

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku a jeho rozvoj

Autor: **Bc. Ilona HNÁTOVÁ**

Vedoucí práce: **doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2018/2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Ilona HNÁTOVÁ
Osobní číslo: S16N0098P
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: Průmyslové inženýrství a management
Téma práce: Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku a jeho rozvoj
Zadávající katedra: Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Zásady pro vypracování

1. Měření výkonnosti podniku a faktory ovlivňující její velikost
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku
4. Doporučení pro další rozvoj systému měření výkonnosti vybraného podniku

Rozsah diplomové práce: 50 – 70 stran
Rozsah grafických prací: 0 výkresů
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

1. WAGNER, J. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4
2. KISELÁKOVÁ, D., ŠOLTÁS, M. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: GRADA, 2018. ISBN 978-80-271-0680-6
3. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytvoření synergií*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-155-3
4. *Podniková dokumentace*

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Konzultant diplomové práce: Ing. David Ženíšek
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání diplomové práce: 24. září 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 24. května 2019

V Plzni dne 24. září 2018



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.
děkan



L.S.



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

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

V Plzni dne:

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při zpracování této diplomové práce. Ráda bych také poděkoval společnosti Elitex Nepomuk, a.s. za zadání reálného problému a vstřícný přístup při jeho řešení.

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Bc. Hnáťová	Jméno Ilona		
STUDIJNÍ OBOR	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“			
VEDOUcí PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan		
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku a jeho rozvoj			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2019
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	78	TEXTOVÁ ČÁST	56	GRAFICKÁ ČÁST	22
---------------	----	---------------------	----	----------------------	----

STRUČNÝ POPIS ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Tato diplomová práce se zabývá návrhem měření výkonnosti podniku Elitex Nepomuk, a.s. a jeho rozvojem. Hlavním cílem je zpracování a vytvoření analýz pro zhodnocení výkonnosti podniku. Pro hodnocení dané problematiky byl vybrán pyramidový rozpad Du-Pond, ukazatel EVA a metoda Balanced Scorecard. Tyto metody byly zhodnoceny a byl navržen rozvoj systému měření výkonnosti.
KLÍČOVÁ SLOVA	Výkonnost, měření výkonnosti, Du-Pont, EVA, Balanced Scorecard, strategická mapa

SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

AUTHOR	Surname Bc. Hnáťová	Name Ilona	
FIELD OF STUDY	2301T007 „Industrial Engineering and Management”		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Proposal of a system for measuring the performance of a selected company and its development		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2019
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	78	TEXT PART	56	GRAPHICAL PART	22
----------------	----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The diploma thesis deals with the proposal of measuring the performance of the company Elitex Nepomuk, a.s. and its development. The main aim is to create and analyze the performance of the company. For the evaluation of this issue was chosen the pyramid decomposition of Du-Pond, the EVA indicator, and the Balanced Scorecard method. These methods have been assessed and have been proposed for development of a performance measurement system.
KEY WORDS	Performance, performance assessment, Du-Pont, EVA, Balanced Scorecard, Strategy map

Obsah

Seznam použitých zkratk.....	9
Úvod.....	10
1 Měření výkonnosti podniku a faktory ovlivňující její velikost.....	11
1.1 Výkonnost podniku.....	11
1.2 Faktory ovlivňující výkonnost podniku.....	11
1.2.1 Finanční faktory.....	11
1.2.2 Nefinanční faktory.....	12
1.3 Měření výkonnosti.....	13
1.3.1 Funkce měření.....	13
1.3.2 Fáze v procesu měření.....	14
1.3.3 Měrné veličiny.....	15
1.4 Klasické metody měření výkonnosti.....	16
1.4.1 Ukazatele rentability.....	16
1.4.2 Pyramidový rozklad Du-Pont.....	17
1.5 Moderní metody měření výkonnosti.....	18
1.5.1 Market Value Added (MVA).....	18
1.5.2 Earned Value Management (EVA).....	20
1.5.3 Čistá současná hodnota (NPV).....	21
1.6 Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....	22
1.6.1 Balanced Scorecard (BSC).....	22
1.6.2 Model CAF (Common Assessment Framework).....	24
1.6.3 Klíčové indikátory výsledků (KRI).....	26
1.6.4 Klíčové indikátory výkonnosti (KPI).....	26
1.6.5 Osobní indikátor výkonnosti (PI).....	27
1.6.6 Model INFA.....	28
2 Charakteristika vybraného podniku.....	30
2.1 Vybraný podnik.....	30
2.1.1 Historie podniku.....	31
2.1.2 Výrobky.....	31
2.1.3 Výrobní proces.....	32

2.1.4	Zákazníci	33
2.1.5	Management podniku	35
3	Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku	38
3.1	Výběr vhodných ukazatelů a modelů měření výkonnosti	38
3.2	Výpočet výkonnosti podniku	38
3.2.1	Klasické hodnocení – Finanční ukazatel	38
3.2.2	Klasické hodnocení – Nefinanční ukazatelé	40
3.2.3	Moderní hodnocení	46
3.2.4	Model výkonnosti podniku s využitím BSC	50
3.3	Zhodnocení výkonnosti podniku	57
4	Doporučení pro další rozvoj systému měření výkonnosti vybraného podniku	58
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam příloh.....	64

Seznam použitých zkratk

BSC	Vyvážená výsledková listina (<i>Balanced Scorecard</i>)
CAF	Společný hodnotící rámec (<i>Common Assessment Framework</i>)
EAT	Čistý zisk (<i>Earnings after Taxes</i>)
EBT	Zisk před zdaněním (<i>Earnings before Taxes</i>)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (<i>Earnings before Interest and Taxes</i>)
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges</i>)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (<i>Economic Value Added</i>)
INFA	IN Finanční analýza
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (<i>Key Performance Indicators</i>)
KRI	Klíčové indikátory výsledků (<i>Key Result Indicators</i>)
MVA	Tržní přidaná hodnota (<i>Market Value Added</i>)
NOA	Čistá operační aktiva (<i>Net Operating Assets</i>)
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění (<i>Net Operating Profit after Taxes</i>)
NPV	Čistá současná hodnota (<i>Net Present Value</i>)
PI	Ukazatele výkonnosti (<i>Performance Indicators</i>)
ROA	Rentabilita aktiv (<i>Return On Assets</i>)
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu (<i>Return on Capital Employed</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
ROS	Rentabilita tržeb (<i>Return on Sales</i>)
WACC	Průměrné náklady kapitálu (<i>Wighted Average Cost of Capital</i>)

Úvod

Tato diplomová práce vznikla na základě požadavku společnosti Elitex Nepomuk, a.s., která působí v oblasti strojírenství a elektrotechnického průmyslu. Tématem je návrh systému měření výkonnosti a jeho rozvoj.

V současné době je měření výkonnosti nedílnou součástí pro řízení podniku. Výsledky jsou důležité hlavně pro management podniku a také pro další subjekty, které jsou spojeny s podnikem, což jsou odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, zákazníci, stát apod. Podniky si mohou vybrat z několika metod, které se zabývají hodnocením výkonnosti s ohledem na řízení podniku

Hlavním cílem této práce je vymezení a analýza základních metod, které jsou využívány při hodnocení výkonnosti a aplikace těchto metod na vybraný podnik. Teoretická část popisuje základní pojmy spojené s daným tématem, jako je např. výkonnost a ovlivňující faktory. Dále jsou popsány základní metody, které se v současné době využívají pro měření výkonnosti podniku. Získané informace jsou využity v praktické části a jsou aplikované na vybraný podnik.

V této práci je vytvořena analýza finančních i nefinančních ukazatelů, pomocí klasických i moderních metod a také pomocí modelu. Jako klasická metoda měření finančních ukazatelů je zvolen pyramidový rozpad Du-Pont. Nefinanční ukazatele jsou měřeny pomocí analýzy spokojenosti zaměstnanců i zákazníků. Pro moderní hodnocení výkonnosti je vybrán ukazatel EVA a jako hodnotící model je vybrána metoda Balanced Scorecard, která je vyhodnocena pomocí strategických map a celkovým (tabulkovým) modelem, který popisuje jednotlivé cíle a ukazatele s nimi spojené. Závěrem je vyhodnocení zpracovaných metod a je navržen rozvoj systému měření výkonnosti pro společnost Elitex Nepomuk, a.s.

1 Měření výkonnosti podniku a faktory ovlivňující její velikost

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost se vyskytuje v mnoha oblastech a existuje několik různých definic. Obecně je možné tento pojem vysvětlit jako charakteristiku popisující způsob, nebo průběh, jak určitý subjekt vykonává danou činnost. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Pojem výkonnost, ve spojitosti s podnikem, lze definovat jako charakteristiku, která popisuje způsob, jakým společnost uskutečňuje určitou činnost a její průběh. Interpretací je pak vyjádření uspořádaného vztahu podle zvolených kritérií.

Výkonnost vždy také závisí na vztahu zájmové skupiny k dané organizaci a jejich preferencích. Důležité je znát také odpovědi na otázku: „Pro koho výkonnost organizace měříme a interpretujeme?“

Základním cílem je najít kompromis mezi hlavními cíli strategie a výkonnosti. Nejlepším řešením je pak měřit a posuzovat výkonnost činností ve vztahu ke strategickým cílům organizace z hlediska způsobu a rozsahu, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům. [1]

Doslovná definice výkonnosti zní: „Výkonnost je schopnost podniku nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktiv.“ [8]

1.2 Faktory ovlivňující výkonnost podniku

Mezi faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, lze zařadit konkurenceschopnost, výši tržeb a zisku, náklady kapitálu, tržní pozici podniku a strategii podniku. Faktory můžeme rozdělit do skupin na finanční, nefinanční a ostatní.

1.2.1 Finanční faktory

Mezi finanční faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, patří:

- **Zvyšování tržeb** – je ho možné dosáhnout několika různými způsoby a to například prodejem většího množství výrobků či služeb, nebo zvýšením cen. Aby bylo možné zvýšit prodej, je potřeba rozšířit podnik na nové trhy, provádět inovace a zaměřit se na marketing.
- **Zisk** – je chápán jako měřítko celopodnikové a vnitropodnikové výkonnosti. K jeho zvýšení dochází díky zvýšení tržeb a snížení nákladů. Vzniká, pokud nastane situace, kdy jsou výnosy vyšší než výdaje. Zisk je základem pro měření rentability veškeré podnikové činnosti a jeho tvorba je přímo závislá na tržbách.
- **Řízení nákladů** – je soustředěno na provozní náklady a kapitál. Pro účinné řízení nákladů je nutné rozdělit náklady na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou vynaloženy jednorázově a se změnou objemu výroby se nemění. Naopak variabilní náklady se zvyšují společně s narůstajícím objemem výroby.

