

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Modely měření a řízení výkonnosti v podnicích**

**The Measurement and Management Models of Performance  
in Enterprises**

Bc. Jana Kovandová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KOVANDOVÁ**

Osobní číslo: **K13N0086P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Modely měření a řízení výkonnosti v podnicích**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku.
2. Představte vybranou společnost.
3. Analyzujte a zhodnoťte systém měření a řízení výkonnosti v dané společnosti.
4. Formulujte závěrečná doporučení na základě aplikace dalších modelů řízení výkonnosti.

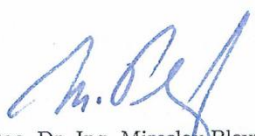


Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


- **PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana.** *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7
- **MAŘÍK, Miloš; MAŘÍKOVÁ, Pavla.** *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.* Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-64-0
- **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-177-5
- **NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra.** *Benchmarking - mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*"Modely měření a řízení výkonnosti v podnicích"*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. jako vedoucí diplomové práce za její připomínky, rady i ponechání prostoru při tvorbě. Další osobou, které patří mé poděkování, je paní Ing. Libuše Honalová, konzultantka ve vybrané společnosti. Samozřejmě nemohu opomenout rodinu, za jejich podporu během studia a také příteli za jeho trpělivost. Zároveň bych chtěla poděkovat všem pedagogům a pracovníkům Fakulty ekonomické za získání odborných znalostí za dobu mého studia.

## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Modely měření a řízení finanční výkonnosti .....</b>	<b>9</b>
1.1 Ukazatele zisku .....	10
1.2 Ukazatele rentability .....	11
1.3 Peněžní toky .....	11
1.4 Value Based Management .....	12
1.4.1 Economic Value Added .....	13
1.4.2 Market Value Added .....	16
1.4.3 Cash Flow Return on Investment .....	16
<b>2 Modely měření a řízení provozní výkonnosti .....</b>	<b>18</b>
2.1 Řízení kvality .....	18
2.1.1 Vývoj řízení kvality .....	18
2.1.2 Total Quality Management .....	19
2.1.3 Normy kvality .....	20
2.2 Six Sigma .....	21
2.2.1 Zavedení metody Six Sigma .....	21
2.2.2 Ukazatele a nástroje .....	23
2.3 Benchmarking .....	24
2.3.1 Druhy benchmarkingu .....	25
2.3.2 Průběh benchmarkingu .....	26
2.4 Teorie omezení .....	27
2.4.1 Metody využívané teorií omezení .....	28
<b>3 Komplexní modely měření a řízení výkonnosti .....</b>	<b>31</b>
3.1 Ceny kvality .....	31
3.1.1 Demingova cena .....	31
3.1.2 Malcolm Baldrige National Quality Award .....	32
3.1.3 EFQM - Model Excellence .....	34
3.1.4 Model CAF .....	35
3.1.5 Národní cena kvality ČR .....	36
3.2 Balanced Scorecard .....	38
3.2.1 Perspektivy modelu BSC .....	40
3.2.2 Strategická mapa .....	42

---

3.2.3	Využití BSC .....	42
3.3	Performance Prism .....	42
3.4	Six Sigma Business Scorecard .....	46
<b>4</b>	<b>Komparace modelů .....</b>	<b>48</b>
4.1	Srovnání finančních ukazatelů výkonnosti .....	48
4.2	Srovnání metod řízení nákladů a procesů .....	49
4.3	Srovnání cen kvality.....	50
4.4	Srovnání komplexních modelů řízení výkonnosti .....	53
4.5	Společný znak porovnávaných modelů.....	54
<b>5</b>	<b>Analýza podniku a jeho prostředí .....</b>	<b>55</b>
5.1	Představení podniku.....	55
5.1.1	Historie podniku.....	55
5.1.2	Divize .....	55
5.2	Strategická východiska .....	57
5.2.1	Poslání.....	57
5.2.2	Vize .....	57
5.2.3	Cíle.....	57
5.3	Analýza prostředí .....	59
5.3.1	Makroprostředí.....	59
5.3.2	Mezoprostředí .....	66
5.3.3	Mikroprostředí .....	68
5.3.4	SWOT analýza .....	75
<b>6</b>	<b>Systém měření výkonnosti podniku.....</b>	<b>79</b>
6.1	Analýza vybraných metod měření a řízení výkonnosti ve společnosti.....	80
6.1.1	Interní benchmarking .....	80
6.1.2	Ukazatel EVA .....	81
<b>7</b>	<b>Aplikace dalších modelů měření a řízení výkonnosti .....</b>	<b>93</b>
7.1	Externí benchmarking .....	93
7.2	Teorie omezení.....	102
7.2.1	Návrh aplikace ve výrobě .....	102
7.2.2	Návrh aplikace v politice odměňování .....	104
7.3	Balanced Scorecard.....	105
7.3.1	Parametrizace cílů.....	106
7.3.2	Strategické akce .....	109
7.3.3	Komentovaná strategická mapa .....	113

7.3.4 Kontrola plnění modelu BSC.....	114
<b>Závěr .....</b>	<b>115</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>119</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>120</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>121</b>
<b>Zdroje.....</b>	<b>124</b>



## Úvod

Účelem této práce je představení konceptů měření a řízení výkonnosti využívaných především podnikatelských sektorem. Přestože obvykle bývá největší důraz kladen na řízení výkonnosti u výrobních podniků, jejich aplikace není v tomto oboru striktní a umožňuje využití i v jiných oblastech podnikání či veřejného sektoru.

Konceptů zaměřených na výkonnost postupně vznikalo nepřeberné množství s rozličným zaměřením dle chápání pojmu výkonnosti. Výkonnost tak lze vysvětlit z několika pohledů - od finanční výkonnosti, po její provozní stránku až k představě výkonnosti jako komplexního obrazu chodu podniku. Všechny tyto typy modelů našly své uplatnění a staly se využívanými prostředky moderní společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je představit a analyzovat přístupy měření a řízení výkonnosti podniku s jejich následnou aplikací na vybrané společnosti. Tato práce tak představuje rešerši několika známých i méně používaných konceptů k měření a řízení výkonnosti, aby pomohla k větší orientaci v těchto různých přístupech a nedocházelo ke spojitostem pouze s určitými typy. Samozřejmě existují další modely, jež by se mohly stát součástí dané kategorie, ale vzhledem k rozsahu se práce soustředí jen na vybrané z nich. K provedení rešerše bylo potřebné nastudovat mnohé literární a elektronické zdroje pro pochopení principů, na kterých jsou modely založeny.

První část práce je zaměřena na deskripci teoretických východisek modelů s logickým členěním dle směru, kterým působí. Na tu navazuje jejich komparace z pohledu zanalyzovaných znaků s cílem odhalit společné, ale i rozdílné prvky. Tím je položen základ pro praktickou realizaci vybraných modelů na zvoleném podniku. Další kapitola se zabývá představením vybraného podniku a jeho činnostmi působnosti. Nejprve je zhodnocen vliv prostředí na podnik a jeho interního nastavení. Analýza těchto východisek umožní představit podnikem nastavený systém řízení výkonnosti a využívané modely s realizací několika vybraných. Pro zpracování této části bylo potřeba nastudovat faktory, které ovlivňují danou oblast podnikání a seznámit se s procesy interního prostředí. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s daným podnikem při studiu byly potřebné informace sbírány postupně, a to jak od vedoucích pracovníků, tak i od řadových zaměstnanců. Poslední kapitola pak vede k návrhu doporučení dalších konceptů, které by podnik mohl aplikovat pro zajištění zvyšování výkonnosti podniku vedoucí ke zlepšení současného postavení.

## 1 MODELY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Výkonnost je pojem, který z velké části představuje schopnost zhodnocení vynaložených zdrojů prostřednictvím specifických činností. Toto zhodnocení si můžeme představit jako transformaci vstupů na výstupy, které jsou v podnikatelském sektoru nejčastěji sledovány ve velikosti vyprodukovaného zisku. Tvorba zisku je tedy podmíněna takovou hodnotou výstupů, jež bude vyšší než hodnota vstupů. Takto získaná velikost zisku je pak zachycena v účetnictví organizace spolu s realizovanými výkony v podobě tržeb a vstupů v podobě vynaložených nákladů.

Výkonnost organizace je údajem, který zajímá nejen manažery a vlastníky, ale i určitý okruh dalších osob a veřejnosti. V tomto ohledu musíme vzít v úvahu, komu a jaké informace jsou předkládány. Externí uživatelé (investoři, obchodní partneři, konkurenti, dodavatelé, zákazníci) budou využívat výstupy z finančního účetnictví v podobě zveřejňovaných výročních zpráv. Státní správu a zejména pak finanční úřady bude zajímat základ daně pro výpočet daně z příjmu. Vlastníci, kteří nejsou zapojeni do řízení podniku, se budou zabývat zprávami a výsledky z finančního účetnictví. Manažeři a osoby řídící podnik budou používat především manažerské účetnictví a z něj generované průběžné výsledky. Pro zaměstnance budou také jistě důležité informace o dosahovaných výstupech, obzvláště pokud jsou jejich odměny vázány na úspěchy podniku [4].

Výkonnost však není jen o výsledném zachycení v různých formách účetnictví (manažerské, finanční). Neméně důležitá je průběžná výkonnost výrobních či jiných provozních jednotek. Jde tedy o řízení všech podmiňujících složek, tj. o řízení nákladů, výnosů, a faktorů, které ovlivňují tyto složky. Propojením požadovaných výsledků v provozní stránce organizace se strategií, jejím převedením do strategických cílů a následná kontrola plnění těchto cílů umožňuje řídit výkonnost podniku jako celku. Řízení výkonnosti by tak mělo představovat ucelený systém vzájemně propojených měřítek, které pojmu všechny oblasti hodnocení. Postupný vývoj měřítek a pohledů na výkonnost dal vzniknout různým modelům řízení výkonnosti [24]. Pojem výkonnost pak můžeme shrnout do definice, která tvrdí [24], že jde o dosahování určitých výsledků srovnatelných na základě zvolených kritérií.

### 1.1 Ukazatele zisku

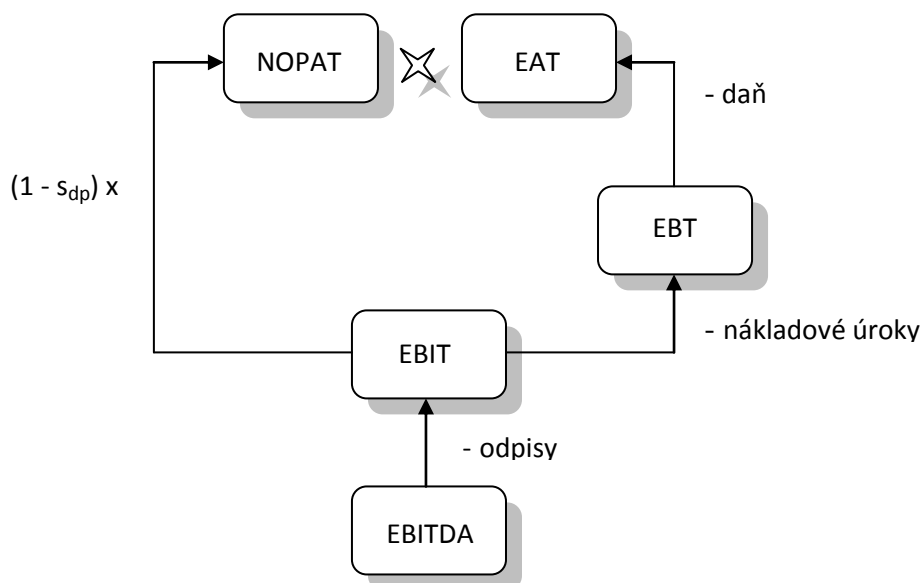
Při zaměření na finanční hodnocení výkonnosti v podnikatelském sektoru je za základní kritérium stále považován zisk [20]. V teorii i účetních výkazech se můžeme setkat s různými úrovněmi zisku v podobě [13], [20]:

- EBITDA je zkratkou pro anglický termín Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, který lze přeložit jako Zisk před úroky, odpisy a zdaněním. Pojmy Depreciation a Amortization představují dva typy odpisů, a to odpisy z dlouhodobého hmotného majetku a z dlouhodobého nehmotného majetku. Tím, že tento ukazatel v sobě obsahuje několik složek, které jsou poté odváděny různým subjektům, je vhodný pro porovnání podniků s rozdílnými politikami odepisování, kapitálovou strukturou i výší sazby daně z příjmu.
- EBIT v angličtině znamená Earnings Before Interests and Taxes (český ekvivalent Zisk před úroky a zdaněním). Tato kategorie vyjadřuje velikost zisku před rozdělením mezi různé skupiny zainteresovaných stran - čistý zisk pro vlastníky, úroky pro investory, daň pro stát. Je tak vhodný pro srovnání podniků s různou kapitálovou strukturou i mezi zeměmi s různou výší zdanění.
- EBT s plným významem Earnings Before Taxes (v češtině používán pojem Zisk před zdaněním) značí zisk po vyplacených úrocích. Podobně jako předchozí úroveň je používán pro komparaci s podniky působící v oblastech s různým zdaněním.
- EAT je zkrácenou formou označující termín Earnings After Taxes, který je překládán jako Zisk po zdanění. EAT je nejvýznamnější kategorií zisku pro vlastníky. Na této úrovni management rozhoduje, jak bude zisk rozdělen v rámci podniku po všech předchozích výdajích v podobě daní a úroků.
- NOPAT, neboli Net Operating Profit After Taxes s českým ekvivalentem Čistý operační zisk po zdanění, zahrnuje zisk pouze z takové činnosti podniku, která je základním předmětem podnikání. Tedy operace, které byly provedeny jako vedlejší činnost, nejsou součástí této kategorie.

Následující obrázek je znázorněním přechodu od jedné kategorie zisku ke druhé. Zásadním bodem je nemožnost ztotožnění kategorie čistého operačního zisku po zdanění (NOPAT) se ziskem po zdanění (EAT). Rozporným je již výchozí krok v podobě zisku před úroky a zdaněním (EBIT) či ještě přesněji zisku před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA). Pro určení NOPAT se totiž vychází pouze z hlavní provozní

činnosti, zatímco EAT zahrnuje všechny uskutečněné operace za dané období. Proto by výše EBIT či EBITDA pro stanovení požadovaného čistého zisku (tj. NOPAT nebo EAT) dosahovala rozdílné výše.

Obrázek 1: Kategorie zisku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

## 1.2 Ukazatele rentability

Od absolutní výše zisku se přesuneme k poměrovým ukazatelům, které se ziskem pracují. Dalšími z řady ukazatelů finanční výkonnosti jsou tak ukazatele rentability. Ukazatele rentability poměřují zisk se zvoleným atributem. Výsledná hodnota udává, kolik korun zisku přinese 1 Kč vynaloženého atributu. Vzorců na výpočet rentabilit existuje několik základních s možností jejich modifikací. Cílem této práce však není popsat všechny používané vzorce. Jejich formulaci lze nalézt např. [13], [16], [20]. Uvedeme pouze základní vztah, do kterého již každý snadno dosadí jednu z výše popsaných kategorií zisku a příslušný atribut (tržby, vlastní kapitál, aktiva, ...).

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{kategorie zisku}}{\text{atribut}} \quad (1)$$

## 1.3 Peněžní toky

Další možností, jak měřit finanční výkonnost, je sledování peněžní toků. Peněžním tokem rozumíme několik termínů. Jedním z nich je cash-flow podniku, tedy tok prostředků během jeho činnosti s porovnáním stavu na začátku a na konci [15]. Od tohoto pojmu byly odvozeny ukazatele, které se staly analogií klasického výpočtu

rentabilit (např. rentabilita vlastního kapitálu má svou obdobu v podobě ukazatele Cash ROE, který poměřuje čisté provozní CF s vlastním kapitálem).

Důvodem rozšíření při sledování finanční výkonnosti o peněžní tok je ten, že skutečný tok peněz za období je důležitější než položka zisku ve výkazu. To je dáno existencí rozdílného časového okamžiku ve výdajích vs. nákladech a v tržbách vs. příjmech. Pouze reálné peníze může podnik investovat dál. Tím se dostáváme k dalšímu pojetí peněžních toků, a to v podobě čisté současné hodnoty. Čistá současná hodnota je přístupem pro měření investovaných prostředků. Tento přístup omezuje vliv různých účetních metod a zahrnuje v sobě vliv času a rizika. Čistá současná hodnota je rozdílový ukazatel, který zachycuje tok peněz, a to jak kategorii příjmovou, tak i výdajovou, kterou je nutné upravit o faktor času v podobě očištění od inflace a o faktor rizika v podobě diskontního faktoru či jistotního koeficientu. Pouze kladná hodnota ukazatele pak značí, že investice je pro podnik výhodná a podpoří jeho výkonnost [15].

### 1.4 Value Based Management

Přestože tradiční řízení podniku vycházející z účetních dat je nadále využíváno z důvodu povinnosti sestavovat vybrané účetní výkazy ukládané legislativou, mnohé poradenské společnosti se snažily dokázat, že neposkytuje správné informace pro posouzení výkonnosti. Tento problém se tak pokusily vyřešit novým přístupem založeným na hodnotovém řízení - tzv. Value Based Management.

Co si pod hodnotovým řízením a hodnotou samotnou představit uvádí následující definice [67]: *"Hodnotu nazýváme jednou z nejlepších výkonnostních měřítek výkonu, protože ona jediná vyžaduje k měření kompletní informace. K pochopení tvorby hodnoty musí člověk použít dlouhodobé strategické hledisko, řídit všechny peněžní toky a pohyby v rozvaze, a musí vědět, jak porovnat peněžní toky z různých časových období s ohledem na riziko."*

Value Based Management (VBM), jako nový trend řízení, vyžaduje provést změny v kultuře podniku a odpoutat se od tradičních ukazatelů. Významným požadavkem je také zapojení manažerů na všech úrovních prostřednictvím vyjasnění strategie, provozního rozhodování a monitorovacích systémů pro naplnění očekávaných výsledků. I když výstup z tohoto hodnotového systému je primárně zaměřen na vlastníky, pojímá do sebe i další zainteresované skupiny, které mají vliv a požadavky na provoz podniku [16], [20].

Potřebné změny od zaměření na zisk k řízení hodnoty začínají od uvědomění si, že hodnotu podniku je potřeba řídit v čase, proto je nutné zaujmout pozici výslovného závazku orientovaného na tvorbu hodnoty. Tento výslovný závazek pak bude následně realizován v reformě procesu řízení. Pro úspěšný přechod k tomuto stylu řízení je potřeba, aby se všichni pracovníci zúčastnili školení, jehož cílem je šířit povědomí o tom, že každý může přispět k tvorbě hodnoty. K tomu, aby pracovníci byli ochotni spolupracovat na tvorbě hodnoty pro vlastníky, je zapotřebí vybudovat systém odměňování právě na velikosti vyprodukované hodnoty. Ovšem i vlastníci musí být přesvědčeni o vhodnosti tohoto dlouhodobého modelu a odpoutat se od zaměření na krátkodobé výsledky v podobě okamžitě dosahovaných zisků. Pouze tak se dosáhne úspěšné změny v přístupu řízení [16], [20], [25].

Každý systém řízení je spojen s ukazateli pro měření dosažených výsledků, stejně tak i pod VBM lze zařadit několik měřítek pro zjištění hodnoty. Tato měřítka vyvinuly různé poradenské společnosti zabývající se právě tímto stylem řízení podniků.

### 1.4.1 Economic Value Added

Jedním z nejvíce využívaných nástrojů VBM je Economic Value Added (EVA), tento výraz lze překládat jako ekonomická přidaná hodnota. Jeho základní použití představuje náhradu za kategorii zisku v podobě zaměření podniku na ekonomickou hodnotu. Ekonomická proto, že by měla být odrazem těch funkcí, které přispívají k úspěšnému chodu podniku [25], [67].

Následující definice uvádí, co je předmětem měření ukazatele EVA [20]: *"Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky."*

Výslednou hodnotu tohoto ukazatele lze také interpretovat jako ekonomický zisk (popřípadě ztrátu), který zohledňuje vyprodukovaný zisk hlavní činnosti podniku a náklady kapitálu použitého na pořízení majetku, který daný zisk vytvořil. Tím do sebe zahrnuje jak běžné náklady a výnosy spojené s provozem podniku, tak i náklady nutné k financování zapojeného kapitálu [15].

Vzorců pro výpočet ukazatele EVA existuje velké množství, uvedeme pouze základní. Další modifikované verze lze nalézt v [16] či [20].

$$EVA = NOPAT - WACC * NOA \quad (2)$$

$$EVA = EBIT * (1 - s_{dp}) - WACC * K \quad (3)$$

$$EVA = EAT - n_{VK} * VK \quad (4)$$

Kde:	EAT	zisk po zdanění
	EBIT	zisk před úroky a zdaněním
	K	výše kapitálu vázaného v čistých provozních aktivech
	NOA	čistá provozní aktiva
	NOPAT	čistý operační zisk po zdanění
	$n_{VK}$	náklady vlastního kapitálu
	$s_{dp}$	sazba daně z příjmu
	WACC	vážené průměrné náklady kapitálu

Ačkoli je označení jednotlivých položek v uvedených vzorcích různé, vzorce č. 2 a č. 3 si dosaženým výsledkem budou nejlépe odpovídat. Vzorec č. 2 je vhodný zejména pro zahraniční podniky, které danou verzi zisku mají přímo zachycenu ve výkazech. Další vzorec je již aplikovatelný v českých podmínkách, přesto jsou nutné jisté úpravy (např. vyloučení jednorázových či nahodilých položek z dané kategorie zisku, úprava výše kapitálu na požadovanou úroveň). Největší rozdíl hodnot lze předpokládat u posledního z uvedených vzorců, jelikož se svou strukturou výrazně liší od předchozích dvou. Tento vzorec je využíván Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

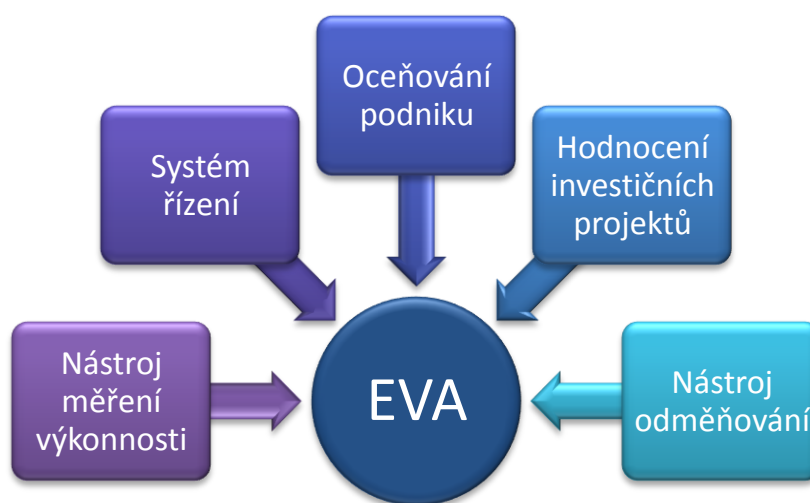
Pro výpočet EVA dle vzorců (2) a (3) jsou používány korigované hodnoty výsledku hospodaření, zapojeného majetku a kapitálu, které se týkají hlavní činnosti podniku. Poradenská společnost Stern&Steward, která má metodu EVA zaregistrovanou pod ochrannou známkou, stanovila přes 100 úprav pro její vyčíslení z účetních výkazů. Tyto korekce jsou jejím obchodním tajemstvím. Některé zásadní úpravy jsou však známe a uvádí je několik českých autorů, např. [15], [16], či [20].

Tak jako je zapojen majetek do provozu podniku, je použit i kapitál pro jeho financování, který je spojen s požadovanými úroky věřitelů a výnosností investorů. Stanovení nákladů na kapitál, zejména pak toho vlastního, je složitou záležitostí. Metody zabývající se problematikou výpočtu nákladů vlastního kapitálu (metoda CAPM, metoda INFA, komplexní stavebnicová metoda, aj.) jsou jen doporučením, jak lze postupovat, nikoli reálným způsobem jejich určení.

Jak naznačují všechny uvedené rovnice, EVA je rozdílový ukazatel. Je také počítán za jednu časovou periodu na základě skutečného výkonu podniku. Lze jej však využít i při plánování podniku pro odhad jeho výkonnostního vývoje [16].

Dosud byl nástroj EVA popisován jako měřítko a nástroj řízení výkonnosti podniku. Oblast využití modelu EVA je však mnohem širší, jak znázorňuje následující obrázek. Ve všech těchto případech se společnost snaží o co nejvyšší hodnotu.

Obrázek 2: Možnosti využití ukazatele EVA



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], [25], 2015

Jeho možnou aplikací je stanovení hodnoty podniku, a to jak při akvizicích, tak i při hodnocení vlivu zamýšleného strategického plánu na hodnotu podniku. Výpočet se pak odvíjí od sestaveného finančního plánu. Pro jednotlivé roky je nejprve nutné odhadnout hodnotu ukazatele EVA. Tato hodnota představuje ocenění podniku pro každý rok plánu při jeho budoucí existenci a provozu. Dále je potřeba stanovit tzv. pokračující hodnotu podniku po posledním roce finančního plánu. Celkové ocenění podniku pak dostaneme diskontováním všech získaných výsledků jednotlivých fází k současnému okamžiku a odečtením počáteční hodnoty majetku a kapitálu, který nebyl využit pro tvorbu zisku z hlavní činnosti. Podrobnější postup výpočtu a vzorový příklad lze najít např. v [15], [16]. Na podobném principu odhadu budoucích EVA je založeno její využití pro hodnocení investičních projektů [25].

Zajímavé uplatnění našel model EVA v odměňování manažerů a pracovníků. Odměňovací systémy jsou často založeny na rozpočtech a snaze je co nejméně rozdělovat mezi řadové pracovníky. Tento princip ale není pro všechny účastníky naplňování podnikových cílů vhodný. Odměňování podle EVA přiřazuje prostředky dle



dosažených výkonů do fondu, který je při úspěchu rozdělován a při neúspěchu jsou předchozí alokované prostředky pozastaveny, případně z fondu odebrány. Skutečné výplaty z fondu pak mohou být založeny na absolutní výši ukazatele EVA či jeho přírůstku [20].

### 1.4.2 Market Value Added

Ukazatel MVA, představený společností Stern&Steward, vyjadřuje ocenění podniku na základě kapitálového trhu. Lze jej tedy použít pouze pro podniky veřejně obchodovatelné. Stanovení výpočtu MVA je mnohdy uváděno jako rozdíl tržní hodnoty podniku a účetní hodnoty investovaného kapitálu. Pro přesnější uchopení toho, že jde o akciovou společnost, bychom mohli tento výpočet stanovit jako rozdíl tržní hodnoty vlastního kapitálu (tj. tržní hodnoty akcií) a jeho účetní hodnoty. I když lze namítat, že cizí kapitál je také často součástí investovaného, předpokládá se jeho stejná hodnota jak v tržní, tak účetní podobě [20], [25].

Jiný přístup k výpočtu ukazatele MVA je založen na sumě diskontovaných budoucích hodnot EVA dle zamýšlených činností v podnikovém plánu, který tak mohou využít i společnosti, které nejsou obchodovány na burze [23].

Podobně jako u ukazatele EVA i zde se podnik snaží o dosažení co nejvyšší hodnoty ukazatele MVA. Nemusí však být jasné, jestli jde o přičinění manažerů či se tak stalo vývojem na trhu. Hodnota MVA může vzrůst při zapojení dodatečného kapitálu, ale to není nejlepší možnost, protože další kapitál změní výši požadovaných nákladů kapitálu u stávajících využitých prostředků. Daleko lepší důsledek bude mít vyšší efektivnost hospodaření, která při stejné či nižší úrovni kapitálu, bude schopná vytvořit jeho vyšší tržní hodnotu [20], [67].

### 1.4.3 Cash Flow Return on Investment

Tento ukazatel, vyvinutý společností HOLT Value Associates, je založen na výpočtu vnitřního výnosového procenta investice za celý podnik. Hlavním záměrem je tak posouzení efektivnosti pořízených aktiv spolu s běžným chodem podniku [15], [25].

Pro stanovení ukazatele Cash Flow Return on Investment (CFROI) je potřeba identifikovat následující položky [25]:

- vynaloženou investici, tj. celkovou výši majetku zapojeného do podnikání, a to jak odepisovaná, tak neodepisovaná aktiva;

- dobu životnosti aktiv;
- peněžní toky po dobu životnosti aktiv;
- hodnotu neodepisovaného majetku na konci doby životnosti.

Výpočet CFROI neboli vnitřního výnosového procenta můžeme shrnout do této podoby:

$$\sum_{i=1}^n \frac{\text{roční provozní CF}}{(1+\text{IRR})^i} + \frac{\text{neodepisovaná aktiva na konci doby životnosti}}{(1+\text{IRR})^n} = \text{investice} \quad (5)$$

I u tohoto měřítka je přesně vymezeno, co se pod jednotlivými částmi vzorce skrývá a požadované úpravy pro jeho správné stanovení. Pro obsáhlost této práce uvedeme pouze možné zdroje, ze kterých lze čerpat pro přiblížení problematiky výpočtu, např. [15], [20], [25].

Iteračním postupem vypočtené vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return) se porovnává s váženými průměrnými náklady na kapitál (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Zjišťuje se tzv. spread, který představuje rozdíl mezi CFROI a WACC. To proto, že pro vlastníky je důležitá nejen kladná hodnota CFROI, ale také to, aby investice svojí výnosností přesahovaly náklady použitého kapitálu a tím tak tvořily hodnotu. Hodnota je v tomto případě tvořena, když  $\text{CFROI} > \text{WACC}$ , neboli pokud je spread kladný [20], [23].

Závěrem k tématu VBM zdůrazněme, že tento přístup není jen o výše popsáných měřítkách a snaze zlepšit prostřednictvím nich vyčíslených výsledků. Value Based Management je o provedení zásadní změny v jednání podniku a o přesunu záměru z dosahování účetního zisku k jeho ekonomickému či jinému pojetí.

## 2 MODELY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ PROVOZNÍ VÝKONNOSTI

Pro sledování a dosahování finančních výsledků je důležitá provozní výkonnost a efektivnost. Jejich realizace je ovlivněna nastavením tvorby produktů a služeb. Dokud převažovala poptávka nad nabídkou, stačilo podnikům vyrábět dostatečná množství nebo poskytovat požadované služby - středem pozornosti tedy byla kvantita. V situaci, kdy naopak nabídka je daleko vyšší než poptávka, je potřebné se zaměřit na kvalitu a funkcionalitu. To dalo podnět ke vzniku modelů řízení zaměřených na provozní výkonnost, které v sobě odrážejí různé pohledy na kvalitu, náklady a výnosy.

### 2.1 Řízení kvality

Jedním z činitelů, který ovlivňuje výsledky v provozní výkonnosti je kvalita. Kvalita se v současné době vztahuje k parametrům či vlastnostem výrobku či služby. Právě vlastnosti produkce ovlivňují rozhodování zákazníků o nákupu produktu či služby jednoho či druhého výrobce nebo poskytovatele. Kvalita však člověka doprovází již od nepaměti, jak ukáže následující podkapitola.

#### 2.1.1 Vývoj řízení kvality

Pojem kvalita si lze spojit již s výrobou primitivních nástrojů (př. pazourek a jiné kamenné či dřevěné nástroje). Tyto první nástroje sloužily k lovu, obdělávání půdy, poté i pro stavbu obydlí [68]. O řízení kvality však nemůže být řeč, lidé se pouze snažili o zajištění funkčnosti vyrobených nástrojů. Jistým krokem k zabezpečování kvality můžeme považovat vznik řemeslných cechů, které se ve středověku zabývaly úpravou vlastností výrobků. Tyto cechy zastřešovaly i celý proces výroby a provozování řemesla. Dalším vývojem bylo zakládání manufaktur (14. - 16. století), následně továren. Zde již můžeme nalézt opatření k ochraně spotřebitelů i samotných dělníků ze strany státu [14], [68].

Zásadní krok pro sledování kvality přinesly obě světové války při zbrojení a zásobování armády. Dělníci v továrnách vyrábějící zbraně někdy cíleně kazili výrobu. Pro zajištění funkčního chodu továren bylo zapotřebí vytvořit normy a zajistit jejich dodržování. Následně vzniklo několik přístupů k řízení kvality, ve kterých je již zakotvena myšlenka důležitosti nejen technických charakteristik, ale i dalších služeb sloužících zákazníkovi [45], [68].

Základy řízení kvality jako vědeckého přístupu byly poprvé zaznamenány v americkém průmyslu během 2. světové války, kdy Spojené státy zásobovaly spojence. Ve výrobním průmyslu byly přijaty nové přístupy - standardizace, statistická kontrola a jiné. Tyto metody byly však s koncem války rychle zapomenuty. To odradilo některé experty na řízení kvality (W. E. Deming, J. M. Juran, A. V. Feigenbaum), kteří se raději přesunuli do Japonska pomáhat s obnovou průmyslu. Například dílo Total Quality Control (Feigenbaum), cyklus PDCA (Deming) se staly základem pomoci japonské produkce. Japonsko tak rychle pochopilo principy, které dále rozvíjelo. Nešlo tedy jen o kontrolu výrobků, japonští výrobci se zaměřili na zlepšení všech podnikových procesů. Poté, co americký průmysl začal zaostávat za rychle se rozvíjejícím se Japonskem, došlo k přijetí konceptu Total Quality Management i zde - v původním místě základních myšlenek tohoto přístupu [26], [30], [69].

Tak jako se Amerika snažila získat zpět své místo v kvalitě produkce, i v Evropě vznikla koncepce představující normy kvality pod zkratkou ISO 9000. Normy zastřešuje Mezinárodní normalizační organizace, jejíž historie sahá do roku 1947. Vydání prvních norem kvality se uskutečnilo o 40 let později, tj. v roce 1987. Ačkoli vzniklý koncept byl odpovědí Evropy na systémy kvality vzniklých na ostatních kontinentech, stal se mezinárodně uznávaným, který nyní celosvětově používá mnoho podniků [14], [45].

### 2.1.2 Total Quality Management

Total Quality Management se zaměřuje na zvyšování kvality a výkonnosti celého podniku. Tento strategický přístup tak umožňuje nejen uspokojení zákazníků, ale i snížení nákladů prostřednictvím preventivních opatření [71]. Podobnou definici lze nalézt v [28]: *"TQM představuje přístup k řízení, který vede dlouhodobému úspěchu díky dosažení spokojenosti zákazníků. Cílem je zapojit všechny členy organizace, aby se podílely na zlepšování procesů, produktů, služeb, ale i kultury podniku."* (přeloženo z anglického originálu)

**Základní předpoklady TQM [28], [71]:**

- Zákaznická orientace - veškeré kroky a postupy v organizaci musí vést ke splnění požadavků zákazníka, protože právě on určuje úroveň kvality.
- Zapojení zaměstnanců - z pracoviště musí být odstraněn strach z neúspěchu a naopak je podporováno tvůrčí myšlení, které povede k dosažení společných cílů.

