických map.



Obr. 6 Strategická mapa komerčního podniku [25]

Strategická mapa je účinným nástrojem pro komunikaci se všemi vrstvami zaměstnanců podniku. Málokterý zaměstnanec je ochotný si poctivě pročíst strategii podniku detailně zanesenou v rozsáhlé textové podobě. Strategické mapy jsou stručné, logické a proto dají

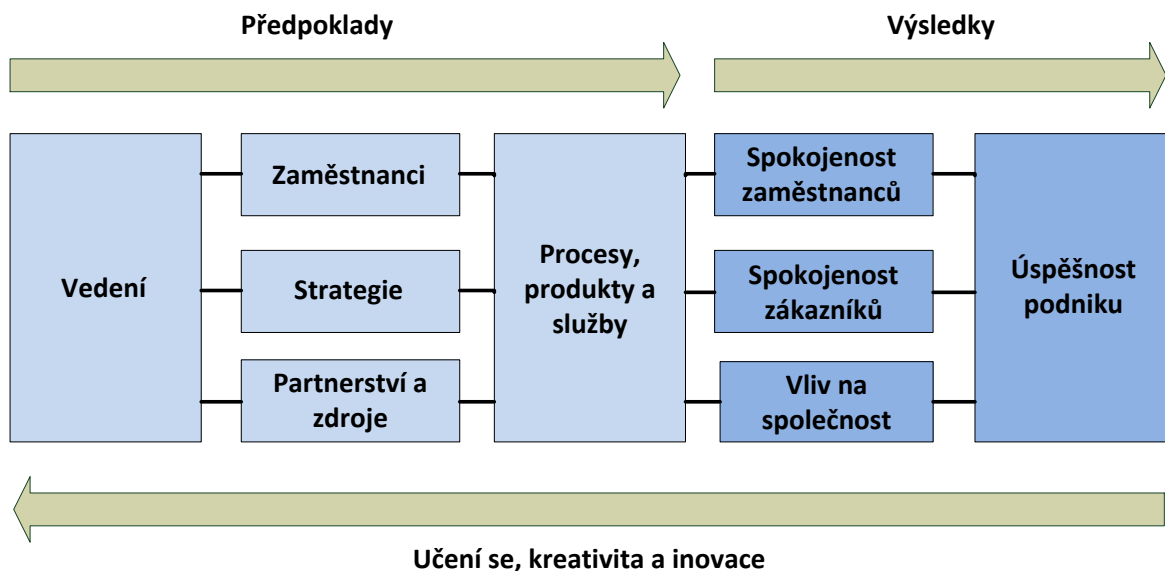
každému jejich čtenáři rychlou informaci o provázanosti jednotlivých cílů a tím i o jejich důležitosti.

## 5.2 Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM

Jednou ze silných stránek modelu EFQM je jeho schopnost získat komplexní pohled na výkonnost podniku, aniž by záleželo na typu podnikatelské činnosti, velikosti podnikatelského subjektu nebo na době, po kterou již podnik na trhu působí. [11] Model je postaven na devíti hlavních kritériích. Pět z těchto kritérií jsou předpoklady a zbylé čtyři jsou výsledky. Předpoklady vyjadřují to, co podnik dělá a výsledky reprezentují to, čeho podnik dosahuje svou činností. [26]

Z grafického vyjádření modelu v *Obr. 7* plyne, že maximální výkonnosti podniku lze dosáhnout pouze za předpokladu spokojenosti zaměstnanců, zákazníků, společnosti a za plně zvládnuté role managementu.

Nástrojem nápomocným při volbě vhodného postupu za užití metody EFQM je metodika RADAR (Results Approach Deployment Assessment Review). Ta říká, že je nutno nejprve stanovit výsledky, kterých chce podnik dosáhnout, následovně navrhnout přístupy, kterými lze výsledků dosáhnout. Tyto přístupy dále rozvinout a posoudit je. Nakonec se přezkoumává to, čeho bylo v podniku dosaženo. [12]