- **Řízení čistého pracovního kapitálu** – skládá se z řízení jednotlivých složek (např. řízení zásob, pohledávek a krátkodobých finančních zdrojů).
- **Efektivnost investičních projektů** – je zde respektován faktor času a je brán v úvahu i finanční tok po celou dobu investice. Přihlíží se zde také k indexu ziskovosti, který porovnává diskontované peněžní příjmy a kapitálové výdaje. [2]

1.2.2 Nefinanční faktory

Nefinančními faktory lze chápat:

- **Konkurenceschopnost** – v současné době je důležité, aby podnik věnoval pozornost nejen svým zákazníkům a jejich potřebám, ale také konkurenci na trhu. Konkurenceschopnost je možné definovat jako schopnost vyrábět a prodávat určitý produkt za podmínky zachování rentability. V případě potřeby musí být konkurenční firma schopna snížit cenu produktu, ale zároveň nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Aby podnik získal konkurenční výhody, musí provést analýzu trhu a vytvořit konkurenční strategii. Aby se stal podnik konkurencí, musí splnit minimálně dvě podmínky. Zaprvé musí disponovat konkurenčním potenciálem a zároveň musí chtít vstoupit na konkurenční trh.
 - o **Konkurenceschopnost v cenách** – týká se výrobků, kterých je nedostatek. Podnik díky jejich nasazení na trh dosahuje vysokých zisků.
 - o **Konkurenceschopnost v nákladech** – představuje výrobky, které je podnik schopen vyrobit levněji než konkurence. Podnik se zaměřuje na požadavky a nároky spotřebitelů, kterým se snaží vyhovět a díky tomu generuje zisk.
- **Strategie** – součástí strategií je stanovení vizí a cílů. Hlavním cílem je zjistit, jakým směrem se chce společnost odvíjet. Třemi fázemi strategie je příprava, realizace a kontrola plnění. Bližší vysvětlení pojmu je uvedeno v předchozích kapitolách.
- **Informovanost** – jedná se o množství informací, kterými disponuje jedinec, nebo skupina lidí a aktivně je šíří. Informovaný jedinec je poučený o nějaké informaci, faktu či dění a dostává je úplně a pravidelně. [2]

Mezi tyto faktory lze zahrnout také vše, co představuje pro podnik možnost růstu výkonnosti.

Patří mezi ně například:

- **Spokojenost zaměstnanců** – zaměstnanci jsou nedílnou součástí jakéhokoli podniku. Zaměstnavatel musí být schopen připravit pro své zaměstnance dobré podmínky pro plnění jejich pracovních povinností. Pokud je zaměstnanec nespokojen, pak neodvádí dobrou práci, což je pro firmu ztrátové. Cílem je, aby do práce chodili rádi, včas a jejich činnost je bavila.

- **Motivace** – Zaměstnavatel by měl být schopen své zaměstnance správně motivovat. Motivace je klíčový prostředek, který dokáže přimět zaměstnance k práci. Motivaci lze rozdělit na:
 - o **Vnitřní** – tuto motivaci si vytvářejí sami zaměstnanci. Faktorem může být odpovědnost za vykonávanou práci, autonomie, nebo příležitost rozvoje schopností.
 - o **Vnější** – zde záleží na zaměstnavateli. Vnější motivace může být pozitivní, ale i negativní. Mezi pozitivní patří například zvýšení platu, povýšení, pochvala apod. V případě negativní motivace se může jednat například o kritiku, odepření finanční odměny, sesazení z pozice apod.

Ideální je, pokud dochází převážně k vnitřní motivaci. Vnější může působit pouze krátkodobě.

- **Spokojenost zákazníků** – základním strategickým cílem podniku je maximální uspokojení potřeb zákazníků. K jejich spokojenosti pak napomůžou i další faktory, mezi které patří vstřícné jednání, ochota společnosti v krizových situacích, profesionální přístup během komunikace apod.
- **Podniková kultura** – jedná se o vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.
- **Technologie podniku** – Moderní technologie mohou zajistit firmě určitou úroveň konkurenceschopnosti, usnadnit a urychlit výrobu a také maximálně využít materiály. Pomocí nich tak firma může snížit výrobní náklady a tím dospět ke zvyšování zisku.[2]

1.3 Měření výkonnosti

Jedná se o měření činnosti, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristiky zkoumaného objektu. Výsledkem toho jsou hodnoty související s charakteristikou, kterou lze využít k popisu určitého objektu.[1]

1.3.1 Funkce měření

Jako nejvýznamnější je možné zmínit následujících šest funkcí měření:

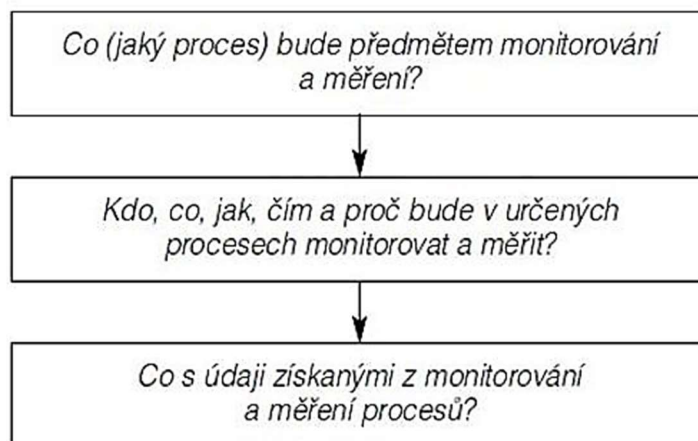
1. **Funkce podpory paměti** – uchovává údaje o daném projektu po celou dobu jeho realizace i po jeho dokončení.
2. **Funkce podpory srovnání** – porovnává charakteristiku různých projektů, které probíhají ve stejný, nebo v odlišný čas.
3. **Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání** – umožňuje objektivizovat smyslové vnímání objektu, nebo napomáhá popsat projekt z technického pohledu.
4. **Funkce podpory hloubky poznání** – popisuje druhově přiřazené charakteristiky projektu, které není možné zachytit lidskými smysly ani technickými nástroji.

5. **Funkce zprostředkování poznání** – usnadňuje popsání daného projektu i osobám, které nejsou s jeho vývojem nijak spjaty.
6. **Funkce důkazní** – dokazuje, že projekt byl, nebo nebyl uskutečněn. [1]

1.3.2 Fáze v procesu měření

Měření výkonosti se skládá z několika na sebe navazujících fází:

1. **Vytvoření modelu** – vytvořený model je základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. Nejdůležitější je určení „CO“ bude předmětem měření a z jakého úhlu pohledu bude zkoumán. Cílem měření není vytvoření duplicity, ale jedná se o určení průběhu dalších fází procesu měření.
2. **Volba metod a nástrojů** – zde je důležitou otázkou „JAKÝM ZPŮSOBEM“. To znamená, že se určí jakou metodou a jakými nástroji bude měření provedeno. Tento krok určuje, co je potřebné vědět, aby došlo ke správnému rozhodnutí během dalšího měření. Důležité je mít správné informace a znalosti o vybrané metodě. Vhodná volba metod a nástrojů je činnost, která vyžaduje od subjektů, zodpovědných za správnost návrhu, aktivní přístup pro dosažení požadovaných výsledků.
3. **Získání požadovaných hodnot (údajů)** – jedná se o samotnou fázi měření, při které jsou předběžné výsledky získány přímo, nebo prostřednictvím nástrojů.
4. **Zaznamenání a uchování získaných hodnot** – cílem této fáze je uskutečnit zaznamenání údajů tak, aby došlo k jejich zpracování a následnému uchování s co nejmenším množstvím chyb. Pokud by došlo k chybnému zpracování, může to nepříjemně ovlivnit další fáze měření.
5. **Třídění a interpretace hodnot** – jedná se o přípravu komunikace s uživateli. Zpracovávají se zde primární údaje, pomocí postupů třídění, uspořádání, analýzy, pozorování či syntézy.
6. **Ověření informací** – lze také hovořit o porovnání výsledků měření. Cílem je eliminovat projevy projektu a zvýšit přístup k informacím pro uživatele. Dále také ověřit správnost měření a popřípadě odstranit chyby.
7. **Komunikace informace uživatelům** – jedná se o finální fázi celého měření. Cílem je vhodnou formou a vhodnými prostředky předat uživateli srozumitelné informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. Tuto fázi lze nazvat také jako reporting, prezentaci, vykazování apod. [1]



Obrázek 1 - Procesy k měření [1]

1.3.3 Měrné veličiny

Měrné veličiny jsou neoddelitelnou součástí každého měření výkonnosti. Existuje několik typů veličin, které se liší možnostmi posouzení vztahu mezi dvěma zjištěnými hodnotami. Následující schéma znázorňuje rozdělení veličin do několika skupin. [1]



Obrázek 2 - Měrné veličiny pro měření výkonnosti [1]

Veličiny se dají rozdělit do dvou základních skupin na:

- **Kvalitativní** – u těchto veličin nejsme schopni určit vztah mezi dvěma hodnotami. Další rozdělení této skupin je na:
 - o **Nominální** – jedná se o veličiny, o jejichž hodnotách je možné říci pouze to, zda jsou stejné, nebo odlišné.
 - o **Ordinální** – u těchto veličin lze určit pořadí uvedených hodnot.
- **Kvantitativní** – zde je možné určit vzájemné vztahy mezi jednotlivými hodnotami. Tuto skupinu lze dále rozdělit na:
 - o **Intervalovou** – zde je možné určit, o kolik se uvedené hodnoty liší.
 - o **Podílenou** – u těchto veličin lze uvést kolikrát se od sebe dané hodnoty liší. [1]

Pro měření výkonnosti podniku se používají převážně kvantitativní metody měření výkonnosti a ke správnému měření slouží různé metody, které se určují podle finančních a nefinančních ukazatelů. Proto, aby byly splněny veškeré aspekty měření výkonnosti, je nutné použít finanční i nefinanční ukazatele.

Finanční ukazatele – pracují s daty, které jsou v účetní závěrce podniku, nebo s informacemi z cenných papírů. Nejčastěji se jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Výběr správných ukazatelů, z hlediska správného naplnění z finančních výkazů, vývoji v čase a porovnání se situací, v odvětví podává pro další hospodaření podniku možná východiska.

Tradiční přístupy lze rozdělit do následujících skupin:

- **Absolutní hodnoty zisku** – čistý zisk (EAT), zisk před zdaněním (EBT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)
- **Hotovostní toky** – provozní, volné a celkové cash-flow
- **Paralelní soustava poměrových ukazatelů** – ukazatele rentability, aktivity, likvidity, produktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu
- **Pyramidová soustava poměrových ukazatelů** – ROE, Du-Pont analýza
- **Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti podniku** – EVA, MVA apod.

Finanční ukazatele slouží jako kritéria pro určení silných a slabých stránek podniku. Napomáhají při rozhodování v oblastech investování, financování a dividendové politiky. Dále také tyto ukazatele podávají informace vlastníkům podniku a jejich subjektům.