- Procesní řízení - podnik je vnímán jako jeden velký proces, který odbourává bariéry mezi odděleními a jejich povinnostmi.
- Integrovaný systém - organizace je rozčleněna dle jejích funkcí do útvarů, které mají často vertikální strukturu, tyto funkce je potřeba propojit i horizontálně.
- Strategický a systematický přístup - založen na provázanosti všech kroků podniku pro realizaci poslání, vize a cílů.
- Neustálé zlepšování - vychází z nutnosti hledání cest a způsobů s hlavním záměrem na růst konkurenceschopnosti, efektivity a spokojenosti zákazníků i zúčastněných stran.
- Rozhodování na základě zjištěných skutečností - společnost shromažďuje a analyzuje data pro hodnocení výkonnosti a pro lepší predikce ze zjištěných výsledků.
- Komunikace - jako nástroj motivace a podpory morálky se využívá nejen při provádění organizačních změn, ale i v každodenních operacích.

Principy TQM jsou nadále rozvíjeny a uchovávány v mnoha modelech. Například udělované ceny kvality ať už na celosvětové či národní úrovni vycházejí právě z modelu TQM.

### 2.1.3 Normy kvality

Normy ISO řady 9000 byly v jejich prvním zveřejnění spojené s technickými požadavky kladených na výrobky. Jejich postupnou aktualizací se staly nástrojem, který pomáhá vybudovat a provozovat systém managementu jakosti (Quality Management System, zkráceně QMS) [45].

Řada ISO 9000 se skládá z tří norem, a to [14], [45]:

- ISO 9000 Systém managementu kvality: Základní principy a slovník;
- ISO 9001 Systém managementu kvality: Požadavky;
- ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace: Přístup managementu kvality.

Pouze společným naplněním těchto norem může následně organizace získat certifikát ověřující jejich správnou aplikaci.

Tak jako byly uvedeny předpoklady u modelu TQM, budou představeny i principy norem ISO, abychom je následně v kapitole č. 4 Komparace modelů mohli porovnat.

### Principy norem ISO řady 9000 [3], [9]:

- Zaměření na zákazníka - plnění potřeb a požadavků zákazníků, předvídání jejich očekávání povede podnik k růstu tržeb, získání tržního podílu, upevnění zákaznické loajality.
- Vedení - úkolem vedoucích pracovníků je vytvořit takové vnitřní prostředí, které napomáhá zapojení všech pracovníků do úspěšného plnění podnikových cílů.
- Zapojení zaměstnanců - pracovníci a především pak jejich schopnosti jsou základem úspěšné organizace.
- Procesní přístup - výsledky jsou dosaženy efektivněji, pokud činnosti a zapojené zdroje jsou řízeny jako proces.
- Systémový přístup k řízení - provázání procesů do jednotného systému přispívá k účinnosti v dosahování organizačních cílů.
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech - všechna rozhodování organizace musí být založena na analýze informací.
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy - pouze navázání vztahu s dodavateli přinese možnost tvorby hodnoty pro zúčastněné strany.
- Neustálé zlepšování - neustálé zlepšování výkonnosti by mělo být permanentním cílem podniku, jehož lze dosáhnout pomocí schopnosti organizace rychle reagovat na objevující se příležitosti a sladění činností na všech úrovních.

## 2.2 Six Sigma

Ucelený koncept Six Sigma vznikl v 80. letech 20. století ve spojitosti se společností Motorola, kdy tuto neprospívající společnost převzali v 70. letech pod své vedení japonští odborníci. Cílem bylo přeměnit špatně nastavenou výrobu na tvorbu kvalitní produkce. Pozvaní odborníci se rozhodli dokázat, že tuto přeměnu zrealizují i při zachování technologií a se stejnými pracovníky. Pro naplnění vytyčeného cíle byla vytvořena metoda využívající statistických a analytických nástrojů - metoda Six Sigma. Základ metody se odvíjí od systému TQM, který v sobě zahrnuje postupné zlepšování, i od principu reengineeringu, který představuje radikální změny. Six Sigma tak využívá obou těchto přístupů [19], [22].

### 2.2.1 Zavedení metody Six Sigma

Pojem sigma je zde spojen s označením vspělosti procesu a jeho výtěžnosti. Spojení Six Sigma zastřešuje takový proces, který nedosahuje více než 3,4 defektů na milion

příležitostí. Tato hodnota byla pro podnik Motorola znakem potenciální kvality, skutečná kvalita však byla na opačné straně. Rozdíl mezi nimi (tj. mezi potenciální a skutečnou kvalitou) značil plýtvání. Odstraněním tohoto plýtvání se tak produkty i služby vyráběly lépe, rychleji a levněji [19], [22].

Zavedení metody do podniku lze shrnout do několika kroků [19]:

- Identifikace klíčových procesů a klíčových zákazníků pomocí mapy činností;
- Definice požadavků zákazníků prostřednictvím soupisu faktorů ovlivňujících jejich spokojenost jak s finálním produktem, tak i s podpůrnými činnostmi;
- Sledování současné výkonnosti plnění formulovaných faktorů přes měření procesů obsluhující požadavky zákazníků;
- Analýza možných zlepšení zahrnující jednak stanovení priorit pro zdokonalování na úroveň Six Sigma, jednak i navrhnutí zcela nových procesů;
- Rozšiřování metody do dalších oblastí podniku od zpracování objednávek, produkci, po celý podnik a jeho úrovně.

Již během zavádění metody Six Sigma se vytváří seznam operací, které bude nutno přetvořit tak, aby splňovaly nově nastavené hodnoty. Poté, co podnik rozezná činnost, kterou chce jako první zdokonalit, použije pro to zlepšovateľský cyklus DMAIC, jehož název je odvozen z pěti anglických slov – Define (identifikace problému), Measure (sestavení plánu měření dat a jeho realizace), Analyse (poznání příčin problému), Improve (návrh, výběr a uskutečnění plánu pro zlepšení), Control (řízení a kontrola nově zlepšeného procesu).

Obrázek 3: Zlepšovateľský cyklus DMAIC



Zdroj: Vlastní zpracování dle [22], 2015

### 2.2.2 Ukazatele a nástroje

Jak bylo zmíněno výše, výraz Six Sigma znamená dosažení takových výsledků u podnikových procesů nepřesahující 3,4 defektu na milion příležitostí. K dosažení takovéto statistické dokonalosti je potřeba sledovat ukazatel vady na jednotku (anglický termín Defect per Unit pod označením DPU), z kterého se následně odvozuje ukazatel počtu vad na milion příležitostí (angl. Defect per Million Opportunities, tj. DPMO). Kromě těchto měřítek se také sledují kritické faktory procesu (angl. Critical to Process, neboli CTP) v porovnání s kritickými požadavky zákazníků (ang. Critical to Quality, tj. CTQ), dále procesní výnosy, návrhy zaměstnanců, počty vráceného zboží a další [19], [22].

Pro každou etapu cyklu DMAIC jsou nadefinovány používané statistické a analytické nástroje, které jsou shrnuty do následující tabulky.



Tabulka 1: Nástroje využívané metodou Six Sigma

Cyklus DMAIC	Používané nástroje
<b>Define</b>	Hlas zákazníka Model Kano SIPOC Mapa procesu Afinní diagram
<b>Measure</b>	Dotazníky Focus Groups Volba populace Průběhový diagram Histogram Krabicový diagram Regulační diagram Benchmarking
<b>Analyse</b>	Diagram příčin a následků 5W a 2H 5 proč Paretův diagram Testování hypotéz Regrese a korelace FMEA
<b>Improve</b>	Brainstorming Ganttův diagram Design of Experiments Analýza rizik projektu
<b>Control</b>	Regulační diagramy Histogram FMEA

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], [22], 2015

### 2.3 Benchmarking

Metoda pod názvem benchmarking vznikla v 70. letech 20. století, její princip však byl znám již slavným vojevůdcům, kteří věděli, že je potřebné poznat svého nepřítele, jeho chování, styl boje, ale i chování své [18].

Podobně pan Taylor (přelom 19. a 20. století) věděl, že postupů ke splnění úkolu existuje několik. Na druhé straně byl přesvědčen, že neexistuje více možností, jak dosáhnout nejlepších postupů a výsledků, avšak pouze jedna. Tento jediný nejlepší způsob práce lze pak získat měřením a srovnáváním. V té době však pojem

benchmarking ještě neexistoval. Do širokého povědomí se tato metoda dostala až později, kdy ji využila společnost Xerox pro odhalení příčiny poklesu jejího podílu na trhu kopírek [10].

Pojem benchmarking tak můžeme přeložit jako měřítko či úroveň určitého ukazatele pro srovnání podniků, neboli posuzování význačných rysů [8], [10]. Podobnou definici lze nalézt v [31]: *"Benchmarking je systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace."*

Benchmarking tedy neslouží pouze k přizpůsobení se či vyrovnání se konkurenci. Je to nástroj umožňující převzít nejlepší praktiky s cílem zvýšit svou výkonnost [8]. Tyto nejlepší praktiky lze získat od různých podniků, nejen od těch, které působí ve stejném oboru jako daná organizace. Dle zamýšlené komparace pak rozeznáváme několik druhů benchmarkingu, které uvádí následující kapitola.

### 2.3.1 Druhy benchmarkingu

Dle [18] lze rozlišovat tyto typy benchmarkingu:

- **Výkonový benchmarking**
  - Jak již samo pojmenování napovídá, tento typ benchmarkingu se zabývá posouzením parametrů orientovaných na výkon (výkon pracovníka, výkonové parametry produktu, výkon strojů či montážních linek, ale i celková výkonnost podniku).
- **Funkcionální benchmarking**
  - Porovnává určité funkce či oblasti podniků podobného zaměření. Je vhodný zejména tam, kde podniky nejsou přímými konkurenty.
- **Procesní benchmarking**
  - Předmětem toho typu benchmarkingu je komparace a měření zvoleného procesu. Zvolený subjekt přitom může mít zcela jiný předmět činnosti.

Každá z těchto kategorií benchmarkingu může nabývat dvou podob, a to interní a externí benchmarking.

**Interní benchmarking** využívá pro srovnávání praktik vlastní organizaci, tj. dceřiné společnosti, pobočky, aj. **Externí benchmarking** porovnává podnikové operace s jinými podniky - ať již s konkurenty v oboru, s podniky ve stejném oboru, ale s jiným předmětem činnosti, či zcela jiných oblastí podnikání.

Tabulka 2: Srovnání interního a externího benchmarkingu

Interní benchmarking	Externí benchmarking
<b>Výhody</b>	<b>Výhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ volný přístup k informacím</li> <li>○ menší časová náročnost</li> <li>○ poměrně přesná srovnání</li> <li>○ vede k rychlému zlepšení</li> <li>○ vyrovnaní rozdílů mezi pobočkami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ úspěšný při sledování podpůrných operací (podniková logistika, nákladovost operací)</li> <li>○ vybudování společných zájmů</li> <li>○ smluvní záruka o poskytnutí informací</li> </ul>
<b>Nevýhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ v organizaci se nemusí nacházet prvotřídní výkonnost, která je hledána</li> <li>○ vzájemná kritika a obhajování postupů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ neochota poskytnout citlivé informace</li> <li>○ delší časový průběh</li> <li>○ potřeba získání důvěry</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], [18], 2015

### 2.3.2 Průběh benchmarkingu

Pokud se společnost rozhodne aplikovat metodu benchmarkingu, je nutné provést analýzu podniku i jeho prostředí, tím odhalit místa, která jsou vhodná pro zlepšování. Následuje výběr vhodných partnerů pro benchmarking, jejich oslovení a nabídnutí spolupráce, z které budou mít prospěch všechny zúčastněné strany. Zároveň se uzavírá smlouva s partnery, která obsahuje jednak dobu trvání benchmarkingu, jeho zaměření, způsob, jakým se budou data získávat a vyhodnocovat. Smlouva také obsahuje etický kodex, který zahrnuje závazek mlčenlivosti o získaných datech či úpravu o jejich zveřejňování [18].

Po potvrzení účasti na benchmarkingovém projektu dochází k vlastnímu sběru dat a jejich vyhodnocení, kdy veškerá data vyhodnocuje ta společnost, která je iniciátorem tohoto projektu. Dle zjištěných výsledků a příčin odchylek jsou projednány kroky jednotlivých opatření v organizaci pro dosažení lepších výsledků, které jsou následně realizovány a ověřeny z hlediska úspěšného zavedení [18].

Benchmarking neznamena porovnávání pouze s jedním vhodným subjektem, je přínosnější uskutečnit porovnání s několika subjekty. Benchmarking také nemusí být prováděn jen podnikem, který se snaží odstranit své slabiny a zjistit tak lepší postupy u jiných subjektů, může jít o princip hledání technik či ubezpečení se o výsadním postavení. Benchmarking často provádějí i nezávislé organizace, které se přímo benchmarkingem zabývají a poskytují služby s ním spojené. Společnost pak osloví danou organizaci se záměrem nalezení vhodných výsledků pro srovnání. Společnost

sama poskytne organizaci své výsledky, ta je zahrne do své databáze a sestaví report pro společnost srovnávající její hodnoty s vhodnými podniky z databáze [18]. Podobným způsobem fungují i hodnocení výsledků podniku soutěžící o cenu za kvalitu. Organizace spravující tyto ceny pak disponují se souborem výsledků, které porovnávají s předkládanými zprávami podniků.

### 2.4 Teorie omezení

Teorie omezení (v angličtině Theory of Constraints) je metoda, jejímž cílem je odhalit faktory, které brání vyššímu využití systému a růstu výkonnosti podniku. Tuto metodu vymyslel Dr. Elijahu Goldratt v roce 1984 a byla aplikována zejména na výrobní podniky. Následně se rozšířila nejen do dalších oddělení podniku (marketing, prodej), ale i mimo výrobní sféru. Uplatnění tak našla ve službách i u neziskových organizací [1].

Theory of Constraints (TOC) formuluje hypotézu, že každý systém se skládá ze vzájemně propojených činností ("řetěz činností"), kde jedna činnost je omezujícím faktorem pro celý systém a je tak nejslabším článkem tohoto "řetězu". Tento přístup se následně zaměřuje na dané úzké místo do té doby, dokud není zredukováno do takové míry, ve které se již neprojevuje jeho omezující vliv na celkový výkon podniku a umožňuje tak zvyšovat hlavní cíl podniku, tj. zejména zisk. Za úzké místo se považují jak hmotné, tak i nehmotné skutečnosti [53]:

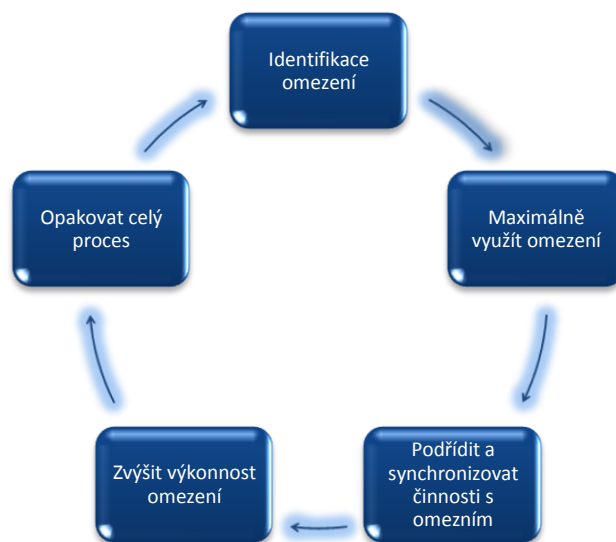
- Fyzické - nedostatek materiálu, lidí, strojů a zařízení, prostoru;
- Politika podniku - výrobní postupy, postupy uzavírání smluv (obchodních, pracovních), vládní regulace, dlouhodobě uznávané zásady;
- Paradigma - zvyky a přesvědčení;
- Prodej - pokud produkce přesahuje tržby z prodeje.

Teorie omezení zahrnuje metodiku pro identifikaci a odstranění slabého místa v pěti cyklických krocích [1], [53].

- Identifikace aktuálního omezení - najít takové úzké místo, které nejvíce snižuje míru dosažení stanoveného cíle;
- Maximální využití stávajícího omezení - rozhodnout, jakým způsobem lze zabránit ztrátám v daném procesu;

- Podřízení všech aktivit procesu danému omezení - potřeba zajistit, aby se veškeré procesy přizpůsobily maximálnímu využití úzkého místa a podporovaly jeho odstranění;
- Zvýšení výkonnosti omezení a tím i celého systému - pokud omezení nebylo zcela eliminováno pomocí zásahu uvnitř procesů, bude nutné přikročit k jinému opatření vyžadující určitý finanční zásah;
- Opakovat celý postup - pokud došlo prostřednictvím předchozích kroků k odstranění vymezeného omezení, lze předpokládat, že se objeví jiné, které bude nutno ošetřit pro vyšší výkon podniku.

Obrázek 4: Cyklus TOC



Zdroj: Vlastní zpracování dle [53], 2015

### 2.4.1 Metody využívané teorií omezení

#### Thinking Processes

Thinking Processes je metodika řešení problémů, která se zabývá vzájemnými vztahy v systému a jeho vnitřních politik. V principu jde o vědecký nástroj, jehož cílem je nalezení příčin a určení jejich následků. V zásadě se tato metoda snaží zodpovědět tři otázky: Co je třeba změnit? Jak by měl být daný problém změněn (na co)? Jaká opatření budou vhodná pro provedení změny? Pro vyřešení těchto otázek jsou využívány stromové diagramy objasňující současný stav, možnost jeho zlepšení, budoucí stav a plány jeho dosažení [1], [53].

### Průtokové účetnictví

Průtokové účetnictví je další metodou, kterou TOC využívá. Tradiční účetnictví totiž v sobě zahrnuje určitá zkreslení, která působí na chování podniku.

Průtokové účetnictví pracuje zejména s pojmy [1], [53]:

- průtok = hodnota prodané produkce snižená o plně variabilní náklady;
- investice (zásoby) = hodnota peněz vázaných v nakoupeném materiálu, rozpracovaných i hotových produktech, strojích a zařízeních v zůstatkové ceně, nemovitostech;
- provozní náklady = veškeré ostatní náklady kromě variabilních umožňující tvorbu průtoku prostřednictvím investic.

V tradičním účetnictví jsou zásoby složkou majetku. S růstem stavu zásob se zvyšuje celkový majetek podniku, který je používán pro tvorbu zisku. Podnik se může domnívat, že pokud zásoby prodá, získá tím dodatečnou hotovost. Ale zásoby nemusí být vždy prodejné, případně ne za takovou cenu, kterou měly na počátku. S držetím zásob jsou také spojené skladovací náklady, které se snaží tradiční účetnictví snižovat. Na druhé straně teorie omezení nepředpokládá velký přínos v podobě snižování nákladů na skladování, které je dáno určitou hranicí (v extrémním případě nulovou). Zásoby jsou proto v tomto modelu vnímány spíše jako závazek, který v sobě váže hotovost podniku. Jejich omezením by hotovost mohla být použita jinde a s větší produktivitou. Zásoby a provozní náklady jsou tak v tomto typu účetnictví sledovány a řízeny na požadované výši. Daleko větší důraz je kladen na průtok - tj. zvyšování propustnosti celého systému, u kterého se nevyskytují žádné limitující meze [1], [53].

Záměrem každého typu účetnictví je sledovat zisk a další ukazatele pracující se ziskem jako hlavním cílem podniku. Stejně je tomu i u průtokového účetnictví, které pro stanovení těchto ukazatelů využívá vztahů výše uvedených měřítek [1], [53]:

$$\text{Zisk} = \text{průtok} - \text{provozní náklady} \quad (6)$$

$$\text{Návratnost investic} = \text{zisk} / \text{investice} = (\text{průtok} - \text{provozní náklady}) / \text{investice} \quad (7)$$

Průtokové účetnictví se tedy zaměřuje především na zvyšování průtoku. Snižování zbývajících měřítek je také důležité, ale není jeho hlavním cílem.

### **Drum-Buffer-Rope**

Základním principem využití metody Drum-Buffer-Rope v TOC je snaha o synchronizaci produkce ke stanovenému omezení, zatímco se podnik zároveň snaží minimalizovat zásoby a rozpracovanou výrobu [1].

Drum (buben) ztělesňuje omezení systému, které udává takt pro celý proces a určuje možný výstup. Pod pojmem Buffer si můžeme představit úroveň zásob, kterou je potřebné udržovat, aby nedocházelo k případnému přerušení výroby. Rope (provaz) charakterizuje znamení spuštěné úzkým místem, které informuje o spotřebě určité úrovně zásob. Provaz zde působí jako nástroj udržení zásob na požadované úrovni s jeho postupným vydáváním do výroby v době jeho potřeby [1], [53]. Toto obrazné vyjádření lze nahradit pojmem kritický řetězec činností, který pracuje se všemi výše vysvětlenými pojmy, tedy s časovou rezervou, se spotřebou zásob a s možným výstupem.

### 3 KOMPLEXNÍ MODEL Y MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V této kapitole pojednávající o komplexních modelech budou představeny nejprve ceny kvality, které v sobě zahrnují určité celostní zhodnocení o výkonnosti podniku. Tyto ceny jsou řízeny vládními či nezávislými institucemi, které poté mohou rozhodnout o udělení ocenění zapojené organizaci. Následně budou představeny modely, jež nejsou spojeny s žádným vnějším uznáním, ale jsou spojeny s vnitřním přesvědčením podniku o vhodnosti jejich realizace.

#### 3.1 Ceny kvality

Tak jako si Japonsko i USA stanovily za cíl udržení konkurenceschopnosti svých ekonomik, tak i další státy se tento nezbytný předpoklad snažily zakomponovat do vládních programů. Tyto vládní programy představovaly opatření, která by ovlivnila motivaci podniků ke zlepšování svých výsledků. Dále na poli úspor nákladů, i rozvoje činností podnikání, jež by v konečném důsledku vedly k efektivnější produkci a větší spokojenosti zákazníků, a to jak domácích, tak i zahraničních. Státy tímto krokem zavedly národní ceny kvality zahrnující v sobě principy TQM. Získání tohoto ocenění je považováno za určitou prestiž a příklad vhodný k následování [29], [65].

Nejstarší cena kvality pochází z Japonska. Její historie sahá do roku 1951, kdy začala být udílěna Demingova cena podnikům i jednotlivcům, kteří se zabývali celkovým řízením kvality. Cena nese pojmenování po doktoru Demingovi jako výraz vděčnosti za jeho přínos při obnově japonského průmyslu po 2. světové válce. Druhá nejstarší cena kvality pochází z USA, která byla ustavena v roce 1987. Ta nese jméno po ministru obchodu Malcomu Baldrigovi, jenž byl velkým zastáncem řízení jakosti. Následovala Evropská cena za kvalitu v roce 1992 v podobě Modelu Excellence EFQM. Od těchto cen byly odvíjeny národní ceny jakosti různých států [29], [65].

##### 3.1.1 Demingova cena

Demingova cena je oceněním, které mohou získat ty podniky, jejichž systém kvality zaznamenal velké pokroky mezi jednotlivými lety a nyní tak přináší vysoce kvalitní produkty. Starší literatura udává, že byl posuzován kontrolní seznam 10-ti kritérií. Na stránkách organizace JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), která zastřešuje tuto cenu, je zveřejněn aktuální dokument obsahující celkově tři oblasti hodnotících kritérií, a to *Základní kategorie*, *TQM aktivity* a *Role top managementu*



[46], [74]. Dochází tak k přechodu od původního zaměření na řízení kvality k celkovému propojení do komplexní podoby řízení výkonnosti.

Tabulka 3: Kritéria Demingovy ceny

Dříve udávaná kritéria	Nově zveřejněná kritéria
Politika	Základní kategorie <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politika řízení kvality a její implementace</li> <li>○ Vývoj nových produktů a inovace v pracovním procesu</li> <li>○ Údržba a zlepšení produktu a provozních vlastností</li> <li>○ Zřízení systémů pro řízení jakosti, množství, dodávek, nákladů, bezpečnosti, životního prostředí</li> <li>○ Sběr a analýza kvalitních informací a využití IT</li> <li>○ Rozvoj lidských zdrojů</li> </ul>
Organizace a její řízení	
Vzdělávání a jeho rozšiřování	
Sběr, šíření a využívání informací o kvalitě	
Analýza	
Standardizace	
Kontrola	
Zajištění kvality	
Výsledky	TQM aktivity
Plánování pro budoucnost	Role top managementu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [46], [74], 2015

Celý proces hodnocení je spojen se čtyřmi postupy posouzení. První část soutěže představuje shrnutí vlastního výkonu společnosti, ve kterém je prokazována dosahovaná úroveň systému řízení kvality v podobě TQM nebo norem ISO řady 9000. Ve druhém stupni již posouzení o činnosti společnosti a dosahovaných výsledcích náleží odborníkům, kteří přezkoušují získané výstupy z první části v samotném podniku. Třetí segment je zaměřen na setkání s výkonnou složkou společnosti v podobě top manažerů. Posledním úsekem soutěže je referenční zhodnocení, jehož cílem je potvrzení správnosti přístupu v řízení kvality [46].

### 3.1.2 Malcolm Baldrige National Quality Award

Vznik této ceny v roce 1987 je spojen se zaostáváním amerického průmyslu za Japonskem a s uvědoměním si potřeby zavedení nových přístupů pro zvýšení kvality výrobků a služeb. Správu Národní ceny kvality Malcolma Baldrige vede Národní institut pro standardy a technologie (NIST), který spadá pod Ministerstvo obchodu USA [27], [44], [80].

Podniky, které chtějí získat ocenění, musí doložit popis společnosti (o její velikosti a struktuře, o požadované výši amerického vlastnictví), dále popis uplatňované politiky

jakosti a úroveň dosažených výsledků v sedmi kategoriích (viz následující tabulka). Žádosti jsou přezkoumány členy zkušební komise, ti podniky dle jejich předložených výsledků posoudí. Jen několik z nich se pak dostane mezi finalisty, u kterých je provedeno přezkoušení reálného stavu. Porotci poté předávají závěrečnou zprávu NIST. Konečné rozhodnutí o udělení ceny provádí ministr obchodu. Ty podniky, které cenu získají, jsou pak povinny sdílet své zkušenosti s řízením kvality a strategie jejich úspěchu. Celkem mohou být udělena tři ocenění v každé ze šesti kategorií - výrobní společnost, společnost poskytující služby, malé podniky, vzdělávání, zdravotnictví, neziskové organizace [27], [44], [77].

Tabulka 4: Kritéria hodnocení Národní ceny kvality Malcolma Baldrige

Kritérium	Body	Popis
Vedení	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informace o top managementu a jeho odpovědnostech.</li> <li>○ Řízení organizace se záměrem nejen současného ale i budoucího úspěchu.</li> <li>○ Společenská odpovědnost a její naplňování.</li> </ul>
Strategické plánování	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvoření strategie pro dosažení cílů.</li> <li>○ Rozhodování o klíčových kompetencích.</li> <li>○ Přeměna strategických cílů do akčních plánů a jejich naplnění.</li> </ul>
Zákazník a tržní měření	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naslouchání potřeb zákazníků pro naplnění jejich uspokojení.</li> <li>○ Angažovanost zákazníků při tvorbě produktu, budování vztahu se zákazníky.</li> </ul>
Měření, analýza a znalostní řízení	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sběr a použití dat pro měření výkonu, analýzu a případné revidování plánu.</li> <li>○ Řízení a budování znalostního potenciálu pro zabezpečení kvality, bezpečnosti a dostupnosti dat.</li> </ul>
Zaměření na lidské zdroje	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Schopnosti pracovní síly a jejich kapacity.</li> <li>○ Rozvoj pracovníků a pracovního prostředí.</li> <li>○ Přiřazení kompetencí pro naplnění plánu.</li> </ul>
Procesní řízení	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zaměření na klíčové produkty, procesy, inovace, které přináší hodnotu pro zákazníka a tím zabezpečují současnou i budoucí výkonnost podniku.</li> <li>○ Kontrola a řízení nákladů všech procesů.</li> </ul>
Výsledky podniku	450	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tento bod zjišťuje výsledky a způsob jejich měření ve všech předchozích bodech.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], [75], [76], 2015

Pokud z celkového 1000 bodového systému podnik získá v části orientované na výsledky více než 70 %, dosahuje velice dobré výkonnosti. U kritérií hodnotící procesy

celkového přístupu podniku k řízení je za velmi dobrý výsledek považováno získání již 50 % [76].

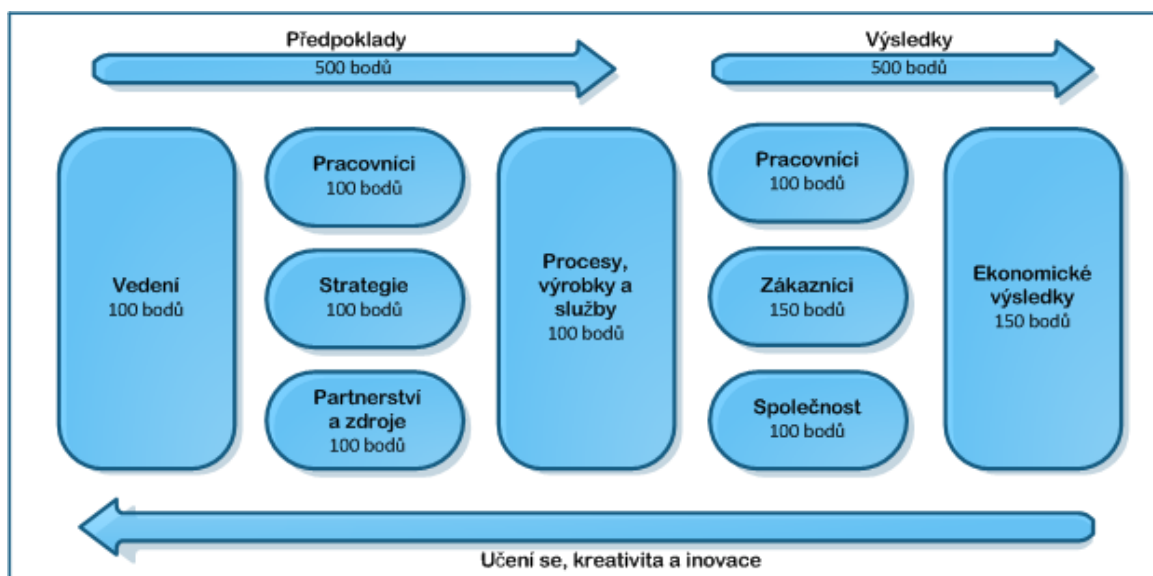
### 3.1.3 EFQM - Model Excellence

Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM) byla založena 14 evropskými podniky v roce 1988 na základě uvědomění si neustálého tlaku konkurence na globálních trzích a zejména pak zaostávání evropských podniků za výkonností japonských a amerických konkurentů. Cílem nadace bylo vytvoření takového modelu řízení, který by evropským podnikům pomohl k nastartování, udržení a rozvíjení vyšší konkurenceschopnosti [32], [33], [39].

Nadaci tvořil tým expertů z řad akademiků i zástupců průmyslu, jehož úkolem bylo zanalyzovat způsoby řízení amerických a japonských podniků. Tato analýza metod řízení se stala podkladem pro Model Excellence (původně Evropská cena za jakost), který vznikl v roce 1992. Model lze aplikovat nejen na podnikatelský sektor, ale i na organizace veřejné správy a neziskové organizace [37], [39], [41].

Model organizacím umožňuje pochopit příčinné vztahy mezi tím, co jejich organizace dělá a s jakými výsledky. Model Excellence tvoří 9 kritérií, která jsou rozdělena do dvou skupin *Předpoklady* a *Výsledky*. Dále je v modelu zachycena zpětná vazba *Učení se, kreativita a inovace*, která pomáhá rozvíjet *Předpoklady*, které se opět projeví ve *Výsledcích* [38], [58]. Pro zhodnocení kritérií byla sestavena metodika RADAR, jež je akronymem skládající se z několika anglických slov (Result, Approaches, Deploy, Assess, Refine). Jde o strukturovaný přístup k posuzování výkonnosti organizací, který říká, že každý podnik si musí stanovit své cíle a výsledky, kterých se snaží dosáhnout (Result). Pro jejich uskutečnění je zapotřebí plánovat integrované přístupy (Approaches), a ty dále systematicky rozvíjet (Deploy). Následuje jejich posouzení (Assess) a zdokonalování (Refine) na základě monitorování a analýzy průběžných výsledků [40].

Obrázek 5: Model Excellence



Zdroj: Vlastní zpracování dle [38]

Podniky, které se přihlásí do modelu EFQM, sestaví sebehodnotící zprávu. Tu vyhodnotí tým nadace ve srovnání s dosud nejlepšími výsledky a předloží podniku zpětnou vazbu s výsledným oceněním. Jednotlivým kritériím a subkritériím je přiřazen určitý počet bodů dle jejich naplnění. Maximálně lze získat 1000 bodů. Při získání 300 bodů je společnost úspěšně řízena. Za velmi dobré výsledky je považováno, pokud hodnocený podnik získá nad hranici 500 bodů [58], [65].

### 3.1.4 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework) je nástroj určený pro podporu organizací veřejného sektoru na zavedení a používání technik řízení jakosti s cílem zlepšit jejich výkonnost. Tento model je ovlivněn Modelem Excellence EFQM a principy TQM. Prvotní návrh této metody byl předložen v roce 2000, kdy jej zpracovali ministři EU, kteří byli odpovědní za veřejnou správu. Nyní jej spravuje Evropský institut veřejné administrativy (EIPA) [42], [73].

Model vychází z předpokladu, že i organizace veřejného sektoru mají mít svou strategii, která je říditelná a měřitelná. Jelikož model CAF kopíruje strukturu Modelu Excellence, je tak strategie jedním z posuzovaných kritérií. Postup hodnocení při zapojení do modelu CAF je opět shodný s předchozím modelem, jelikož se skládá ze sebehodnotící zprávy, kterou vytváří přihlášená organizace veřejného sektoru. Tuto zprávu poté vyhodnotí tým odborníků, kteří následně sestavují zpětnou vazbu pro posouzení skutečně dosažených výsledků [42], [43].

### 3.1.5 Národní cena kvality ČR

V roce 1993 byly vytvořeny základy Ceny ČR za jakost (později přejmenováno na Národní cenu kvality ČR), zahájení programu se konalo v roce 1994. Tento program vycházel z principů již existujících cen kvality udílených ve světě, konkrétně z principů Národní ceny za kvalitu Malcolma Baldrige (USA) a Evropské ceny za kvalitu (Model Excellence - EFQM) [72].

Národní cena kvality ČR je určena pro organizace podnikatelského i veřejného sektoru, které se mohou zapojit do několika různých modelů (viz následující obrázek). Organizace veřejného sektoru lze posuzovat samostatně použitím modelu CAF, ale mohou se zúčastnit i všech ostatních typů. Na základě prokázaných výsledků pak přihlášená organizace získává příslušné ocenění, jehož platnost je 2-3 roky dle zvoleného programu. [64] [66].

Obrázek 6: Přehled programů Národní cen kvality ČR

	Program START	Program START PLUS	Program START EUROPE	Program CAF	Program Excellence
Pro koho jsou programy určeny	Úplní začátečníci v Modelu Excellence	Mírně pokročilí v Modelu Excellence	Ocenění za úspěšné projekty zlepšování	Organizace veřejného sektoru	Pokročilé organizace v Modelu Excellence
Hodnocení	Základní dotazník	Dotazník, sebehodnotící zpráva	Dotazník, dle projektů zlepšování	Plný model CAF	Plný model excellence
Ocenění/titul	Perspektivní organizace	Perspektivní organizace (175-300 bodů)	Perspektivní organizace	Oceněný finalista (nad 50 bodů)	Perspektivní organizace (200-299 bodů)
		Úspěšná organizace (nad 300 bodů)		Vítěz Ceny programu CAF	Úspěšná organizace (300-399 bodů)
					Excelentní organizace (nad 400 bodů)
					Vítěz Ceny

Zdroj: Vlastní zpracování dle [72], 2015

### 3.1.5.1 Programy Národní ceny kvality ČR

**Model Start** představuje nejnižší program v hodnocení společností. Je vhodný pro organizace, které aplikují požadavky normy ISO 9001, ale nemají žádné zkušenosti s modely řízení výkonnosti, a hledají možnosti pro systematické zlepšování. Podnik na základě přihlášky vyplňuje dotazník dle kritérií Modelu Excellence a přiřazuje bodové hodnocení v rozsahu A-D dle dosaženého úspěchu (význam hodnocení: A - Zcela dosaženo; B - Podstatný pokrok; C - Určitý pokrok; D - Dosud nezahájeno). Dotazník je poté odevzdán Sdružení pro oceňování kvality, které pověří ověřovatele o kontrolu údajů a případnou návštěvu hodnocené organizace [21], [59].