*Obr. 7 Schematické vyjádření modelu EFQM [26]*

Vedení - není záležitost pouze top managementu, ale je to záležitost každého, kdo má možnost něco na vnitropodnikových procesech změnit. Tito jednotliví vůdci musí být schopni seznámit zaměstnance s vizemi podniku a motivovat je. Kromě toho musí představovat dobrý

vzor po stránce etického chování. Povědomí o těchto vizích a podnikových hodnotách je nutné neustále udržovat. Pro informování a motivování všech vrstev podniku od operativních pracovníků až po management musí být voleny individuální přístupy při předávání podnikové vize tak, aby si zachovala svůj původní význam a byla stejně pochopena všemi zaměstnanci. [27]

Strategie - toto kritérium hodnotí míru podnikové úspěšnosti v implementaci toho, čeho by chtěl podnik dosáhnout, do konkrétních plánů. [24]

Zaměstnanci - schopnosti jednotlivců musejí být neustále rozvíjeny. Dále je nutné, aby zaměstnanci souhlasili s podnikovými vizemi. Iniciativa zaměstnanců poskytnout výkonnější lidský kapitál musí být odměňována. [27]

Partnerství a zdroje - partnerem je každý, kdo ve spolupráci s podnikem vytváří přidanou hodnotu pro zákazníky. S takovýmto partnerem podnik buduje vzájemnou důvěru, respekt a otevřenost. [27] Hodnotícím měřítkem tohoto kritéria je efektivnost řízení finančních zdrojů, informačních zdrojů, vztahů s dodavateli, dále pak řízení aktiv a technologií. [12]

Procesy, produkty a služby - za každý klíčový proces v podniku je definována zodpovědná osoba nebo tým zaměstnanců. Každý z týmů se snaží zlepšit, protože je motivován odměnou. Odměny jsou vyměřeny na základě měření výkonnosti daného procesu. [27]

Spokojenost zákazníků - zákazník je konečným arbitrem kvality podnikem poskytovaných produktů nebo služeb. Spokojenost zákazníka vypovídá, zda podnik dosahuje svých vizí a cílů. Z toho důvodu je dobré věnovat dostatek času analýze potřeb zákazníka. [27]

Spokojenost zaměstnanců - spokojenost zaměstnanců se projeví na jejich kreativitě a touze přispět podniku tím nejlepším, čeho jsou schopni. [27]

Vliv na společnost - finanční ukazatele jsou stále zásadním faktorem. Vedle nich jsou si podniky vědomy i vlivů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Některé podniky šly však ještě mnohem dál a snaží se být dobře eticky vnímány ve společnosti. Toho dosahují například pořádáním společenských akcí nebo podporou ekologického chování podniku. [27]

Úspěšnost podniku - výsledky podniku se projeví i na vztazích s partnery. Ti budou mít zájem být součástí obchodů nesoucích se v duchu „win-win“, tzn. budou vítat oboustranné



vítězství. [27] Měření podnikové výkonnosti může vycházet z měřítek založených na tržním podílu, poruchovosti, produktivitě, průběžné době dodání zboží na trh, inovátorství, vlastnictví patentů a podobně. [12]

Na základě kritérií uvedených v *Obr. 7* jsou pak udělovány ceny EQA, což jsou Evropské ceny za jakost (The European Quality Award). Cenu EQA nezískává podnik s nejkvalitnějším výrobkem na trhu, ale podnik s nejkvalitnějším managementem. [12]

## 6 Návrh vhodné metodiky pro měření finanční výkonnosti v podniku s elektrotechnickou výrobou

Samotná znalost zmíněných ukazatelů a metod určených pro vyhodnocování podnikové výkonnosti nezajišťuje managementu úspěch, je pouze předpokladem pro sestavení vhodného modelu. Modelem se rozumí soubor postupů a měřítek, který bude managementu pravou rukou při řízení podniku. Metodika pro měření finanční výkonnosti je velmi individuální záležitost a nelze očekávat, že první navržený model bude dokonalý.