Hlavními problémy s použitím finančních hodnotících kritérií jsou následující skutečnosti:

- Jsou spojovány s krátkodobými cíli podniku – nepracují s cíli dlouhodobými, díky čemuž nedochází ke spojení se strategií podniku.
- Absolutní a relativní ukazatele lze vyčíslit až po skončení účetního období, tudíž mají pouze historický charakter.
- Hrozí ovlivňování ukazatelů a manipulace s výsledky hospodaření.
- Ukazují pouze důsledky, nezaměřují se na příčiny jednotlivých jevů a některé kroky nezahrnují vůbec. [6]

EBITDA			
EBIT			odpisy
EBT		úroky	
EAT	daně		
čistý zisk, hosp. výsl. za účetní období			
zisk před zdaněním, hospodářský výsledek, výsledek hospodaření			
zisk před zdaněním a úroky, provozní hospodářský výsledek,			
zisk před zdaněním, úroky a odpisy			

Obrázek 3 - Vývoj finančních ukazatelů[17]

1.4 Klasické metody měření výkonnosti

1.4.1 Ukazatele rentability

Mezi ukazatele rentability patří ukazatel míry zisku a hodnotí úspěšnost podniku pomocí poměření celkového zisku s podnikovými zdroji. Sleduje, jak podnik využívá a zhodnocuje vložený kapitál. Ukazatele poukazují také na vliv likvidity, zadluženosti, nebo na řízení aktiv na výsledek hospodaření. Smyslem těchto ukazatelů je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů podniku při zohledňování vložených prostředků.

Nejčastěji se používají následující ukazatele:

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

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

kde: EBIT ...zisk před úroky a zdaněním

Tato rentabilita poměruje zisk s celkovými aktivy, které podnik investuje do podnikání bez ohledu na způsob financování. Jedná se o měřítko celkové výkonnosti podniku, kdy je nejdůležitější, aby podnik dokázal efektivně využít svou majetkovou bázi.

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)**

$$ROCE = \frac{EBIT}{dlouhodobé\ závazky + vlastní\ kapitál}$$

ROCE označuje výnosnost dlouhodobého investičního kapitálu a měří jejich efektivnost a výnosnost. Zaměřuje se na využití dlouhodobého kapitálu, který je zapojený do předmětu činnosti podniku.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$ROS = \frac{výsledek\ hospodaření\ po\ zdanění}{tržby}$$

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku. Výsledná hodnota by měla mít rostoucí tendenci v čase.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

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

Rentabilita vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Hodnota by měla být vyšší než úroková míra cenných papírů. ROE je také možné porovnat s průměrem v odvětví. [9]

1.4.2 Pyramidový rozklad Du-Pont

Tento nástroj vysvětluje souvislost mezi ukazateli. Samotné ukazatele mají omezenou vypovídací schopnost a je vždy vybrán pouze jeden ukazatel jako vrcholový. Ten se poté rozkládá na další dílčí ukazatele. Mezi ukazateli jsou pevně dané vztahy, které jsou vyjádřeny matematicky. Díky tomu vzniká hierarchie mezi nimi a cílem rozkladů je poukázat na důsledky, které mají určité podnikové rozhodnutí.

Využívají se dva postupy rozkladu:

- **Aditivní rozklad** – jde o rozklad do součtu, či rozdílu dvou ukazatelů
- **Multiplikativní rozklad** – zde je součinem, nebo podílem dalších ukazatelů vyjádřen vrcholový ukazatel

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní kapitál}$$
$$ROA = \frac{zisk}{aktiva} \times \frac{aktiva}{vlastní kapitál}$$
$$\frac{zisk}{tržby} \times \frac{tržby}{aktiva}$$

Obrázek 4 - Rozklad Du-Pont [9]

Du–Pont rozklad využívá rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) jako vrcholového ukazatele. Ten se rozkládá na tři činitele:

- Zisková marže (zisk/tržby)
- Obrat aktiv (tržby/aktiva)
- Finanční páka (aktiva/vlastní kapitál)

Ukazatele ziskové marže a obratu aktiv jsou rozkladem ukazatele ROA. Ukazatel finanční páky vyjadřuje, že pokud se zvýší cizí kapitál, může dojít ke zvýšení hodnoty ROE za předpokladu, pokud zvýšení zadluženosti vytvoří dostatečně vysoký zisk pro zaplacení úroků. Nevýhodou je, že nejde přesně rozlišit výši vlivu provozní činnosti a finanční politiky na ROA. [9]

1.5 Moderní metody měření výkonnosti

1.5.1 Market Value Added (MVA)

Tato metoda vznikla v roce 1993 a lze ji přeložit jako tržní přidaná hodnota. Zaměřuje se na měření rozdílu mezi tržní přidanou hodnotou a kapitálem investovaným do podniku, čím vyjadřuje bohatství vlastníků. Cílem této metody je dosažení co nejvyšších hodnot, tedy maximalizace MVA.

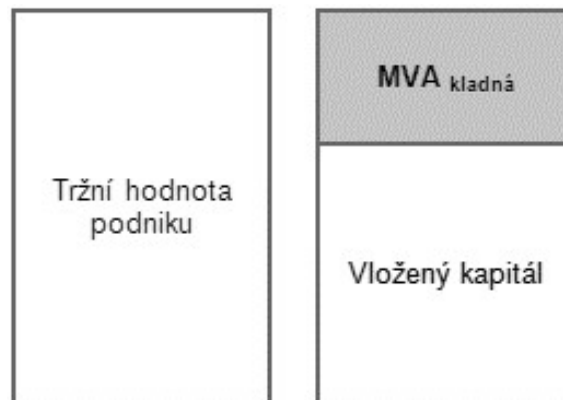
MVA se používá pro měření výkonnosti podniku a snaží se maximalizovat hodnoty pro vlastníky, kterým ukazuje, jak schopný je management. V případě kladného MVA je management schopný a pro vlastníky vytváří novou hodnotu. Pokud je MVA záporné, tak dochází ke snížení hodnot kapitálu a management není pro podnik dostatečně schopný.

Výpočet je možný ze dvou variant:

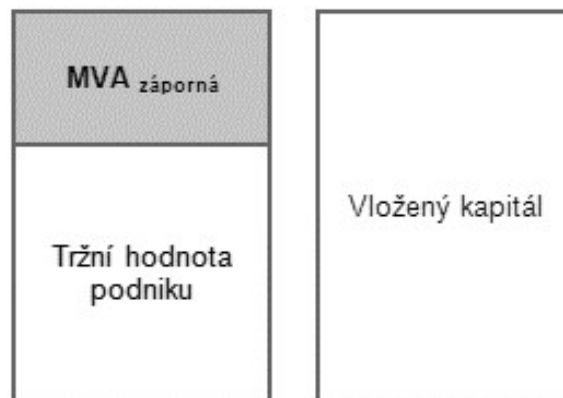
- $MVA =$ současná hodnota budoucích výsledků dle EVA
- $MVA =$ tržní hodnota firmy – celkový vložený kapitál

Interpretace MVA je možné vyhodnotit jako kladné, nebo záporné podle následujících výsledků:

- $MVA > 0$ – v tomto případě vytváří podnik pro vlastníky novou hodnotu
- $MVA = 0$ – investovaná hodnota je bez zhodnocení
- $MVA < 0$ – při tomto výsledku dochází k poklesu hodnot podniku [14]



Obrázek 5 - Znázornění kladné MVA [14]



Obrázek 6 - Znázornění záporné MVA [14]

1.5.2 Earned Value Management (EVA)

Tato metoda byla vytvořena v roce 1993 a v překladu se označuje jako ekonomická přidaná hodnota. Využívá se při řízení informatických i neinformatických projektů a označuje významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. Cílem EVA je, aby investovaný kapitál měl vyšší přínos, než náklady na kapitál a snaží se o maximalizaci zisku.

Výpočet EVA:

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

kde:

EVA ... ekonomická přidaná hodnota

NOPAD ... provozní výsledek hospodaření ($NOPAD = EBIT \times (1 - t)$)

EBIT ... zisk před úroky a zdaněním

WACC ... průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál

C ... celkový dlouhodobě investovaný kapitál ($C = \text{Pasiva} - \text{krátkodobé závazky z obchodního styku}$)

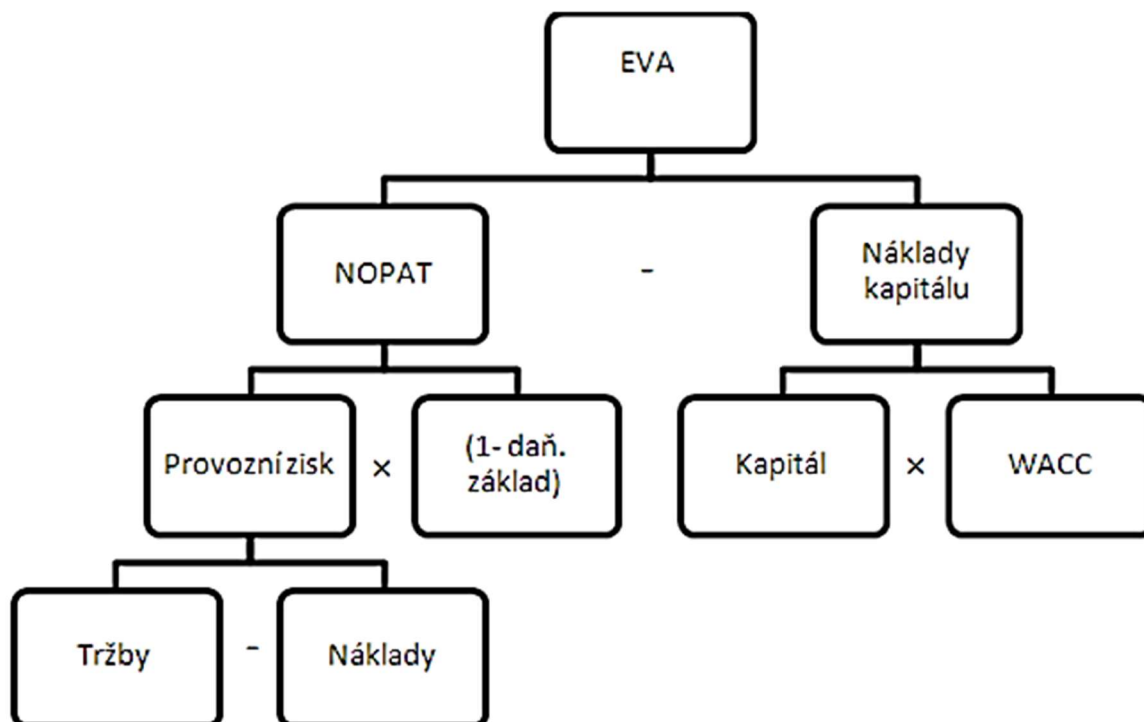
t ... sazba daně z příjmů

Interpretace výsledků:

$EVA > 0$ – v tomto případě se zvyšuje hodnota projektu a vytváří se hodnota pro vlastníky

$EVA = 0$ – investovaná hodnota je bez zhodnocení

$EVA < 0$ – zde dochází k poklesu hodnot podnik [15]



Obrázek 7 - Dekompozice vrcholového ukazatele EVA [15]

1.5.3 Čistá současná hodnota (NPV)

Jedná se o hodnocení efektivnosti investic a je jednou z nejrozšířenějších metod při finanční analýze projektů (investic). Podstatou hodnocení investic je porovnání nákladů na investice s výnosy. Pomocí NPV lze popsat libovolný peněžní tok a výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice. Výsledná hodnota popisuje, kolik peněz přinese podniku realizace investice.