**Model Start Plus** zastupuje střední úroveň v posuzování řízení a dosahování výsledků společností. Organizace, které se přihlásí do tohoto programu, mají zavedeny a certifikovány normy ISO 9001 či mají velmi dobře nastavený systém řízení. Cílem těchto společností je hledání možností pro zlepšování. Organizace sepisují sebehodnotící zprávu, která se člení na podrobné otázky spadajících pod jednotlivá kritéria Modelu Excellence. Tato část je již rozsáhlejší. U souboru *Předpokladů* je nutné vyplnit popis plnění daného požadavku a odkázat na objektivní důkazy reálnosti tohoto plnění. U kategorie *Výsledků* se zachycují *Měřítka* podniku a k nim položky *Trendy*, *Cíle* a *Srovnání* využívaných měřitek. Následně dochází k přehodnocení odevzdaných údajů zkušenými ověřovateli. Další částí tohoto modelu je hodnocení na místě. Dochází tak k návštěvě podniku, během které se probírají témata sestavená na základě vyplněné zprávy. Hodnotitelé poté zpracují celkovou *Zpětnou zprávu*, kterou Sdružení pro oceňování kvality předá hodnocenému podniku [2], [60].

Nejvyšším stupněm programů Národní ceny kvality ČR je **program Excellence**, který je kopií Modelu Excellence EFQM. Samotnému zapojení do programu předchází rozhodnutí o přijetí modelu, které vykoná vrcholové vedení. Pro realizaci modelu je potřebné jmenovat a vyškolit tým a jeho vedoucího pro sebehodnocení. Tým poté sestaví *Podkladovou zprávu*, kterou vyhodnotí metodikou RADAR. Tato metodika umožňuje sestavit silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování. Sebehodnocení je prováděno na základě devíti kritérií s jejich rozpracovanými položkami, jak je popsáno programem START PLUS. Tým sestavenou *Podkladovou zprávu* přezkoumá vrcholové vedení s možností následně se přihlásit do soutěže a realizovat plán zlepšování. Pokud se společnost rozhodne do soutěže zapojit, předává tuto zprávu Sdružení pro oceňování kvality. Na základě předložené zprávy tým hodnotitelů navrhne

témata pro kontrolu a doplnění při návštěvě organizace. Tým hodnotitelů zpracuje silné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být provedeno zlepšení. Tento návrh se pak stane součástí *Zpětné zprávy* s celkovým ohodnocením společnosti [61].

**Program Start Europe** je nejmladším z programů, byl spuštěn teprve v roce 2014. Na začátku programu stojí realizace sebehodnocení podnikem na základě využití nástroje hodnocení z modelu START nebo START PLUS. Jako v každém sebehodnocení je potřebné, aby podnik našel své silné stránky a identifikoval oblasti pro zlepšování. Z těchto oblastí jsou dle nastavených priorit podniku vybrány tři a navrženy plány jejich realizace. Sdružení pro oceňování kvality se poté předává *Akční plán zlepšování*, který obsahuje plán projektu zlepšování rozšířený o popis organizace a jejího sebehodnocení. Pokud bude *Akční plán zlepšování* schválen, může podnik přejít k jeho naplnění. Výsledky realizace vybraných oblastí pro zlepšení jsou opět zaznamenány do tohoto plánu a ten je zaslán Sdružení pro oceňování kvality. Aktualizovaný *Akční plán zlepšování* je předán ověřovateli, pro nějž je poté základem při sestavování otázek a témat konzultovaných na sjednané návštěvě organizace. Ověřovatel sepíše *Zpětnou zprávu* ke všem zrealizovaným projektům zlepšování a sebehodnotící zprávě [62].

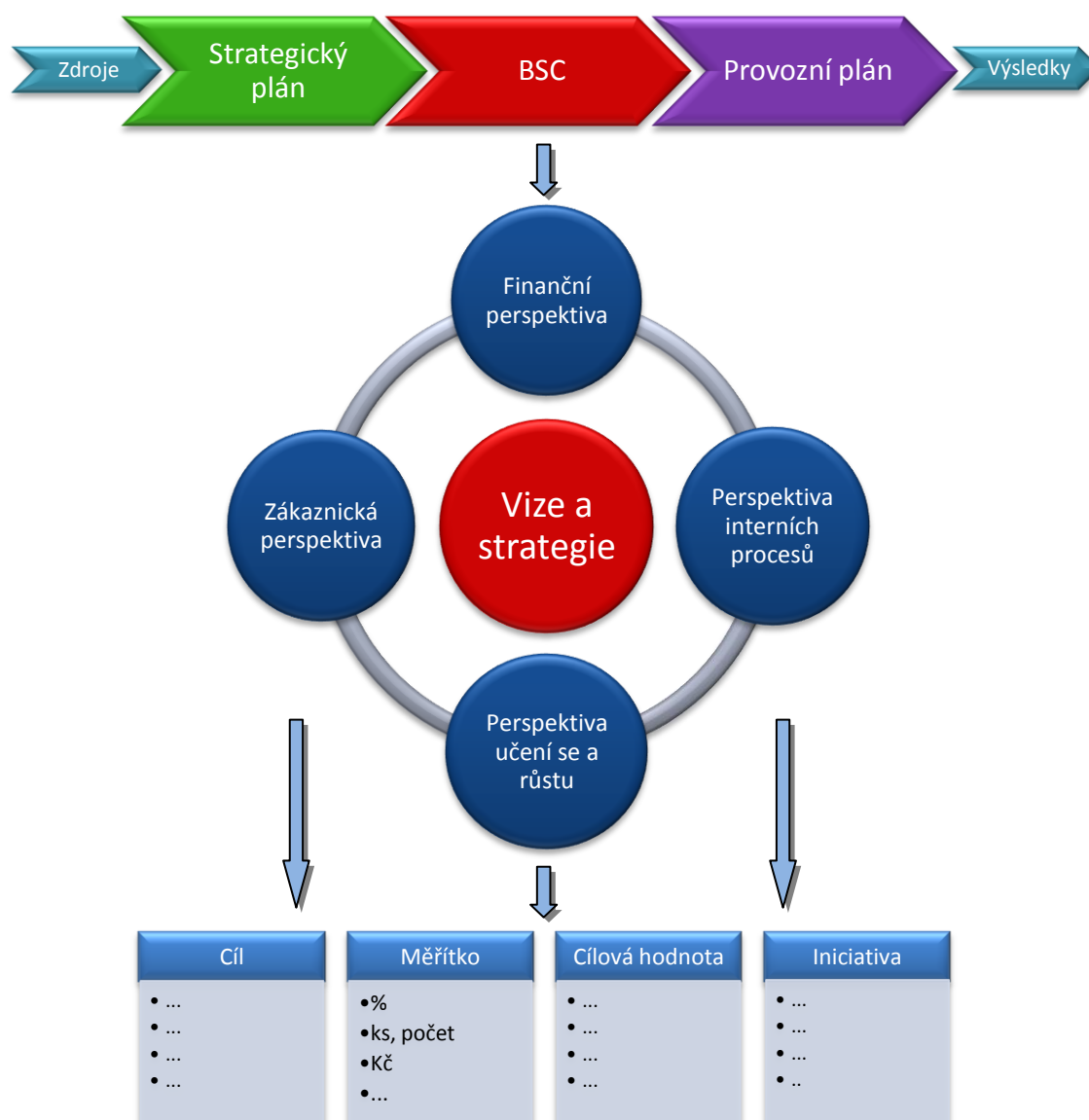
**Program CAF** je odvozen od mezinárodního modelu CAF. Jeho struktura je podobná všem předchozím modelům - organizace hodnotí *Předpoklady* a *Výsledky* dle modelu EFQM pomocí sebehodnotící zprávy. Po odeslání sebehodnotící zprávy je jmenován tým hodnotitelů, kteří provedou hodnocení na místě. Z těchto dvou součástí je sestavena *Zpětná zpráva* shrnující výstupy sebehodnotící zprávy a výstupy z návštěvy organizace spolu s udělenými body [63].

### 3.2 Balanced Scorecard

Vznik BSC je spojen se zjištěním, že pouze finanční výstupy ukazující na minulý vývoj společnosti jsou nepostačující pro řízení podniků. Toto konstatování nedostatečnosti finančních měřítek pro určování budoucího směru podniku lze datovat do 50. let 20. století. To bylo začátkem snahy začlenit měřítka nefinanční povahy pro měření výkonnosti podniků. První zmínky o komplexním přístupu měření výkonnosti v podobě Balanced Scorecard (BSC) byly vydávány v podobě článků doktorů Kaplana a Nortona, které byly následně uceleny do knih (90. léta). Z komplexního měření výkonnosti v podobě několika skupin propojených ukazatelů se postupně stal nástroj strategického řízení [7], [11], [23].

BSC, jako manažerský systém, přetváří postupem shora dolů ("top-down") vizi a strategii podniku do strategických cílů. Tyto cíle dále rozpracovává do základních perspektiv umožňující jejich naplnění. Strategický plán s jeho identifikovanými riziky z analýzy prostředí je poté přetvořen do provozního plánu [11], [23]. Realizace provozního plánu a jeho cílů je zachycena v opačném směru než je rozklad vize podniku, tj. zdola nahoru ("bottom-up"). Oba tyto přístupy by však měly dojít ke stejným výsledkům.

Obrázek 7: Schéma BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V literatuře jsou popisovány čtyři základní perspektivy modelu - finanční, zákaznická, procesní, učení se a růstu. Pro každou perspektivu je stanoveno několik cílů doplněných



o hodnoty, kterých by se mělo dosáhnout za dobu strategického plánu. Na podporu naplnění cíle a cílových hodnot je potřeba určit strategické akce či iniciativy [7].

Jak vyplývá z názvu jedné z perspektiv, pro BSC je důležité procesní řízení. Bez něj by celý systém nebylo možné aplikovat. Je potřebné mít procesy správně nastavené, protože pouze tak je možné propojit cíle všech perspektiv vedoucích až k naplnění strategie podniku. V rámci snahy o dosažení uspokojivých výsledků cílů umístěných v perspektivách je třeba zavést určité typy vazeb: vztah příčina-důsledek, výstupně-hybné síly výkonnosti, vazbu na finance [7], [11].

### 3.2.1 Perspektivy modelu BSC

#### Finanční perspektiva

Při tvorbě cílů finanční perspektivy je důležité brát v úvahu, v jakém stádiu životního cyklu se podnik nachází (růst, zralost, sklizeň). S průběhem jednotlivých etap podniku se totiž mění jeho požadavky na výsledné ukazatele, např. ukazatele rentability budou v jeho počátku nízké v důsledku potřeby a následné realizace investic či nižších zisků ze zavedených výrobků. S upevňováním pozice bude podnik více využívat svůj majetek pro tvorbu zisku až k jeho maximální možné úrovni. Výstupním měřítkem se tedy obvykle stává zisk a ukazatele z něj odvozené (ROCE, ROI, EVA) [7], [11].

Ve finanční perspektivě můžeme tak sledovat dvě strategie - strategii růstu výnosů a strategii produktivity. Strategie růstu výnosů, která je podmiňována tvorbou zákaznické hodnoty a inovovaných produktů, je hlavní strategií v období růstu a zralosti podniku. Strategie produktivity, která vyžaduje upravení nákladové struktury a vyšší využívání aktiv, se stává převažující u takové životní fáze podniku, kdy je zralost naplněna a přechází se do období sklizně. Neznamená to však, že by rostoucí podnik neměl řídit své náklady. Obě strategie je potřeba zajišťovat simultánně pro růst hodnoty firmy [23].

#### Zákaznická perspektiva

Základem této perspektivy je správné vymezení segmentu trhu a zákazníků, které podnik obsluhuje a plánuje obsluhovat. Určením těchto prvků můžeme volit výstupní měřítko ve formě [11]:

- podílu na trhu či podílu na celkovém obratu;
- udržení zákazníků;
- získávání nových zákazníků;

- spokojenosti zákazníků;
- ziskovosti zákazníků.

Pro zákazníka je zásadní před uzavřením kontraktu posoudit vlastnosti produkce, ale i image a pověst podniku. V této fázi podnik musí navázat vztahy se zákazníkem a přesvědčit ho o jeho správné volbě, protože tato část je místem, kde se tvoří hodnota dle zvolené obchodní strategie. Tou může být strategie špičkového produktu, zákaznické věrnosti či excelentních provozních výsledků. Strategii nejlepšího produktu se všemi technickými, technologickými a provozními parametry volí podniky, které usilují o získání vysoké marže prostřednictvím vyšší ceny. Na druhou stranu tyto podniky musí vynakládat velké částky na výzkum a vývoj a investiční politiky. Strategie zákaznické věrnosti staví na spokojenosti zákazníka a navázání dlouhodobé spolupráce. Spokojenost přerůstající v loajalitu se dá vybudovat pouze s produkcí, která je kvalitní a poskytována dle ujednaných termínů. Strategie zaměřená na excelentní provozní výsledky je volena podniky, jež bojují s konkurencí o zákazníky prostřednictvím nižších cen. I přes nižší cenu podnik dosahuje marže právě díky nastavení provozních prvků, které umožňují vytvořit kvalitní produkty s nízkými náklady [7], [23].

### **Perspektiva interních procesů**

Interní procesy lze chápat jako souhrn všech procesů od návrhu a vývoje produktu, jeho výrobu, dodání a poskytování servisních či jiných doprovodných služeb i procesy zastřešující chod podniku [7], [11]. Tento souhrn lze rozčlenit do určitých skupin procesů [23]:

- obchodní či zákaznické procesy;
- inovační procesy;
- provozní procesy;
- regulační a sociální procesy.

Pro naplnění hodnoty podniku je nutné zapojení všech skupin procesů, ale dle zaměření strategie ze zákaznické perspektivy se bude poměr druhů procesů měnit. Pro strategii zákaznické věrnosti budou primární obchodní procesy, strategie špičkového produktu s vynikajícími technickými a technologickými parametry využívá za základ inovační procesy. Provozní procesy jsou pak podstatou pro strategii provozní excelence. Regulační a sociální procesy budou stálou součástí jakékoliv strategie pro zajištění požadavků státních orgánů i ochrany životního prostředí [23].

### **Perspektiva učení se a růstu**

Tato perspektiva je brána jako hybná síla pro všechny předchozí perspektivy. Základem této perspektivy je odhalení, rozvoj a využití interního potenciálu podniku. Pod tímto důležitým faktorem si lze představit schopnosti pracovníků, organizace podniku a jeho celkovou podnikovou kulturu, úroveň vybavení interních zdrojů a informačních technologií [7], [11].

### **3.2.2 Strategická mapa**

Postup naplňování cílů ve směru zdola nahoru (tzv. "bottom-up") je vhodné zobrazit v tzv. strategické mapě a popsat v dokumentu nazývaném "Story of the Strategy". Jde o logické a názorné provázání, které umožňuje lepší orientaci v poměrně obsáhlém souboru ustavených cílů a měřítek. Díky tomuto znázornění jsou patrné všechny potřebné vazby: příčina-důsledek, hybné síly-výstupy i konečná vazba na finance [11], [23].

### **3.2.3 Využití BSC**

Snahou metody Balanced Scorecard je přizpůsobení a sladění podniku od vrcholového vedení, jednotlivá oddělení k pracovním týmům a jednotlivcům vedoucímu ke správnému uchopení strategie a jejímu naplnění s finančními i nefinančními měřítky.

Metoda BSC je vhodná pro použití nejen v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejné správě a neziskových organizacích. Dochází zde k určité úpravě modelu, jelikož tato oblast není přímo zaměřená na tvorbu zisku, ale jejím hlavním cílem je poskytování služeb v co nejvyšší kvalitě. Za hlavní perspektivu je zde považována perspektiva zákaznická. Ostatní perspektivy napomáhají jejímu naplnění. Tedy i perspektiva finanční, jejímž úkolem je správné přerozdělení získaných prostředků [23].

## **3.3 Performance Prism**

Performance Prism je označován jako rámec řízení výkonnosti druhé generace. Autoři A. Neely, Ch. Adams a M. Kennerley určitým způsobem kritizují modely první generace (např. BSC). Jejich kritika vypadá následovně [17], [70], [81]:

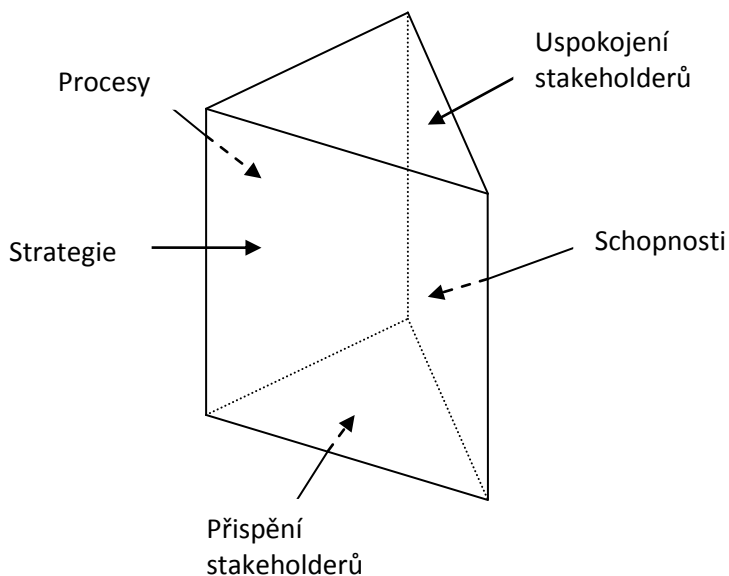
- Je potřebné se zaměřit na všechny skupiny stakeholders (tj. zainteresované strany). Nezaměřovat se jen na jednu či dvě skupiny (vlastníci a zákazníci organizace). Měly by se sledovat zájmy i dalších zúčastněných skupin jako jsou zaměstnanci a dodavatelé, na které je obvykle zapomínáno.

- Velká část přístupů měření výkonnosti neprovádí změny v podnikových strategiích a procesech pro naplnění potřeb skupin stakeholderů. Přístupy předpokládají, že se správným důrazem na klíčové věci se zbytek nastaví sám - automaticky. Společnosti také často používají měřítka odvozené ze strategie, zde jsou však základem všichni stakeholderi. Měřítka se tedy musí primárně odvozovat od jejich potřeb.
- Stejně jako stakeholderi očekávají určitou hodnotu od organizace, i stakeholderi samotní by pro organizaci měli znamenat určitý přínos. Měření výkonnosti často nezohledňuje prospěch obou stran.
- Organizace často měří příliš mnoho věcí, protože se domnívají, že jen tak je podnik dobře řízen. Důsledkem nadbytečného měření je pak omezení strategického vývoje podniku. Základem je vždy porovnat vynaložené náklady, úsilí a čas na poskytování informací s výhodami, které naměřené hodnoty skutečně přinášejí. Řadu zpráv a výstupů požadovaných vedením lze přitom snadno zjistit pomocí nástrojů IT.

Performance Prism je založen na řízení výkonnosti organizace pomocí 5-ti základních aspektů [70], [81]:

- Spokojenost stakeholderů s činností organizace;
- Příspěvek stakeholderů ke splnění potřeb a cílů organizace;
- Strategie pro naplnění požadavků a potřeb stakeholderů i organizace samotné;
- Procesy, které umožní realizaci strategie;
- Schopnosti, které povedou k uskutečnění procesů.

Obrázek 8: Performance Prism



Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2015

Z obrázku je patrná vzájemná souvislost aspektů - pokud nebude fungovat jen jeden z nich, nemůže být dotvořen celistvý efekt. Vrcholný ukazatel spokojenosti stakeholderů nemůže být naplněn bez správného určení strategií. Strategie vedoucí k uspokojení požadavků stakeholderů nelze uskutečnit bez nastavení procesů. Procesy jsou ustaveny na základě schopností. A pro realizaci všech těchto hledisek je potřeba podpory zúčastněných stran.

### Spokojenost stakeholderů

Podnik musí rozpoznat, kdo jsou její stakeholdeři a jak důležití jsou pro podnik. Je potřeba zjistit jejich sílu a možnost zpětného využití této síly [17], [70]:

- Investoři a věřitelé - požadují odměnu za vložené prostředky v podobě dividend, podílů na zisku či úroků a kapitálových zisků.
- Zákazníci - důraz kladou na parametry produkce podniku a doprovodných služeb.
- Zaměstnanci - chtějí mít zajímavou práci, odpovídající odměnu a další péči od zaměstnavatele.
- Dodavatelé a partneři ve společném podnikání - jejich zájmem je budovat vztah na základě vzájemné důvěry s dosažením určité ziskovosti a obchodního růstu.
- Stát či jiná instituce regulující činnost podniku - kontrolují správnost předkládaných zpráv, zastřešují legální a bezpečné činnosti.

### **Příspěvek stakeholderů**

Tak jako se posuzuje, co od podniku stakeholdeři požadují, měl by se posuzovat i jejich přínos pro organizaci. Společnosti tak sestavují své potřeby a požadavky na chování stakeholderů [17], [70]:

- Investoři, věřitelé, partneři v podnikání - být přístupnější riziku při poskytování kapitálu.
- Zákazníci - posuzování jejich ziskovosti.
- Zaměstnanci - v reakci na jejich požadavky na odměnu a péči podnik očekává flexibilitu, dostatek zkušeností.
- Dodavatelé - včasnost a přesnost dodávek.
- Stát, regulující instituce - pochopení podnikatelského sektoru, odstranění byrokratických požadavků, aj.

### **Strategie**

Stanovení strategie vychází z předchozích dvou aspektů, které udávají její směr. S určením směru strategie je spojen výběr vhodných kritérií pro měření jejího naplnění [17], [70].

### **Procesy**

Je nutné zjistit, které podnikové procesy jsou klíčové a přinášející hodnotu při naplňování strategie a naopak které jsou tzv. redundantní (tj. nadbytečné a nepřidávající hodnotu) [17], [70].

### **Schopnosti**

Schopnosti, jejichž nositeli jsou lidé, postupy a technologie, jsou potřebné k správnému fungování procesů. Je proto velmi důležité rozpoznat, zda organizace disponuje patřičnými dovednostmi, které jsou důležité v současnosti, ale i pro její budoucí růst [17], [70].

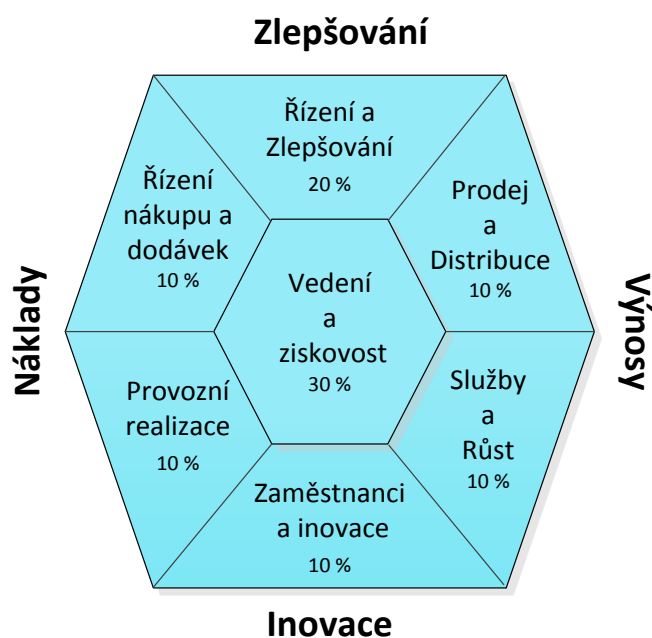
Autoři neuvádějí žádná povinná měřítka, která by se měla sledovat. To je zcela na uvážení podniku po prostudování a seznámení se s tímto modelem. Performance Prism je využitelný pro komerční i neziskové organizace, kterým tak umožní odhalit skutečnou složitost měření a řízení výkonnosti vycházející z poznání zapojených stran, nikoliv z rozpracování vize a strategie [8].

### 3.4 Six Sigma Business Scorecard

Dalším komplexním nástrojem měření a řízení výkonnosti je Six Sigma Business Scorecard, jehož autorem je P. Gupta. Následující definice uvádí, co tento model představuje [5]: *"Six Sigma Business Scorecard je považován za kompletní podnikový výkonnostní systém, který nabádá, aby vedení neustále hledalo novou inspiraci, manažeři zlepšení a zaměstnanci inovace pro dosažení optimální úrovně ziskovosti a růstu podniku."* (přeloženo z anglického originálu)

Také tento model vyžaduje vyjasnění vize a výběr takové strategie, která podpoří jak zaměření na růst podniku, tak i na zvyšování výkonnosti. Není zde tedy jednotný cíl, podnik pro svou úspěšnost musí sledovat oba tyto směry. K tomu je zapotřebí využívat systémového myšlení pro propojení všech základních podnikových kompetencí (tzv. core competences), týmů pracovníků s podnikovým plánem odvozeného ze strategie. Zobrazení Six Sigma Business Scorecard je zachyceno pomocí sedmi oblastí, pro které jsou následně zvoleny cíle a vrcholová měřítka využívající principů metody Six Sigma [5].

Obrázek 9: Six Sigma Business Scorecard



Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2015

Autor tohoto modelu stanovil 10 základních kritických měřítek, které jsou roztrženy k jednotlivým oblastem (viz následující tabulka) [5].

Tabulka 5: Vrcholové ukazatele modelu Six Sigma Business Scorecard

Kategorie	Měřítko
Vedení a ziskovost	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Počet pracovníků oceněných za dosahování excelentních výsledků</li> <li>○ Ziskovost</li> </ul>
Řízení a zlepšování	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Míra zlepšení v procesní výkonnosti</li> </ul>
Zaměstnanci a inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doporučení přijatá od jednoho zaměstnance</li> </ul>
Řízení nákupu a dodávek	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poměr celkový výdajů a prodejů</li> <li>○ Míra závad u dodavatelů</li> </ul>
Provozní řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Odchylka doby provozního cyklu</li> <li>○ Míra provozních defektů</li> </ul>
Prodej a distribuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poměr nových obchodů k celkovým prodejům</li> </ul>
Služby a růst	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spokojenost zákazníků</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5], 2015

Těmto ukazatelům je přiřazena váha, kterou se podílejí na celkovém výsledku podniku. Dále jsou měřítka ohodnocena z hlediska naplnění oproti plánu. Součinem váhy příslušného ukazatele a jeho úrovně naplnění získáme mezivýsledek v podobě *Indexu přispění*. Součet těchto vážených indexů udává hodnotu označovanou jako *Business Performance Index* (BPI), z kterého se poté pomocí logaritmu vypočte ukazatel *Vada na jednotku za celý podnik* ("Corporate DPU") a z něj poté *Počet vad na milion příležitostí za celý podnik* ("Corporate DPMO"). Vyčíslením posledního zmíněného ukazatele již nic nebrání zjištění dosažené úrovně podnikové sigmy [5].

**Účel modelu** lze spatřovat v následujících prvcích [5]:

- optimalizace ziskovosti, nákladů a příjmů a jejich proměnlivosti;
- identifikovat měřítka, která souvisí s měřením klíčových procesů pro ziskovost společnosti s vytvořením viditelných příležitostí, které nelze ignorovat;
- zrychlit zlepšení ve výkonnosti podniku prostřednictvím iniciace pracovníků, kteří jsou následně odměněni;
- odpovědnost vedení za rychlost zlepšení;
- definování podnikové úrovně sigma.

Tento scorecard, zaměřený na výkonnost, její sledování a zlepšování, se tedy snaží o propojení všech aktivit podniku (od strategických po operativní) prostřednictvím přístupu metody Six Sigma s cílem statistické dokonalosti celého podniku.



## 4 KOMPARACE MODELŮ

Následující kapitola bude pojednávat o srovnání jednotlivých modelů mezi sebou. Nejprve budou porovnány finanční ukazatele výkonnosti, poté modely zabývající se řízením nákladů a procesů. Další část předloží určité rozdíly mezi komplexními modely řízení výkonnosti. Závěr této kapitoly zhodnotí společnou stránku všech modelů.

### 4.1 Srovnání finančních ukazatelů výkonnosti

V první kapitole jsme se zaměřili na ukazatele, které podávají výsledky o výkonnosti vytvořené celkovým fungováním podniku v podobě zisku a z něj odvozených vzorců. Tuto výkonnost sledují převážně pracovníci ekonomického oddělení, kteří pak dosažené úspěchy prezentují vrcholovému vedení.

Oblast finančních měření výkonnosti však zaznamenala určitý přerod. Přesun od kategorie zisku a ukazatelů rentabilit ke sledování peněžních toků až k nástrojům Value Based Management byl podnícen právě nevýhodami ukazatelů rentabilit.

Nevýhody ukazatelů rentability [20]:

- vycházejí z údajů zachycených převážně ve finančním účetnictví a z účetních postupů, které prostřednictvím různých legálních metod mohou vést k rozdílným výsledkům;
- nezohledňují riziko ani časovou hodnotu peněz;
- je nutné je počítat pro každé časové období zvlášť;
- samotná hodnota je nevypovídající, je potřebné je porovnat požadovanou výnosností;
- návaznost na ostatní ukazatele finanční analýzy pro posouzení, které faktory ovlivnily tvorbu zisku.

Peněžní toky některé tyto nevýhody v sobě pojmají a stávají se tak lepším nástrojem hodnocení finanční výkonnosti. Nejsou však nástrojem řízení, který by vedl podnik k vyšší tvorbě výkonu. Pro tento účel byl vyvinut přístup Value Based Management, jenž je zaměřen na řízení hodnoty podniku. Ani ten však nepřekonává všechny slabé stránky rentability. Naopak ty, které byly překonány peněžními toky, se objevují u VBM znovu. Zejména ukazatel EVA, který podobně jako finanční ukazatele rentability, vychází při výpočtu z účetních údajů (lze však použít výstupy z manažerského účetnictví) a je nutné jej počítat pro jednotlivá období odděleně.

Tento závěr z vývoje jednotlivých přístupů nás vede k tomu, že mnoho podniků staví stále své výsledky na velikosti dosaženého zisku, ale snaží se i o spojení s novými přístupy k měření a řízení finanční výkonnosti.

## 4.2 Srovnání metod řízení nákladů a procesů

Metody, vedoucí ke správnému nastavení a řízení kvality v podniku v podobě systému TQM a norem ISO, vycházejí z několika společných i rozdílných znaků. Za základní princip obou metod můžeme označit zákaznickou orientaci, která je založena na předpokladu, že bez plnění zákaznických přání se produkce a odbyt kvalitních produktů neobejde. Pouze tak může podnik následně vytvořit systém řízení kvality (QMS) s jeho ostatními prvky. Další principy pak zahrnují pouze několik málo neshod, jak udává následující tabulka.

Tabulka 6: Srovnání principů systému TQM a norem ISO

Principy TQM	Principy norem ISO	Shoda
Zákaznická orientace	Zaměření na zákazníka	✓
Zapojení zaměstnanců	Zapojení zaměstnanců	✓
Procesní řízení	Procesní přístup	✓
Komunikace	Vedení	x
Strategický a systematický přístup	Systémový přístup k řízení	✓
Neustálé zlepšování	Neustálé zlepšování	✓
Rozhodování na základě zjištěných skutečností	Přístup k rozhodování zakládající se faktech	✓
Integrovaný systém	Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Významný rozdíl však nastává ve stupni užití. Zatímco přístup TQM je základem národních i celosvětových cen kvality, normy ISO byly propracovány až k systému certifikace a jejich mezinárodnímu používání. TQM je jistě používán také jako celosvětový přístup ke QMS, ale vzhledem k trendu certifikování jsou více rozšířeny normy ISO.

Společným znakem naopak je, že systémy kvality v podobě TQM či koncepce ISO mnohdy nefungují samostatně, vždy je vhodné je podpořit dalšími modely zabývajícími se provozní stránkou. Jedním takovým je model Six Sigma, jenž usiluje o minimalizaci

chybovosti procesů, tím i produktů a dosažení požadované úrovně sigma. Výsledkem dosažení takovéto statistické dokonalosti procesů a tvořených výstupů je dosažení vyšší výkonnosti prostřednictvím růstu zisku, který byl podnícen právě snížením nákladů v podobě eliminace chyb v provozu. Zisk však roste i zvýšením zakázek díky preciznosti výrobků či služeb předkládaných zákazníkovi.

Podobně použití metody TOC v QMS vede k jeho neustálému zlepšování. Teorie omezení se nezabývá odstraňováním chybovosti produkce jako takové, ale omezením ztrát v procesech vyhledáváním úzkých míst s cílem snížit náklady na operace, které byly bržděny tímto úzkým místem. Zaměřuje se tedy na operace, které nevyužívaly efektivně tohoto úzkého místa. Úkolem modelu však není jen snižování nákladů, jeho hlavním cílem je zajišťování podnikové výkonnosti a odhalování faktorů bránících jejího dosahování. Stejně tak působí i realizace benchmarkingu dle konkrétního požadovaného zlepšení. Podnik však může využít i jiných přístupů než zmíněných v této práci (např. Kaizen, Lean management, aj. Podnik může také aplikovat metody zabývající rozpočtováním a řízením nákladů - např. Activity Based Costing a Activity Based Management).

Konečným efektem těchto metod je zvýšení zejména provozní výkonnosti, ať již v podobě operací či výsledné produkce s účinkem i do finanční oblasti, která je odražena v růstu zisku či ve zvýšení celkové hodnoty podniku.

### **4.3 Srovnání cen kvality**

Jelikož byly jednotlivé ceny kvality od sebe postupně odvozovány, můžeme říci, že jejich cíle jsou totožné - udělení určitého vyznamenání organizacím, jež jsou úspěšné v realizaci svých činností, kterými tak přispívají k rozvoji celé národní ekonomiky.

Jako první z cen kvality byla založena Demingova cena, jež oceňuje zejména podniky, které uskutečnily kroky k výraznému zlepšení svého systému řízení kvality. Dále vznikla Národní cena kvality Malcolma Baldrige, od níž se inspiroval evropský Model Excellence. Od těchto cen byly poté vyvozeny jednotlivé národní ceny kvality různých států., stejně tak i v České republice. Pro zjednodušení se budeme zabývat pouze těmito třemi přístupy.

Princip hodnocení všech cen lze zjednodušit do několika bodů:

- sebehodnotící zpráva zahrnující popis společnosti, přístupy k řízení kvality a řízení podniku jako celku, zhodnocení dosahovaných výsledků dle stanovených kritérií;
- kontrola předložené zprávy členy komise, vlastní posouzení výsledků a předložení zhodnocení podniku členy komise;
- vyhlášení výsledků a předání ceny.

Ceny se liší zejména počtem posuzovaných kritérií – u Demingovy ceny se v současné době hodnotí tři hlavní oblasti kritérií, Národní cena Malcolma Baldrige se skládá ze sedmi kritérií, Model Excellence obsahuje devět kritérií.