### 6.1 Vliv velikosti podniku na volbu vhodné metodiky

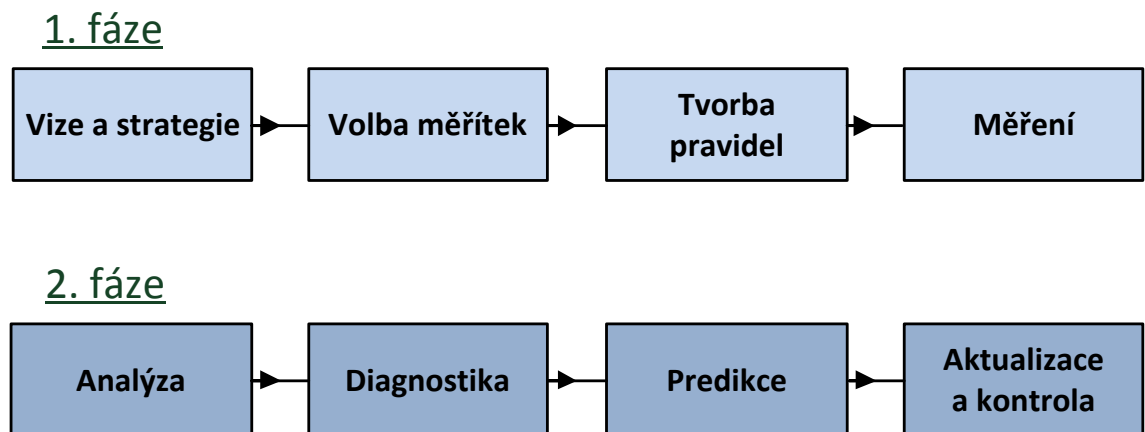
Je nadmíru pravděpodobné, že velké podniky nebudou rozhodovat o podnikových aktivitách pouze za pomoci absolutních ukazatelů získaných na základě finančních výkazů. Stejně tak pravděpodobné je, že drobní podnikatelé nebudou plýtvat svůj čas a finanční prostředky na vytváření komplexního modelu pro řízení finanční výkonnosti jejich podniku. S rostoucí velikostí podniku by měla růst propracovanost modelu pro měření finanční výkonnosti. Podnik, který má tisíce zaměstnanců a přijímá denně stovky zakázek na různých pobočkách nelze snadno kontrolovat a odhalovat jeho chyby. Pokud management velkého podniku dělá svá rozhodnutí na základě propracovaného modelu, potom jsou náklady spojené s návrhem a údržbou tohoto modelu přijatelné díky navýšení zisku podniku. V případě malého podniku se třemi zaměstnanci působícími na jednom pracovišti je snadné odhalit chyby ve vnitropodnikových procesech. Malý podnik nebude usilovat o navýšení jeho tržní hodnoty, bude se řídit základními měřítky se zaměřením na kvalitní výrobek a co největší zisk.

### 6.2 Požadavky na metodiku měřící finanční výkonnost

Takováto metodika by měla být navržena s ohledem na požadavky všech stakeholderů. Mezi jednotlivými měřítky by měly být spojitosti, tzn. model by měl být integrovaný. Samozřejmostí je potom soulad podnikové strategie a měřicího modelu. Dalším předpokladem tvorby úspěšného modelu je jeho specifické zaměření na danou podnikatelskou činnost. Zvolené ukazatele finanční výkonnosti by měli být jasně definovány a mělo by být srozumitelné proč a jak je používat. Pokud tyto vhodně zvolené ukazatele poskytují rychlou a objektivní zpětnou vazbu, potom je podnik schopen reagovat a průběžně zlepšovat svoji finanční výkonnost. [11]

### 6.3 Postup při návrhu a zavádění nového modelu

Není možné sestavit univerzální model, podle kterého by se mohl řídit každý podnik. Je však možné stanovit plán, podle kterého se podniky zavádějící novou metodiku pro měření finanční výkonnosti mohou chovat. Tento plán by se dal rozdělit do dvou fází, viz *Obr. 8*. V první fázi podnik provádí samotné měření a náležitosti s ním spojené. Druhá fáze má pak za úkol s těmito výsledky získanými v první fázi dále pracovat.