Pokud je výsledek kladný, je projekt přípustný a pokud záporný, je projekt označen za nepřijatelný. V případě srovnání více alternativ, je vždy vybrána vyšší NPV.

Výpočet NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T\check{z}} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN$$

NPV ... čistá současná hodnota

CF_t ... peněžní tok v jednotlivých letech

n ... doba životnosti projektu

r ... diskontní úrokový míra

Nefinanční ukazatele – díky nedostatkům finančních ukazatelů je nutné do systému měření zahrnout i ukazatele nefinanční. Ty jsou nejčastěji vyjádřeny v naturálních hodnotách. Mezi nejčastější nefinanční ukazatele spadají zaměstnanci, výrobky a služby, interní procesy a zákazníci.

Výběr těchto ukazatelů musí vycházet z dlouhodobých cílů a strategie podniku, kdy by měli být v přímé souvislosti a jejich dosahováním by mělo dojít k plnění cílů. Finanční ukazatele mají být vymezeny tak, aby bylo možné v budoucnu říci, zda došlo k jejich změně, či nikoli.

Rozdělují se na:

- **Tvrdé (hmatatelné)** – mezi ně patří počet reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu.
- **Měkké (nehmatatelné)** – zde jsou uvedeny průzkumy, firemní kultura, zapojení zaměstnanců apod.

Mezi přednosti nefinančních ukazatelů patří:

- Jsou spojeny s dlouhodobou strategií a s dlouhodobými cíli podniku, díky čemu jsou schopny definovat faktory, které ovlivňují celkovou úspěšnost podniku.
- Vyjadřují podíl duševního vlastnictví na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty podniku.
- Mohou charakterizovat základní aspekty hodnotového řetězce podniku a jejich orientace do budoucna.
- Reagují na vnější změny, a při rychlé aplikaci pomáhají ke zlepšení manažerského řízení.
- Zachycené jevy předcházejí následkům a důsledkům, které jsou měřeny externími ukazateli. [16]

1.6 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Komplexní přístup měří výkonnosti podniku pomocí modelů. Model je možné definovat jako zjednodušený obraz skutečnosti, který musí zahrnovat vše podstatné a být co nejjednodušší. Účelem modelu je splnění vedlejších cílů, pomocí kterých je dosaženo cíle hlavního.

Pro měření výkonnosti se nejčastěji používá metoda zvaná Balanced Scorecard.

1.6.1 Balanced Scorecard (BSC)

Metodu Balanced Scorecard vytvořili v roce 1992 Robert Kaplan a David Norton a doslovně ji lze přeložit jako vyváženou výsledkovou listinu. Cílem této metody je vyvážit požadavky a cíle různých zájmových skupin, které jsou s podnikem spojeny (např.: vlastníci, manažeři podniku, zákazníci, zaměstnanci apod.). Zájmy skupin bývají velmi rozdílné, a proto je nutné, aby došlo k vyvážení těchto zájmů a vyřešilo se to pomocí kompromisu.

BSC se považuje za univerzální metodu, kterou lze využít v různých typech podniků. Cílem této metody je snaha zefektivnit aktivity podniku tak, aby co nejvíce odpovídaly podnikové strategii a jejich cílům. Dalším cílem je zlepšení komunikace se zaměstnanci i okolím podniku a také monitoring výkonnosti podniku s celopodnikovými cíli.

Metodu je možné využít nejen celopodnikově, ale i v rámci jednotlivých organizačních složek podniku. Je však nutné metodiku přizpůsobit jen k jedné strategii, kterou je nutné konkretizovat. Metoda BSC především umožňuje:

- Převést celopodnikovou strategii na jednotlivé cíle.
- Sledovat komplexně výkonnost podniku.
- Měřit stanovené cíle.
- Dynamicky plánovat a stanovovat cíle.
- Shodné vnímání vize, cílů a postupů.
- Zdokonalit podnikovou strategii na základě výsledků výkonnosti.
- Propojit dílčí cíle a strategii v jeden celek. [3][12]

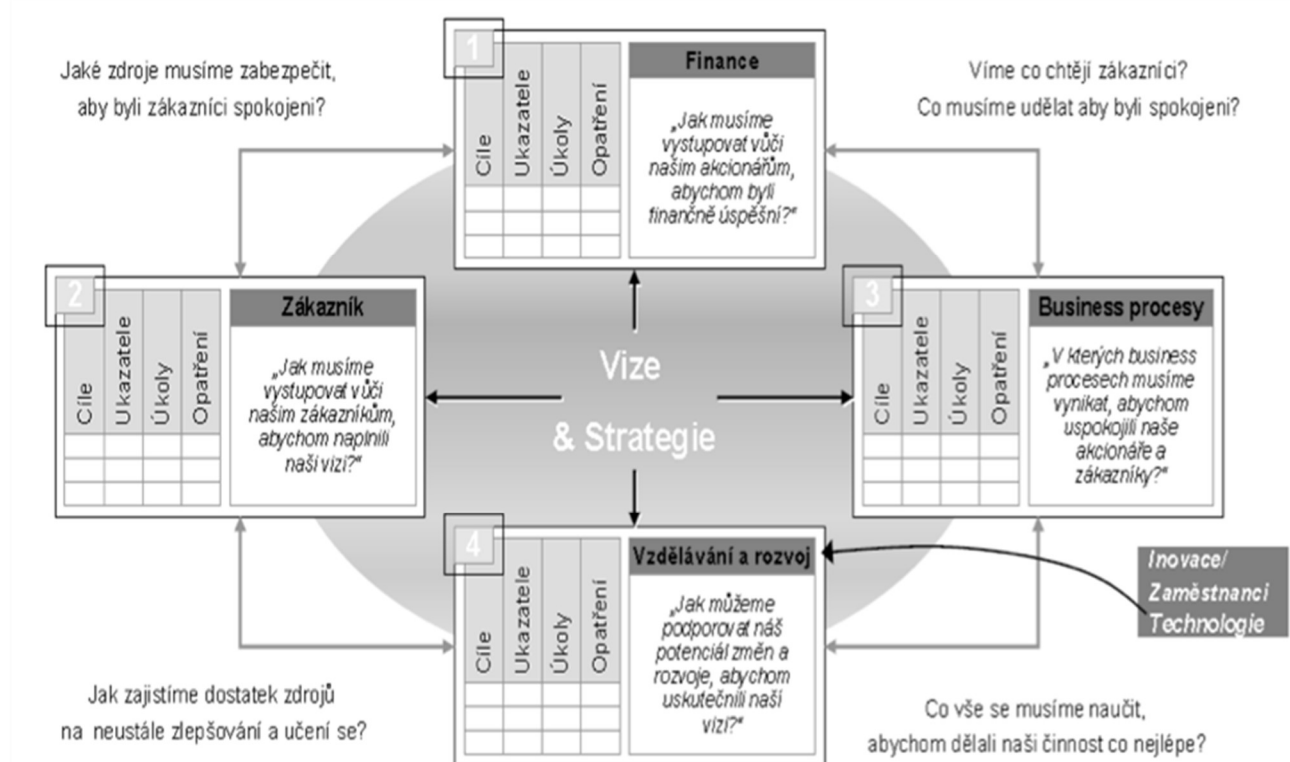
Oproti jiným metodám, které pracují především s finančními ukazateli, BSC klade důraz na nefinanční ukazatele. Konkrétně na efektivnost vnitřních procesů, spokojenost zákazníků a schopnost inovace. Zatím co finanční ukazatele umožňují podniku sledovat minulost, nefinanční ukazatele ukazují současný stav a budoucnost. BSC je postavena na perspektivě finanční, zákaznické, procesní a perspektivě učení a růstu. Všechny tyto perspektivy jsou pak rozděleny na mise, cíle a ukazatele. Lze také uvést perspektivu akce, která je zapotřebí pro zlepšení ukazatelů a k dosažení cílů.

- **Finanční perspektiva** – zahrnuje finanční cíle podniku, zda byl proveden cíl hospodaření a jestli bylo dosaženo dlouhodobého zisku.

Finanční perspektiva hodnotí: obrat,
 objednávky,
 a produktivitu podniku.

- **Zákaznická perspektiva** – týká se jednotlivých cílů, které jsou zaměřeny na spokojenost zákazníků, na jejich užitek a také, jak chce být podnik zákazníky vnímán. Dále se týká cílů, které souvisí se vstupem a umístěním podniku na trhu.
Zákaznická perspektiva hodnotí: konkurenceschopnost, spokojenost zákazníků, image, a rizika podniku.
- **Procesní perspektiva** – týká se interních cílů, zahrnuje výstupy a výsledky procesů, které umožňují k dosažení finančních a zákaznických cílů.
Procesní perspektiva hodnotí: plnění dodací lhůty, logistické náklady, a jakost.
- **Perspektiva zdrojů** – cíle, které zahrnuje tato perspektiva, slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro vytvoření a realizaci strategie. Vztahuje se k nehmotným pracovním silám (znalosti, inovace, inovační schopnosti, kreativita, technologie, informace, systémy a databáze), které zajistí budoucí úspěch podniku. Tyto potenciály vytváří i předpoklad zvládnutí změn v budoucnu a zvyšují adaptabilitu.
Perspektiva hodnotí: kompetence podniku, kvalifikaci a zaškolení, spokojenost zaměstnanců. [1][12]

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny jednotlivé perspektivy, jejich vzájemné propojení a napojení na strategii podniku.



Obrázek 8 – Perspektivy BSC[3]

Původně byl BSC navržen jako čtyřkvadrantový model, který byl nahrazen strategickou mapou. Strategická mapa umožňuje vzájemné propojení cílů a metrik, díky čemu lze znázornit vztahy příčin a důsledků. Tvorbou mapy je možné posoudit, jak dosažení cílů napomáhá plnit cíle jiné a jak jsou tyto cíle spojeny s podnikovou strategií. Co se týče metrik, ty na sebe mohou navazovat a vzájemně se negativně, nebo pozitivně ovlivnit.

Strategická mapa

Konečným výstupem BSC je strategická mapa. Ta zobrazuje strategické cíle podniku a návaznost mezi nimi. Správné zaznamenání příčin a následků těchto cílů umožňuje správné vyhodnocení budoucího vývoje podniku. Vytvoření strategické mapy napomáhá k lepší orientaci v širokém množství stanovených cílů a měřítek. Díky tomu jsou znázorněny veškeré vazby a vztahy mezi nimi

Strategická mapa se skládá z:

- Definice strategických cílů v každé perspektivě
- Definice výstupních měřítek pro strategické cíle
- Vyvážená strategických a nestrategických měřítek
- Definice příčinných vazeb [3][12]

1.6.2 Model CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF je založen na předpokladu, že dobrých výsledků je možné dosáhnou prostřednictvím vedení organizace, která řídí strategii a plánování, zaměstnance, zdroje a procesy. Na organizaci nahlíží z různých úhlů. Je tak uplatněn jednotný přístup při analýze výkonnosti organizace. Model CAF lze jednoduše vysvětlit tak, že se soustředí na to, CO je nedostatkem, nedává konkrétní odpověď na to, JAK dále postupovat při zlepšování. Pomáhá ale organizacím zavést principy dobrého řízení.