Při komparaci struktur těchto cen lze u některých z nich nalézt určité spojitosti. Struktura Modelu Excellence je rozdělena na dvě základní skupiny - na *Předpoklady* a *Výsledky*. Skupina *Předpoklady* poskytuje informace o principech a jejich zavedení v podniku. Ve skupině *Výsledky* dochází ke zhodnocení ekonomických výsledků i některých skupin z předpokladů. Každá položka je doprovázena sukritérii a skupinou otázek usnadňující její ohodnocení. U Národní ceny kvality Malcolma Baldrige můžeme vyzorovat, že prvních šest kritérií je zaměřeno na poskytnutí informací o jejich podnikovém nastavení, sledovaných metrikách a funkčnosti. Druhá část zahrnuje oblast výsledků. Těmito výsledky je chápána dosahovaná úroveň vybraných kritérií. U Demingovy ceny žádnou podobnou strukturu nalézt nelze. Její dříve využívaná verze byla primárně zaměřena na kvalitu a její celkové propojení s podnikem. Tudíž ji tak nešlo přímo považovat za komplexní systém měření a řízení výkonnosti, přestože určité prvky v sobě obsahovala - např. dosažené celkové výsledky podniku či plánování do budoucna. Současná verze zahrnuje v první oblasti kritérií vliv řízení kvality. Zbylé dvě kategorie se zaměřují i na další funkce. Podnik zde musí prokazovat, jaké aktivity v rámci TQM vykonává pro svůj rozvoj, zapojení top managementu do rozšiřování TQM ve strategickém řízení podniku. Tím získáváme celostní přístup k měření a řízení výkonnosti. Avšak i tato změna je poněkud vzdálená od komparovaných cen kvality.

Ačkoli všechny ceny vycházejí z principu TQM, pro Demingovu cenu je to jedna z hlavních oblastí, ostatní ceny z TQM převzaly základ pro své nastavení. Dalším rozdílem je, že Model Excellence a Národní cena kvality Malcolma Baldrige vznikly jako nástroj pro udržení konkurenceschopnosti, za to Demingova cena jako prostředek

podporující rozvoj systému řízení kvality mezi více podniků. Proto Demingovu cenu dále vynecháme a budeme porovnávat Model Excellence s Národní cenou kvality Malcolma Baldrige. Pokud srovnáme jejich kritéria (viz tabulka č. 7), můžeme vidět jejich praktickou shodu. Jak bylo zmíněno výše, lze mezi nimi nalézt podobnou strukturu rozdělení na kategorie popisující a vysvětlující jednotlivé principy, které jsou následně měřeny v oblasti *Výsledků*. Model Excellence však není pouhou kopií Národní ceny Malcolma Baldrige, jelikož zahrnuje navíc zpětnou vazbu, která napomáhá prostřednictvím zlepšení *Předpokladů* dosáhnout lepších *Výsledků*. Rozpracování podbodů jednotlivých kritérií Modelu Excellence nebude v níže uvedené tabulce zobrazeno vzhledem k jejich rozsáhlosti, lze je však nalézt na stránkách nadace EFQM.

Tabulka 7: Srovnání Modelu Excellence a Národní ceny kvality Malcolma Baldrige

Model Excellence	Body	Národní cena kvality M. Baldrige	Body
<b>Předpoklady</b> ○ vedení ○ pracovníci ○ strategie ○ partnerství a zdroje ○ procesy, výrobky a služby	<b>500</b>	<b>Vedení</b> ○ vrcholové vedení ○ správa a společenská odpovědnost	<b>120</b> 70 50
		<b>Strategické plánování</b> ○ strategie rozvoje ○ implementace strategie	<b>85</b> 45 40
		<b>Zaměření na zákazníka</b> ○ hlas zákazníka ○ zapojení zákazníka	<b>85</b> 40 45
<b>Výsledky</b> ○ pracovníci ○ zákazníci ○ společnost ○ ekonomické výsledky	<b>500</b>	<b>Měření, analýza a znalostní řízení</b> ○ měření, analýza a zlepšení podnikové výkonnosti ○ znalostní řízení, informace a informační technologie	<b>90</b> 45 45
		<b>Zaměření na lidské zdroje</b> ○ pracovní prostředí ○ zapojení pracovní síly	<b>85</b> 40 45
		<b>Procesní řízení</b> ○ pracovní procesy ○ operativní efektivnost	<b>85</b> 45 40
<b>Učení se, kreativita a inovace</b>	<b>X</b>	<b>Výsledky</b> ○ produkty a procesy ○ zákaznické zaměření ○ lidské zdroje ○ vedení ○ finanční a tržní výsledky	<b>450</b> 120 85 85 80 80
<b>Celkem</b>	<b>1000</b>	<b>Celkem</b>	<b>1000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23], [75], [76], 2015

#### 4.4 Srovnání komplexních modelů řízení výkonnosti

Modely BSC a Six Sigma Business Scorecard mají shodný prvotní krok - vyjasnění vize a strategie a jejich následné rozpracování do všech oblastí podniku. Zatímco BSC je rozříděn do čtyř propojených skupin, u kterých je nutno nastavit měřítka vedoucí k naplnění vrcholného cíle, a kde volba měřítek závisí čistě na podniku, model Six Sigma Business Scorecard je rozčleněn do sedmi skupin s přiřazenými základními měřítka vedoucích k zastřešujícímu ukazateli, jenž vyjadřuje úroveň dosahované podnikové sigmy. Six Sigma Business Scorecard je tedy spojen se statistikou jejím promítnutím do řízení podniku.

U modelu Performance Prism je za základní krok považována identifikace stakeholderů, jejich přínosu pro podnik a požadavků od podniku. Až poté je stanovena strategie, která má za úkol naplnit tyto podstavy hranolu (tj. *Přínos stakeholderů* a *Spokojenost stakeholderů*) za pomoci jeho zbylých stěn. Performance Prism je tak rozdělen do pěti stran/oblastí hranolu, pro které jsou následně vybrána vlastní měřítka.

Přestože Performance Prism vznikl jako kritika modelu BSC, některé jeho výtky nejsou na místě. BSC se ve svých perspektivách zaměřuje na téměř všechny skupiny zainteresovaných stran. Na vrcholu samozřejmě stojí vlastníci. V dalších perspektivách se podnik soustřeďuje na zákazníky a uspokojení jejich potřeb, dále poměrně velkou váhu přikládá svým zaměstnancům a rozvoji jejich kompetencí, protože oni jsou tím tahounem celého podniku. Doporučení je kladeno i na vybudování vztahu s dodavateli. Přínosná kritika však nastává u požadovaného oboustranného přínosu zapojených stran. Tedy nejen od podniku ke stakeholderům, ale i z opačného směru. Dalším rozporem je také to, že zainteresované strany nejsou výchozím krokem pro nastavení strategie

Model Performance Prism poté vytýká BSC nadbytečný počet měřítek a jejich nevhodnost pro všechny zainteresované strany. V modelu Performance Prism dochází k oddělení jednotlivých zainteresovaných skupin, a i v rámci těchto skupin je provedeno členění, jež utváří kategorie, pro které jsou sestavena specifická měřítka. Ta však nejsou potřebná u zbylých kategorií či skupin, protože jejich vyčíslení nemá pro vedení podniku příliš velký význam a spíše ho jen zatěžuje.

Pokud srovnáme Performance Prism a Six Sigma Business Scorecard, které se řadí mezi komplexní modely 21. století, vyplyne i zde určitý nesoulad. Performance Prism zdůrazňuje vliv všech zainteresovaných skupin, v Six Sigma Business Scorecard již toto

není tak zřetelné a spíše se zaměřuje na vnitřní propojení vedení a pracovníků. Ostatní stakeholdeři zde stále hrají svou roli, ovšem již ne tak velkou. Shodné přístupy tak nelze najít u žádného z těchto komplexních modelů.

Ceny kvality lze zařadit do skupiny komplexních modelů měření a řízení výkonnosti vzhledem k jejich holistickému přístupu posuzování výkonnosti podniku. Shodu mezi nimi však nehledejme. Ceny kvality totiž vznikly za účelem celkového zhodnocení podnikových činností a podpory jejich rozvoje. Zapojení do cen kvality tedy podniku přinese posouzení jeho výsledků, případně se pokusí nastavit takový systém řízení, jehož úkolem bude požadované výsledky vybudovat. Za tuto snahu pak může být vyznamenan. Kdežto principem modelů BSC, Performance Prism a Six Sigma Business Scorecard je, že podnik vše dělá pro svůj prospěch, nikoliv pro to, aby mohl získat určité ocenění.

### **4.5 Společný znak porovnávaných modelů**

Všechny zmíněné modely mají jedno společné, a to procesní přístup. U provozních modelů jsou procesy základem veškerého sledování. Procesy si můžeme představit jako souhrn činností, které jsou reprezentovány zdroji, vstupy, výstupy, vlastníky a zákazníky. I Value Based Management, jako zástupce finančních modelů, je založen na procesním řízení, jelikož není chápán pouze jako souhrn nástrojů hodnotících přidanou hodnotu, ale jako celkový přístup podniku k budování hodnoty. Pouze sledováním všech prvků se může následně tvořit hodnota. Komplexní metody jsou na tom podobě - správná realizace všech procesů vede k naplnění všech potřebných kroků k uskutečnění vytyčených cílů.

Procesní řízení není jen o stanovení procesů a jejich vzájemného provázání. Procesní řízení znamená i větší provázanost jednotlivých oddělení při zachování organizační struktury. Případně je možné (ba i vhodnější) navrhnout novou organizační strukturu vycházející z procesního přístupu k řízení celé společnosti a jejích činností.

## **5 ANALÝZA PODNIKU A JEHO PROSTŘEDÍ**

Tato kapitola charakterizuje podnik, ve kterém budou aplikovány vybrané modely měření a řízení výkonnosti podniku. První část kapitoly představí historii podniku a jeho předmět činnosti. Poté se zaměříme na jeho strategická východiska odrážející, jakým směrem se podnik chce ubírat. Na to navážeme analýzou prostředí zahrnující vnější i vnitřní vlivy s jejich dopadem na podnik. Tyto kroky jsou nezbytné při rozhodnutí zavést některý z modelů měření a řízení výkonnosti v podnicích (zejména těch komplexních), což bude náš případ.

### **5.1 Představení podniku**

Pro účely této práce a na přání vedení podniku byl název společnosti změněn na smyšlenou podobu, ostatní uváděné informace se zakládají na reálném podkladě.

#### **5.1.1 Historie podniku**

Podnik BOX SEM se sídlem v Plzni je součástí nadnárodní korporace BOX Turbogenerators od roku 2001. Historie podniku však sahá až do 19. století, kdy hrabě z Valdštejna v roce 1859 založil plzeňský závod. Tento závod o 10 let později získal Emil Škoda. Valdštejnská továrna se tak stala součástí Škodových závodů pod názvem Škoda Elektrické stroje. Produkce generátorů (zejména turbogenerátorů a hydrogenerátorů) pak započala v roce 1924. Škodovy závody dodávaly generátory a jejich příslušenství zejména na trhy ve východní Evropě. V roce 2001 proběhla akvizice této části Škodových závodů (Škoda Elektrické stroje), kterou odkoupila skupina FKI Energy Technology. Po akvizici byla tato společnost přejmenována na BOX SEM a zařazena mezi další divize velké skupiny BOX Turbogenerators. S přechodem vlastnictví se rozšiřovala i zákaznická základna – např. do Evropy, Asie, Jižní Ameriky, Afriky a Austrálie. Rok 2008 znamenal další změnu vlastníků, kdy skupina FKI byla odkoupena skupinou Melrose Plc. Po této akvizici se mateřskou společností stala jedna z divizí, konkrétně BOX BEM se sídlem v Anglii [14].

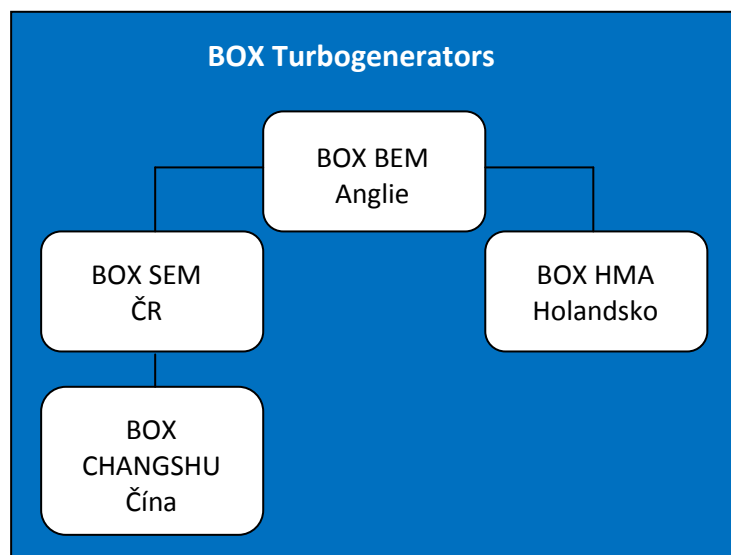
#### **5.1.2 Divize**

BOX Turbogenerators tvoří celkem tři společnosti: BOX BEM, BOX HMA a BOX SEM. BOX Turbogenerators se řadí mezi největší nezávislé výrobce turbogenerátorů na světě a díky zdrojům těchto tří závodů může zákazníkům nabídnout velké výrobní kapacity pro jejich potřeby a požadavky. Všechny podniky ve skupině jsou výrobci



generátorů, které odebírá téměř celý svět. Jejich výroba se liší se pouze vyráběnými typy [14]. Od roku 2013 je ve výstavbě nová společnost v Číně, která se tak stane čtvrtou součástí této mezinárodní divize.

Obrázek 10: BOX Turbogenerators



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 5.1.2.1 BOX SEM

Předmětem činnosti společnosti BOX SEM je výroba dvoupólových vzduchem chlazených turbogenerátorů typu DAX v různých modelových řadách. Zatím nejvyšší výkonovou řadou vzduchem chlazených generátorů je řada DAX 10. Do portfolia turbogenerátorů dále patří turbogenerátory chlazené vodíkem nebo kombinací vodíkem a vodou. K těmto generátorům podnik dodává kompletní budící soupravy a ke všem produktům nabízí také 24h servis.

### 5.1.2.2 BOX HMA

BOX HMA se sídlem v Holandsku je zaměřen na produkci malých dvoupólových generátorů a vzduchem chlazených čtyřpólových generátorů střední třídy modelové řady DG, jejichž hlavním místem využití jsou ropné plošiny a plynárenské společnosti. Dalším směrem, kterým se tento podnik ubírá, je výroba střídavých trakčních motorů.

### 5.1.2.3 BOX BEM

BOX BEM v Anglii je hlavním producentem vzduchem chlazených turbogenerátorů o výkonech 20 až 225 MVA, turbomotorů v rozpětí 10 až 100 MW, transformátorů a trakčních zařízení, včetně poskytování kompletního příslušenství a servisu.

## 5.2 Strategická východiska

Následující podkapitoly zahrnují vymezení poslání a vize podniku, od kterých budou odvozeny strategické cíle pro střednědobý horizont tří let. Při tvorbě cílů budeme brát jako výchozí rok 2013, jelikož tento rok je poslední, za který má společnost zveřejněné a především prověřené údaje z povinného finančního auditu.

### 5.2.1 Poslání

BOX SEM je mezinárodní společností zabývající se výrobou generátorů a službami spojenými se servisem. Společnost klade důraz na kvalitu, bezpečnost svých pracovníků a také na ochranu životního prostředí. Společnost trvale usiluje o spokojeného zákazníka, o neustálé zdokonalování procesů a o růst své hodnoty při hospodárném využívání zdrojů.

### 5.2.2 Vize

Společnost by chtěla udržet úspěšný rozvoj a zvyšování zisku z minulých let. V horizontu tří let by společnost chtěla zvýšit svou konkurenceschopnost a upevnit své dominantní postavení na světových trzích, na kterých již působí i získání podílu na trzích nových. To vše za důsledného dodržování nastavených standardů, požadavků certifikovaných norem s neustálým zlepšováním procesů a zapojením všech zaměstnanců společnosti.

### 5.2.3 Cíle

Společnost BOX SEM si pro následující 3 roky (2014 - 2016) stanovila dále uvedené strategické cíle, které by měly naplňovat pravidlo SMART:

#### **1. Zvýšení tržeb o 13 % do roku 2016 na stávajících trzích.**

Přesto, že rok 2013 přinesl pokles tržeb a rok 2014 bude v těchto kolejích pokračovat, podnik očekává, že v dalších letech plánu již tržby opět porostou. V minulých letech tvořily největší část tržby za výrobky. V roce 2013 se celkové tržby dělí mezi dvě hlavní skupiny, a to tržby za výrobky a tržby za služby spojené se servisem a poradenstvím. Právě díky rozšíření oblasti servisu si podnik udržel své postavení na zpomalujícím se trhu (pokles poptávky od hlavního zákazníka). Rok 2014 zřejmě nebude jiný kvůli krizi v Rusku, se kterým podnik také obchoduje.

V letech 2015 a 2016 se předpokládá zvýšení počtu zakázek na výrobu nových generátorů. Oblast servisu nezůstane pozadu, a to z toho důvodu, že je nezbytná

odborná revize strojů, případně zajištění výměny určitých částí či celého generátoru. Prostřednictvím servisních prohlídek, které vedou ke stanovisku nutnosti výměny, tak podnik často získává nové zakázky pro výrobu.

### **2. Dokončení výstavby čínské pobočky do roku 2015.**

Společnost v roce 2013 založila v Číně dceřinou společnost. Tento krok by měl podniku přinést nové možnosti v získání velkého podílu na asijském trhu. Podnik již s asijskými státy obchoduje, tato pobočka by však znamenala rychlejší obsluhu, co se týče dopravy generátorů. Dokončení dceřiné společnosti je naplánováno na konec roku 2015, během dalšího roku by tak již mohl být zpuštěn její provoz. Do šesti let od zahájení výroby by pak tato pobočka měla dosáhnout ziskovosti (break-even point).

### **3. Snížení nákladů ve výrobě o 6 % do roku 2016.**

Společnost by nadále ráda udržela trend zabývající se snižováním zásob podniku, které ovlivňují skladovací náklady. To vše při udržení vysoké kvality a v souladu s certifikovanými normami. Další podporou tohoto cíle je zapojení zaměstnanců do návrhů zlepšování podnikových procesů, které tak budou znamenat nižší spotřebu nákladů.

### **4. Zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců min. 2x ročně.**

Společnost BOX SEM zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců pravidelnými školeními. Jelikož se tento přístup podniku k zaměstnancům osvědčil, bude v tomto procesu nadále pokračovat. Výdaje na tato školení přesahují 2 mil. Kč ročně na všechny zaměstnance (přes 980 zaměstnanců, z toho 600 dělníků). Pro zajištění účelnosti kvalifikace pak zaměstnanci z těchto školení skládají zkoušky.

### **5. Modernizace nabízených generátorů ve všech letech strategického plánu**

Modernizaci generátorů zabezpečuje oddělení výzkumu a vývoje, které každý rok předkládá několik návrhů na obnovu vyráběných modelů. Na výzkum a vývoj podnik každoročně vynakládá prostředky ve výši 3-4 mil. Kč. Nejinak tomu bude i v následujících letech plánu.

### 5.3 Analýza prostředí

V této části se zaměříme na současný i budoucí vývoj prostředí, které ovlivňuje podnik a na takové prostředí, které podnik vytváří sám a působí na něj svými činnostmi.

#### 5.3.1 Makroprostředí

##### Politika

Pro každou společnost je velmi důležité stabilní politické prostředí státu, ve kterém působí. Pro společnosti, které své produkty exportují je neméně důležité, aby i mezinárodní politická situace byla ustálená. V současné době názorně vidíme negativní vliv politického působení v Rusku a Ukrajině. Mnoho států se rozhodlo o uvalení embarga na obchodování s těmito zeměmi. I samotný podnik byl nucen pozastavit práce na objednaných strojích, dokud se situace nevyjasní.

Zejména státy Evropské unie si uvědomují důležitost otevřeného mezinárodního obchodu v klidném politickém prostředí. Hlavním důvodem je neexistence téměř žádného státu, který by disponoval všemi zdroji, aby mohl zabezpečit svůj chod bez pomoci jiných. Jediným takovým státem, který se snaží být soběstačný, má zavedená protekcionistická opatření vůči dovozu a na druhé straně podporuje svůj vývoz vládními dotacemi, je Čína. Tím, že je Čína takto uzavřená pro dovozce, sjednaný obchod v podobě investice na zelené louce představuje pro podnik možnost rychlého získání velkého podílu na trhu, protože čínský energetický trh není plně nasycen. Pro Čínu vyplynou také určité výhody v podobě zvýšení zaměstnanosti a životní úrovně tohoto státu.

Politika tak výrazně ovlivňuje podniky a společnost jako takovou, dále také působí na stabilitu jednotlivých měn, směnné kurzy a vývoj ekonomik. Klidné politické prostředí tedy závisí na diplomacii jednotlivých států a mezinárodních vztazích.

##### Legislativa

Podnik musí dodržovat zákony a nařízení České republiky, jelikož sídlí na území ČR a jeho existence se odvíjí od naplňování zákonných požadavků. Podnik by měl také znát základní legislativu těch států, s kterými obchoduje, aby nedošlo porušení jejich zákonných ustanovení. Důležitá je také znalost mezinárodních pravidel INCOTERMS (International Commercial Terms), které usnadňují sestavování obchodních smluv a doložek. Tím, že se uzavřené smlouvy budou řídit těmito pravidly, dochází

k odstranění problémů v rozdílnosti obchodních zákoníků, právních řádů a zvyklostí různých zemí.

Legislativní změny týkající se obchodních společností, které se v ČR uskutečnily v roce 2014, neměly příliš velký dopad na společnost BOX SEM, s.r.o. Společnost stále udržuje a předpokládá i nadále udržovat výši základního kapitálu na původní úrovni. Požadavek zveřejňování výročních zpráv naplňoval již z předešlých let.

V případě vývoje sazeb daně z příjmů právnických osob se od stanovení 19% sazby v roce 2011 situace nezměnila. Nebudeme tedy s její případnou změnou uvažovat v další části.

Na území ČR byly vždy stanoveny dvě sazby DPH, a to základní a snížená. V současné době tyto dvě sazby dosahují výše 21 % u základní sazby a 15 % u snížené sazby. S účinností od 1. 1. 2015 byla zavedena druhá snížená sazba na úrovni 10 % na vybrané spotřebitelské zboží. Jelikož předmětem podnikání vybraného podniku jsou specifické produkty, tato změna nebude mít na podnik žádný vliv. Pouze pokud by během následujících tří let došlo ke změně základní sazby v podobě jejího růstu, pro podnik by to znamenalo zvýšení jak daně na vstupu při nákupu součástek a materiálu, tak i zvýšení daně na výstupu v podobě prodeje finálních produktů či služeb. V případě snižování základní sazby DPH by byl efekt opačný.

### Ekologie

Důležitým předpokladem je znalost ekologických norem, na které je v současné době kladen stále větší důraz v mezinárodním měřítku. Podobně i Česká republika se snaží o šetrné zacházení s odpady (do ovzduší, do odpadních vod, třídění odpadu, zamezení skládkám) vynakládáním investic v miliardách korun ročně.

Podnik dodržuje všechny zákonné předpisy a sám má vytvořeny vnitřní předpisy ochrany životního prostředí. Dále má certifikovány normy ISO 14 001, které se zabývají právě ochranou životního prostředí a důslednou kontrolou nad používanými materiály, jejich zpracováním, také množstvím a likvidací vyprodukovaného odpadu.

### Technologie

Rychlý vývoj informačních technologií dal vzniknout IT nástrojům řízení podporující chod celého podniku. Přestože oblast podniku se zaměřuje na strojírenskou výrobu, která využívá především těžkou techniku a stroje, tak i zde jsou tyto informační systémy potřebné a hojně využívány.

S ohledem na obor podniku se nalezení zcela nových technologií pro výrobu generátorů příliš očekávat nedají. Lidská zručnost v kompletování je prozatím stále nenahraditelná, a pro pracovníky jistě výhodná. Pokud by došlo objevu a sestrojení takového stroje, mnoho lidí by se stalo nezaměstnanými, což by ekonomice neprospělo. Přílišná automatizace a robotizace tedy nemusí být zcela vítána.

### Investice Evropské unie do rozvoje

Evropská unie se snaží podporovat růst ekonomik členských států. Za tímto účelem byl vytvořen Evropský fond pro regionální rozvoj, který poskytuje prostředky pro investice do různých oblastí, př.: životní prostředí, podnikání a inovace, doprava, zaměstnanost, výzkum, vývoj a vzdělávání. Česká republika se do tohoto projektu také zapojila a získává tak prostředky, které mají umožnit růst konkurenceschopnosti. Podnik těchto fondů v předešlých letech využil v oblasti ochrany životního prostředí. Pro další období se pokusí získat prostředky na podporu výzkumu a vývoje nových typů generátorů.

### Demografie

Demografický vývoj předchozích let naznačuje stárnutí obyvatelstva s pouze mírným nárůstem porodnosti. S tímto trendem se vláda snažila a snaží vypořádat dvojnásobným způsobem. Jedním z již platných ustanovení je zvýšení věkové hranice pro dosažení nároku na důchod. Dalším v nedávné době přijatým návrhem je opětovné zavedení porodného, které předchozí vláda omezila. Vláda také usiluje o vzdělanost mladých lidí a podporu jejich rozvoje prostřednictvím různých projektů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Pro podniky je důležité, zda v místě kde sídlí, je dostatek pracovníků s vhodnou kvalifikací a vzdělávacích zařízení odpovídajícího směru. Vybraná společnost se nachází v lokalitě nad 100 tis. obyvatel, která je zároveň univerzitním městem. Lze tedy předpokládat, že nebude mít příliš velké nesnáze při hledání zaměstnanců zejména s technickým zaměřením.

### Ekonomika

Při hodnocení makroprostředí podniku, který je převážně exportérem je potřeba brát v úvahu jednak vývoj české ekonomiky, ale také té zahraniční a její vliv na Českou republiku. Na ČR působí jednak země eurozóny, dále USA, Rusko i Ukrajina.

Ekonomika USA v minulých letech zaznamenala určitý pokles, který se přenesl na ostatní státy. V posledních dvou zmíněných zemích po společných rozporech nastala recese. Rusko i Ukrajina tak v současné době zažívají propad ekonomiky [35], [78].

Další stát, který působí na Českou republiku i na vybraný podnik je Čína. Rychlý rozvoj čínské ekonomiky se v předchozích dvou letech zpomalil [54]. Za tímto propadem lze vysledovat zejména celosvětový pokles cen ropy. Zatímco vyspělé státy se s tím dokážou vypořádat, i když také s určitým dopadem do ekonomik, pro rozvojové země je to poměrně zásadní problém. To, že se podnik rozhodl v Číně vybudovat dceřinou společnost, pomůže jak samotnému podniku k získání výsadního postavení na tomto trhu, tak její ekonomice v podobě růstu HDP a životní úrovně obyvatelstva.

### *Vývoj HDP*

Následující tabulka shrnuje celosvětový vývoj HDP v letech 2007-2013 a predikuje jej na roky 2014 až 2016. Pro podnik je velmi důležité brát ohled na ekonomický vývoj zahraničních států, protože zpomalování ekonomik má negativní dopad na počet uzavřených zakázek. Všechny uvedené státy tuto situaci zaznamenaly v minulých dvou letech. Jelikož podnik s těmito státy spolupracuje, projevilo se to poklesem uzavřených zakázek v roce 2013 a také pro rok 2014.

Z tabulky je jasně vidět, že rok 2008 a poté i rok 2009 byl projevem ekonomické krize. Další rok přinesl celosvětové oživení, které však nemělo dlouhého trvání. Predikce do dalších let se u jednotlivých států liší – u některých je předpokládáno postupné zvýšení tvorby produktu (např. USA, Rakousko, Slovensko); u jiných států dojde k růstu v jednom z plánovaných roků, v ostatních letech již opět převládá klesající trend (např. Německo, Velká Británie, Maďarsko, Polsko).

Tabulka 8: Celosvětový vývoj HDP

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
								Odhad	Predikce	Predikce
Svět	5,4	2,8	-0,6	5,2	3,9	3,1	3,0	3,3	3,8	4,0
USA	1,8	-0,3	-2,8	2,5	1,6	2,3	2,2	2,5	3,2	3,1
Čína	14,2	9,6	9,2	10,4	9,3	7,7	7,7	7,3	6,9	6,6
EU28	3,1	0,4	-4,4	2,0	1,8	-0,4	0,1	1,3	1,4	1,9
EA12	2,9	0,3	-4,4	2,0	1,6	-0,7	-0,5	0,8	1,0	1,5
Německo	3,4	0,8	-5,6	3,9	3,7	0,6	0,2	1,4	1,0	1,7
Francie	2,3	0,1	-2,9	1,9	2,1	0,4	0,4	0,4	0,8	1,1
Spojené království	2,6	-0,3	-4,3	1,9	1,6	0,7	1,7	3,0	2,8	2,5
Rakousko	3,5	1,3	-3,7	1,8	3,2	1,0	0,1	0,3	0,8	1,5
Maďarsko	0,5	0,7	-6,5	0,8	1,8	-1,5	1,6	3,2	2,4	2,0
Polsko	7,2	3,9	2,5	3,7	4,8	1,9	1,6	3,4	3,0	3,2
Slovensko	10,7	5,4	-5,3	4,8	2,7	1,6	1,4	2,4	2,5	2,9
Česká republika	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5

Zdroj: [54], 2015

Předchozí roky nebyly pro českou ekonomiku těmi optimálními. Pokles HDP, vysoká míra inflace a míra nezaměstnanosti v roce 2012 a podobný vývoj v roce následujícím přinutil zástupce České národní banky (ČNB) k vytvoření plánu pro zlepšení výkonnosti státu. Možnými opatřeními bylo snížení úrokových sazeb či zásah do měnových kurzů. Vzhledem k tomu, že úrokové sazby jsou dlouhodobě na svém minimu, nebylo možné je ještě více snižovat. ČNB po důkladné analýze přikročila v listopadu 2013 k zásahům do měnového kurzu, jelikož tento krok spatřovala jako jediný možný. Jak můžeme vidět v tabulce č. 9, efekt intervencí oživit ekonomiku se zdá být realizovatelný. Rok 2014 přinesl růst HDP ve výši 2,4 %, míra nezaměstnanosti také poklesla a míra inflace je téměř na nulové úrovni. Snížení inflace je však způsobeno poklesem cen ropy na světových trzích spíše než zásahem ČNB. Pro následující roky byly sestaveny predikce, které ukazují, že by česká ekonomika měla dále prospívat [54].



Tabulka 9: Vybrané makroekonomické ukazatele ČR

Ukazatel		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu HDP	%	- 0,8	- 0,7	2,4	2,7	2,5	2,3
Míra inflace	%	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4	1,8
Míra nezaměstnanosti	%	7,0	7,0	6,1	5,7	5,6	5,5
Směnný kurz CZK/EUR	Kč	25,1	26,0	27,5	27,7	27,6	27,3
Směnný kurz CZK/USD	Kč	19,6	19,6	20,8	23,5	23,4	23,1
Dlouhodobé úrok. sazby	%	2,8	2,11	1,58	1,0	1,6	-
Sazba PRIBOR 3M	%	1,0	0,46	0,41	0,3	0,3	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle [54], 2015

#### *Vývoj úrokových sazeb*

Trend úrokových sazeb je klesající jak u dlouhodobých sazeb, které představují úrokovou sazbu desetiletých státních dluhopisů, tak u sazeb krátkodobých, v tabulce č. 9 zastoupených sazbou PRIBOR 3M. Parametr úrokových sazeb společnost příliš nezasáhne, jelikož společnost v případě potřeby využívá půjček od podniků ve skupině. Tyto půjčky mají nastavené protiplnění ve výši 3M PRIBOR + 2 % (toto platí pro půjčku z roku 2013). V minulosti, kdy byla sazba PRIBOR 3M vyšší (konkrétně v roce 2008, kdy sazba dosahovala i 4 %, byla úroková sazba půjček nastavena na 3M PRIBOR - 0,25 %. V současné době se však úroková sazba PRIBOR 3M pohybuje na nízké úrovni (přibližně 0,3 %) [36]. Můžeme tedy zde vidět snahu o udržení úrokové míry v přibližně stejné výši (tj, kolem 3 %). Podnik je však soběstačný a půjček ve skupině využívá jen minimálně.

#### *Vývoj míry inflace*

Sledování vývoje míry inflace je důležité z hlediska pohybu cen. V současné době je inflace na svém minimu, které by pro další období mělo postupně narůstat ke 2 %, jak uvádějí odhady České národní banky [54]. V okamžiku, kdy míra inflace poroste postupně, neměl by být výsledný efekt, který působí na všechny subjekty ekonomiky tak zásadní. Pokud dojde k rychlému růstu inflace, ceny budou kopírovat její vývoj a dojde tak k jejich rychlému zvýšení, což neprospěje kupujícím, ani prodávajícím.

#### *Vývoj měnových kurzů*

Jelikož se společnost BOX SEM řadí mezi mezinárodní společnosti, bude pro ni důležitý vývoj zejména kurzu Kč/€. Výkyvy kurzu v podobě kurzové ztráty či zisku

mají přímý dopad na výsledek hospodaření. Zásah ČNB do měnového kurzu (počátek intervencí se konal v listopadu 2013) tak podnik znatelně pocítil na nedokončených zakázkách. ČNB prozatím nevyřkla přesný termín, kdy intervence pominou. Pro další vývoj tedy budeme uvažovat měnový kurz na úrovni 27-28 Kč/€.

Intervence ČNB znamenala pro podnik jako vývozce generátorů z počátku nevýhodu, kvůli nastavení obchodních smluv, nyní se však z tohoto zásahu stává výhoda. Naopak v postavení dovozce součástek se předchozí situace obrátila - od prvotně pozitivních nižších plateb došlo k jejich navýšení. Tabulka č. 10 názorně prezentuje, jak se změny kurzu projeví v krátkém a v dlouhém období při pozici dovozce i vývozce.

Obchodní oddělení podniku pracuje při tvorbě smluv s výší kurzu platnou dle ČNB k datu uzavření smlouvy. V době před vyhlášením intervencí tak byly smlouvy uzavírány s kurzem ve výši 25-26 Kč/€. Poté, co došlo ke změně kurzu, však smlouvy a sjednané kurzy zůstaly v původním znění. V krátkém čase od zásahu do měnových kurzů tedy nemohlo dojít ke změně obchodních podmínek. Podnik v pozici odběratele materiálu a součástek tak zaplatil méně, v pozici dodavatele hotových produktů či poskytovatele služeb značně prodělal. Nově uzavřené smlouvy (jak s dodavateli, tak i odběrateli) po zahájení intervencí již s výkyvem kurzu pracují a pro podnik se stává výhodná pozice dodavatele-exportéra. Kurzové riziko sice podnik stále ovlivňuje, ale již v podstatně nižší úrovni než v období začátku intervencí.