*Obr. 8 Integrace modelu do podniku [28]*

Úvodním krokem první fáze je formulace vize a strategie podniku (viz *Obr. 8*). Z vize a strategie podniku vychází všechny následující kroky. Dalším krokem je volba měřítek, podle kterých bude podnik vyhodnocovat svoji výkonnost. Pro každou část vnitřního (hospodárnost, marketing, logistika atd.) a vnějšího (zákazníci, dodavatelé, konkurence atd.) prostředí je třeba vybrat ukazatele, které se budou opravdu používat. V každé této oblasti se zvolí jeden ukazatel, který bude považován za klíčový. Dále si podnik vytvoří pravidla pro vyhodnocování těchto měřítek a určí si jejich cílové hodnoty, kterých by chtěl dosáhnout. Součástí těchto pravidel by měl být i systém pro odměňování zaměstnanců. Po splnění předešlých kroků nastává samotné měření, za které je zodpovědná pověřená osoba. [28]

Známe-li výsledky měření finanční výkonnosti, potom můžeme přejít k druhé fázi (viz *Obr. 8*). Při práci s výsledky začneme porovnáním hodnot získaných měřením a hodnot, které si podnik stanovil jako cílové. Dle výsledků této analýzy je možné aktualizovat cílové hodnoty. Po analýze následuje diagnostika, která odhaluje příčiny nízké výkonnosti pomocí různých diagnostických metod. Po získání informací o příčinách nežádoucího stavu jsou navržena opatření, která mají tyto problémy eliminovat. Po diagnostice následuje predikce. Stanoví se hodnota periody predikce, která bere ohledy na stanovené cíle podniku. Posledním krokem je aktualizace a kontrola. Celý systém pro měření finanční výkonnosti je nutné stále

aktualizovat a přizpůsobovat cíle podniku v souvislosti se změnami podnikatelského prostředí. [28]

#### **6.4 Zvolená měřítko pro měření výkonnosti v elektrotechnickém podniku**

Všechny v práci zmíněné ukazatele a metodiky byly vybrány autorem této práce jako nejvhodnější, pro měření finanční výkonnosti na základě znalostí získaných ze studia odborné literatury a webů. Předpokládáme-li tedy velký podnik s elektrotechnickou výrobou, pak bychom stavěli na jedné ze dvou komplexních metodik (BSC nebo EFQM) uvedených v kapitole pět. Pro spojení zájmů managementu a vlastníků by bylo využito moderních ukazatelů měřících přidanou hodnotu uvedených v kapitole čtyři. Jako měřítek pro sledování naplňování cílů finanční povahy by bylo použito tradičních ukazatelů popsanych v kapitole tři. Dále by bylo využíváno průzkumu veřejného mínění pro neustále zjišťování potřeb zákazníků. Nedílnou součástí navrženého modelu by bylo i informování managementu o spokojenosti zaměstnanců, například formou anonymních dotazníků. Další částí modelu by byl systém odměňování zaměstnanců včetně managementu. Zaměstnanci by mohli být odměňováni za naplňování měřítek produktivity. Management by byl odměňován na základě měřítko EVA.

## 7 Závěr

Každá ze zmíněných metodik pro posuzování finanční výkonnosti podniku s sebou nese určité nároky na čas a peníze, ale zároveň znamená určitou míru kontroly podniku. Při volbě vhodného způsobu pro měření finanční výkonnosti tedy nelze doporučit pouze jednu metodiku, ale vždy se musí jednat o model specifický pro cíl a povahu podniku. Obecně lze doporučit nepoužívat rozsáhlé komplexní modely pro měření finanční výkonnosti v menších podnicích, naopak ve velkých je lze doporučit. Špatně vyvážený poměr nákladů na měření a zisků obdržených díky měření finanční výkonnosti znamená pro podnik ztrátu namísto původně očekávaného růstu podniku. BSC a EFQM jsou modely, které jsou schopny hlídat široké spektrum faktorů ovlivňujících finanční výkonnost. Lze je přizpůsobit danému typu podnikatelské činnosti volbou vhodných finančních i nefinančních měřítek.

Pokud není vnitropodnikový model dobře nastaven, potom mohou manažeři sledovat svoje zájmy, tj. naplňují měřítka, za jejichž růst jsou odměňováni, namísto sledování podnikové úspěšnosti. Tento problém mohou řešit ukazatelé přidané hodnoty. EVA spojuje zájmy vlastníků a managementu, kdy jsou obě strany odměněny za navýšení ekonomické přidané hodnoty. Další výhodou je možnost zakomponování měřítka EVA. Za využití komplexního modelu s měřítka ekonomické přidané hodnoty získá podnik kontrolu nad finanční výkonností podniku a zároveň dojde ke sjednocení zájmů managementu a vlastníků podniku.