Tento model je speciálně vytvořen pro organizace ve veřejném sektoru pro zlepšení výkonnosti prostřednictvím daného sebehodnotícího rámce. CAF má čtyři hlavní cíle:

- Seznámit veřejnou správu s výhodami sebehodnocení a postupně ji vést k využívání celého sledu aktivit na principu neustálého zlepšování.
- Snažit se zjednodušit sebehodnocení organizace ve veřejném sektoru, díky čemu je možné získat analýzu organizace a přehled budoucích aktivit podniku, které by měly vést k dalším zlepšením.
- Co nejlépe propojit nástroje, které se používají při řízení kvality.
- Usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru. [4]

K uskutečnění těchto cílů napomáhá struktura, která se člení na devět kritérií a 28 subkritérií, panely hodnocení, aktivity pro zlepšování a slovník pojmů.

Hlavní kritéria identifikují hlavní aspekty, na které je nutné se zaměřit při každé analýze podniku. Kritéria 1 – 5 zkoumají předpoklady, popisující co organizace dělá pro to, aby dosáhla požadovaných výsledků. Kritéria 6 – 9 měří konkrétní výsledky, kterých bylo dosaženo v oblastech zákazníků, zaměstnanců, ve vztahu ke společnosti a celkových klíčových výsledků organizace.

Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je nutné posoudit během hodnocení. Uvedené příklady v jednotlivých subkritériích naznačují a objasňují, kterým oblastem je nutné věnovat vyšší pozornost. Tímto dojde ke zjištění, jak organizace reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v subkritériích.

Součástí modelu CAF je bodování, které slouží jako porovnání s ostatními organizacemi nebo pro účast v soutěžích. Při sebehodnocení je nejdůležitějším výstupem zjištění silných stránek a oblastí, kde by mělo dojít ke zlepšení. Bodové hodnocení přiděluje určitý počet bodů jednotlivým subkritériím, nebo jednotlivým příkladům. Jeho výsledkem by mělo především být odhalení příležitostí pro zlepšení v jednotlivých oblastech činnosti podniku. Bodové hodnocení by mělo být chápáno jako pomůcka, která by měla napomoci ukázat směr pro lepší pochopení stávajícího stavu, odhalit souvislosti mezi naplňováním předpokladů a dosahováním výsledků, které nejsou zcela zřejmé.

Bodové hodnocení modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

- Zajistit, kam má organizace směřovat své aktivity pro zlepšení.
- Měřit dosažený pokrok jako celek.
- Určit praxi, která je dobrá a poté ji přidělit vysoký počet bodů předpokladů a výsledků.
- Najít partnery, od kterých by bylo možné se učit. [5]

Model CAF má dva základní typy pro bodové hodnocení:

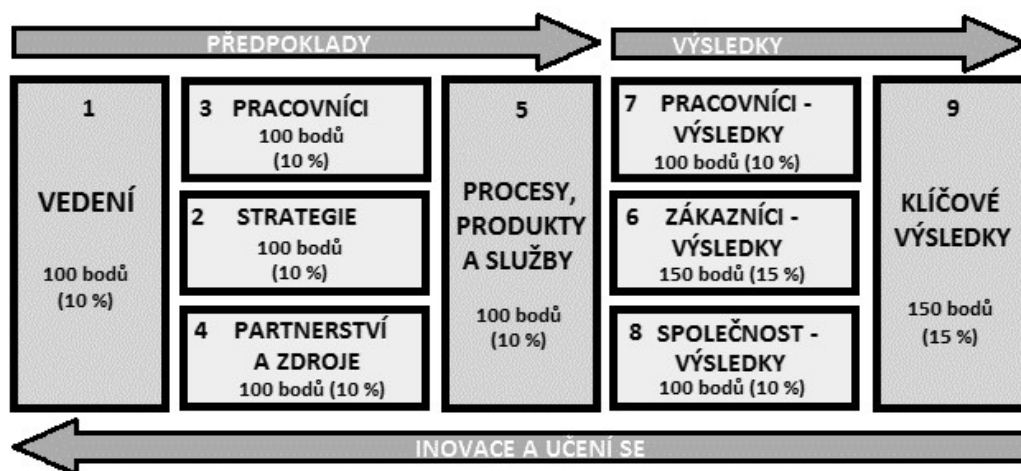
1) Klasické bodové hodnocení, dělené na předpoklady a výsledky

- **Hodnocení kritérií předpokladů** – při tomto hodnocení má podnik k dispozici stobodovou stupnici. Jednotlivé fáze cyklu se hodnotí a bodují zvlášť, v závislosti na tom, jak je posuzovaná skutečnost naplněna. Aby bylo dosaženo určité úrovně hodnocení, musí být naplněny všechny úrovně cyklu v hodnocení skutečnosti a plošně v rámci celé organizace. Dosažení plného počtu je možné pouze tehdy, když součástí zlepšování cyklu jsou benchlearningové aktivity.
- **Hodnocení kritérií výsledků** – i při tomto hodnocení je k dispozici stobodová stupnice, která se dělí na šest úrovní. U každé úrovně se hodnotí, jakým směrem se vyvíjí hodnocení skutečnosti nebo dosažení stanovených cílů. Hodnotí se zde výsledky nebo míra plnění cílů a toto hodnocení je možné použít pouze u skutečností, které byly vykázány za období minimálně tři let.

2) Bodové hodnocení s jemným rozlišením

- **Hodnocení kritérií předpokladů** – toto hodnocení se zaměřuje na reálné činnosti podniku, které nejsou dostatečně naplánované. Jednotlivé fáze cyklu se zde dají hodnotit jednotlivě, protože je možné, že k pokroku může dojít v jakékoli fázi. Při vlastním bodování se posuzuje, jestli bylo dosaženo jednotlivých fází cyklu a podle míry naplnění se přiřazuje odpovídající počet bodů do příslušného sloupce. Celkové výsledné hodnocení se vypočítá jako průměr všech dosažených bodů v jednotlivých fázích. Výsledný počet bodů by měl být věrohodný. Pokud bylo celkem dosaženo např. čtyřiceti bodů, neměly by jednotlivé fáze mít méně než dvacet bodů.

- **Hodnocení kritérií výsledků** – toto hodnocení posuzuje samostatné plnění trendů a cílů odděleně, podle toho, jak se vyvíjely trendy výsledků organizace během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle za poslední rok. Pomocí tohoto hodnocení je možné zjistit, zda je nutné zrychlit trendy nebo zda je potřeba se více zaměřit na dosažení cílů. Výsledné bodové hodnocení se stanovuje součtem bodů a následným vydělením dvěma. [4] [5]



Obrázek 9 - Hodnocení metodou CAF [4]

1.6.3 Klíčové indikátory výsledků (KRI)

Tyto indikátory představují finanční metriky vypovídající o výsledcích činností. Mohou sem patřit například ukazatele ziskovosti zákazníka nebo zisk před zdaněním. KRI se vztahují k minulému období a hovoří o tom, co se v podniku odehrálo a dlouhodobě se sledují.

Sledování indikátorů by mělo probíhat měsíčně, nebo kvartálně. Častější sledování není nutné, protože nejsou z krátkodobého hlediska pro podnik důležité. Uživatelé informací jsou nejčastěji vrcholoví manažeři, vlastníci nebo investoři, kteří znají finanční výsledky podniku. Manažeři na nižších úrovních mohou KRI sledovat také, ale většinou jsou vztaženy pouze k jejich oddělení. [7]

1.6.4 Klíčové indikátory výkonnosti (KPI)

Jedná se o ukazatele, které jsou pro podniky nejdůležitější z hlediska současného i budoucího vývoje. Změna těchto indikátorů má největší dopad na výkonnost firmy. Ukazatele pak určují, které kroky má podnik provést, aby se zvýšila výkonnost maximálním možným způsobem.

Jelikož se jedná o nejdůležitější ukazatele podniku, doporučuje se co nejčastější sledování. Pokud je to možné, je ideální denní měření, nebo alespoň jednu za týden. Jako optimální počet se uvádí zhruba 10 – 25 ukazatelů, pokud by jich bylo více, mohlo by dojít k odvádění pozornosti manažerů od důležitých operací.

Uživatelé informací z hodnot KPI jsou převážně vrcholoví manažeři, nebo také management na nižší úrovni řízení, který zodpovídá za konkrétního ukazatele a jeho hodnoty.

Velmi nutné je, aby se neustále sledovaly hodnoty KPI, které musí být v souladu se strategickými cíli podniku. Pokud KPI neodpovídá těmto cílům, je nutné je nahradit, nebo zcela vyměnit. Na ukazatele jsou kladeny vysoké nároky. KPI by měly být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené).

Charakteristiky ukazatelů, které by měly KPI splňovat jsou následující:

- Ukazatele jsou nefinanční.
- Ukazatele jsou často měřeny (několikrát za den, denně, jednou týdně)
- Ukazatele jsou orientovány na současnost a budoucnost.
- Hodnoty ukazatelů tvoří podklady pro rozhodování a následné akce na úrovni vrcholového managementu
- KPI musejí být srozumitelné a musí být vysvětleny celému týmu
- Akce, které vyplývají z dosažených hodnot, musí být jasné všem zaměstnancům
- KPI musí být navrženy tak, aby bylo možné definovat zodpovědnost za jejich hodnoty, a musí být stanoveny úkoly pro jednotlivé zaměstnance
- Dopad ukazatelů musí být významný a musí pokrýt kritické faktory úspěšnosti firmy
- Změna ukazatelů požadovaným směrem se musí pozitivně promítnout do KRI a PI [7][11]

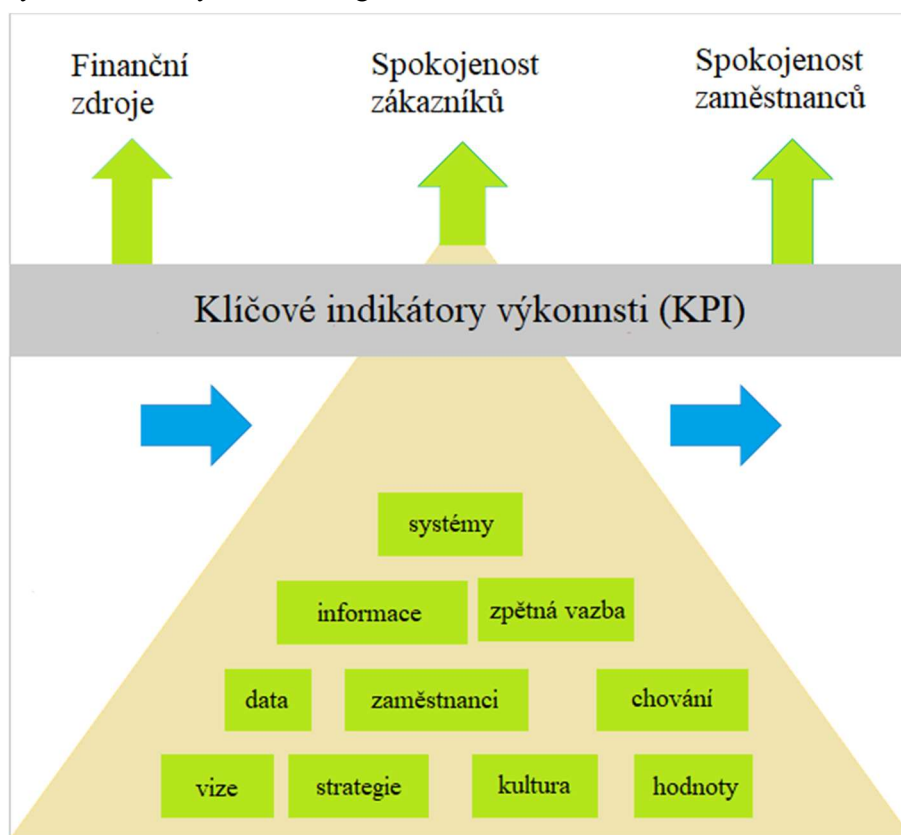
1.6.5 Osobní indikátor výkonnosti (PI)