Tabulka 10: Dopad změn kurzu na vývoz a dovoz

<b>DOVOZ</b>						
a) krátké období						
Datum uzavření	Datum vyrovnání	Položka	Částka	Kurz ve smlouvě	Kurz k datu vyrovnání	Platba
15. 6. 2013	15. 1. 2014	Součástky	100 tis. €	25,7 Kč/€	27,4 Kč/€	257 tis. Kč
Podnik v krátkém období zaplatí částku dle kurzu uzavřeného ve smlouvě. Smlouva uzavřená s dodavatelem se odvíjí od kurzu stanoveného před intervencí.						
b) dlouhé období						
Datum uzavření	Datum vyrovnání	Položka	Částka	Kurz ve smlouvě	Kurz k datu vyrovnání	Platba
15. 10. 2014	15. 2. 2015	Součástky	100 tis. €	27,5 Kč/€	27,6 Kč/€	275 tis. Kč
Dodavatel nyní zahrne změnu kurzu do smlouvy a podnik tak bude platit vyšší částku za dodávané součástky oproti předchozímu případu. Z tohoto hlediska je pro podnik změna kurzu nevýhodná.						
<b>VÝVOZ</b>						
a) krátké období						
Datum uzavření	Datum vyrovnání	Položka	Částka	Kurz ve smlouvě	Kurz k datu vyrovnání	Platba
15. 6. 2013	15. 1. 2014	Servisní služby	900 tis. €	25,7 Kč/€	27,4 Kč/€	23 mil. Kč
Podnik v krátkém období obdrží částku dle kurzu uzavřeného ve smlouvě. Smlouva uzavřená se zákazníkem se odvíjí od kurzu stanoveného před intervencí, tj. dle kurzu uvedeného ve smlouvě. Podnik tak obdrží podstatně nižší částku než při aktuálně platném kurzu.						
b) dlouhé období						
Datum uzavření	Datum vyrovnání	Položka	Částka	Kurz ve smlouvě	Kurz k datu vyrovnání	Platba
15. 10. 2014	15. 4. 2015	Servisní služby	900 tis. €	27,5 Kč/€	27,4 Kč/€	25 mil. Kč
Intervence ČNB již působí delší dobu, podnik tedy tuto změnu kurzu zapojí do svých smluv se zákazníkem včetně měnové doložky pokrývající případné další výkyvy.						

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 5.3.2 Mezoprostředí

#### Dodavatelé

Spolehlivost spolupracujících dodavatelů má podnik velmi dobře ošetřen, jejich obchodní vztahy jsou založeny v převážné části na partnerství. Společnost má vytvořen proces ověřování dodavatele, nejen z pohledu včasných a kvalitních dodávek, ale také z hlediska požadavku zavedených norem kvality. Pokud vybraný dodavatel splňuje

všechny parametry, společnost se snaží o vybudování partnerství. Mezi prověřené dodavatele patří například Pilsen STEEL, Hanyš, Izobal, Megas-P, aj.

### Zákazníci

Pro podnik je klíčové nasmlouvání zakázek minimálně rok dopředu, protože návrh a výroba generátoru je časově náročná záležitost. Bez zakázek podnik nevyrábí a zisky tak klesají. Tak tomu bylo i v roce 2013, kdy počet sjednaných zakázek byl nižší než v předchozích letech. To bylo způsobeno předchozím vývojem světové i domácí ekonomiky. Pro podnik je tak velmi důležité mít vybudovanu zákaznickou základnu loajálních zákazníků. Pokud podnik uzavře zakázku s daným zákazníkem, usiluje o jeho maximální spokojenost, protože je pro něj důležité, aby se zákazníci na něj s důvěrou obraceli a pokračovali ve spolupráci. Toho se snaží dosahovat prostřednictvím dotazníků a hodnocení celkové spokojenosti jak s produktem, tak i s odbornými službami.

### Konkurence

Mezi největší zahraniční konkurenty na poli generátorů můžeme řadit společnosti Toshiba a Siemens, které podobně jako BOX SEM operují po celém světě. Na území ČR není žádná společnost, která by se zabývala přímo výrobou generátorů. Existuje však možná konkurence v oblasti montáží a servisu generátorů, a tou by mohla být společnost I. Servis - Energo.

Pro nové konkurenty je zde velká bariéra vstupu do odvětví, jelikož je zde nutnost velkých investic do výrobních zařízení, prostor, vstupního materiálu, apod. Dále je potřeba rozsáhlých znalostí postupů a technologie.

### Substituty

Substituty, které by nahradily turbogenerátory, prakticky neexistují. Turbogenerátor je nedílnou součástí konceptu zdroje výroby elektrické energie u běžné většiny známých a provozovaných elektráren. V tomto kontextu je možné spíše jen zvažovat jiné alternativní zdroje elektrické energie, jež jsou schopny vyrábět elektrickou energii jiným způsobem než-li využitím turbogenerátoru. Kupříkladu větrné nebo sluneční elektrárny. U těchto typů elektráren by však bylo potřebné zastavět velkou plochu a stále by vyrobená elektřina dosahovala poloviny objemu vyprodukované jiným typem elektrárny (tepelná, jaderná, vodní). To představuje zásadní rozdíl v účinnosti různých typů elektráren. Větrné a sluneční elektrárny tak mají mnohem nižší účinnost, naopak nejvyšší účinnost mají jaderné elektrárny.

### 5.3.3 Mikroprostředí

#### Orgány společnosti

Podnik BOX SEM, jakožto společnost s ručením omezeným, se skládá z valné hromady a jednatelů. Funkci valné hromady vykonává jediný společník v podobě podniku BOX BEM. Pravomocí statutárních orgánů ve společnosti disponuje více jednatelů. Při podepisování významných smluv za BOX SEM jednají vždy dva jednatelé společně.

#### Management a vnitřní řízení podniku

Z hlediska funkční organizace je podnik BOX SEM rozdělen na jednotlivá oddělení, která spadají pod vedení společnosti. Vedení společnosti tvoří ředitel společnosti, další ředitelé (výrobní, finanční, obchodní, nákupu, pro kvalitu a další) či pověření vedoucí pracovníci útvarů společnosti. Ředitel společnosti je zároveň jedním z jednatelů společnosti.

Vzhledem k velikosti podniku, velkému počtu oddělení a pracovníků (téměř 1000 zaměstnanců) je ztížena komunikace mezi všemi pracovišti a poskytování všech potřebných informací včas těm pracovníkům, kteří je pro svou činnost potřebují. Podnik se toto snaží odstranit pomocí vyvěšování informací na nástěnky, dále pravidelnými poradami mistrů a dělníků, kteří sdělují zprávy získané od vyššího vedení.

Vnitřní řízení podniku je založeno na procesním přístupu, který je základem mnohých modelů řízení výkonnosti. Podnik procesní řízení využívá od zavedení systému řízení kvality dle norem ISO. I přes funkční organizační strukturu dělící podnik do určitých oblastí je procesní přístup velmi dobře zaveden.

#### Marketing

Úkolem marketingového oddělení je péče o zákazníky a zjišťování jejich spokojenosti s produkty a službami společnosti a snaha o navázání dlouhodobé spolupráce. K propagaci svých činností využívá zejména přehledných internetových stránek, na kterých lze nalézt informace o produktech a službách, o certifikacích, získaných oceněních a také nabízených volných pracovních místech. Pro zviditelnění se se podnik často účastní různých výstav a také podporuje výzkumné projekty.

#### Výroba

Přestože podnik vyrábí určité portfolio produktů dle typových řad, jedná se o zakázkovou výrobu, která je přizpůsobována dle požadovaných parametrů. Podnik také každoročně investuje do modernizace stávajících typů, což je základem udržení

konkurenceschopnosti v tomto náročném oboru. Vyráběné produkty dosahují vysoké kvality díky preciznímu nastavení a dodržování norem a předpisů, poctivému testování a kontrole, přezkušování a rozvoji svých zaměstnanců.

Velkým omezením výroby je jeřábová doprava, jejímž současným nastavením vznikají dlouhé prostoje. To je způsobeno nevhodným počtem jeřábů na jednotlivých pracovištích a omezeným pohybem jeřábů.

### Finance a účetnictví

Pro hodnocení dosahovaných výsledků jsou informace získané z účetnictví velmi dobrým materiálem, který pomůže identifikovat výkonnost podniku. Pro rozbor výstupů z účetnictví využijeme srovnání s hodnotami za odvětví. Nejprve začleníme podnik dle oboru působnosti. Dle odvětvového členění CZ-NACE se podnik řadí do kategorie 27 - Výroba elektrických zařízení. Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu nalezneme pravidelně zveřejňované finanční analýzy podnikové sféry, s kterými porovnáme výsledky podniku, a to ve formě finančních ukazatelů. Dříve však popíšeme vývoj položek výkazů podniku za dvě srovnávaná období. Podrobnější rozbor za více období bude proveden v kapitole 7.1 Externí benchmarking.

Uvedená tabulka obsahuje základní položky rozvahy, které nyní stručně okomentujeme. Bilanční sumu podnik mezi porovnávanými roky navýšil téměř o 400 mil. Kč. V oblasti aktiv je to způsobeno zvýšením dlouhodobého majetku, konkrétně dlouhodobého finančního majetku v podobě podílu na ovládané osobě. Oběžná aktiva naopak poklesla, a to ve všech kategoriích. Na straně pasiv došlo ke snížení vlastního kapitálu, které bylo způsobeno zejména poklesem výsledku hospodaření. Naopak cizí zdroje zaznamenaly nárůst o 500 mil. Kč, který byl způsoben zvýšením krátkodobých závazků v podobě závazků ke společníkům, členům družstva k účastníkům sdružení ve formě nesplaceného základního kapitálu zakládané dceřiné společnosti v Číně.

Tabulka 11: Zkrácená rozvaha podniku (v tis. Kč)

<b>Rozvaha</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Aktiva</b>	<b>2 403 532</b>	<b>2 784 836</b>
Dlouhodobý majetek	892 158	1 486 609
- Dlouhodobý nehmotný	6 296	4 295
- Dlouhodobý hmotný	885 862	885 494
- Dlouhodobý finanční	0	596 820
Oběžná aktiva	1 507 192	1 293 224
- Zásoby	652 888	647 169
- Pohledávky	711 884	563 323
- Krátkodobý finanční majetek	142 420	82 732
Časové rozlišení	4 182	5 003
<b>Pasiva</b>	<b>2 403 532</b>	<b>2 784 836</b>
Vlastní kapitál	1 788 666	1 626 278
Cizí zdroje	614 866	1 158 558
- Rezervy	62 935	40 032
- Dlouhodobé závazky	12 930	12 302
- Krátkodobé závazky	539 001	1 106 224

Zdroj: Vlastní zpracování dle [51], [52], 2015

Nyní přejdeme k výkazu zisku a ztráty. Z výkazu zisku a ztráty byly vybrány základní kategorie, které jsou pro podnik nejdůležitější. Jak můžeme vidět, rok 2012 byl pro podnik v provozní kategorii velmi úspěšný, za to rok 2013 přinesl výrazný pokles tržeb za vlastní výrobky a služby. To bylo způsobeno poklesem sjednaných zakázek. Snížení výroby se přeneslo do spotřeby materiálu a energií i výplatě mezd. Společnost však stále vytváří vysoký výsledek hospodaření i přes klesající trend způsobený hospodářskými cykly. Oblast finančního výsledku hospodaření pak zahrnuje vliv zejména ostatních finančních nákladů a výnosů ve formě derivátových finančních nástrojů.

Tabulka 12: Zkrácený Výkaz zisku a ztráty podniku (v tis. Kč)

<b>VZZ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 004 603	2 496 939
Spotřeba materiálu a energie	1 563 331	1 147 282
Osobní náklady	531 384	492 497
Provozní výsledek hospodaření	1 322 131	680 321
Finanční výsledek hospodaření	- 208 309	- 28 642
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 113 822	651 679
Výsledek hospodaření za účetní období	905 734	539 304

Zdroj: Vlastní zpracování dle [51], [52], 2015

Poté, co jsme stručně představili vývoj základních položek účetních výkazů, můžeme porovnat vybrané ukazatele za rok 2012 a 2013 s jejich odvětvovými hodnotami. Jak je již zmíněno výše, Ministerstvo průmyslu a obchodu vydává finanční analýzy podniků. Podniky jsou roztříděny nejen podle oboru podnikání, ale také toho, zda jde o státní podnik, národní podnik či zahraničně řízený podnik. Dále lze vybrat kategorii dle výše ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu, tj. podniky tvořící hodnotu; podniky, které netvoří hodnotu, ale s rentabilitou vlastního kapitálu vyšší než je bezriziková sazba. Dále podniky, jejichž rentabilita vlastního kapitálu je nižší než bezriziková sazba, ale stále kladná. Poslední kategorií je skupina podniků se záporným vlastním kapitálem [56].

V následující tabulce budou porovnány výsledky podniku a daného odvětví jako celku. Zároveň ukážeme, že komparaci lze provádět nejen s oborem celým, ale také dle typu vlastnictví v kombinaci s dosahovanou výnosností, které spadají do daného oboru.



Tabulka 13: Porovnání poměrových ukazatelů

Finanční ukazatele		2012				2013			
Kategorie	Ukazatel	Podnik	Odvětvový průměr	Skupina podniků pod zahraniční kontrolou	Skupina podniků pod zahr.kontrolou, které tvoří hodnotu	Podnik	Odvětvový průměr	Skupina podniků pod zahraniční kontrolou	Skupina podniků pod zahr.kontrolou, které tvoří hodnotu
Rentabilita	ROE	50,64 %	14,23 %	14,52 %	24,45 %	33,16 %	13,28 %	13,98 %	19,08 %
	ROA	46,34 %	9,96 %	10,34 %	16,37 %	23,40 %	8,79 %	8,74 %	11,84 %
	ROS	22,62 %	6,70 %	6,31 %	9,21 %	21,60 %	5,73 %	5,16 %	6,86 %
Zadluženost	ÚZ/A	74,42 %	57,90 %	57,62 %	50,39 %	64,83 %	55,15 %	53,95 %	50,45 %
	CZ/A	25,58 %	52,66 %	51,52 %	52,87 %	41,60 %	53,38 %	56,09 %	51,49 %
	VK/A	74,42 %	47,34 %	48,48 %	47,13 %	58,40 %	46,62 %	46,91 %	48,51 %
Likvidita	Běžná likvidita	2,80	1,99	1,89	2,38	1,17	1,48	1,36	1,42
	Pohotová likvidita	1,58	1,32	1,24	1,56	0,58	0,97	0,89	0,96
	Okamžitá likvidita	0,26	0,24	0,19	0,12	0,07	0,18	0,14	0,11
Aktivita	Obrat aktiv	1,67	1,49	1,64	1,78	0,90	1,53	1,69	1,73
	Obrat zásob	6,13	-	-	-	3,86	-	-	-
	Doba obratu pohledávek	63,98 dní	-	-	-	81,20 dní	-	-	-
	Doba obratu obch. závazků	30,42 dní	-	-	-	42,08 dní	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle [50], [51], [56], 2015

Ukazatele rentability neboli výnosnosti poměřují vyprodukovaný efekt z podnikání (tj. v tomto případě zisk) s dalším zvoleným parametrem, pro který chceme zjistit, jaká výše zisku připadá na jednotku tohoto parametru v korunách. Rentabilita vlastního kapitálu používá k určení přínosu zapojené výše vlastního kapitálu zisk po zdanění. Tak tak udává úroveň zhodnocení prostředků, které do podniku vložili vlastníci. Podnik ve všech letech dosahuje vyšší výnosnosti, než jsou odvětvové průměry, ale rozdíl dosahující téměř 18-ti procentních bodů mezi posledními dvěma lety značí velký propad v tvorbě zisku. Relativní podoba přináší ještě větší snížení, necelých 35 %. I přes tento pokles podnik dosahuje vyššího poměru než u podrobnějšího rozdělení na podniky pod zahraniční kontrolou i u té samé kategorie tvořící hodnotu.

Podobný vývoj zobrazuje i rentabilita aktiv, která je často nazývána jako produkční síla podniku. Pod tímto pojmem se skrývá schopnost aktiv podílet se na produkci zisku. Na rozdíl od rentability vlastního kapitálu rentabilita aktiv využívá pro výpočet kategorii zisku před úroky a zdaněním pro snazší porovnání různých podnikatelských subjektů i z různých zemí. Podniková hodnota ROA je snížena téměř o 23 procentních bodů (pokles téměř o 50 %). To je dáno jednak nárůstem aktiv ve formě realizace výstavby dceřiné společnosti, jednak poklesem vyprodukovaného zisku. Klesající trend mají i hodnoty komparovaných skupin. Je logické, že výsledky v oblasti výnosnosti budou ve zvolené kategorii srovnávaných hodnot nejvyšší u podniků, které tvoří hodnotu. Přesto, jejich výše zaostává za výsledky podniku BOX SEM.

Dalším ukazatelem z kategorie rentability je rentabilita tržeb. Tu lze vyčíslit jako poměr výsledku hospodaření a tržeb neboli obratu podniku. Za výsledek hospodaření lze dosadit čistý zisk (tj. zisk po zdanění) nebo zisk v podobě EBIT. Druhá možnost je využita i ve finanční analýze Ministerstva průmyslu a obchodu. Pro realizaci srovnání tedy použijeme tu. Rentabilita tržeb je často označována za ziskovou marži. Podnik, který chce prosperovat, se tedy bude snažit o její co nejvyšší a stabilní úroveň. Podnik BOX SEM dosahuje marže přes 20 %, která si zachovává podobný ráz v obou letech. To je dáno tím, že vývoj zisku kopíruje vývoj tržeb. Pokles zisku tedy není způsoben výrazným růstem nákladů, ale nižším počtem uzavřených zakázek a tím nižších dosahovaných tržeb. Marže v oboru se pohybuje na znatelně nižší úrovni (přibližně 6 %), pouze skupina podniků pod zahraniční kontrolou tvořící hodnotu dosahuje vyšších výsledků, avšak ani ty nepřesáhnou hranici 10 %.

V oblasti zadluženosti si podnik stojí velmi dobře. Jeho cílem je převažující úroveň vlastních zdrojů, což se v obou letech daří plnit. Zvýšení podílu cizích zdrojů na aktivech je způsobeno závazkem v podobě prozatím nesplaceného základního kapitálu na zakládané pobočce v Číně. Z pohledu cizích zdrojů podnik nevyužívá půjček korporátních bank, jde pouze o závazky související s podnikáním (závazky z obchodních vztahů, závazky vůči státu, závazky vůči zaměstnancům,...), výjimečně půjčka od mateřské společnosti. Za to podniky pod zahraniční kontrolou i tyto podniky tvořící hodnotu a oborový průměr jsou financovány s vyšším podílem cizích zdrojů. To můžeme odůvodnit tím, že pokud za nimi stojí silná mateřská společnost, mohou si toto vyšší zadlužení dovolit.

Likvidita poskytuje informace o schopnosti podniku platit své závazky. Odráží v sobě relace kategorií krátkodobých závazků a oběžných aktiv (či části oběžných aktiv). Právě zde se projevil nárůst v krátkodobých závazcích. Nárůst krátkodobých závazků znamenal v oblasti zadluženosti mírné přiblížení poměru vlastních a cizích zdrojů. Stále však větší podíl mají vlastní zdroje. Jednotlivé ukazatele likvidity se tak působením zejména krátkodobých závazků v roce 2013 dostaly pod hodnoty oborového průměru, které také klesly oproti roku 2012. Obecně doporučené hodnoty jednotlivých druhů likvidit (běžná likvidita 1,5 - 2,5; pohotová likvidita 1 - 1,5 někdy také v rozmezí 0,7 - 1,2; okamžitá likvidita 0,2 - 0,5) jsou s určitými výkyvy naplňovány [20]. Nejvyšší rozdíl spatřujeme v okamžité likviditě, jehož výslednou hodnotou u podniku BOX SEM jsme již odůvodnily. U podniků pod zahraniční kontrolou může být nižší hodnota okamžité likvidity dána tím, že podniky využívají vnitropodnikových bank nejen jako zdroje financování, ale také jako shromaždiště přebytečných prostředků.

Ukazatele aktivity pracují s položkami aktiv a tržeb, jež zobrazují, jak podnik s danými prostředky hospodařil. Jejich vývoj pak ovlivňuje celkový výsledek efektivnosti zdrojů. V roce 2013 se opět projevila klesající tendence tržeb ve snížení ukazatelů obratu celkových aktiv, přičemž výše aktiv se na snížení obratu aktiv podílela rostoucí trendem. Na vývoji obratu zásob se již podílely pouze tržby, protože růst aktiv je spojen s dlouhodobou složkou. Vývoj obratu aktiv u srovnávaných kategorií představuje stabilní trend. Podniky tvořící hodnotu dokonce dosahují hodnoty přes 1,7 v obou letech, což můžeme považovat za velmi dobrý výsledek.

Doby obratu a obrat zásob bohužel nemůžeme srovnat z důvodu nezveřejňovaných výsledků finanční analýzy. Obrat zásob společnosti klesl téměř o polovinu stejně jako

zisk podniku. Podnikové doby obratu se vyznačují trendem prodlužování. U dob obratu závazků z obchodního styku došlo k téměř 12-ti dennímu prodloužení splatnosti faktur, doba obratu pohledávek byla přizpůsobena nepříznivému vývoji počtu zakázek. Jejím prodloužením na 81 dní se podnik snažil navázat spolupráci se zákazníky požadující delší splatnost. Doby obratu se však také odvíjí od náročnosti vyráběných produktů. Jejich vývoj tak nemusí být způsoben pouze poklesem výsledků podniku.

Na závěr tohoto zhodnocení tak musíme říci, že pro zhodnocení finanční analýzy podniku je nutné sledovat vývoj jednotlivých položek výkazů a vliv prostředí (externí i interní), protože právě vliv celkového prostředí se odráží ve vyprodukovaných výsledcích a může objasnit důvod poklesu či zvýšení určité kategorie.

### 5.3.4 SWOT analýza

Nyní provedeme zhodnocení získaných poznatků z analýzy prostředí a zaznamenáme je do přehledu v podobě tabulky. Zde již budeme rozlišovat pouze dvě skupiny, a to vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí v sobě zahrnuje příležitosti (anglicky Opportunities) a hrozby (angl. Threats), vnitřní prostředí pak do sebe pojímá silné stránky (angl. Strengths) a slabé stránky (angl. Weaknesses). Zkratkami těchto anglických názvů získáváme označení pro SWOT analýzu, tj. analýzu faktorů odvozených z rozboru vnějšího a vnitřního prostředí.

#### Vnější prostředí

- Příležitosti

- Získání podílu na energetickém trhu ve východní Asii

Jak je již zmiňováno výše, podnik staví pobočku v Číně. Díky tomu by tak mohl získat velký podíl na tomto trhu s možností navázání spolupráce s okolními státy.

- Oživení domácí i zahraniční ekonomiky

V předchozích dvou letech došlo ke zpomalení světového ekonomického vývoje, což se nyní projevilo ve výsledcích podniku. Dle prognóz však dochází k postupnému oživení ekonomik. To by se následně mělo odrazit v počtu nově získaných zakázek.

- Investice a investiční pobídky ze strany EU

Evropské fondy využívá mnoho zemí a podniků. Nejinak je tomu i u společnosti BOX SEM, která získala a usiluje o znovuzískání

investic v oblasti úspor energií při výrobě a pro zamýšlené inovace turbogenerátorů.

### ○ Hrozby

#### • Konkurence a získávání zákazníků

Přestože je podnik součástí mezinárodní divize, musí neustále sledovat svou konkurenci a jejich zákaznickou základnu. Jelikož je výroba generátorů specifickým typem produkce s omezenou kapacitou trhu, je každá nově získaná zakázka nesmírně důležitá. Nový zákazník pak projevuje svou spokojenost v opakované spolupráci a stane se tak zákazníkem stálým.

#### • Vývoj měnového kurzu

Zásahy do měnového kurzu v dlouhém období se pro podnik obrátily na pozitivní stranu a pomohly zřejmě i celé české ekonomice. Je však také nutné řešit otázku, kdy toto oslabování koruny pomine a jakým způsobem. Příliš rychlý návrat k původní úrovni kurzu (přibližně 25 Kč/Euro) nemusí být pro ekonomiku prospěšný a mohl by znamenat krok zpět.

#### • Politická opatření

Politické rozpory vedoucí až k válkám mezi Ruskem a Ukrajinou mají celosvětový dopad. Mnoho států i podniků se rozhodlo omezit jejich spolupráci. I společnost BOX SEM podnikla určitá opatření pozastavující výrobu objednaných generátorů. Ačkoli Rusko svou rozlohou představuje velký trh, o který by žádný podnik nechtěl přijít, je nezbytné omezit vliv na jiné ekonomiky.

## **Vnitřní prostředí**

### ○ Silné stránky

#### • Kvalitní produkty

Podnik se zaměřuje na výrobu produktů s dlouhou dobou životnosti, jejich kvalita je proto velmi důležitá. Pro dosahování vysoké úrovně kvality jsou důležité kontrolní procesy, které začínají objednávkou materiálů, pokračují přes každý krok ve výrobě až k celkové zkoušce zátěže hotového stroje. Řízení kvality je zakomponováno v integrovaném systému řízení, který spojuje přístupy tří norem

ISO 9 001, ISO 14 001 a OHSAS 18 001. Tento integrovaný systém řízení pak dopomáhá k vytvoření uceleného postupu kvalitní produkce.

- **Kvalifikovaný personál**

Pro výrobu těchto konstrukčně náročných zařízení, je nutný kvalifikovaný personál. Znalosti musí prokazovat nejen vývojové oddělení, ale i samotní dělníci, kteří výslednému návrhu dávají jeho konečnou podobu. Pracovníci jsou proto vzděláváni a přezkušováni dle jejich zaměření.

- **Finanční samostatnost**

Podnik BOX SEM má možnost využití prostředků vnitropodnikové banky v případě nedostatku zdrojů. Toto je velmi výhodné při plánování budoucích investic, kdy podnik nemusí prognózovat vývoj úrokových sazeb. Sazba poskytnutá mezi těmito společnostmi je nižší oproti úrokovým sazbám poskytovaných bankami či jinými finančními institucemi. Podnik přesto i toto řešení využívá pouze sporadicky a je tedy téměř finančně nezávislý na mateřské společnosti.

- **Dlouholetá tradice**

Pod názvem BOX SEM podnik působí již 14 let, jeho historie ale mnohem delší. Podnik byl dlouho součástí Škodových závodů (od konce 60. let 19. století do začátku 21. století). Úplný začátek podniku je však připisován hraběti z Valdštejna, který jej založil v roce 1859.

- **Slabé stránky**

- **Pokles finančních výsledků**

Pokles trendu dosahovaných výsledků minulých let je projevem působení externích vlivů, které se přenesly na podnik. Důležitým faktem je to, že podnik stále zůstává ziskový a udržuje si svou požadovanou úroveň marže. Další vývoj podniku by se již opět měl nést v duchu růstu výkonnosti.

- **Horší komunikace mezi pracovišti**

Podnik je se svou organizační strukturou rozdělen do několika oddělení a následně do pracovišť. Mezi těmito pracovišti často chybí efektivní komunikace. Horší komunikaci můžeme sledovat také směrem od managementu k dělníkům, kdy dělníci mnohdy nevědí, jak si podnik

stojí, jaké jsou jeho plány dalšího rozvoje. Toto se společnost nyní snaží odstranit pravidelnými schůzemi mistrů a dělníků, vyvěšováním informací na nástěnky.

- Nesamostatné rozhodování

Podnik BOX SEM se zodpovídá mateřské společnosti BOX BEM jak po stránce finanční, tak po stránce rozhodovací, a to zejména v úrovni zamýšlených rozsáhlých investic.

- Jeřábová doprava

Významným faktorem omezujícím výrobu je jeřábová doprava, kdy i při maximálním využití jeřábů, dochází k časovým ztrátám a prostojům. Na výrobních halách je omezený prostor pro jeřábovou dráhu, takže i při nákupu nových jeřábů by nemohly být všechny jeřáby využity, protože by si překážely při přesunu. Společnost tento problém řeší a snaží se navrhnout vhodná opatření pro rekonstrukci jeřábové dráhy.

Tabulka 14: SWOT analýza

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	Kvalitní produkty	Pokles finančních výsledků
	Kvalifikovaný personál	Horší komunikace mezi pracovišti
	Finanční samostatnost	Nesamostatné rozhodování
	Dlouholetá tradice	Jeřábová doprava
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Vnější prostředí</b>	Získání podílu na trhu ve východní Asii	Konkurence a získávání zákazníků
	Oživení domácí i zahraniční ekonomiky	Vývoj měnového kurzu
	Investiční pobídky z fondu EU	Politická opatření

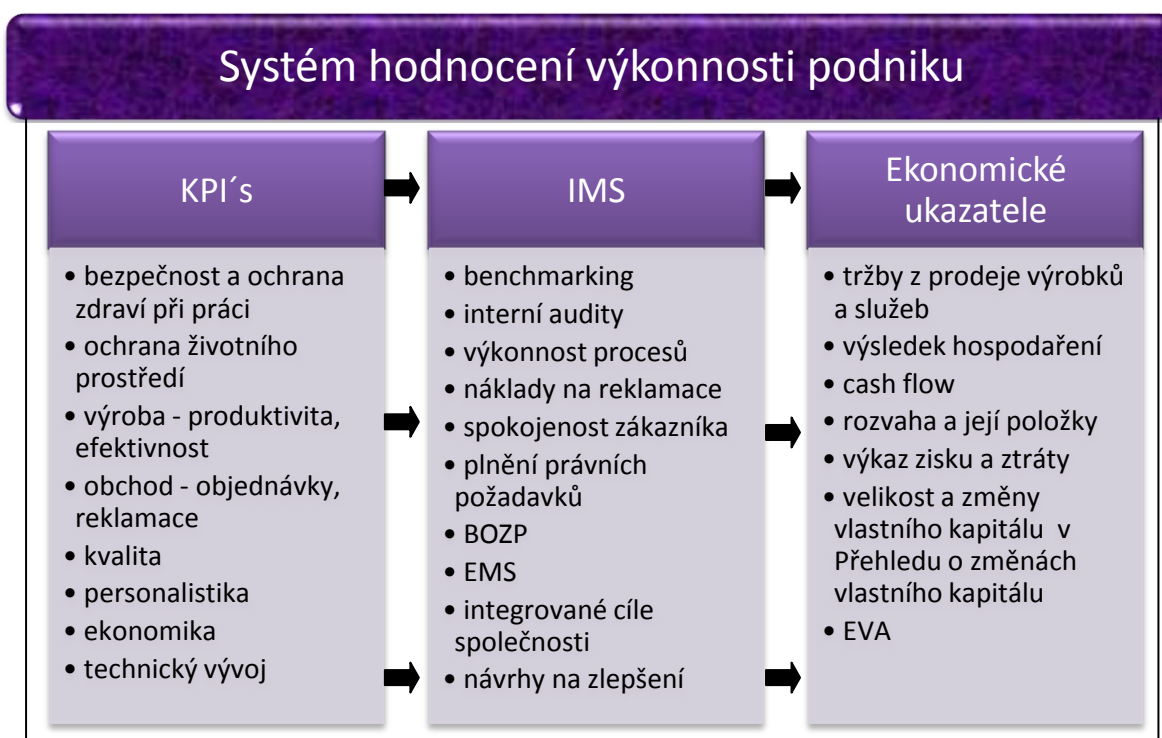
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

## 6 SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Pro hodnocení výkonnosti má podnik vybudován systém měření výkonnosti, který se skládá z několika úrovní. Jako první přístup jsou stanoveny ukazatele KPI's (Key Performance Indicators) - tedy klíčové ukazatele výkonnosti, které sledují ty faktory, jež působí na celkový chod podniku. Dalším úrovní k měření podnikové výkonnosti jsou metriky pro přezkoumání IMS (Integrated Management System), tj. integrovaného systému řízení zavedených norem - konkrétně ISO 9 001, ISO 14 001, OHSAS 18 001. Zastřešujícím prvkem hodnocení výkonnosti je pak skupina ekonomických ukazatelů.

Propojení všech těchto úrovní znázorňuje následující obrázek, který tak lze chápat jako určitou hierarchii ukazatelů od operativních po finanční vrcholové. Jde tak o systém vzájemně propojených ukazatelů obdobný komplexním modelům řízení výkonnosti.

Obrázek 11: Systém měření výkonnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle [6], [14], 2015

Ukazatele KPI's se zabývají operativním řízením, pro které je nutné hodnocení v pravidelných týdenních až měsíčních termínech. Zprávy z měření ukazatelů IMS jsou zpracovávány měsíčně i čtvrtletně a předkládány vedení podniku BOX SEM i mateřské společnosti. Poslední skupina ukazatelů slouží osobám provádějící audit, kterým jsou výsledky prezentovány jednou ročně a vedení podniku s čtvrtletním vyhodnocením.



## 6.1 Analýza vybraných metod měření a řízení výkonnosti ve společnosti

V následující části práce se budeme věnovat několika metodám využívaných podnikem v podobě interního benchmarkingu, výpočtu ukazatele EVA s představením jeho možných úprav.

### 6.1.1 Interní benchmarking

Jelikož je podnik BOX SEM součástí divize BOX Turbogenerators, která zahrnuje další dvě společnosti, není pro něj obtížné navázat spolupráci právě s těmito sesterskými společnostmi pro provedení benchmarkingu. Nehrozí tak riziko neochoty poskytování svých vnitřních informací.

Tím, že mají tyto společnosti shodný předmět podnikání a vyráběné produkty jsou vyráběny podobným způsobem, je jasné, že předmětem benchmarkingu bude oblast výroby. Středem zájmu pak jsou zejména její úzká místa, která ji (myšleno výrobu) zpomalují. Úzká místa vhodná pro srovnání podnik spatřuje v procesech výroby rotorových cívek, navíjení rotorů a drážkování těla rotoru. Z tohoto vymezení je patrné, že jde o interní procesní benchmarking [6].

Po vyjasnění předmětu benchmarkingu následuje sběr a analýza dat s popisem všech prováděných operací - nejprve v podniku samotném, poté u ostatních divizí. Pro porovnání získaných výsledků z měření jsou použity tabulky, které přehledně zobrazují kroky daného předmětu zkoumání a časovou náročnost jednotlivých operací v každém ze zapojených podniků. Z tabulky pak jasně vyplývá, která společnost má svůj proces výroby lépe zvládnut, případně v jakém kroku výroby vyniká. Do vzorové tabulky pro benchmarking procesu navíjení rotoru (viz tabulka č. 15) bylo vybráno jen několik operací pro názornou ukázkou.

Tabulka 15: Vzorová benchmarkingová tabulka procesu navíjení rotoru

Navíjení rotoru	BOX SEM	BOX BEM	BOX HMA
Příprava výkovku	24 h	23,5 h	25 h
Navíjení cívek	96 h	105 h	100 h
Elektrické zkoušky	12 h	15 h	12 h
Kompletace obručí	14 h	13 h	14,5 h
Vysoušení	7 h	7 h	7 h
Vyvážení	8 h	8,5 h	8,5 h
Operace č. N	...	...	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z takto získaných výsledků pak společnost vybere ty procesy, které mají největší dopad a jejichž realizace je proveditelná v krátkém čase. Poté se zaměří i na takové, jejichž úprava bude vyžadovat delší čas. Pro každou zlepšovanou operaci je sestaven zlepšovací návrh, ve kterém jsou vymezeny odpovědné osoby, potřebné kroky a časový harmonogram realizace.