Absolutní a poměrové ukazatele jsou nástrojem poskytujícím rychlou a levnou informaci o stavu podniku. Tyto ukazatele jsou schopny upozornit na slabiny podniku měřením toho, co je zaznamenáno ve finančních výkazech. To znamená, že tyto ukazatele měří to, co již proběhlo. Jsou to tradiční ukazatele, které neberou v potaz náklady obětované příležitosti. Navzdory všem jejich slabinám jsou vhodnými vodítky pro posuzování finančního zdraví malých podniků.

Finanční výkonnost je pojem, který pro každého účastníka trhu nabývá odlišného významu. Tato výkonnost je ovlivněna mnoha vlivy z vnitřku podniku i z prostředí vnějšího trhu. Při návrhu vhodné metodiky pro sledování finanční výkonnosti nelze tedy zahrnout všechny tyto vlivy, ale lze zvolit a sledovat klíčová měřítka, která povedou k naplňování podnikových vizí a zvyšování konkurenceschopnosti.

## Seznam literatury a informačních zdrojů

- [1] Musíte vést účetnictví? - Finance.cz. *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 2009 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/238603-musite-vest-ucetnictvi/>
- [2] Základy účetnictví - Daňová evidence - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. 2010 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specially/zaklady-ucetnictvi/danova-evidence/>
- [3] NOVÝ, Pavel. *Finanční a nákladová informatika*. Plzeň, 2008. Soubor textů k přednáškám z předmětu FIE. Západočeská univerzita.
- [4] Ministerstvo financí České republiky : Vyhláška č. 501/2002. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2002 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasiky\\_1382.html?year=2002](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vyhlasiky_1382.html?year=2002)
- [5] Výkaz zisku a ztráty - jak udělat výsledovku - iPodnikatel.cz. *Podnikání nás baví a víme, jak začít podnikat!* | *iPodnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku.html>
- [6] Co je to cash flow? Čtete jednoduchý výklad i zajímavé tipy - Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - průvodce vaším podnikáním* [online]. 2011 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>
- [7] Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk – základní pojmy, které se pletou - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>
- [8] Co je Náklad? | Slovníček účetních pojmů | Testy z účetnictví. Testy z účetnictví | ParCon & Partner, v. o. s. [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojmem=naklad>
- [9] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [10] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [12] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003, 137 s. ISBN 80-704-3258-6.
- [13] Čtyři pravidla, která ochrání vaše finance - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/ctyri-pravidla-ktera-ochrani-vase-finance>.
- [14] Techniky a metody finanční analýzy | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>.
- [15] Return On Equity (ROE) Definition | Investopedia. *Investopedia - Educating the world about finance* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnequity.asp>.

- [16] Return On Assets (ROA) Definition | Investopedia. *Investopedia - Educating the world about finance* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>.
- [17] Ukazatelé rentability - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>
- [18] Ukazatelé likvidity - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [19] Půjčka pro podnikatele. *Podnikatelský web* [online]. 2013 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/pujcka-pro-podnikatele/>
- [20] Ukazatele aktivity (Activity Ratios) - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2011 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>
- [21] Ukazatelé aktivity - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [22] Strukturální analýza účetní přidané hodnoty nefinančních podniků pod zahraniční kontrolou a podniků domácích v období let 2000 až 2004 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2005 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta051018.doc>
- [23] Když se řekne WACC aneb kolik musíte nejméně vydělat - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/kdyz-se-rekne-wacc-aneb-kolik-musite-nejmene-vydelat>
- [24] ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [25] Strategické poradenství. *Inter-Informatics Group* [online]. 2010 [cit. 2013-05-31]. Dostupné z: <http://www.mereniprocesu.cz/strategicke-poradenstvi.html>
- [26] The Criteria. *EFQM* [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>
- [27] My first step with the EFQM Excellence Model. *EFQM* [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/>
- [28] Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-řízení-výkonnost-konkurence-krize-2823.html#p-conte>