Do této skupiny se řadí specifické indikátory, které není možné přímo zařadit do skupiny KPI. Jedná se o nefinanční ukazatele, které nejsou klíčové pro daný podnik. Často zde jsou dílčí ukazatele, které napomáhají při výpočtu KPI, či ukazatele, které nějakým způsobem výpočet doplňují, nebo rozšiřují. Nejedná se tedy o indikátor, který má pro podnik celofiremní význam, ale jsou spjaté s určitou částí podniku, nebo se zaměřují na určitou oblast činností apod. Uživatelé PI jsou pak převážně manažeři nižší úrovně nebo pověřeni zaměstnanci daného oddělení.

Příkladem PI je například ziskovost nejlepších 10 zákazníků, nebo čistý zisk z hlavních produktů podniku. Počet ostatních indikátorů není nijak přesně stanoven, tudíž jich může být neomezené množství. Při určování počtu záleží vždy na potřebách jednotlivých oddělení podniku. I tak se uvádí optimální poměr počtu ukazatelů, který by měl být:

10 KRI / 80 PI / 10 KPI.

Se sledováním jednotlivých ukazatelů souvisí jejich přehledné zobrazení prostřednictvím vhodných aplikací. To pomáhá manažerům rychleji a jednodušeji zjistit, jak se tyto ukazatele změnila a jaká je celková situace podniku. [7][11]

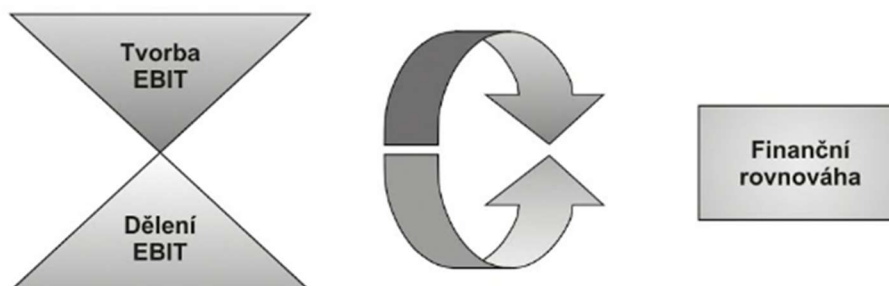


Obrázek 10 – Faktory pro dobré vyhodnocení KPI [7]

1.6.6 Model INFA

Model INFA je určen k vyhodnocování výkonnosti podniku a je založen na bázi účetního zisku. Model se zpracovává v souvislosti s teorií hodnoty podniku a pomáhá najít základní tvůrce této hodnoty. Vzniklý model vytváří mapu souvislostí mezi ukazateli finanční výkonnosti podniku, které je možné rozdělit do tří základních skupin.

1. Měřítko zobrazující způsob vzniku výstupů a schopnost podniku zhodnotit celkový kapitál.
2. Měřítko zaznamenávající způsob dělení výstupů podniku.
3. Měřítko zobrazující finanční rovnováhu, při které výstupy vznikají a dále se rozdělují.



Obrázek 11 - Základní model INFA [10]

Základní model INFA spočívá v zobrazení majetku podniku oproti pasivům podniku tak, aby byla zachována finanční rovnováha. Tyto ukazatele jsou reprezentovány dvěma proti sobě otočenými pyramidami. Dolní pyramida označená jako "Dělení EBIT" reprezentuje analýzu vzájemných vazeb ukazatelů, které ovlivňují dělení výsledku hospodaření před zdaněním. Součástí je také ukazatel rentability vlastního kapitálu, který toto dělení neovlivňuje, ale je výsledkem celého fungování podniku. Horní pyramida znázorněná jako "Tvorba EBIT" představuje schopnost zhodnocení celkového kapitálu vloženého do podniku a výkonnost celkového kapitálu. Porovnání struktury majetku podniku z pohledu jeho likvidnosti oproti pasivům z pohledu jejich životnosti je výsledkem zachování finanční rovnováhy při tvorbě a dělení výsledku hospodaření. [10]

Výhodou tohoto modelu je provázanost mezi jednotlivými ukazateli, což umožňuje promítnout dopad jednotlivých rozhodnutí na dlouhodobou i krátkodobou výkonnost podniku. Na první pohled jsou zde patrné příčiny změn vrcholových ukazatelů. Ve vzájemných vazbách dokáže monitorovat výnosnost a riziko. Na tento model se spoléhá mimo jiné Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Na svých webových stránkách nabízí podnikům systém pro ověření jejich finančního zdraví a porovnání výsledků s nejlepšími firmami v daném odvětví. [6] [24]

2 Charakteristika vybraného podniku

Pro vypracování této práce byla vybrána společnost Elitex Nepomuk, a.s., která ochotně poskytla své interní informace ke zpracování.

2.1 Vybraný podnik



Obrázek 12 - Logo společnosti Elitex Nepomuk, a.s. [18]

Název společnosti:	Elitex Nepomuk, a.s.
Sídlo společnosti:	Železniční 339, Nepomuk, 335 03
IČO:	252 12 567
Základní kapitál:	2 200 000 Kč
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	zámečnictví nástrojařství výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení kovoobráběčství stavba strojů s mechanickým pohonem [20]

Elitex Nepomuk, a.s. je výrobní podnik střední velikosti, s více než 200 stálými zaměstnanci a má formu akciové společnosti. Působí v oblasti strojírenského a elektrotechnického průmyslu. V minulých letech se řadil mezi tradiční producenty textilního průmyslu. V současné době hlavní činnost podniku představuje především výroba subdodávek pro stavební, dřevoobráběcí a textilní stroje. Přibližně 90 % z celkového objemu prodávaných dílů míří k významným zahraničním zákazníkům. Pro tyto zákazníky vyrábí podnik díly a sestavy na základě jednotlivých objednávek z výkresové dokumentace, které jsou projektované zadavatelem. K přepravě vyrobené produkce je využíván vlastní vozový park, který doplňují i externími dopravci. [18]

2.1.1 Historie podniku

Historie Elitex Nepomuk, a.s. sahá do minulého století. Společnost vznikla jako závod státního podniku Elitex Kdyně. Oba tyto podniky součástí koncernu Elitex Liberec, s.p., který sdružoval několik podniků napříč tehdejšího Československa. Koncern se převážně soustředil na část českého textilního strojírenství a dlouhodobě patřil mezi největší výrobce světa v tomto oboru. Mezi hlavní vývozní destinace patřil Sovětský svaz, Asie a Jižní Amerika. Úlohou Elitex Nepomuk, a.s. byla výroba plechových a ocelových dílů do textilních strojů. Po rozpadu koncernu v roce 1995 vzniklo několik samostatných podniků, některé však v rámci privatizace zanikly. Elitex Nepomuk, a.s. se rozhodl pokračovat ve spolupráci na výrobě plechových a ocelových dílů, k čemuž měl vhodnou technologickou i personální vybavenost z minulých let. Postupně docházelo ke stabilizaci podniku a jeho finanční situace se zlepšila. Podnik začal více investovat do nákupu nových technologií. V současné době je podnik vybaven nejmodernější technologií a stále rozšiřuje své výrobní kapacity.

2.1.2 Výrobky

Podnik se zabývá přesnou strojírenskou výrobou a nabízí svým zákazníkům široké portfolio výrobků s více než třemi tisíci typů dílů. Finální výrobky jsou většinou vyráběny na základě poptávky zákazníků, specifikace jejich požadavků a výrobní dokumentace. Převážně se jedná o malosériovou výrobu z tyčového materiálu nebo tabulových plechů. Méně často se pro výrobu používají hliníkové profily a odlitky. Velký důraz je v podniku kladen na dodržování předepsaných výrobních tolerancí. U svařovaných dílů a montovaných sestav se výrobní tolerance pohybují v rozmezí jednotek až desetin milimetrů. Velikost tolerance závisí na velikosti výrobku a funkčnosti předepsaných rozměrů. Přísnější výrobní tolerance je nutné dodržovat a kontrolovat u obráběných dílů. Zde se tolerance pohybují v rozmezí setin až tisícín milimetrů. Pro kontrolu složitých dílů, které vyžadují vysokou třídu přesnosti je využíváno 3D měřicí zařízení s pohyblivým ramenem.

Součástí výrobního programu je také komplexní montáž celých sestav. Většina potřebných dílů se vyrábí různými technologiemi přímo v podniku. Nejčastěji je potřeba pro výrobu připravit výpalky z plechu, které se musejí následně tvarovat a svařit. Příprava dílů před montáží se často neobejde bez obrobení a následného lakování. Speciální součástky, které by v podniku nebylo možné nebo výhodné vyrábět, jsou nakupovány od certifikovaných dodavatelů. Nejčastěji se jedná o ovládací panely nebo ramena a elektrické skříně pro dřevoobráběcí stroje určené pro zákazníka Homag Group. [19]



Obrázek 13 - Schody pro zákazníka Caterpillar



Obrázek 14 - Elektrická skříně pro zákazníka Homag Group

Mimo montovaných sestav jsou ve velkém zastoupení vyráběny také sestavy svařované. Některé součásti se pro svařování připravují pouze ohýbáním nebo obráběním. Nejmenší finální výrobky dosahují rozměrů pouhých několika centimetrů, největší montážní sestavy měří přes šest metrů.

2.1.3 Výrobní proces

Zakázky jsou od zákazníků získávány prostřednictvím poptávkového řízení, které má na starost oddělení odbytu. Každá obdržená objednávka je zadána do informačního systému podniku a dále proběhne plánování její realizace. Pokud se jedná o objednávku na nový typ výrobku, je tato zakázka označena jako vzorová a před její realizací musí být zpracována v oddělení technické přípravy výroby. Zde jsou zhodnoceny technické specifikace a navržen výrobní postup. Následně je možné formou výrobních příkazů přejít k realizaci zakázky.