Například u přípravy výkovku jsou rozdílné časy způsobeny interní dopravou, tj. ze skladu na halu a poté pomocí jeřábové dopravy na dané pole. Dalším příkladem může být doba trvání elektrických zkoušek. Ty jsou ovlivněny typem generátoru, výskytem chyb z předchozích kroků, které se zde zjistí, počtem měřících techniků. V případě, kdy nebudeme uvažovat rozdílnost typů produkce a případnou chybovost, lze rozdíl tří hodin mezi společností BOX BEM a ostatními společnostmi vyřešit např. zvýšením počtu techniků zapojených do procesu přezkušování.

Po provedení zlepšovacích procesů je potřebné provést nové měření a vyhodnotit jej, zda upravené procesy vedly k požadované změně. Tato zlepšení jsou pak ukotvena do výrobních postupů a každodenní praxe. Dosažené výsledky pak mají vliv na celkový výrobní čas.

### 6.1.2 Ukazatel EVA

Pro formulaci potenciálních úprav v položkách účetních výkazů vyžadujících stanovení ukazatele EVA bylo vycházeno z děl [15], [16]. Při samotném výpočtu pak byly použity údaje ze zveřejněných výročních zpráv podniku. Požadované úpravy přizpůsobíme vybranému vzorci (2) z kapitoly 1.3.1 Economic Value Added, tj.:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * NOA_{t-1}$$

Kde:  $NOPAT_t$  operační provozní zisk po zdanění vytvořený za sledované období  $t$   
 $WACC_t$  průměrné vážené náklady kapitálu za období  $t$   
 $NOA_{t-1}$  čistá operační aktiva na počátku období  $t$

Kalkulaci ukazatele EVA provedeme pro roky 2008-2013, přičemž pro vyčíslení hodnoty NOA je nutné vycházet z úrovně aktiv k počátku sledovaného období. Využijeme zde pravidla bilanční kontinuity účetních zůstatků, které znamená, že zůstatek ke konci jednoho období se musí rovnat počátečnímu stavu následujícího období. Tedy pro výpočet hodnotového měřítko EVA za rok 2008, použijeme výši NOA stanovenou ke konci roku předchozího, tj. 2007. Následující podkapitoly zahrnují teoretický popis úprav a jejich konkrétní realizaci v podniku BOX SEM.

### 6.1.2.1 Propočet NOA

NOA představuje čistý operační majetek podniku zapojený do tvorby NOPAT. Při stanovení NOA vycházíme z celkové výše aktiv, kterou následně korigujeme o možné níže popsané úpravy některých složek majetku a pasiv.

#### Krátkodobý finanční majetek

Nejprve začneme s výší peněžních prostředků, ty je nutné začlenit pouze na provozně nutné výši. Pokud tedy nějaký podnik disponuje s velkou částkou peněžních prostředků, která přesahuje výši pro provozní zabezpečení, je nutné tuto přebytečnou část vyloučit. Maximální provozně nutnou částku peněžních prostředků můžeme stanovit odhadem absolutní výše či prostřednictvím poměru peněžních prostředků s krátkodobým cizím kapitálem, jehož hodnotu si předem určíme, např. na obvykle používané úrovni 0,3 [15]. Jelikož hodnotíme ukazatel EVA na základě již dosažených výsledků, budeme se řídit poměrovým ukazatelem peněžní likvidity. Následující tabulka obsahuje podniková data, která indikují, že hodnota peněžních prostředků nepřesáhla uvedenou mez 0,3. Do výpočtu NOA tak zahrneme celou jejich výši, tj. nebudeme provádět žádné korekce.

Tabulka 16: Posouzení výše peněžních prostředků (v tis. Kč)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Peněžní prostředky	88 416	103 839	48 699	185 337	207 504	142 420
Krátk.cizí zdroje	805 082	1 579 727	457 405	959 688	1 487 569	539 001
Peněžní likvidita	0,1098	0,0657	0,1065	0,1931	0,1395	0,2642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Krátkodobé cenné papíry a podíly jsou obvykle drženy s cílem zvýšení hodnoty peněz či jakési rezervy podniku, kterou lze poměrně rychle přeměnit na peníze. Toto vymezení tak jasně ukazuje, že se nezahrnují do operačních aktiv. Vybraný podnik s kategorií krátkodobých cenných papírů nedisponuje. Pokud by jiný podnik tuto položku využíval, bylo by nutné ji z celkového majetku vyloučit při transformaci na NOA.

### **Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek představuje oblast aktiv zahrnující podíly v jiných účetních jednotkách s různou úrovní podílu na jejím vlastnictví, dále cenné papíry, půjčky a úvěry a jiný dlouhodobý finanční majetek. V případě, že některá ze složek dlouhodobého finančního majetku je investicí s účelem pouze zhodnocení peněz, pak by tato složka neměla být součástí operačních aktiv. Naopak pokud jde o investici, která spojuje hlavní činnosti obou společností, pak by tento dlouhodobý finanční majetek měl být obsažen v NOA.

Podnik BOX SEM s kategorií dlouhodobého finančního majetku operuje až v roce 2013, a to konkrétně podílem na ovládané osobě. Jelikož tato ovládaná osoba bude mít stejný obor podnikání jako zakládající podnik, měla by tato hodnota investice být součástí NOA. Přesto, že jde o provozně potřebný majetek, nebude nyní zahrnut do NOA, jelikož prozatím nepřináší žádnou hodnotu v podobě tvorby výsledku hospodaření. Součástí NOA tedy bude až v případě jejího uvedení do provozu.

### **Oceňovací rozdíly aktiv**

Oblast oceňovacích rozdílů u oběžných aktiv se zabývá pohledávkami a jejich opravnými položkami. Tvorba opravných položek je v ČR upravena daňovými a účetními předpisy, které nedovolují jejich překročení. U zásob je možné využít různé metody ocenění při jejich vyskladňování. Jedna z nich pak vyžaduje úpravy v úrovni operačních aktiv. Tou je metoda LIFO (Last in First out), která však na území ČR není povolena. V případě oceňování dlouhodobého majetku by bylo vhodné upravit jejich pořizovací ceny vzhledem k současnosti oproti zaneseným historickým cenám v účetních výkazech. K realizaci přecenění bychom však potřebovali přesnou strukturu majetku a jeho stáří, tyto informace bohužel nebyly podnikem poskytnuty. Jedinou korekci, kterou budeme uvažovat u podniku BOX SEM je položka oceňovacího rozdílu k nabytému dlouhodobému hmotnému majetku zaneseného v účetnictví.

### **Goodwill**

Hodnotu goodwillu lze vyčíslit například při akvizici jiného podniku, s kterým je ujednána jeho kupní cena, od které je následně odečtena hodnota aktiv a přičteny její závazky. Výsledná kladná hodnota tak zachycuje hodnotu nehmotného majetku, který v sobě zahrnuje např. zkušenost pracovníků, výsledky vztahů se zákazníky spojených s dobrým jménem společnosti a její produkce.

### **Jiná aktiva nepotřebná k operační činnosti**

V případě, kdy společnost vlastní majetek, který nevyužívá k hlavní činnosti a ani jeho využití neplánuje, měla by tento majetek z NOA vyloučit. Jde například o nadbytečné zásoby s možností snížení jejich hodnoty v čase, pozemky, budovy, aj.

### **Tiché rezervy**

Rezervy v pasivech jsou zachyceny jako cizí zdroj. V konceptu EVA jsou rezervy převáděny do ekvivalence k vlastnímu kapitálu, ze kterého jsou tvořeny. Tuto korekci tak provedeme s rezervami podniku, které jsou vytvářeny na kurzové rozdíly a další možná rizika v podobě finančních pokut za pozdní dodávky.

### **Krátkodobé neúročené závazky**

Abychom získali čistá operační aktiva, je zapotřebí od hodnoty aktiv upravených v předchozích krocích odečíst krátkodobé neúročené závazky. Do neúročených závazků také zahrneme kategorii pasivního časového rozlišení, dlouhodobých přijatých záloh či jiných neúročených závazků (i dlouhodobých).

### **Aktivace nákladů s dlouhodobými účinky**

Při vynakládání investic, které přináší efekt podniku v podobě dlouhodobé realizace tržeb oproti aktuálnímu výdeji, by se tyto investice měly považovat za nehmotné aktivum (např. získání podílu na trhu, nová produktová řada). To se však v současných účetních předpisech neděje. Proto byl vytvořen koncept, který aktivaci investičních výdajů umožňuje. Tuto aktivaci předvedeme u podniku BOX SEM, který investuje prostředky do výzkumu a vývoje, dále také do školení zaměstnanců. Přestože školení zaměstnanců je důležité, jeho každoroční realizace slouží spíše s aktuálními požadavky zaměstnavatele, tudíž zde aktivaci provádět nebudeme. Za to investice do výzkumu a vývoje, které jsou také pravidelně vynakládány, již dlouhodobý efekt přináší v podobě inovací vyráběných typů. Společnost předpokládá, že přínos z těchto investic působí po čtyři roky. Investiční náklady tedy postupně odepisujeme čtyři roky již od roku jejich vynaložení. Tyto rozpočítané odpisy za každý rok sečteme, tím dostáváme kolonku

*Odpisy celkem.* Následně nakumulujeme *Investiční náklad* v jednotlivých letech (*Náklad kumulovaně*). Položku *Oprávek* získáme jako kumulovaný součet řádku *Odpisy celkem*. Nyní přejdeme na samotnou aktivaci, položka *Aktivované náklady* je rozdílem řádků *Náklady kumulovaně* a *Oprávkami*. Tuto položku poté zahrneme do NOA. Ještě je potřebné upravit kategorii zisku o vynaložené investiční náklady a odpisy. Jelikož investiční náklad aktivujeme, je nutné jej vyjmout z operačního zisku po zdanění (tj. náklad přičteme), naopak odpisy do něj musíme zahrnout (tj. *Odpisy celkem* odečteme). Řádek *Úprava NOPAT* tak vyjadřuje rozdíl položek *Investičního nákladu* a *Odpisů celkem*.

Tabulka 17: Aktivace nákladů s dlouhodobými účinky (v tis. Kč)

Položka (tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Investiční náklad	3000	2000	3000	3000	4000	4000	3000
Odpisy - 2007	750	750	750	750			
- 2008		500	500	500	500		
- 2009			750	750	750	750	
- 2010				750	750	750	750
- 2011					1000	1000	1000
- 2012						1000	1000
- 2013							750
Odpisy celkem	750	1250	2000	2750	3000	3500	3500
Náklad kumulovaně	3000	5000	8000	11000	15000	19000	22000
Oprávkami	750	2000	4000	6750	9750	13250	16750
Aktivované náklady	2250	3000	4000	4250	5250	5750	5250
Úprava NOPAT	2250	750	1000	250	1000	500	-500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Finanční leasing

Finanční leasing odpovídá z ekonomického hlediska pořízení majetku na úvěr. Přestože je majetek právně ve vlastnictví leasingové společnosti, práva a povinnosti jsou u této kategorie přenesena na nájemce. Další rysem finančního leasingu je, že doba, na kterou se uzavírá, se obvykle shoduje či blíží době odepisování majetku. Po skončení uzavřené leasingové smlouvy má nájemce právo na odkup využívaného majetku. Mezinárodní účetní standardy tak toto ekonomické hledisko podobnosti pořízení majetku na úvěr a prostřednictvím finančního leasingu zapracovalo do systému jednotného vykazování.

Nájemce tak majetek využívaný na základě leasingové smlouvy zahrnuje do rozvahy. Účetní a daňové předpisy na území ČR to prozatím neumožňují, nájemce tak vzniklé vztahy z finančního leasingu zachycuje v podrozvaze. Proto je potřebné provést korekce u daných položek výkazů, kterých by se to při začlenění finančního leasingu do majetku týkalo.

Vzhledem k tomu, že podnik finanční leasing nepoužívá, uvedeme pouze stručně, které výkazy by byly tímto zařazením ovlivněny. Předmět leasingu by byl zahrnut do aktiv nájemce, splátky leasingu by se staly součástí závazků v rozvaze. Následně při úhradách by bylo vycházeno ze splátkového kalendáře, který rozděluje splátku na úrok a na platbu umožňující hodnotu předmětu leasingu. Splácení finančního leasingu tedy ovlivňuje úbytek peněžních prostředků, úbytek závazků v rozvaze a naopak ve výkazu zisku a ztráty se objevují nákladové úroky. Další položkou nákladů budou také odpisy dle odpisového plánu pronajatého majetku.

### **Operativní leasing**

Operativní leasing je typem leasingu, u kterého se smlouva uzavírá na kratší dobu a veškerá práva a povinnosti zůstávají na pronajímateli. Po skončení leasingové smlouvy nájemce majetek odevzdává zpět pronajímateli, který jej pronajímá dalším zájemcům. Přestože jde opět o úvěrový vztah, tento typ leasingu se nestává součástí výpočtu konceptu EVA, a to z toho důvodu, že podnik nemá dané aktivum plně pod vlastní kontrolou na rozdíl od finančního leasingu, kdy práva a povinnosti přecházejí na nájemce.

### **Výsledné stanovení NOA**

Nyní přikročíme k samotnému vyčíslení čistých operačních aktiv. Úpravy, které provedeme v aktivech, se musí ekvivalentně projevit i v pasivech. Proto uvádíme oba postupy výpočtu NOA, tj. pomocí úprav aktiv i pomocí pasiv.

Vzhledem k tomu, že do vzorce pro výpočet ukazatele EVA dosazujeme výši NOA vždy počátku roku (tedy hodnotu ke konci předchozího období), bude poslední rok, za který počítáme NOA, rok 2012. Ten se tak stane výchozím pro rok 2013.

Tabulka 18: Propočet NOA úpravou aktiv (v tis. Kč)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	1 957 204	2 998 217	2 212 332	2 958 313	3 175 522	2 403 532
- nedok. DNM	1 171	297	0	188	1 236	185
- oceňovací rozdíl k nabyt. DHM	7 924	6 397	5 525	4 652	3 780	2 908
- DFM	0	0	0	0	0	0
- časové rozlišení aktivní	30 317	1 265	3 284	4 530	4 497	4 182
- krátk. závazky neúročené	805 082	1 261 727	393 400	959 688	1 487 569	539 001
- dlouh. závazky neúročené	29 846	180 913	409 364	194 079	0	12 930
- časové rozlišení pasivní	0	0	0	0	0	0
+ aktivované náklady	2 250	3 000	4 000	4 250	5 250	5 750
NOA	1 085 114	1 550 618	1 404 759	1 799 426	1 683 690	1 850 076

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro vyjádření NOA se kromě výše zmíněných korekcí vylučují položky nedokončených složek majetku a všechny druhy časového rozlišení. Při úpravě pasiv zpravidla vycházíme z vlastního kapitálu, který postupně upravujeme. Připomeneme, že kategorii rezerv, v účetnictví zachycenou jako cizí zdroj, je nutné přeradit do vlastního kapitálu. Dále při korekci pasiv, ve které budeme brát za základ vlastní kapitál, nesmíme zapomenout přičíst úročené cizí zdroje, které podnik využívá. Pokud bychom pro stanovení NOA použili celková pasiva, musely by být vyjmuty neúročené cizí zdroje.



Tabulka 19: Propočet NOA úpravou pasiv (v tis. Kč)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	1 045 861	750 279	992 615	1 700 602	1 658 456	1 788 666
+ rezervy	76 415	487 298	352 948	103 944	29 497	62 935
+ aktivované náklady	2 250	3 000	4 000	4 250	5 250	5 750
- nedok. DNM	1 171	297	0	188	1 236	185
- oceňovací rozdíl k nabyt.DHM	7 924	6 397	5 525	4 652	3 780	2 908
- DFM	0	0	0	0	0	0
- časové rozlišení aktivní	30 317	1 265	3 284	4 530	4 497	4 182
Upravený VK	1 085 114	1 232 618	1 340 754	1 799 426	1 683 690	1 850 076
+ úročené cizí zdroje	0	318 000	64 005	0	0	0
NOA	1 085 114	1 550 618	1 404 759	1 799 426	1 683 690	1 850 076

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 6.1.2.2 Propočet NOPAT

Abychom získali požadovanou kategorii zisku v podobě NOPAT, je potřebné upravit údaje z účetních výkazů. Podoba výkazu zisku a ztráty dle českých účetních předpisů nabízí určitou skupinu různých úrovní zisku. Pro určení NOPAT můžeme vyjít ze dvou úrovní, a to z provozního výsledku hospodaření nebo z výsledku hospodaření za běžnou činnost (tj. kategorie EBT vyjadřující výsledek hospodaření před zdaněním). Za jednodušší postup ke stanovení NOPAT lze považovat provozní výsledek hospodaření, jelikož není třeba upravovat vliv finančního výsledku hospodaření, který nesouvisí s hlavní činností podniku. Oběma způsoby se však dostaneme ke stejnému požadovanému vyčíslení NOPAT. Postup při úpravě výsledku hospodaření za běžnou činnost lze nalézt např. v [15].

Vezměme tedy za základ výpočtu provozní výsledek hospodaření. Z této kategorie zisku je nutné vyjmout ty provozní náklady a výnosy, které vznikly v souvislosti s majetkem nezařazeného do operačních aktiv. Dále by byly provedeny úpravy spojené s finanční úrovní zisku, který by vznikl z působení finančního majetku, jenž byl zahrnut do NOA. To bude podnik řešit až v době uvedení dceřiné společnosti do provozu. V případě, že jsme aktivovali náklady s dlouhodobou působností, upravujeme provozní výsledek

hospodaření o změny uvedené v tabulce č. 17. Stejně by tomu bylo i při leasingovém financování. Další možnou korekcí by bylo přičtení odpisů goodwillu, protože se zahrnuje do operačních aktiv v jeho brutto hodnotě. Také položky neobvyklých zisků a ztrát je potřebné vyjmout. Tyto nestandardní položky mohou nabývat podoby tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a jejich zůstatkové ceny při vyřazení z evidence.

Poslední část konverze na NOPAT představuje položka daně. Daň stanovená ve výkazu zisku a ztráty v sobě obsahuje vliv všech součástí zisku (provozního, finančního či mimořádného). Všechny tyto části se však nevztahují k hlavní činnosti podniku, a proto je potřebné výši daně upravit, aby odpovídala úrovni NOPAT. Stanovit upravenou daň lze několika možnostmi. Jedna z nejčastěji používaných je prosté vynásobení zisku po výše zmíněných korekcích sazbou daně. Tento výpočet daně však nezohledňuje daňovou uznatelnost či neuznatelnost jednotlivých upravovaných položek. Další nabízenou možností je tak stanovení, které z položek, pomocí nichž jsme stanovili úroveň NOPAT, jsou daňově uznatelné. Jiný vhodnější postup je vyčíslení poměru účetního výsledku hospodaření a splatné daně. Takto získanou sazbou pak násobíme korekcemi získaný zisk. Zjištěnou daň poté odečteme od upraveného provozního zisku před zdaněním. Vzhledem k našemu případu použijeme poslední možnost stanovení daně.

Tabulka 20: Propočet NOPAT (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní VH	-49 774	276 984	687 221	1 000 378	1 322 131	680 321
+ úprava VH o vliv aktiv. nákladů	750	1 000	250	1 000	500	- 500
- tržby z prodeje DM a materiálu	18 504	15 762	21 496	31 067	45 698	22 578
+ ZC z prodeje DM a materiálu	7 033	9 219	8 710	35 481	18 455	14 174
Upravený provoz.VH	-60 495	271 441	674 685	1 005 792	1 295 388	671 417
VH z běžné činnosti	-57 450	256 153	664 596	873 215	905 734	539 304
Splatná daň	-16 813	50 309	108 732	164 976	205 840	97 010
Poměr	0,2927	0,1964	0,1636	0,1889	0,2273	0,1799
Upravená daň	-17 707	53311	110 378	189 994	294 442	120 788
NOPAT	-42 788	218 130	564 307	815 798	1 000 946	550 629

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 6.1.2.3 Propočet WACC

Před tím než přejdeme k samotnému vyčíslení ukazatele EVA, je potřebné stanovit ještě průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital, zkráceně WACC). Pro výpočet WACC vyjdeme z alternativních nákladů kapitálu zjištěných benchmarkingovým diagnostickým systémem na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a z nákladů cizího kapitálu využívaného podnikem, které se odvíjí od sazby PRIBOR 3M. Samotný výpočet WACC vychází z následujícího vzorce:

$$\text{WACC} = n_{\text{VK}} * \frac{\text{VK}}{\text{K}} + (1 - s_{\text{dp}}) * n_{\text{CZ}} * \frac{\text{CZ}}{\text{K}} \quad (8)$$

Kde: CZ cizí zdroje  
 K kapitál  
 $n_{\text{CZ}}$  náklady cizích zdrojů  
 $n_{\text{VK}}$  náklady vlastního kapitálu  
 $s_{\text{dp}}$  sazba daně z příjmů  
 VK vlastní kapitál

Při stanovení průměrných vážených nákladů kapitálu pracujeme s tou úrovní kapitálu, která financuje čistý operační majetek. Tento majetek je pořízen k počátku období, tedy i kapitálem musel podnik disponovat již na počátku období. Podíly vlastního a cizího

kapitálu na celkovém zapojeném kapitálu tak odpovídají stavu ke konci předchozího období.

Tabulka 21: Propočet WACC

Položka		2008	2009	2010	2011	2012	2013
$n_{VK} = r_e$	%	22,15	10,07	7,38	9,23	6,06	13,05
$n_{CZ}$	%	3	2,6	2,3	2,3	2,3	2,5
3M PRIBOR	%	4,04	2,19	1,31	1,19	1	0,46
$VK/K_{t-1}$		1	0,79492	0,95444	1	1	1
$CZ/K_{t-1}$		0	0,20508	0,04556	0	0	0
$s_{dp}$	%	21	20	19	19	19	19
WACC	%	22,15	8,11	7,06	9,23	6,06	13,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle [36], [55], [79], 2015

#### 6.1.2.4 Výpočet ukazatele EVA

Po provedení všech potřebných úprav přejdeme k výpočtu ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Přeneseme propočty předchozích tabulek do jedné přehledné s konečným vyčíslením tohoto měřítka. Připomeneme ještě jednou použitý vzorec (2):

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * NOA_{t-1}$$

Tabulka 22: Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$NOA_{t-1}$	1 085 114	1 550 618	1 404 759	1 799 426	1 683 690	1 850 076
$NOPAT_t$	- 42 788	218 130	564 307	815 798	1 000 946	550 629
$WACC_t$ %	22,15	8,11	7,06	9,23	6,06	13,05
$EVA_t$	- 283 141	92 375	465 131	649 711	898 914	309 194

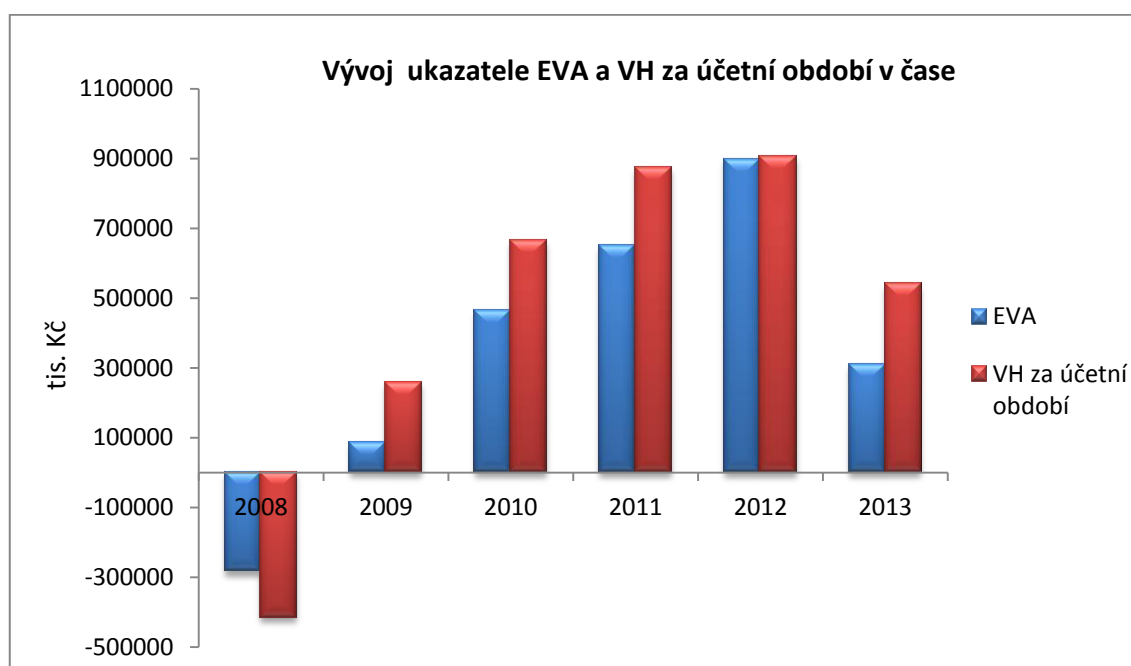
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak prezentuje tabulka č. 22, hodnota ukazatele do roku 2012 roste - od ztrátových hodnot z roku 2008 k výsledku téměř 900 mil. Kč v roce 2012, poté však následuje propad. Rok 2013 je ovlivněn zejména snížením operačního zisku po zdanění. Ovšem i ostatní složky vzorce zde hrají určitou roli – navýšení jak čistých operačních aktiv, tak vážených průměrných nákladů kapitálu způsobují větší efekt, než jejich hodnoty v předchozích letech. Provozní stránka podnikání se tak přesně odráží v ukazateli EVA.

Pokud srovnáme vývoj ukazatele EVA s kategorií zisku pojímající do sebe všechny vlivy podnikání společnosti BOX SEM, vidíme, že výsledek hospodaření za účetní období má tendenci převyšovat toto hodnotové měřítko i co se týče velikosti ztráty v roce 2008. To, že je výsledek hospodaření za účetní období vyšší či nižší než ukazatel EVA je právě způsobeno vlivy nad rámec hlavní oblasti podnikání. V roce 2008 byla vysoká ztráta způsobena mimořádnou složkou výsledku hospodaření. V ostatních letech se projevují nestandardní provozní operace v podobě prodeje nepotřebného majetku a dále efekt finančního výsledku hospodaření.

Výše vážených průměrných nákladů a čistých operačních aktiv byla v letech 2009-2012 na poměrně stabilní úrovni, což dopomohlo růstu hodnoty EVA při rostoucím NOPAT. V roce 2013 došlo k negativnímu vývoji ve všech složkách výpočtu, což se tak projevilo razantním poklesem tohoto hodnotového měřítko oproti mírnějšímu propadu ve výsledku hospodaření za účetní období.

Obrázek 12: Srovnání vývoje ukazatele EVA a výsledku hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Závěrem k tomuto hodnotovému měřítku můžeme říci, že své místo na poli hodnocení výkonnosti podniku jistě má a podniku BOX SEM se vyplatí jeho vývoj sledovat a řídit i do budoucna.

## **7 APLIKACE DALŠÍCH MODELŮ MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI**

Tato kapitola je zaměřena na návrh aplikace dalších modelů měření a řízení výkonnosti, které by byly vhodné vřadit do podnikového systému řízení výkonnosti. Nejprve se zaměříme na využití externího benchmarkingu pro posouzení finanční pozice podniku, dále aplikujeme metodu teorie omezení na slabé stránky podniku. Poslední částí bude představení konceptu Balanced Scorecard.

### **7.1 Externí benchmarking**

V případě externího benchmarkingu by podnik zřejmě obtížně získával ke spolupráci podniky s podobným zaměřením, případně i on sám by nechtěl své údaje předávat konkurenci. Provedení externího benchmarkingu však lze i v oblasti financí, a to například prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA. Tento benchmarkingový diagnostický systém, který vyvinuli manželé Neumaierovi, je spravován Ministerstvem průmyslu a obchodu a je určen k posouzení celkového zdraví podniku a jeho výsledků pomocí komparace s podniky v odvětví.

Pro toto posouzení je nutné zadat určitá data (viz obrázek níže). Vyplnění dat je anonymní - nekládá se název podniku, a ani takto vyplněná data nejsou následně ukládána do databáze pro jejich další zpracování [55]. Údaje tedy mohou být vložena prakticky kýmkoli, kdo si chce ověřit, jak je určitý subjekt výkonný. Postačí mu základní finanční výkazy a jejich znalost. Toho využijeme i my a provedeme analýzu zvoleného podniku pomocí tohoto diagnostického systému.

Před zadáváním dat si podnik může zvolit, podle jaké klasifikace (OKEČ či CZ-NACE) chce srovnávat své výsledky. Do roku 2008 byla pro zatřídění podniků používána Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Se strukturálními změnami a technologickým rozvojem byla vypracována nová klasifikace na základě nařízení Evropského parlamentu v roce 2006 se zkratkou ES-NACE. Tuto metodiku pak bylo možné používat celosvětově. Česká republika tuto klasifikaci přijala v roce 2008 pod zkratkou CZ-NACE [34]. Pro porovnání současných výsledků je tedy nutné použít klasifikaci CZ-NACE, která je aktuální oficiální klasifikací ekonomických činností.

Obrázek 13: Přehled údajů vyplňovaných v benchmarkingovém diagnostickém systému

### Benchmarking s klasifikací CZ-NACE

Zadejte hodnoty za váš podnik za období 2012 [1-4 Q] v tisících.

#### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Tržby za prodej zboží	<input type="text"/>
Náklady na prodané zboží	<input type="text"/>
Výkony	<input type="text"/>
Výkonová spotřeba	<input type="text"/>
Osobní náklady	<input type="text"/>
Mzdy	<input type="text"/>
Nákladové úroky	<input type="text"/>
VH před zdanením	<input type="text"/>
VH za účetní období	<input type="text"/>

#### ROZVAHA

Aktiva celkem	<input type="text"/>
Zásoby	<input type="text"/>
Pohledávky	<input type="text"/>
Krátkodobý finanční majetek	<input type="text"/>
Vlastní kapitál	<input type="text"/>
Dluhopisy a směnky dlouhodobé	<input type="text"/>
Krátkodobé závazky	<input type="text"/>
Dlouhodobé BÚ	<input type="text"/>
Krátkodobé BÚ a fin. výpomoci	<input type="text"/>

[Zpracovat](#)

Zdroj: [55], 2015

Po vyplnění údajů je nutné vybrat správné zařazení oboru podniku dle CZ-NACE, zvolený podnik spadá do kategorie 27 - Výroba elektrických zařízení. Poté si již můžeme volit, které ukazatele chceme zobrazit (ROE, alternativní náklady vlastního kapitálu, ROA, marži, obrat aktiv, likviditu a další). Výše zmíněné ukazatele jsou součástí pyramidového rozkladu ukazatele EVA, který spadá pod ukazatelovou soustavu INFA manželů Neumaierových [57]. Možnost zobrazení tohoto rozkladu prostřednictvím zadaných dat Ministerstvo průmyslu a obchodu prozatím vyvíjí.






Benchmarkingový diagnostický systém je v současné době možné provést maximálně do roku 2013, hodnoty za rok 2014 zatím nejsou k dispozici. Při hodnocení více období najednou není systém zcela dokonalý, jelikož oborové hodnoty za některá čtvrtletí nejsou právě v této kategorii zobrazena správně. Pro reálné grafické zobrazení jsme byli nuceni převzít roční metriky a z nich pak sestavit graf.

Podnik lze v tomto typu benchmarkingu srovnat s:

- hodnotami celé odvětví;
- nejlepšími podniky v odvětví, u kterých je hodnota ROE větší než alternativní náklady kapitálu  $r_e$  - tj. s podniky tvořícími hodnotu;
- velmi dobrými podniky v odvětví, u kterých hodnota ROE je menší než  $r_e$ , ale větší než bezriziková sazba;

- ziskovými podniky v odvětví, u kterých se hodnota ROE pohybuje pod úrovní bezrizikové sazby, ale stále je kladná;
- ztrátovými podniky v odvětví, u kterých je hodnota ROE záporná.

Výsledky za ziskové podniky však musely být vynechány z důvodu jejich absence v celoročním měřítku a chybnému vygenerování za čtvrtletí v roce 2010. Rok 2013 nebudeme uvádět vůbec vzhledem ke špatnému zobrazení dat. Analýza tohoto roku byla provedena v kapitole 6.2.3 Mikroprostředí. V následujících grafech tedy budeme rozlišovat následující barvy a zkratky pro srovnávané kategorie:

 Podnik	vypočtené hodnoty námi zadaných za vybraný podnik
 Odvětví	průměrné hodnoty za celé zvolené odvětví
 TH	výsledky podniků tvořící hodnotu
 RF	výsledky velmi dobrých podniků v odvětví
 ZT	hodnoty ztrátových podniků

Nyní se zaměříme na několik vybraných ukazatelů, které stručně okomentujeme. Ještě předtím však popíšeme zestručněné výkazy podniku.

Většina let existence podniku se nese v duchu převažujícího financování z vlastních zdrojů. Výjimku tvoří rok 2008, kdy se na podniku projevila krize a rok 2009, kdy se podnik se snažil o uzdravení razantním snížením cizích zdrojů, zejména krátkodobých závazků. Ve struktuře aktiv se tyto roky projeví následovně – v roce 2008 nadměrný růst především v kategorii oběžných aktiv, menší ale přesto významný nárůst se konal i u dlouhodobého majetku. V roce 2009 se podniku podařilo výši oběžných aktiv snížit na původní úroveň z roku 2007 zejména odprodejem nashromážděného majetku a vymáháním nesplacených pohledávek. V ostatních letech se rostoucí tendence objevuje pouze u oběžných aktiv, zejména v kategorii pohledávek a krátkodobého finančního majetku. V roce 2012 dochází opět k výraznějšímu poklesu oběžných aktiv, a to ve všech položkách. Za to struktura pasiv z pohledu cizích zdrojů od roku 2010 přináší velký propad zejména v kategorii rezerv a dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky od roku 2010 znovu rostou, a to v podobě přijatých záloh. Jejich redukce byla provedena v roce 2012, kdy byly dokončeny velké zakázky na Slovensku a zálohy tak zúčtovány.



Tabulka 23: Rozvaha (v tis. Kč)

<b>Rozvaha</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aktiva</b>	<b>1 957 204</b>	<b>2 998 217</b>	<b>2 212 332</b>	<b>2 958 313</b>	<b>3 175 522</b>	<b>2 403 532</b>
Dlouhodobý majetek	529 903	907 858	827 449	832 295	879 102	892 158
- DNM	3 893	3 532	2 676	1 458	9 103	6 296
- DHM	526 010	904 326	824 773	830 837	869 999	885 862
Oběžná aktiva	1 396 984	2 089 094	1 381 599	2 121 488	2 291 923	1 507 192
- Zásoby	836 405	1 245 836	1 022 784	825 548	901 025	652 888
- Pohledávky	472 163	739 419	310 116	1 110 603	1 183 394	711 884
- Krátkodobý fin. majetek	88 416	103 839	48 699	185 337	207 504	142 420
Časové rozlišení	30 317	1 265	3 284	4 530	4 497	4 182
<b>Pasiva</b>	<b>1 957 204</b>	<b>2 998 217</b>	<b>2 212 332</b>	<b>2 958 313</b>	<b>3 175 522</b>	<b>2 403 532</b>
Vlastní kapitál	1 045 861	750 279	992 615	1 700 602	1 658 456	1 788 666
Cizí zdroje	911 343	2 247 938	1 219 717	1 257 711	1 517 066	614 866
- Rezervy	76 415	487 298	352 948	103 944	29 497	62 935
- Dlouhodobé závazky	29 846	180 913	409 364	194 079	0	12 930
- Krátkodobé závazky	805 082	1 579 727	457 405	959 688	1 487 569	539 001

Zdroj: Vlastní zpracování dle [47], [48], [49], [50], [51], 2015

Pokud se podíváme na vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby ve výkazu zisku a ztráty můžeme ve všech sledovaných letech vidět jejich rostoucí tendenci, což představuje ideální situaci. U spotřeby materiálu a osobních nákladů tento trend lze pozorovat do roku 2009. Rok 2010 značí propad v obou těchto kategoriích. Snížení osobních nákladů bylo způsobeno redukcí počtu pracovníků, pokles spotřeby materiálu a energií byl zapříčiněn zavedením politiky eliminace odpadů a jejich negativního vlivu na životní prostředí. V dalších letech již nákladové prvky vykazují růst spojený s růstem výroby.