Většina výrobních procesů je zahájena na pracovišti, kde dochází k dělení materiálu. Dle nástřihového plánu jsou zde zpracovány tabule plechu a tyčový materiál pomocí vysekávacích lisů nebo laseru. Jekly se na tomto pracovišti řežou na požadované rozměry pomocí pásových pil. Poté následuje kontrola nařezaného materiálu. Pokud je potřeba díly ohýbat, pokračují k jednomu ze tří ohrňovacích lisů na dalším pracovišti. V této části podniku je také umístěna ohýbačka trubek, která se používá především pro přípravu materiálu pro následné svařování zábradlí. Připravený materiál dále směřuje na svařovnu, obrobnu nebo přímo na lakovnu. V podniku je k dispozici zhruba čtyřicet svařovacích pracovišť. Pro náročnější a přesnější zpracování se zde nalézá také obrobna, ve které jsou k dispozici čtyři moderní obráběcí centra. Pro méně náročné operace jsou zde k dispozici také konvenční soustruhy, frézky a vrtačky.

Závěrečné operace výrobního procesu spočívají v povrchové úpravě vyráběných dílů. K dispozici jsou dvě vybavené práškové lakovny. Pro zlepšení povrchu je zde také možné před lakováním díly pískovat. V případě požadavku jiné povrchové úpravy (např. nitridace, pozinkování, černění, kalení apod.) je nutné využití kooperaci. Výstupní kontrola dílů s vysokými požadavky na přesnost probíhá na 3D měřícím zařízení. Dokončené a zkontrolované díly jsou expedovány s využitím vlastního vozového parku nebo se využijí externí přepravní společnosti.

2.1.4 Zákazníci

Převážná část vyrobených komponent je dodávána významných zahraničním zákazníkům, mezi které se řadí společnosti Caterpillar, Hamm, Homag Group nebo Rieter. Z historie společnosti lze vyzdvihnout zejména spolupráci s firmami Saurer a Rieter. Spolupráce s těmito podniky je zaměřena na výrobu textilních strojů a pokračovala až do období globální krize. V této době oba podniky přesunuly svou výrobu do Číny.

V roce 2005 započala společnost Elitex Nepomuk, a.s. spolupracovat s firmou Caterpillar a Sennebogen. Oba tyto podniky společně vytvořily společný podnik v německém Wackersdorfu. Aby společnost získala objednávky na výrobu dílců pro bagry Caterpillar, musela splnit několik stanovených podmínek, mezi které patřila například výstavba nové svařecské haly, nebo doplnění portfolia nákupem modernějších strojů a technologického vybavení.

V letech 2008 a 2009, kdy firmy Rieter a Saurer přemístily svou výrobu textilních strojů do Číny, učinil podnik Elitex Nepomuk, a.s. strategické rozhodnutí, které se týkalo nahrazování výpadku textilních strojů. Společnost se zaměřila na výrobní procesy na produkci přesných lehkých svarků, které jsou nejvíce používané ve vyráběné produkci, zbytek připadá na montážní sestavy. [13]

Mezi nejvýznamnější odběratele se řadí také podniky Homag Group, Caterpillar SAS, které sídlí ve Francii a německá společnost Hamm AG. Elitex Nepomuk, a.s. dodává své výrobky pro tyto firmy a jejich přidružené závody, které jsou v Německu, Švýcarsku, Francii, Belgii, Polsku a ve Velké Británii. Mezi důležité tuzemské zákazníky se řadí firma Rieter sídlící v Ústí nad Orlicí.

Caterpillar

Nejvýznamnějším zákazníkem je společnost Caterpillar SAS, která sídlí ve francouzském městě Grenoble. Firma je součástí společnosti Caterpillar Inc., který patří mezi nejlepší výrobce stavební a důlní techniky, naftových či benzínových motorů, průmyslových plynových turbín nebo naftových lokomotiv. Společnost Elitex Nepomuk, a.s. spolupracuje především s francouzskou pobočkou, která se zaměřuje na výrobu kolových bagrů. Spolupráce se týká produkce kolových bagrů série D a série F. Pro Caterpillar jsou dodávány například schody a boxy na nářadí, zábradlí, nášlapné plochy, kryty osvětlení a chlazení, základní výpalny a svařence pro podlahy stavebních strojů. Společnost Caterpillar věnuje značnou pozornost trvalému rozvoji svých obchodních partnerů a proto proběhl v podniku Elitex Nepomuk, a.s. program CPS, který se zaměřuje na optimalizaci a zvyšování efektivity výrobního systému. [21] [13]



Obrázek 15 - Logo Caterpillar SAS [21]

Homag Group AG

Jedná se o německý koncern sdružující podniky, vyrábějící dřevoobráběcí stroje. Elitex Nepomuk, a.s. podniku dodává různé komponenty pro stroje, z kterých jsou nejvýznamnější elektrické skříně. Historie společnosti sahá až do roku 1960, kdy byla založena společností firem Hornberger a Schuler společnost Hornberger Maschinenbau. Podnik zaznamenal rychlý růst, až když byl vyvinut první ohraňovací stroj na světě. Společnost začala postupně integrovat další podniky německého dřevozpracujícího průmyslu a začala získávat silné postavení na světových trzích. Mezi integrované podniky patří firmy Brandt, Weeke, Holzma, Friz, Weinmann a další, se kterými také spolupracuje Elitex Nepomuk, a.s. Homag Group své produkty prodává ve více než sto zemích světa. [23] [13]

Elitex Nepomuk, a.s. vyrábí pro tuto společnost například i malé montážní sestavy, ovládací panely a ramena, skříně pro vrtačky a frézy dřevoobráběcích strojů, odsávací hubice, dveře či různé kryty.



Obrázek 16 - Logo Homag Group AG [23]

Hamm AG

Významným zákazníkem pro firmu Elitex Nepomuk, a.s. je také německá firma Hamm AG, která se specializuje na produkci silničních válců. Spolupráce trvá od roku 2016 a Hamm AG se na celkových tržbách podniku Elitex Nepomuk, a.s. podílí zhruba 15 %. Společnost založili Hammovi v roce 1878. V této době patřili mezi největší průkopníky dynamicky se rozvíjející industrializace v oblasti zemědělství. V roce 1911, v době, kdy na trhu vládly parní válce, se podniku podařilo navrhnout a vyrobit historicky první diesellový silniční válec, díky čemuž měli obrovský úspěch a koncem dvacátých let se začala produkce firmy zaměřovat výhradně na tyto válce. Od roku 1999 je Hamm AG členem skupiny Wirten Group a v současné době zaměstnává více než 850 zaměstnanců. [22][13]

Pro firmu Hamm AG vyrábí podnik Elitex Nepomuk, a.s. nádržky na oleje, kryty stavebních strojů (válců), přístrojové desky, pedály, držáky, elektrické rozvodné skříně či škrabky na válce.



Obrázek 17 - Logo Hamm AG [22]

2.1.5 Management podniku

Významnou složku, která se rozhodujícím způsobem podílí i na výkonnosti podniku, je její management, tedy systém řízení podniku a jeho jednotlivých částí i vhodných osob, působících v tomto systému. Management společnosti Elitex Nepomuk, a.s. lze charakterizovat jako tradiční, ovšem velmi výkonný. Základními aspekty managementu společnosti, které se rozhodujícím způsobem podílejí i na její výkonnosti, jsou:

- Základní strategická orientace managementu
- Plánovité řízení společnosti
- Spolehlivé operativní řízení
- Orientace na dlouhodobý udržitelný rozvoj

Základní strategická orientace managementu

Základní strategickou orientaci společnosti určují především:

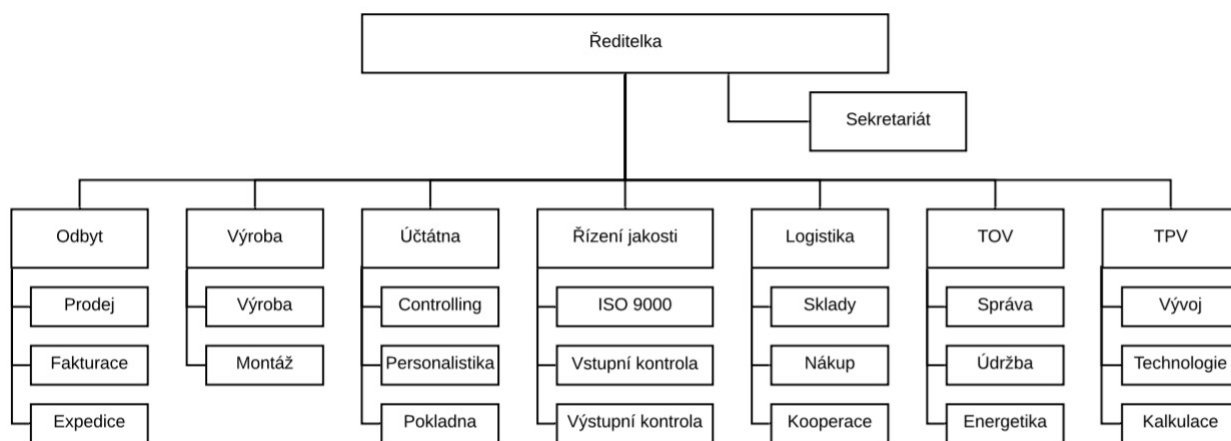
- **Definování vize a mise společnosti**, o něž se starají zejména vrcholové orgány společnosti, tj. Valná hromada a představenstvo společnosti, resp. od roku 2015 statutární ředitelka společnosti. Mezi základní cíle společnosti patří zejména:
 - o Optimalizace vztahů se současnými zákazníky a získávání nových zákazníků, díky vysoké kvalitě dodávaných produktů.
 - o Plnění veškerých aplikovatelných právních předpisů, závazných norem, požadavků zákazníků a relevantních požadavků zainteresovaných stran.
 - o Zdokonalování organizace chodu podniku s cílem vytvářet perfektně fungující systém, který zajistí vysokou kvalitu, efektivitu pracovníků každého útvaru a tím vytvářet podmínky pro trvalé zlepšování a maximální konkurenceschopnost.
 - o Pomocí vhodného výběru dodavatelů zajistit optimální spolupráci a tím i spokojenost zákazníků.
 - o Zabezpečení proporcionálního rozvoje vlastních lidských zdrojů včetně vhodné motivace, zapojení všech pracovníků společnosti do odpovědnosti za kvalitu.
 - o Vytvoření příznivého a bezpečného pracoviště, neohrožujícího životní prostředí, s důrazem na prevenci.
- **Dobrá spolupráce nejvyšších orgánů s vrcholovým managementem podniku**, propojení strategického a operativního vedení společnosti v osobě statutární ředitelky (jako reakce na zavedení platnosti zákona o obchodních korporacích) je velmi účinným prvkem managementu.
- **Promyšlená realizace strategie podniku**, která sice nemá oficiální podobu veřejného písemného dokumentu, ale z níž vycházejí všechny dílčí strategie (politiky společnosti a všechny kroky vedení společnosti), je jednoznačnou výhodou jak ve využívání zdrojů společnosti, tak i v její orientaci na dlouhodobý udržitelný rozvoj.
- **Dílčí písemné politiky společnosti**, jako je např. Politika kvality společnosti, která definuje její orientaci na:
 - o Rozvoj, zdokonalování a trvalé zlepšování všech procesů, systému managementu kvality a zároveň kvalita práce každého pracovníka, je při současném plnění právních požadavků nejlepší způsob, jak dosahovat nejvyšší spokojenosti zákazníků.