Celkový výsledek hospodaření je ovlivněn provozním, finančním a mimořádným výsledkem hospodaření. Ztráta v roce 2008 dosahuje takto vysoké hodnoty právě působením mimořádného výsledku hospodaření, který dosahuje ztráty téměř 360 mil. Kč. Tato ztráta byla způsobena zaúčtováním mimořádných nákladů vztahujících se k předpokládaným ztrátám na výrobě generátorů způsobených vývojem cen vstupů a vývojem kurzu koruny k euru. V následujících letech se již položka

mimořádného výsledku hospodaření nevyskytuje, výsledek hospodaření před zdaněním tedy ovlivňuje pouze provozní a finanční výsledek hospodaření.

Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

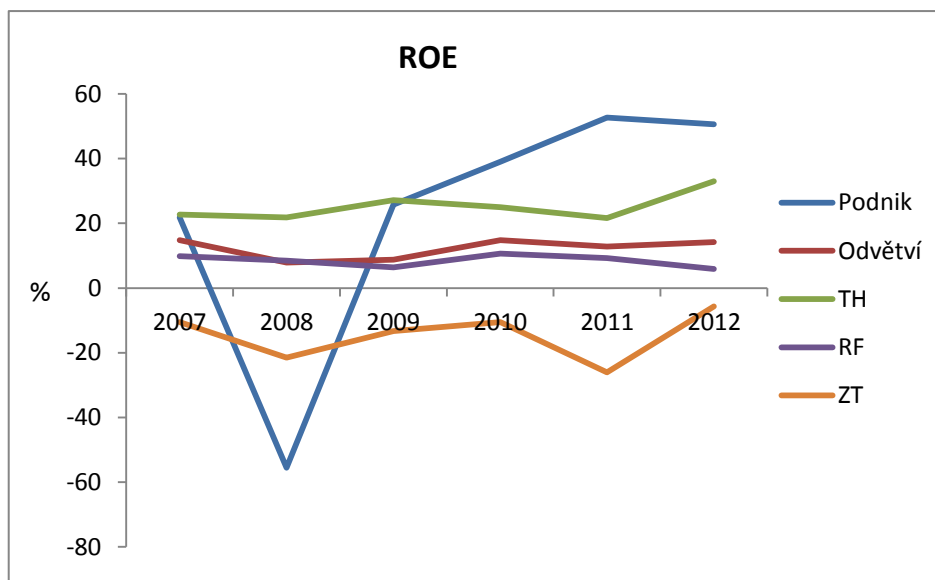
<b>VZZ</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	2 086 072	2 227 445	2 447 360	2 559 778	2 897 995	4 004 603
Spotřeba materiálu a energie	1 049 361	1 230 325	1 423 728	1 152 313	1 334 132	1 563 331
Osobní náklady	347 139	426 915	504 858	461 008	493 501	531 384
Provozní VH	311 131	- 49 774	276 984	687 221	1 000 378	1 322 131
Finanční VH	- 8 738	- 20 108	21 407	82 049	73 824	- 208 309
Mimořádný VH	0	- 359 246	0	0	0	0
VH před zdaněním	302 393	- 429 128	298 391	769 270	1 074 202	1 113 822
VH za účetní období	228 346	- 416 696	256 153	664 596	873 215	905 734

Zdroj: Vlastní zpracování dle [47], [48], [49], [50], [51], 2015

Kolísající trend položek výkazů v jednotlivých letech se pak projeví i v ukazatelích benchmarkingového diagnostického systému, které nyní popíšeme.

Vývoj rentability vlastního kapitálu velice poznamenal rok 2008, který přinesl podniku poměrně vysokou ztrátu. Podniková hodnota tohoto ukazatele se nachází i pod výsledky za skupinu ztrátových podniků, a to právě kvůli působení mimořádného výsledku hospodaření. Pokud se podíváme na obrázek č. 14, můžeme říci, že nebýt tohoto ztrátového roku, byla by patrná postupná rostoucí tendence z 20 % k 50 %. Vynechat tento rok však nemůžeme, za to spatřujeme obrovské odhodlání překonat tento propad. V roce 2011 můžeme vidět mírný propad u ztrátových podniků. Hodnota ukazatele v tomto roce u vybraného podniku naopak vzrostla. U ostatních skupin podniků žádné velké výkyvy, ať už pozitivní či negativní, zřetelné nejsou.

Obrázek 14: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

Vývoj ROE je spojen s vývojem dvou ukazatelů, a to rentability aktiv a finanční páky. Rentabilita aktiv a finanční páka jsou spolučiniteli, co do rozkladu rentability vlastního kapitálu, i faktory ovlivňující jeho vývoj:

$$ROE = ROA * \text{Finanční páka} \quad (9)$$

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{VK}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} * \frac{\text{Aktiva}}{\text{VK}} \quad (10)$$

Případně lze využít obráceného ukazatele finanční páky, tzv. koeficientu samofinancování, který je součástí modelu INFA:

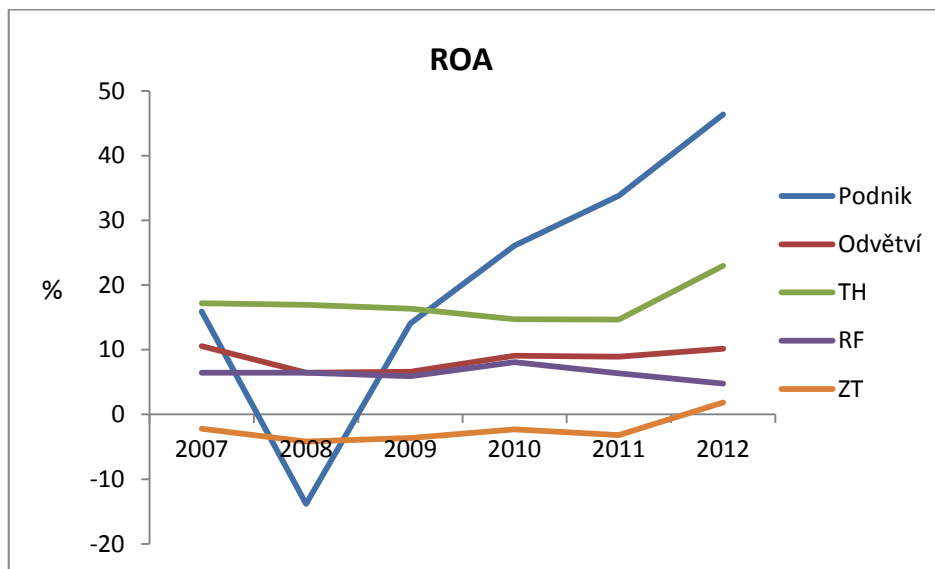
$$\frac{1}{\text{Finanční páka}} = \frac{\text{VK}}{\text{A}} \quad (11)$$

Tento rozklad ROE je zkrácený a lze jej rozložit vícero způsoby a kombinací vícero vzorců, tj. zahrnutí úrokového koeficientu, daňového koeficientu, aj., blíže například v [20].

Ukazatel ROA je ovlivněn vývojem zisku či ztráty, finanční páka pak zobrazuje vliv vlastního kapitálu a jeho proměnlivost v jednotlivých letech. Spojujícím faktorem je výše aktiv. Rentabilita aktiv i inverzní ukazatel finanční páky v roce 2008 znázorňují propad. Jejich společné působení se negativně projeví i na rentabilitě vlastního kapitálu. Výsledek ROA se zápornou hodnotou způsobenou ztrátou je násoben koeficientem samofinancování znázorňující propad v úrovni vlastního kapitálu, to vše doprovázeno nárůstem hodnoty aktiv. Podobný propad poměru vlastního kapitálu a aktiv se

uskutečnil i v roce 2011. Na ROE však toto zapůsobilo pozitivně díky dlouhodobé rostoucí tendenci ROA.

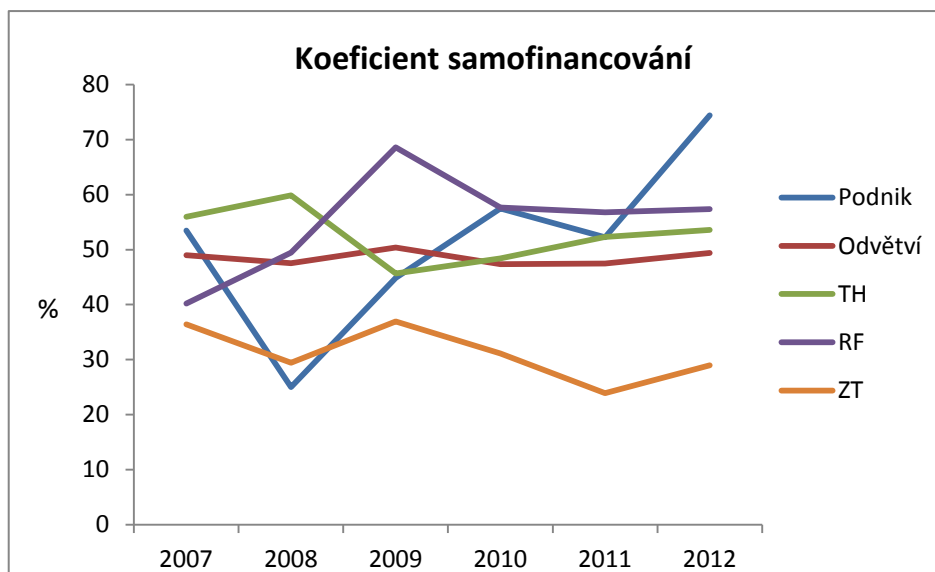
Obrázek 15: Rentabilita aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

Zatímco vývoj ROA je u srovnávaných typů podniků téměř konstantní (výjimku tvoří poslední rok), na koeficientu samofinancování jsou patrné velké změny u všech skupin, kromě hodnot za odvětví jako celek. Podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech u podniků tvořících hodnotu v prvních dvou letech přesahuje hodnotu 50 % až téměř k 60% hranici. Rok 2009 přináší výrazný propad pod 50 %, který se v následujících letech postupně navrácí na doporučený poměr vlastních a cizích zdrojů. Za to kategorie podniků s velmi dobrými výsledky podnikání v prvním srovnávaném roce značí poměrně velké zadlužení (podíl vlastního kapitálu na aktivech dosahuje pouze 40 %). V dalších letech však dochází k velkému napravení, konkrétně rok 2009 přináší zapojení vlastního kapitálu až k 70 %. U ztrátových podniků převažují cizí zdroje financování, ve všech letech se koeficient samofinancování nedostane nad hranici 40 %.

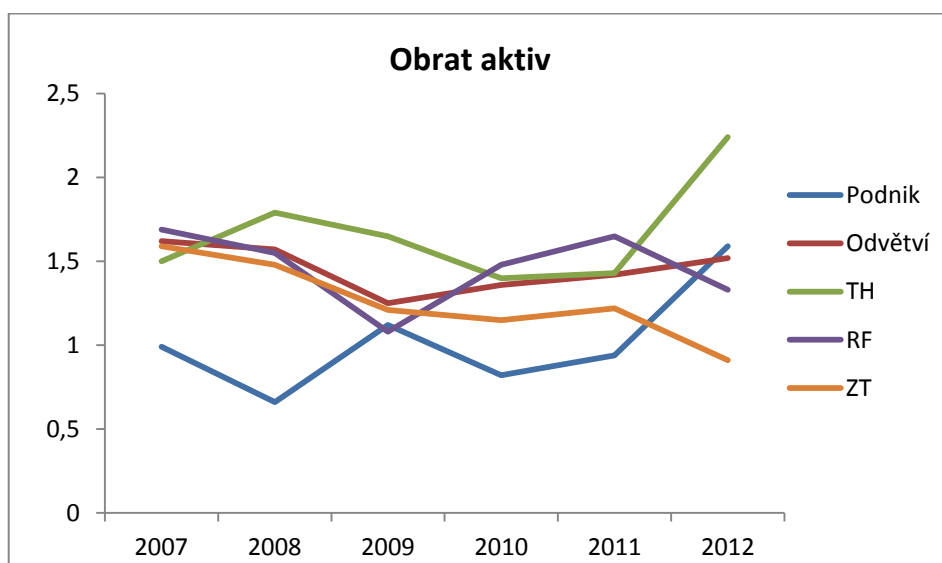
Obrázek 16: Koeficient samofinancování



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

U obratu aktiv se podnik nachází pod hodnotami všech skupin srovnávaných podniků tohoto oboru do roku 2011 včetně. To je dáno hlavně tím, že společnost operuje s majetkem, který má velmi dlouhou životnost. Dále je také důležitá výše dosahovaných tržeb. V roce 2012 můžeme vidět změnu pozice podniku právě díky vysokým tržbám. Výrazný nárůst obratu aktiv v tomto roce je zřetelný i u podniků tvořících hodnotu. Naopak propad zaznamenaly především ztrátové podniky, ale i podniky s dobrými výsledky.

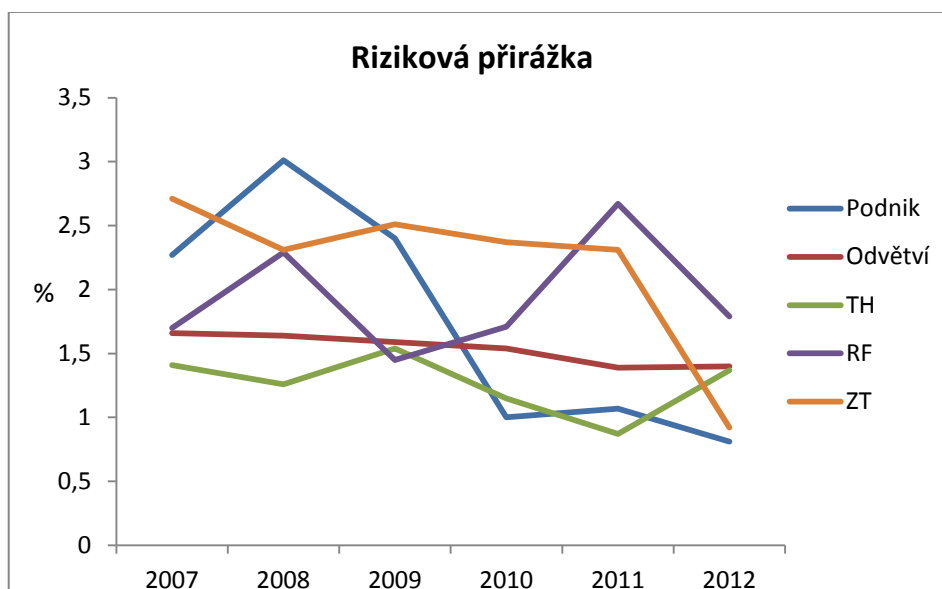
Obrázek 17: Obrat aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

Stanovení celkové rizikové přírážky pomocí modelu INFA vychází ze součtu několika rizikových přírážek zahrnující riziko plynoucí z finanční struktury, finanční stability, velikosti podniku a také podnikatelské riziko. Vývoj rizikové přírážky zvoleného podniku negativně ovlivňuje ekonomická krize v roce 2008. V dalších letech je patrný pozitivní vývoj ve velkém snižování této přírážky. Rok 2011 přinesl u podniků s velmi dobrými výsledky její vysoký nárůst, dokonce nad hodnotu z roku 2008. Pro ostatní skupiny se rok 2011 nese v duchu jejího snižování. Nejnižších hodnot rizikové přírážky za všechny srovnávané roky kromě posledního dosahuje skupina podniků tvořících hodnotu.

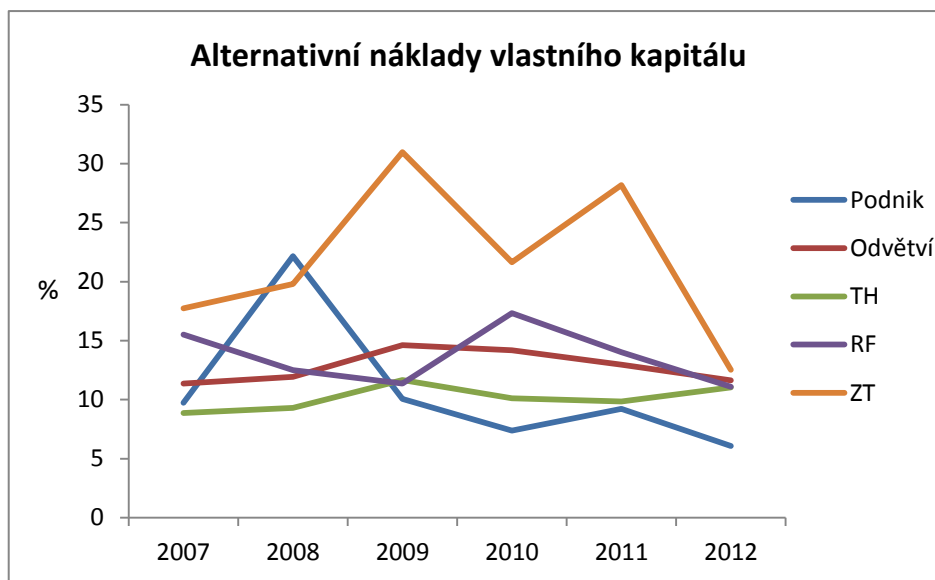
Obrázek 18: Riziková přírážka



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

Výhodou modelu INFA je možnost stanovení alternativních nákladů vlastního kapitálu i bez přesné znalosti požadavků vlastníků. Tím však může dojít ke zkreslení těchto nákladů. Pro potřeby srovnání ale je tento výsledek dostatečný. Na grafu je patrný průběh snižování těchto alternativních nákladů u vybraného podniku. Ztrátové podniky během let prožívaly jejich střídavý nárůst a pokles. V posledním roce žádná ze skupin nepřesahuje výši alternativních nákladů vlastního kapitálu 15 %. Podnik zde dokonce dosahuje hodnoty 6 %, což je jistě pozitivní. Pro další roky lze očekávat jejich rostoucí tendenci vzhledem k celkovému vývoji ekonomiky podniku i státu zhodnocené v kapitole 5.3.1 Makroprostředí.

Obrázek 19: Alternativní náklady vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [55], 2015

## 7.2 Teorie omezení

Tato podkapitola se zaměří na představení využití teorie omezení na dvou rozdílných oblastech, konkrétně v podobě tradiční realizace ve výrobě a v nepříliš často používané oblasti, při změně politiky podniku.

### 7.2.1 Návrh aplikace ve výrobě

Aplikaci metody TOC lze vysledovat již v rámci interního benchmarkingu. Společnost se s jeho pomocí snaží odstranit úzká místa v podobě výrobních časů a uspořádání procesů. Jinou výraznou slabinou je jeřábová doprava, v jejímž důsledku dochází k největším prostojům ve výrobě.

Podnik při zajišťování přesunu rozpracované produkce používá především mostové jeřáby. Tyto jeřáby jsou zásadně limitovány pojezdem po kolejnicích a tím je silně ovlivněn pohyb výrobku po hale. Jedna výrobní hala je rozdělena na několik polí dle jeřábových drah a prováděných prací. Mostové jeřáby jsou zde především kvůli vysoké nosnosti, která je při výrobě a pohybu turbogenerátorů nezbytná. Přepravu mezi jednotlivými poli zajišťují kolejové vozy, které jsou uzpůsobeny tak, aby v co nejkratší možné trajektorii dopravily výrobek pod další mostový jeřáb k přesunu na jiné pracoviště. I přes toto nastavení dochází k velkým ztrátovým časům.

Při aplikaci teorie omezení na toto úzké místo využijeme jeho cyklu o pěti krocích (viz kapitola 2.4). Nejprve navrhne možné alternativy k vyřešení identifikovaného

problému, kdy každá z nich by podniku přinesla realizaci výroby v kratším čase a uspořila tak náklady.

Nabízí se opatření představující úpravu výrobních hal a pracovišť k eliminaci těchto prostojů. To je však zcela vyloučeno. Většina obráběcích strojů používaných ve výrobě je pevně zabudovaná. Současně není jasné, zda by taková velká přestavba byla rentabilní. V tomto ohledu lze kalkulovat pouze s menšími úpravami, které budou vycházet ze současného uspořádání výrobních hal.

Jedním z přístupnějších návrhů je zajistit, aby v každém poli byl dostatek mostových jeřábů. V tomto ohledu se jeví jako optimální počet dva. Tyto dva jeřáby mohou nezávisle na sobě vykonávat činnost, aniž by se vzájemně jakkoliv omezovaly v pohybu. Z hlediska zajištění vhodného počtu jeřábů pro každé pracoviště bez velkých finančních výdajů, by se mohlo využít pole, které disponuje více než dvěma jeřáby a jiné pole pouze jedním. Bylo by tak velmi přínosné jeřáb přemístit tam, kde je jich nedostatek. Samotné přemístění by bylo proveditelné za pomoci externí firmy. Časovou náročnost lze kalkulovat na cca tři dny. Tudíž se zde jeví jako nejpříhodnější termín kterýkoliv víkend v roce z důvodu malé vytíženosti výrobních hal. Také z pohledu bezpečnosti zde bude nejmenší počet zaměstnanců, kteří budou vykonávat pouze nezbytné práce. Takovýto přesun by z finančního pohledu nezpůsobil podniku ani velký finanční výdaj. Pořízení nových jeřábů by řešilo tuto situaci v případě, kdy by žádné pracoviště nedisponovalo jeřábem navíc.

Další možným opatřením může být to, že optimalizujeme dopravu a vytížení jeřábů. Výrobky a materiál, u kterých to lze a situace to umožňuje, dopravovat jinými vhodnými prostředky. Bylo by tak vhodné v každém poli u kolejových vozů instalovat otočné jeřábové rameno, které bude možné užít k méně náročným druhům přeprav, čímž by se vytvořil volnější časový prostor pro mostové jeřáby. Pořízení otočného ramene a jeho instalace by dosahovala částky několik milionů korun pro celou výrobní halu.

Nejsnazší podobou podřízení všech aktivit maximálního využití tohoto úzkého místa by tak jednoznačně byl přesun nadbytečných jeřábů do míst, kde je jich nedostatek a kde tak způsobují prostoje i několik hodin. Jak již bylo zmíněno výše, samotný přesun by byl zrealizován v rámci jednoho víkendu při nejnižším vytížení výrobní haly, aby byl co nejméně omezen běžný provoz. Touto realizací by tak došlo k významné eliminaci prostojů a k hladšímu průběhu výroby.



Pokud by stále existovaly výrazné prostojové časy, vedení podniku by mělo přistoupit k pořízení otočného ramene na vybraná pracoviště, u kterých dochází k největším prostojům. Bylo by vypsáno výběrové řízení na dodavatele ramene a provedeno investiční rozhodnutí.

### **7.2.2 Návrh aplikace v politice odměňování**

Jiné úzké místo představuje politika odměňování zaměstnanců. Současně nastavený systém odměňování řadových pracovníků pro ně není příliš čitelný. Jde o systém založený na principech rozpočtů přiřazovaných mistrům vedením podniku. Mistři se pak snaží spravedlivě dělit tyto rozpočty mezi pracovníky. Na druhou stranu je však na ně vyvíjen tlak v podobě tvorby úspor z rozdělovaných odměn. Pokud ale zaměstnancům nebudou propláceny slíbené odměny, nikdo je již nenamotivuje k pozitivnímu přístupu k práci.

Využití teorie omezení při změně nastaveného typu určité politiky je založeno na jednom z jeho nástrojů, a to Thinking Processes. Nástroj Thinking Processes je založen na identifikaci toho, co je třeba změnit. V tomto případě jde o změnu politiky odměňování. Dalšími otázkami, které je třeba vyřešit, jsou, jakou podobu chceme, aby daná změna ve výsledku měla a jakými kroky a opatřeními se k požadovanému výsledku dostaneme.

Společnost si uvědomuje nedostatečnost současného systému odměn, proto jsme přistoupili k vytvoření plánu doplňkového systému odměňování, založeném na zapojení zaměstnanců do návrhů pro zlepšení podnikových procesů. Tento systém bude odvozen z principu zachycení všech návrhů od příslušného zaměstnance a z počtu skutečně realizovaných zlepšení. Od toho se pak budou odvíjet přidělované odměny. Výši odměn bude poté stanovena na základě konzultací personálního oddělení a vedení podniku.

Systém zachycování zlepšovatelských návrhů bude vypadat následovně: každý týden se uskutečňují schůzky mistrů a pracovníků jednotlivých hal, na kterých dochází k projednání plánovaných výrobních operací na daný týden. Na těchto schůzích bude probíhat i sběr návrhů od pracovníků. Na to bude potřebné sestavit formulář, který bude obsahovat popis návrhu na zlepšení vybraného postupu, autora návrhu, dále projednání vhodnosti nového postupu a možnost jeho realizace. Pokud dojde k jeho zavedení do praxe, danému zaměstnanci pak náleží odměna ve stanovené výši. Podnik by měl také

ocenit ty zaměstnance, kteří přispívají návrhy i bez jejich následné realizace, a to z toho hlediska, že již někdo jiný navrhl stejný postup či byl vybrán jiný se shodným efektem.

Obrázek 20: Vzor formuláře zachycující zlepšovateľské návrhy

<b>Zlepšovateľské návrhy</b>				
Hala:		Pole:	Mistr:	
Číslo návrhu	Popis návrhu		Navrhovatel	Realizace
1	...		X	ANO
2	...		Y	NE
...	...		...	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Rozhodně se nejedná o náhradu stávajícího systému odměňování dle plnění termínu zakázek. Půjde o určité rozšíření nynějšího přístupu a o snahu přesvědčit pracovníky, že si jejich zapojení do tvorby těch správných postupů podnik váží.

### 7.3 Balanced Scorecard

Přestože má podnik stanoven vlastní systém měření a řízení výkonnosti pomocí určité hierarchické struktury, pokusíme se navrhnout komplexní systém řízení výkonnosti Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard vychází z vize podniku, která je následně transformována do strategie a strategických cílů. Strategické cíle jsou rozpracovány do krátkodobých cílů, které je nutné zařadit do jedné z perspektiv modelu BSC, dále přiřadit indikátory, strategickou akci a odpovědnou osobu za jeho naplnění. Strategie podniku je poté znázorněna pomocí strategické mapy a popsána prostřednictvím komentáře nazývaného jako "Story of the Strategy".

Samotnému zahájení implementace modelu BSC předchází seznámení vedení s touto metodou a jejími principy. Pouze po důkladném poznání požadavků, přínosů a nákladů vedením podniku může být přistoupeno k přetvoření vize do naplnitelných a vzájemně propojených kroků. Doba potřebná pro nastavení modelu k implementaci dosahuje přibližně půl roku. Velmi dobře lze tento proces přípravy modelu BSC znázornit pomocí Ganttova diagramu.

Poslání, vize, strategické cíle již byly představeny v kapitole č. 5.2 Strategická východiska. Nyní je převedeme na krátkodobé cíle se všemi náležitostmi potřebnými pro jejich naplnění. Pro správné uchopení nastavení modelu BSC je důležitá volba

strategie, pomocí které se vedení pokusí zrealizovat záměr podniku vytyčený pomocí své vize. Podnik vytváří produkty vysoké kvality dle požadavků zákazníka, z ohledu zákaznické a procesní perspektivy půjde tedy o strategii orientovanou směrem k zákazníkovi, finanční strategie je pak zaměřena na zvyšování výnosů při udržení či zlepšení produktivity.

Po vyjasnění celkové koncepce můžeme přistoupit k jeho realizaci. Pro realizaci modelu je často přizván externí konzultant, který disponuje zkušenostmi z jiných projektů a pomůže tak společnosti vést k naplnění vytyčeného cíle. Hlavním vedoucím však bude vybraná osoba z vrcholového vedení podniku, protože je nutné znát vazby uvnitř podniku. Dalšími zúčastněnými budou další zvolení manažeři dle oblastí jejich působnosti. Důležitou osobou v týmu bude také IT specialista, jehož úkolem bude zabezpečit technickou podporu. Správné uvedení modelu do chodu bude vyžadovat integraci se systémem řízení podniku. Konkrétně půjde o oblast plánování, vedení zaměstnanců a reportingu.

### 7.3.1 Parametrizace cílů

Pro metodu Balanced Scorecard bude nyní nutné rozpracovat strategické cíle do krátkodobých – tj. pro jednotlivé roky strategického plánu. Krátkodobé cíle je nutné přiřadit k jednotlivým perspektivám modelu, dále je potřebné stanovit vhodné měřítko, pomocí kterého budeme posuzovat naplnění daného cíle. Pro srovnání výsledků cílů byla stanovena dosahovaná současná úroveň a výsledný indikátor, tj. hodnotu, která by měla být naplněna. K provázání jednotlivých cílů slouží předstížný indikátor, ten je příčinou či spouštěčem stanoveného cíle, jehož důsledkem je výsledný indikátor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tato kapitola aplikující metodu BSC na zvolený podnik se zaměří na popis jednoho roku plánu. V reálných podmínkách by projekt zavádění BSC zahrnoval rozpracované cíle pro všechny roky plánu. Strategický plán rozvržený pro implementaci by také obsahoval plány výkazů. Na finanční plánování a prognózování však vzniká mnoho dalších prací, nebudeme tedy tuto práci tímto zbytečně zahlcovat a natahovat.

Tabulka 25: Krátkodobé cíle na rok 2014

Cíle - rok 2014	Perspektiva	Indikátor	Současná úroveň	Výsledný indikátor	Předstižný indikátor
Zvýšení VH alespoň o 1 % oproti roku 2013	Finanční	%, Kč	652 mil. Kč (100 %)	101 % = 659 mil. Kč	Tržby za výrobky a služby, optimalizace nákladů
Udržení výše tržeb za výrobky a služby min. na úrovni z roku 2013	Finanční	Kč	2 497 mil. Kč	Nad 2 497 mil. Kč	Portfolio tržeb
Snížení výrobních nákladů o 1 %	Finanční	%-tní podíl spotřeby materiálu a energie na plánovaném obrátu	46 %	45 %	Snížování zásob podniku, zlepšování výrobních procesů, efektivní výroba
Zvýšení spokojenosti zákazníků o 2 %	Zákaznická	% spokojených zákazníků	88 %	90 % spokojenost zákazníků	Dotazníky
Kvalitní produkty a služby - snížení procenta neshod na 1,1 % z celkového objemu výroby	Zákaznická	% neshod	1,3 %	Max. 1,1 % neshod na objem výroby	Integrovaný systém řízení zavedených norem
Rozšiřování nabídky produktů	Zákaznická	ks	2 ks	4 ks	Investice do vývoje
Plnění termínu zakázek	Interních procesů	% včas dokončených zakázek k celkovému objemu sjednaných zakázek	97 %	Min. 97 %	Efektivní výroba
Investice do vývoje 3 mil. Kč	Interních procesů	Návratnost investice	Návratnost 1 rok	Návratnost investice do 2 let	Rozšiřování nabídky produktů
Udržení a rozvoj zavedených norem IMS	Interních procesů	ANO/NE	ANO	ANO	Potřebnost při získávání zakázek

Pokračování tabulky na další stránce

*Pokračování tabulky z předchozí stránky*

<b>Cíle - rok 2014</b>	<b>Perspektiva</b>	<b>Indikátor</b>	<b>Současná úroveň</b>	<b>Výsledný indikátor</b>	<b>Předstižný indikátor</b>
Použití materiálu snižující energetickou náročnost	Interních procesů	ANO/NE	ANO	ANO	Normy pro ochranu ŽP
Investice do obnovy strojního parku	Interních procesů	Návratnost investice	Návratnost 9 let	Návratnost do 10 let	Potřeba nahradit některé výrobní stroje
Zvýšit efektivitu výroby o 2 %	Interních procesů	%	90 %	92 %	Produktivita pracovníků, využití materiálu snižující energetickou náročnost
Zlepšování podnikových procesů zapojením zaměstnanců	Interních procesů	Počet realizovaných návrhů	x	5	System odměn dle realizovaných návrhů
Zvyšování produktivity pracovníků	Interních procesů	%	85 %	90 %	Zvyšování kvalifikace
Pravidelné školení pracovníků pro udržení kvalifikace	Interních potenciálů	ANO/NE	ANO	ANO	Zákonná povinnost
Školení o zavedených normách a jejich požadavcích	Interních potenciálů	ANO/NE	ANO	ANO	Potřeba znalostí o zavedených normách
Zavést systém odměňování řadových pracovníků, který bude založen na podnětech navržených na zlepšení výrobních procesů	Interních potenciálů	ANO/NE	NE	ANO	Netransparentní systém odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 7.3.2 Strategické akce

Strategické akce vychází z krátkodobých cílů. Jednotlivým akcím je doplněn počátek a konec strategické akce a přiřazena odpovědná osoba. Do této práce nebylo dovoleno použít skutečná jména, proto jsou kolonky ponechány prázdné.

Tabulka 26: Strategické akce finanční perspektivy

Finanční perspektiva				
Cíl	Akce	Počátek	Konec	Odpovědná osoba
Zvýšení VH alespoň o 1% oproti roku 2013	Analýza tržeb, analýza vynakládaných nákladů	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Snížení výrobních nákladů o 1 %	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Udržení výše tržeb za výrobky a služby min. na úrovni z roku 2013	Příjem, získávání nových objednávek	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Snížení výrobních nákladů o 1 %	Zefektivnit výrobní procesy	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Reorganizace skladovacích jednotek	1. 1. 2014	1. 4. 2014	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 27: Strategické akce zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva				
Cíl	Akce	Počátek	Konec	Odpovědná osoba
Zvýšení spokojenosti zákazníků o 2 %	Plnění požadavků zákazníků	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Ověřování spokojenosti pomocí dotazníků	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Nabídka komplexních služeb	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Přizpůsobení produktů na přání zákazníka	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Kvalitní produkty a služby - snížení procenta neshod na 1,1 % z celkového objemu výroby	Zabezpečuje IMS (konkrétně management kvality)	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Rozšiřování nabídky produktů	Vývoj nových produktů	1. 1. 2014	30. 10. 2014	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 28: Strategické akce perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů				
Cíl	Akce	Počátek	Konec	Odpovědná osoba
Plnění termínu zakázek	Pravidelná kontrola časového plánu rozpracované produkce	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Investice do vývoje	Jmenovat tým, který se vývojem bude zabývat	1. 1. 2014	28. 2. 2014	
	Sestavit plán předmětu vývoje	1. 3. 2014	30. 5. 2014	
Udržení a rozvoj zavedených norem IMS	Externí povinný audit	1. 3. 2014	30. 4. 2014	
	Interní audit	1. 9. 2014	30. 10. 2014	
Použití materiálu snižující energetickou náročnost	Výběr dodavatelů poskytující materiály s nižší energetickou náročností	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Investice do obnovy strojního parku	Plán modernizace stávajících strojů	1. 4. 2014	30. 9. 2014	
Zvýšit efektivitu výroby o 2 %	Snížení prostojů způsobených jeřábovou dopravou	1. 1. 2014	30. 6. 2014	
	Realizace zlepšovatelských návrhů	1. 3. 2014	31. 12. 2014	
Zlepšování podnikových procesů zapojením zaměstnanců	Sběr návrhů na zlepšení od zaměstnanců	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Zvyšování produktivity pracovníků	Finanční motivace formou odměn	1. 1. 2014	31. 12. 2014	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015



Tabulka 29: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

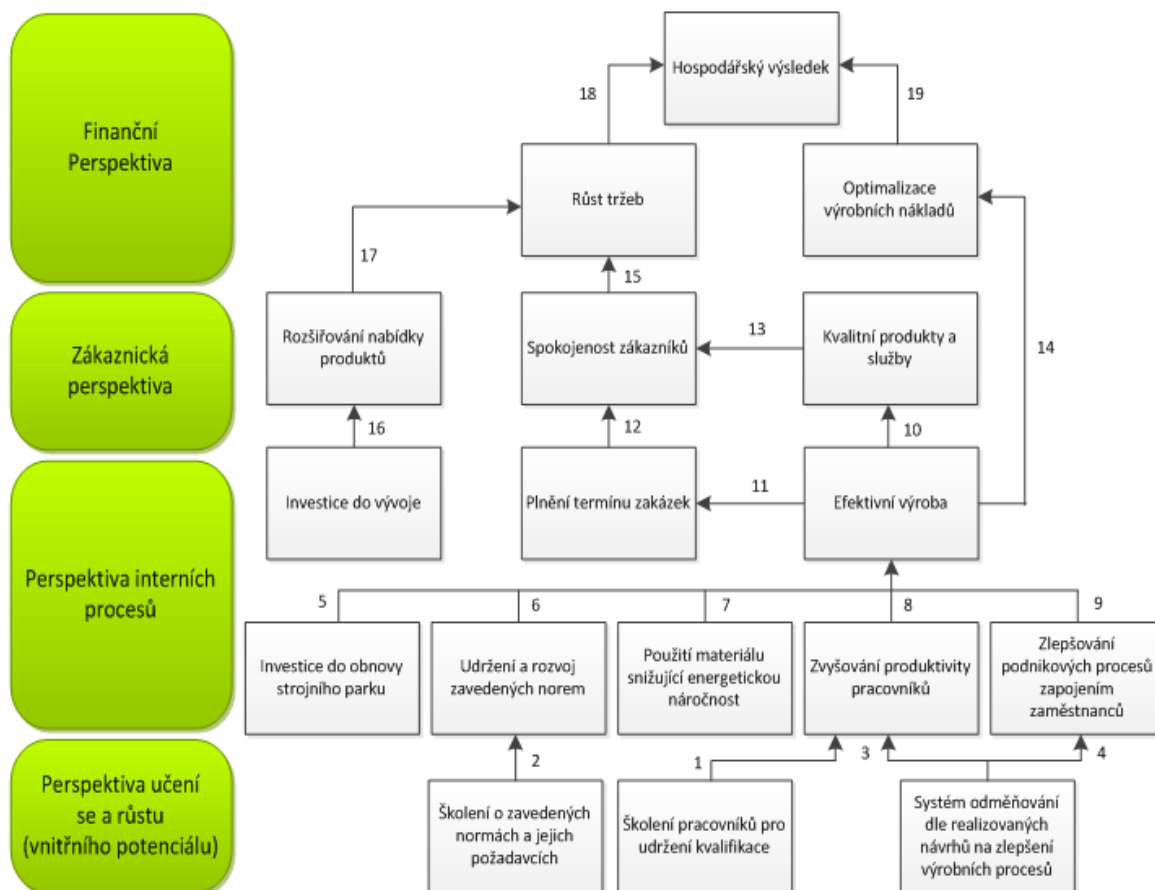
Perspektiva učení se a růstu				
Cíl	Akce	Počátek	Konec	Odpovědná osoba
Pravidelné školení pracovníků pro udržení kvalifikace	Zajišťování zákonem stanovených školení	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
	Odborné zkoušky	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Školení o zavedených normách a jejich požadavcích	Seznámit zaměstnance o principech a uplatňování norem	1. 1. 2014	31. 12. 2014	
Zavést systém odměňování řadových pracovníků, který bude založen na podnětech navržených zaměstnanci na zlepšení výrobních procesů	Propracovat systém, který bude zachycovat navržená zlepšení od jednotlivých pracovníků s počtem jejich uskutečněných realizací	1. 3. 2014	30. 4. 2014	
	Vytvořit systém odměňování dle počtu realizovaných zlepšovacích návrhů	1. 5. 2014	30. 6. 2014	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 7.3.3 Komentovaná strategická mapa

Uvedená strategická mapa je značným zjednodušením podnikové strategie, přesto její popis bude složitý a rozsáhlý. Popisem začneme odspodu, tedy od perspektivy učení se a růstu směrem k perspektivě interních procesů, dále k perspektivě zákaznické, až k perspektivě finanční.

Obrázek 21: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

#### Story of the Strategy

Podnik provádí pravidelné školení, které je nutné pro udržení odborné kvalifikace. Toto školení působí na růst produktivity pracovníků (1). Podnik také rozšiřuje znalosti zaměstnanců o zavedených normách a jejich požadavcích, to má zaměstnance přivést k podpoře udržení a rozvoje zavedených norem (2). Jak zvyšování produktivity (8), tak udržení a rozvoj zavedených norem (6) má nesporný vliv na efektivní výrobu. Dalšími faktory důležitým pro efektivní výrobu jsou investice do obnovy strojního parku (5) a používání materiálu, který ve výsledném efektu snižuje energetickou náročnost (7). V následujícím období se podnik bude zabývat motivováním řadových pracovníků

k zapojení do zlepšovateľských procesů ve výrobě. K tomu bude zapotřebí propojit systém odměn a realizované návrhy. Tím se stane odměňování pracovníků transparentní a podporující jejich produktivitu (3) a snahu o dokonalejší procesy (4). Z těchto vztahů se opět dostáváme k vazbě s efektivní výrobou (8), (9).

Efektivní výroba a zavedené normy jsou důsledkem pro tvorbu kvalitních produktů a poskytování kvalitních služeb (10). Efektivní výroba bez zbytečných prostojů je také základem pro plnění termínu zakázek (11). Tyto faktory následně ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků (12), (13).

Zákazníci se velmi zajímají o nové typy produktů, podnik proto na tuto poptávku reaguje rozšiřováním nabídky produktů, která je podmíněna jejich vývojem. Do vývoje podnik každoročně investuje nemalé částky (16). Širší spektrum produktů odpovídající přáním zákazníků a jejich spokojenost jak s kvalitou, tak s včasnou realizací je základem pro dosahování a růst tržeb (15), (17). Na druhé straně se podnik snaží o optimalizaci nákladů. Tato optimalizace je spojena s náklady ve výrobě (prostoje) a s náklady na skladování. Základním vztahem pro tento cíl je tedy efektivní výroba (14). Dosahování tržeb a vynakládání nákladů následně působí na výsledek hospodaření (18), (19).

### **7.3.4 Kontrola plnění modelu BSC**

Pokud by podnik zavedl tento model, bylo by nutné provést vyhodnocení naplánovaných cílů, tzv. Planning Gaps. V Planning Gaps dochází posouzení rozpočtované hodnoty ve výkazech s naplánovanou hodnotou cíle. V případě, kdy existují odchylky mezi těmito srovnávanými hodnotami, je nutné přijmout určitá opatření pro jejich eliminaci. Nulová odchylka je výsledkem správného propojení oblasti plánování a stanovených cílů.

## ZÁVĚR

Výkonnost byla podvědomě sledována od nepaměti. Avšak v dávné minulosti neexistoval způsob, jak výkonnost měřit, či ještě lépe, ovlivňovat ji. Až s nástupem feudalismu byla výkonnost pečlivěji zaznamenávána pověřenými osobami a hledaly se způsoby jak ji zvýšit. V té době bylo rozhodujícím faktorem počasí. Dalším vývojem došlo ke zlepšování technologií ve všech směrech, ale i procesů, které měří výkonnost, jež pak poskytují zpětnou vazbu, a jsou tak hnacím motorem k dalšímu zlepšování.

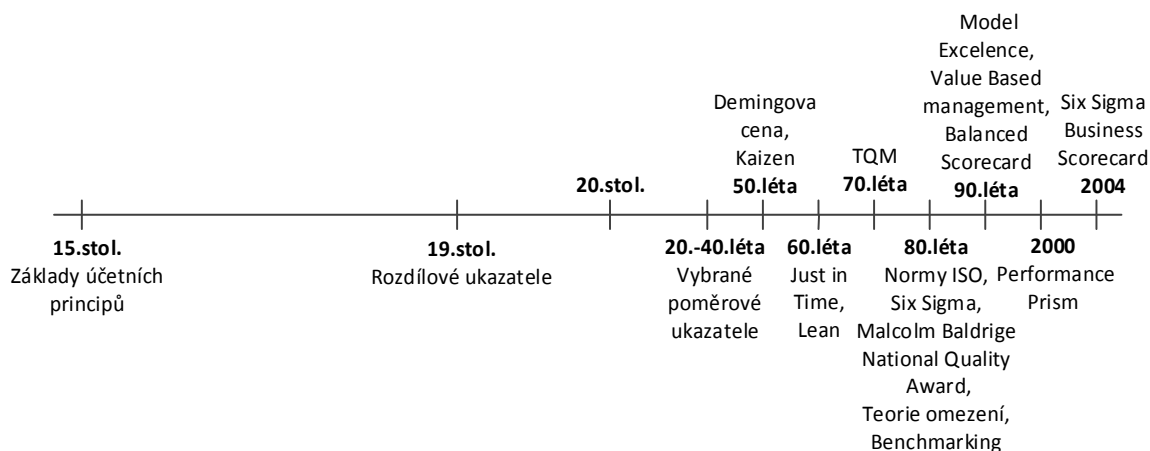
Se zlepšováním procesů a propracovanějšími obchodními vazbami se nezbytně musely vyvinout určité prostředky, které by zaznamenávaly prospěchy, ztráty, dluhy. To vedlo v 15. století ke vzniku principů účetnictví, které používáme dodnes. Postupem času se z účetních výkazů začaly odvíjet různé ukazatele - nejprve rozdílové, poté poměrové až k modernímu pojetí v podobě hodnotového řízení Value Based Management. Toto finanční zaměření posuzování výkonnosti později vystřídalo zaměření na provozní stránku, zejména v oblasti výroby.

Rozmach v řízení výroby nastal během první světové války a pokračoval i po druhé světové válce. Vzniklo mnoho konceptů zabývajících se provozní výkonností - od statistických přejímek, k řízení kvality, řízení nákladů, k návržení zlepšovatelských procesů a mnoho dalších. Od poloviny 20. století se tak vývoj modelů provozní výkonnosti prakticky nezastavil.

Dalším směrem, kterým se modely začaly ubírat, jsou komplexní přístupy, které do sebe pojímají všechny stránky chodu společností, tj. jak ekonomické, tak provozní. Prvními modely byly ceny kvality, jejichž cílem bylo posoudit stav podniku, jeho vnitřní systém řízení pro dosahování výsledků a namotivovat ho k lepším výsledkům. Ostatní komplexní modely (jako např. BSC, Performance Prism, Six Sigma Business Scorecard) jsou založené na principu vnitřního přesvědčení o nutnosti propojit podnikový systém řízení výkonností pro dosahování požadovaných výsledků.

Následující obrázek tak prezentuje postupný vývoj modelů měření a řízení výkonností - od vzniku účetnictví a jeho základních položek po postupné analytické rozborů těchto výkazů pomocí různých typů ukazatelů, modelům zabývajících se provozní stránkou až ke komplexním konceptům měření a řízení výkonností.

Obrázek 22: Vývoj modelů měření a řízení výkonnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týče používání zanalyzovaných modelů, mělo by být za veškerý základ bráno nastavení provozních modelů výkonnosti. Otázky kvality a efektivnosti procesů jsou v současné době hlavním předpokladem k budoucímu úspěchu na nasyceném trhu. Proto jsou v práci popsány systémy řízení kvality v podobě Total Quality Management a norem ISO řady 9000, které jsou odrazem nezbytných požadavků na produkci v určité kvalitě.

Dalším popisovaným modelem provozní výkonnosti byl model Six Sigma. Ten již tak rozsáhlou oblast využití nemá, jelikož je spíše vhodný pro organizace, které disponují určitým prostorem pro zlepšování a nemají vytvořen systematický postup k nápravě stávajícího řízení. Naopak benchmarking a teorie omezení má široké využití u prosperujících podniků i těch méně úspěšných, jejichž společným cílem je odstranit své slabé stránky s co nejvyšší efektivitou. Pouze správným nastavením těchto provozních modelů měření a řízení výkonnosti lze dosahovat požadovaných finančních výsledků hodnocených tradičními ukazateli či moderním hodnotovým pojetím.

Následně se určitou módní záležitostí staly komplexní modely měření a řízení výkonnosti. Komplexní modely lze rozdělit na dvě skupiny. První z nich jsou ceny kvality, jejichž realizací dochází k přehodnocení podnikového systému řízení výkonnosti nezávislým subjektem. Dle jeho zhodnocení může podnik získat ocenění za svůj implementovaný systém řízení. Jde tedy o skupinu modelů ovlivnitelných třetí stranou s vidinou udělení ocenění, které pozitivně působí na stakeholdery podniku. Druhou skupinu tvoří modely, které jsou zaváděny pouze na základě rozhodnutí vedení společnosti, nikoli tedy na základě vlivu možného obdržení určitého vyznamenání.

Konkrétně jde o tyto komplexní modely: Balanced Scorecard, Performance Prism, Six Sigma Business Scorecard.

Po rešerši vybraných modelů byla provedena jejich komparace, jež odhalila, že i přes různé zaměření jednotlivých skupin modelů, lze najít jejich společný prvek, kterým je procesní řízení. Přestože tento přístup vznikl v 90. letech 20. století, jeho prvky se postupně vyvíjely již od 20. let 20. století. Tím se tak procesní přístup či spíše jeho základ mohl stát součástí i dříve vytvořených modelů.

Představením vybraných modelů v této práci byl položen základ pro následnou aplikaci zvolených modelů v podniku BOX SEM. Nejprve byl zhodnocen stávající systém řízení výkonnosti společnosti. Podnik má svůj systém řízení výkonnosti sestavený do hierarchických měřítek. Jednotlivé oblasti hodnocení se snaží pokrývat všechny oblasti podniku - od klíčových ukazatelů výkonnosti zabývajících se operativním řízením ve výrobních i nevýrobních odděleních, k měřítkům integrovaného systému řízení zavedených norem až k vrcholným ukazatelům ekonomické oblasti.

Dosahované finanční výsledky zhodnocené v analýze prostředí, výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty a realizace externího benchmarkingu značí úspěšný vývoj, který je však potřebné podpořit celkovým nastavením procesů podniku pro udržení svého postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Toho se společnost snaží docílit prováděním interního benchmarkingu mezi sesterskými společnostmi u výrobních procesů. Podobně zavedený integrovaný systém je také velmi důležitým právě pro konkurenceschopnost a získávání nových zakázek. Další měřítka jsou soustředěna na provozní stránku podniku, která jsou základem celého systému řízení výkonnosti.

Přestože je podnikový systém řízení dobře nastaven, byly v analýze prostředí odhaleny slabé stránky podniku (jako např. prodloužení výrobních časů vlivem jeřábové dopravy, systém komunikace a odměňování). Podnik si tyto vytyčené slabé stránky uvědomuje a uvažuje o jejich napravení. Snahou autorky bylo pro ně navrhnout řešení v podobě aplikace vybraných modelů popsanych v teoretické části. Návrhy byly vytvořeny na principech teorie omezení za využití zlepšovateľského cyklu TOC a metody Thinking Processes. Následně byly tyto návrhy zakomponovány do komplexního modelu měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard pro větší provázanost jednotlivých ukazatelů se strategií podniku. Aplikací tohoto modelu bylo realizováno propojení nefinančních ukazatelů interních potenciálů v podobě podpory zaměstnanců v jejich rozvoji

k interním procesům zabezpečujících nastavení kvalitní produkce odpovídající požadavkům zákazníků až k ukazatelům finančním sledující vyprodukovaný zisk.

Právě tyto vybrané modely nejlépe vystihovaly zjištěnou problematiku slabých stránek se záměrem jejich zlepšení, ukotvení do podnikových cílů a následně i do strategie.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Kategorie zisku.....	11
Obrázek 2: Možnosti využití ukazatele EVA .....	15
Obrázek 3: Zlepšovateľský cyklus DMAIC .....	22
Obrázek 4: Cyklus TOC .....	28
Obrázek 5: Model Excellence .....	35
Obrázek 6: Přehled programů Národní cen kvality ČR.....	36
Obrázek 7: Schéma BSC.....	39
Obrázek 8: Performance Prism .....	44
Obrázek 9: Six Sigma Business Scorecard .....	46
Obrázek 10: BOX Turbogenerators .....	56
Obrázek 11: Systém měření výkonnosti .....	79
Obrázek 12: Srovnání vývoje ukazatele EVA a výsledku hospodaření .....	92
Obrázek 13: Přehled údajů vyplňovaných v benchmarkingovém diagnostickém systému .....	94
Obrázek 14: Rentabilita vlastního kapitálu.....	98
Obrázek 15: Rentabilita aktiv .....	99
Obrázek 16: Koefficient samofinancování.....	100
Obrázek 17: Obrat aktiv.....	100
Obrázek 18: Riziková přírážka .....	101
Obrázek 19: Alternativní náklady vlastního kapitálu .....	102
Obrázek 20: Vzor formuláře zachycující zlepšovateľské návrhy .....	105
Obrázek 21: Strategická mapa .....	113
Obrázek 22: Vývoj modelů měření a řízení výkonnosti.....	116



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nástroje využívané metodou Six Sigma.....	24
Tabulka 2: Srovnání interního a externího benchmarkingu.....	26
Tabulka 3: Kritéria Demingovy ceny .....	32
Tabulka 4: Kritéria hodnocení Národní ceny kvality Malcolma Baldrige .....	33
Tabulka 5: Vrcholové ukazatele modelu Six Sigma Business Scorecard .....	47
Tabulka 6: Srovnání principů systému TQM a norem ISO .....	49
Tabulka 7: Srovnání Modelu Excellence a Národní ceny kvality Malcolma Baldrige ...	52
Tabulka 8: Celosvětový vývoj HDP .....	63
Tabulka 9: Vybrané makroekonomické ukazatele ČR .....	64
Tabulka 10: Dopad změn kurzu na vývoz a dovoz.....	66
Tabulka 11: Zkrácená rozvaha podniku (v tis. Kč) .....	70
Tabulka 12: Zkrácený Výkaz zisku a ztráty podniku (v tis. Kč) .....	71
Tabulka 13: Porovnání poměrových ukazatelů .....	72
Tabulka 14: SWOT analýza.....	78
Tabulka 15: Vzorová benchmarkingová tabulka procesu navíjení rotoru .....	81
Tabulka 16: Posouzení výše peněžních prostředků (v tis. Kč) .....	82
Tabulka 17: Aktivace nákladů s dlouhodobými účinky (v tis. Kč) .....	85
Tabulka 18: Propočet NOA úpravou aktiv (v tis. Kč) .....	87
Tabulka 19: Propočet NOA úpravou pasiv (v tis. Kč).....	88
Tabulka 20: Propočet NOPAT (v tis. Kč).....	90
Tabulka 21: Propočet WACC .....	91
Tabulka 22: Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč) .....	91
Tabulka 23: Rozvaha (v tis. Kč) .....	96
Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) .....	97
Tabulka 25: Krátkodobé cíle na rok 2014 .....	107
Tabulka 26: Strategické akce finanční perspektivy .....	109
Tabulka 27: Strategické akce zákaznické perspektivy .....	110
Tabulka 28: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	111
Tabulka 29: Strategické akce perspektivy učení se a růstu .....	112

**SEZNAM ZKRATEK**

A	Aktiva
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPI	Business Performance Index
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework)
CF	Peněžní tok (Cash Flow)
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CTP	Kritické faktory úspěchu (Critical to Process)
CTQ	Kritické požadavky zákazníků (Critical to Quality)
CZ	Cizí kapitál
CZ-NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností platná v České republice
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DMAIC	Cyklus neustálého zlepšování "Definuj-Měř-Analyzuj-Zlepši-Kontroluj" (Define-Measure-Analyse-Improve-Control)
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPMO	Vada na milion příležitostí (Defect per Million Opportunities)
DPU	Vada na jednotku (Defect per Unit)
EAT	Zisk po zdanění (Earnings After Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes)
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EFQM	Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management)
EIPA	Evropský institut veřejné administrativy (European Institute of Public Administration)
EMS	Systém řízení životního prostředí (Environmental Management System)

---

ES-NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností Evropského společenství (Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes)
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FMEA	Analýza možných vad a jejich následků (Failure Mode and Effect Analysis)
HDP	Hrubý domácí produkt
IMS	Integrovaný systém řízení (Integrated Management System)
INCOTERMS	Mezinárodní obchodní podmínky (zkratka anglického názvu International Commercial Terms)
IRR	Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)
JUSE	Svaz japonských vědců a inženýrů (Union of Japanese Scientist and Engineers)
K	Kapitál
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
LIFO	Metoda oceňování zásob při vyskladňování (Last in, first out)
MVA	Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
$n_{CZ}$	Náklady cizího kapitálu
NIST	Národní institut pro standardy a technologie (National Institute of Standards and Technology)
NOA	Čistá provozní aktiva (Net Operating Assets)
NOPAT	Čistý operační zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes)
$n_{VK}$	Náklady vlastního kapitálu
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
PDCA	Demingův cyklus neustálého zlepšování "Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej" (Plan-Do-Check-Act)
PRIBOR 3M	Pražská mezibankovní nabídková sazba fixovaná po dobu tří měsíců (Prague InterBank Offered Rate)
QMS	Systém řízení jakosti (Quality Management System)
RADAR	Metodika pro hodnocení kritérií Modelu Excellence (Result, Approaches, Deploy, Assess, Refine)
$r_e$	Alternativní náklady vlastního kapitálu
RF	Podniky s velmi dobrými výsledky

---

ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROI	Rentabilita investic (Return on Investment)
$s_{dp}$	Sazba daně z příjmu
SIPOC	Vizuální nástroj pro zachycení obchodního procesu od začátku do konce zahrnující dodavatele, inputy, procesy, výstupy, zákazníky (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
SMART	Pravidlo pro stanovení cílů, které je akronymem pěti anglických slov (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-oriented)
TH	Podniky tvořící hodnotu
TOC	Teorie omezení (Theory of Constraints)
TQM	Total Quality Management
ÚZ	Úplatné zdroje
VBM	Value Based Management
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital)
ZC	Zůstatková cena
ZT	Ztrátové podniky

## ZDROJE

### Odborná literatura

- [1] BASL, Josef; MAJER, Pavel; ŠMÍDA, Miroslav. *Teorie omezení v podnikové praxi: Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0613-X.
- [2] BRAUN, Vladimír. *Národní cena kvality ČR - Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, ISBN 978-80-02-02198-8.
- [3] ČSN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a.s., 2005, ISBN 80-7357-084-X.
- [5] GUPTA, Praveen. *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring Performance for Profit*. New York: McGraw-Hill, 2004, ISBN 0-07-141730-3.
- [6] HONALOVÁ, Libuše. *Výkonnost společnosti*. Praha, 2012. Absolventská práce. The Open University Business School.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002, ISBN 80-7259-018-9.
- [8] Chartered Global Management Accountant. *Essential Tools for Management Accountants: The Tool and Techniques to Support Sustainable Business Success*. London: Chartered Institute of Management Accountants, 2013, ISBN 978-1-85971-781-3.
- [9] ISO. *Quality management principles*. Switzerland: ISO Central Secretariat, 2012, ISBN 978-62-67-10573-4.
- [10] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2007, ISBN 978-80-7259-051-3.
- [11] KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [12] KARLÖF, Bengt a ÖSTBLÖM, Svante. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85865-23-8.

- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.
- [14] KOVANDOVÁ, Jana. *Vliv ISO norem na výkonnost společnosti nejen z pohledu financí*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2013.
- [15] MAŘÍK, Miloslav a kol. *Metody oceňování podniku: Procesy ocenění základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003, ISBN:80-86119-57-2.
- [16] MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2005, ISBN 80-86119-64-0.
- [17] NEELY, Andy; ADAM, Chris; KENNERLEY, Mike. *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall, 2002, ISBN 0-273-65334-2.
- [18] NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking - myty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] PANDE, Peter S.; NEUMAN, Robert P.; CAVANACH, Roland R. *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno: TwinsCom, s.r.o., 2002, ISBN 80-238-9289-4.
- [20] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde Praha, a.s., 2012, ISBN 978-80-7201-872-7.
- [21] RYŠÁNEK, Pavel. *Národní cena kvality ČR - Model START*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, ISBN 978-80-02-02197-1.
- [22] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3938-0.
- [23] ŠULÁK, Milan; ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, ISBN 978-80-261-0146-8.
- [24] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

**Elektronické zdroje**

- [25] AMEELS, Anne; BRUGGEMAN, Werner; SCHEIPERS, Geert. *Value-Based Management Control Processes to Create Value Through Integration: A Literature Review*. [online], 2002, [cit. 2015-02-12]. Dostupné na: <[http://www.valuebasedmanagement.net/articles\\_ameels\\_valuebased\\_full.pdf](http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf)>.
- [26] American Society for Quality. *History of Total Quality Management*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/tqm-history.html>>.
- [27] American Society for Quality. *Malcolm Baldrige National Quality Award*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>>.
- [28] American Society for Quality. *Total Quality Management*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>>.
- [29] BRAUN, Vladimír. *Cesta od TQM k Modelu excellence EFQM*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/cesta-od-tqm-k-modelu-excelence-efqm.html>>.
- [30] Business Performance Improvement Resource. *History of Quality*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqm-and-business-excellence-bpir.com.html>>.
- [31] Česká společnost pro jakost. *Benchmarking*. [online], [cit. 2015-01-28]. Dostupné na: <<http://www.csq.cz/benchmarking/>>.
- [32] Česká společnost pro jakost. *Historie a význam Modelu EFQM*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <[http://www.csq.cz/42007/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=821&cHash=ebaf42da41eba0332c31ab6676245411](http://www.csq.cz/42007/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=821&cHash=ebaf42da41eba0332c31ab6676245411)>.
- [33] Česká společnost pro jakost. *Model excellence EFQM*. [online], 2008, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>>.
- [34] Český statistický úřad. *Sbírka zákonů: Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností*. [online], 2007, [cit. 2015-02-22]. Dostupné na: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni\\_csu\\_ze\\_dne\\_18\\_zari\\_2007\\_o\\_zavedeni\\_klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28cz\\_nace%29/\\$File/sdeleni\\_cz-nace.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_csu_ze_dne_18_zari_2007_o_zavedeni_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29/$File/sdeleni_cz-nace.pdf)>.

- [35] ČNB. *Globální ekonomický výhled - prosinec 2014*. [online], 2014, [cit. 2015-03-09]. Dostupné na: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/gev/gev\\_2014/gev\\_2014\\_12.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2014/gev_2014_12.pdf)>.
- [36] ČNB. *Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry*. [online], 2015, [cit. 2015-03-23]. Dostupné na: <[https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp)>.
- [37] EFQM. *EFQM Excellence Award*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>>.
- [38] EFQM. *Model Criteria*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>>.
- [39] EFQM. *Our History*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/about-us/our-history>>.
- [40] EFQM. *RADAR Logic*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>>.
- [41] EFQM. *The EFQM Excellence Model*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>>.
- [42] European Institute of Public Administration. *CAF - Common Assessment Framework*. [online], [cit. 2015-01-30]. Dostupné na: <<http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>>.
- [43] European Institute of Public Administration. *External Feedback*. [online], [cit. 2015-01-30]. Dostupné na: <<http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=136>>.
- [44] GRADIG, Rita M.; HARRIS, John, K. *The Baldrige Award: a quest for excellence?* [online], 1994, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business/16074276.html>>
- [45] ISO.CZ. *ISO 9001*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <[http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)>.
- [46] JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers. *The Application Guide for The Deming Prize*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.juse.or.jp/upload/files/Deming\\_prize\\_EN/download/Application\\_Guide.pdf](http://www.juse.or.jp/upload/files/Deming_prize_EN/download/Application_Guide.pdf)>.



- [47] Justice. *Výroční zpráva 2008*. [online]. 2009, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12571111&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [48] Justice. *Výroční zpráva 2009*. [online]. 2010, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12571115&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [49] Justice. *Výroční zpráva 2010*. [online], 2011, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12571127&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [50] Justice. *Výroční zpráva 2011*. [online], 2012, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16668472&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [51] Justice. *Výroční zpráva 2012*. [online], 2013, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17175960&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [52] Justice. *Výroční zpráva 2013*. [online], 2014, [cit. 2015-03-15]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19749749&subjektId=162221&spis=485684>>.
- [53] Lean Production. *Theory of Constraints*. [online], [cit. 2015-02-08]. Dostupné na: <<http://www.leanproduction.com/theory-of-constraints.html>>.
- [54] Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce - leden 2015*. [online], 2015, [cit. 2015-03-03]. Dostupné na: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>>.
- [55] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFÁ*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.mpo.cz/cz/infa.html>>.
- [56] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013*. [online], 2014, [cit. 2015-03-07]. Dostupné na: <<http://www.mpo.cz/dokument150081.html>>.

- [57] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Metodika výpočtu*. [online], [cit. 2015-02-22]. Dostupné na: <<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>>.
- [58] Národní politika kvality. *EFQM model*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>>.
- [59] Národní politika kvality. *Národní cena kvality České republiky - program START*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR\\_START\\_statut%202015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR_START_statut%202015.pdf)>.
- [60] Národní politika kvality. *Národní cena kvality České republiky- program START PLUS*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR\\_START%20PLUS\\_statut%202015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR_START%20PLUS_statut%202015.pdf)>.
- [61] Národní politika kvality. *Národní cena kvality České republiky - program Excellence*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR\\_program%20EXCELENCE\\_STATUT\\_2015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR_program%20EXCELENCE_STATUT_2015.pdf)>.
- [62] Národní politika kvality. *Národní cena kvality České republiky - program START EUROPE*. [online], 2015, [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR\\_START%20EUROPE\\_STATUT%202015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20%C4%8CR_START%20EUROPE_STATUT%202015.pdf)>.
- [63] Národní politika kvality. *Národní cena kvality České republiky: Program CAF*. [online], 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné na: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/STATUT\\_CAF\\_2015\\_final.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/STATUT_CAF_2015_final.pdf)>.
- [64] Národní politika kvality. *Národní cena kvality ČR*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>>.
- [65] Národní politika kvality. *Národní ceny kvality v Evropě a ve světě*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-evrope-a-ve-svete/3>>.
- [66] Národní politika kvality. *Programy START, START Plus a Start Europe v Národní ceně kvality ČR*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus>>.
- [67] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Koncepty řízení výkonnosti*. [online], 2005, [cit. 2015-02-08]. Dostupné na: <[http://www.utb.cz/file/25298\\_1\\_1](http://www.utb.cz/file/25298_1_1)>.
- [68] Q-COM. *QMS*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na [www: <http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/qms/>](http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/qms/).

- [69] Quality Management System. *The History of Quality Management*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://qualitymanagementsystem.com/total-quality-management/the-history-of-quality-management/>>.
- [70] RAYN, Nick. *The Performance Prism*. [online], 2014, [cit. 2015-02-04]. Dostupné na: <<http://www.accaglobal.com/pk/en/student/acca-qual-student-journey/qual-resource/acca-qualification/p5/technical-articles/performance-prism.html>>.
- [71] REYNOLDS, Patrick. *Principles of Total Quality Management*. [online], 2013, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.etchgs.com/blog/post/Principles-of-Total-Quality-Management-%28TQM%29.aspx>>.
- [72] Sdružení pro oceňování kvality. *Národní cena kvality ČR*. [online], 2010, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/aktualni-informace>>.
- [73] Sdružení pro oceňování kvality. *Program CAF*. [online], 2010, [cit. 2015-01-30]. Dostupné na: <<http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/uchazeci/program-caf>>.
- [74] The George Washington University. *The Comparison of The Deming Prize and the Baldrige Award*. [online], [cit. 2015-03-20]. Dostupné na: <<http://www.gwu.edu/~umpleby/mgt201/201-14%28demingvsbaldrige%29.doc>>.
- [75] The National Institute of Standard and Technology. *2015-2016 Baldrige Performance Excellence Framework. Criteria Category and Item Commentary*. [online], 2010, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <[http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2015\\_2016\\_Category\\_and\\_Item\\_Commentary\\_BNP.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2015_2016_Category_and_Item_Commentary_BNP.pdf)>.
- [76] The National Institute of Standard and Technology. *Baldrige Performance Excellence Program. Criteria for Performance Excellence 2013-2014*. [online], 2010, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.szscjg.gov.cn/xxgk/qt/ztlm/zlzl/szzl/zxpt/201409/P020140929573088832037.pdf>>.
- [77] The National Institute of Standard and Technology. *Introduction to Baldrige Award Recipients*. [online], 2010, [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <[http://www.nist.gov/baldrige/award\\_recipients/index.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm)>.
- [78] Tradig Economics. *United States GDP Annual Growth Rate*. [online], 2015, [cit. 2015-03-03]. Dostupné na: <<http://www.tradingeconomics.com/united-states/gdp-growth-annual>>.

[79] Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. [online], 2015, [cit. 2015-03-23]. Dostupné na: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>>.

[80] University of Wisconsin. *Malcolm Baldrige Award Frequently Asked Questions*. [online], [cit. 2015-01-27]. Dostupné na: <<http://www.uwstout.edu/about/mba/faq.cfm>>.

[81] Value Based Management. *Summary of the Performance Prism*. [online], [cit. 2015-02-04]. Dostupné na: <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_performance\\_prism.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html)>.

## **Abstrakt**

KOVANDOVÁ, Jana. *Modely měření a řízení výkonnosti v podnicích*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015.

**Klíčová slova:** Výkonnost, zisk, rentabilita, peněžní rok, Value Based Management, Total Quality Management, normy ISO, benchmarking, Six Sigma, teorie omezení, ceny kvality, Balanced Scorecard, Performance Prism, Six Sigma Business Scorecard

Práce pojednává o modelech měření a řízení výkonnosti v podnicích. Hlavním cílem práce bylo představit a analyzovat vybrané přístupy měření a řízení výkonnosti podniku. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá deskripcí vybraných modelů. Praktická část je zaměřena na komparaci modelů a jejich aplikaci na příkladu zvolené společnosti. Byl zde analyzován stávající systém měření výkonnosti podniku a dále bylo aplikováno několik modelů, o které by podnik mohl rozšířit svůj stávající systém řízení výkonnosti.

## **Abstract**

KOVANDOVÁ, Jana. *The Measurement and Management Models of Performance in Enterprises*. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 2015.

**Klíčová slova:** Performance, Profit, Profitability, Cash Flow, Value Based Management, Total Quality Management, ISO standards, Benchmarking, Six Sigma, Theory of Constraints, Quality Awards, Balanced Scorecard, Performance Prism, Six Sigma Business Scorecard

The thesis is focused on the measurement and management model of performance in enterprises. The main objective was to introduce and analyse specific chosen approaches to performance measurement and management of company. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part describes chosen models. The practical part is focused on a comparison of the models and their application to the selected company. The existing performance measurement and management system of the company was analysed and several models were applied. The models applied were those that the company should apply into its existing performance management system.