- Implementace, udržování a trvalé zlepšování certifikovaného systému managementu kvality i prestiže, neboť dodavatelé i zákazníci, mají systém kvality zavedený, nebo ho zavádějí.

Plánovité řízení společnosti

Plánovité řízení společnosti je dané:

- **Osobností statutární ředitelky podniku**, která je klíčovou osobou managementu společnosti. Sloučení rozhodujících rozhodovacích pravomocí do pozice statutární ředitelky podniku sice klade na jedné straně enormní nároky na výkon této funkce, na straně druhé pak umožňuje naprostou jednotu strategického operativního řízení a jednoznačné podřizování se strategickým cílům společnosti.
- **Organizační strukturou podniku**, která je přehledná a vyvážená a dává vysoké předpoklady k úspěšnému řízení společnosti.



Obrázek 18 - Organizační struktura Elitex Nepomuk, a.s.

- **Vhodně zvolenou soustavou plánů, vycházejících z cílů podniku.** Tato soustava plánů umožňuje rozvedení stanovených strategických cílů podniku do podoby termínovaných úkolů pro jednotlivá pracoviště podniku, což umožňuje i vhodné a účinné nastavení vnitřního motivačního systému podniku.
- **Vhodným informačním systémem podniku**, který je pravidelně rozvíjen a obměňován, aby vyhověl požadovaným nárokům na něj a současně i podporoval řídicí i analytickou činnost managementu podniku.

Spolehlivé operativní řízení společnosti

Spolehlivé operativní řízení společnosti vychází zejména z:

- **Jasně definované soustavy norem a předpisů**, které nastavují požadované stavy či výstupy, ale i aktivity v jednotlivých oblastech a vedou k efektivnímu a hospodárnému využívání podnikových zdrojů a k dosahování potřebné kvality ve všech podnikových činnostech.
- **Z orientace na hlavní procesy ve společnosti**, která umožňuje uplatňování potřebných hodnototvorných činností a vede i ke snižování ztrát, odpadů či neproduktivních nebo neefektivních činností.

- **Vhodně definovaného a využívaného motivačního systému**, který váže výkonnostní složku mezd na dosahování požadovaných výsledků v potřebné kvalitě. Zainteresovanost pracovníků v sobě kombinuje jak hmotné prvky (odměny, bonusy apod.), tak i prvky nehmotné motivace (vyhlašování nejlepších pracovníků, vytváření vhodných pracovních podmínek apod.).
- **Vhodného využívání iniciativy pracovníků**, kdy podnik využívá různých platforem k tomu, aby pracovníci mohli předkládat iniciativní náměty, které při jejich využití přinášejí pracovníkům i odpovídající odměny jak hmotného, tak i nehmotného charakteru.

Orientace na dlouhodobý udržitelný rozvoj

Součástí strategického přístupu k managementu podniku je i orientace společnosti na dlouhodobý udržitelný rozvoj, který se opírá zejména o:

- **Promyšlenou externí orientaci společnosti**, vycházející jak z poznatků členů vrcholového managementu, tak i z udržování korektních a přátelských vztahů s hlavními partnery podniku (odběratelé, dodavatelé, řídicí a správní orgány apod.).
- **Hospodárné využívání zdrojů společnosti**, a to jak materiálně technických, tak i finančních a informačních, ale zejména lidských zdrojů. Podnik sice ještě nemá nastaven systém znalostního managementu, ale má systém a využívá tzv. klíčových pracovníků, kteří hrají rozhodující roli při rozvoji společnosti. Pozornost je ale věnována i vzdělávání a dalšímu osobnímu a pracovnímu rozvoji všech pracovníků, což je při nedostatku pracovníků ve vybraných profesích nezbytné.
- **Řízený rozvoj podnikové kultury**, která je relativně silná, vychází z dřívějších tradic a zkušeností poměrně úspěšného českého textilního strojírenství a z firemních hodnot. Rozvíjí se zejména v oblasti podnikové identity a sounáležitosti s podnikem, v oblasti hodnotových norem a standardů, ve využívání firemních log a artefaktů, v řízeném vytváření podnikové image, pořádání akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Rovněž pracovní podmínky, podniková komunikace, podnikové jednání i firemní design jsou rozvíjeny řízeným způsobem. Společnost se snaží udržovat si pověst spolehlivého a kreativního partnera v rámci svých obchodních vztahů.
- **Vytváření vhodných podmínek pro realizaci dlouhodobých náměrů**. Příkladem může být realizovaný projekt výstavby nové haly, která umožní rozšíření činnosti podniku. Společnost získala nové zakázky, které vyžadují větší prostor pro oddělení obrobny. Díky těmto zakázkám získají nové klienty a větší okruh sortimentu. Jedná se totiž o díly, které společnost do této chvíle nevyráběla. Společnost si díky získání nové zakázky, týkající se úpravy součástí pro zemědělské stroje, rozšířila své portfolio nabízených služeb. S tím je spojené nakoupení nových strojů, zaškolení a získání nových zaměstnanců, což v budoucnu povede ke zvýšení zisku.

3 Návrh systému měření výkonnosti vybraného podniku

3.1 Výběr vhodných ukazatelů a modelů měření výkonnosti

Studium charakteristiky podniku, společně s obsahem kapitoly 1, bylo východiskem pro výběr vhodných ukazatelů pro výpočet výkonnosti podniku. Vzhledem k tomu, že ani výroční zprávy společnosti Elitex Nepomuk, a.s. obvykle neobsahují podrobnější ekonomickou charakteristiku, byla nutná i konzultace s vedoucími a ekonomickými pracovníky společnosti.

Výsledkem pak bylo rozhodnutí použít ekonomické ukazatele, zahrnuté ve všech uvedených typech výpočtu výkonnosti podniku. Mezi které patří tradiční ukazatele, výběr z moderních ekonomických ukazatelů i ukazatele ve vybraném modelu výkonnosti podniku.

Z tradičních finančních ukazatelů byl po diskusi nakonec vybrán pyramidový rozklad Du-Pont, který vychází z rozkladu ukazatele ROA (rentabilita aktiv), a to pro jeho názornost i proto, že vypovídá o tom, jak společnost hospodaří s vlastním majetkem.

Ve skupině moderních metod měření výkonnosti podniku byl postupně vyloučen ukazatel MVA (tržní přidaná hodnota) pro obtížnější získávání potřebných dat a posléze i ukazatel čisté současné hodnoty, který je vhodnější spíše pro analýzy financování společnosti či projektů.

Nejnáročnější rozhodování bylo v kategorii modelů měření výkonnosti podniku. Zde byl nakonec zvolen model Balanced Scorecard, pro jeho názornost a návaznost na strategické záměry podniku. V neposlední řadě i pro možnost jeho konkretizace dílčími ukazateli, a to v míře a rozsahu, který si sama společnost zvolí.

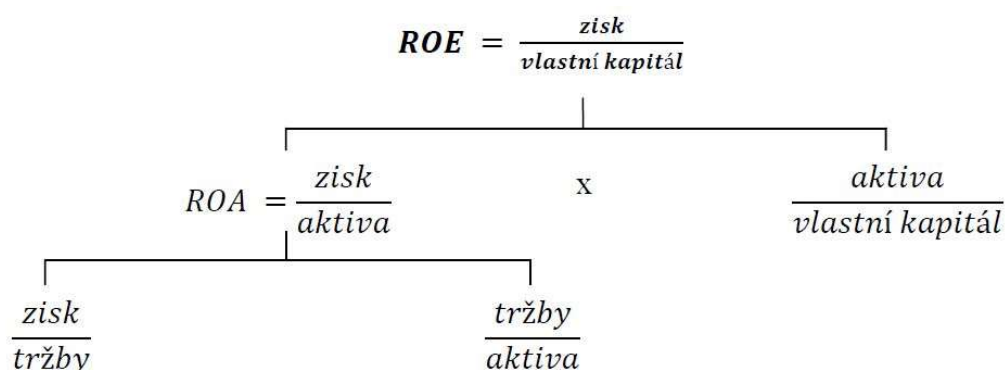
V oblasti nefinančních ukazatelů byly využity prakticky všechny navržené ukazatele.

3.2 Výpočet výkonnosti podniku

3.2.1 Klasické hodnocení – Finanční ukazatel

Pro hodnocení finančních ukazatelů byl zvolen pyramidový rozklad Du-Pont, který se dělí na tři činitele: ziskovou marži, obrat aktivit a finanční páku. Pro hodnocení využívá ukazatele ROE a ROA. Sledovaná období jsou za rok 2016 a 2017.

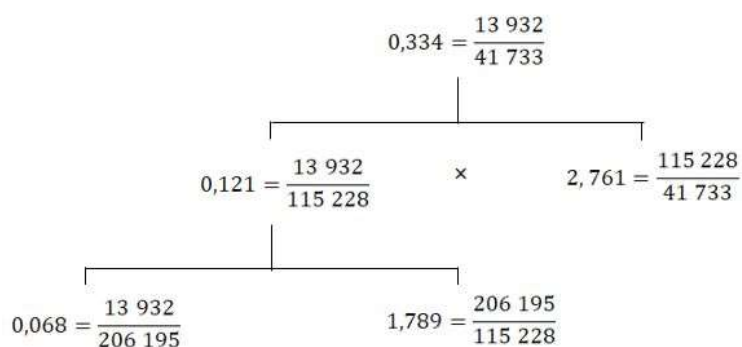
Hodnocení proběhlo podle následujícího schématu:



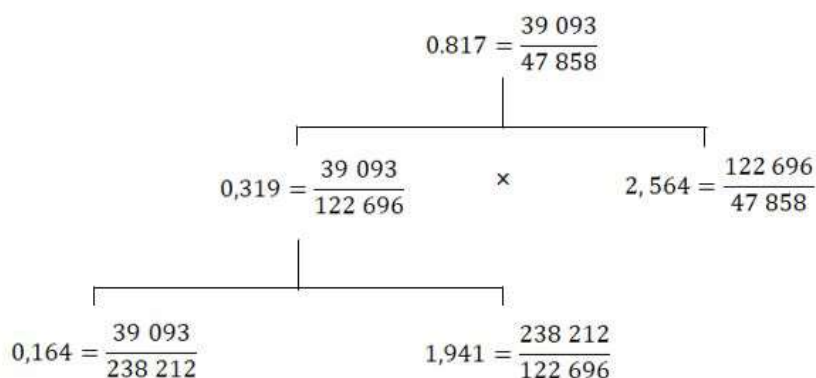
Obrázek 19 – Pyramidový rozklad

Pyramidový rozklad Du-Pont

Pyramidová analýza nabízí přehledný rozklad rentability na jednotlivé dílčí ukazatele. Napomáhá tak pochopit jednotlivé vztahy a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli.



Obrázek 20 - Pyramidový rozklad – 2016



Obrázek 21 - Pyramidový rozklad - 2017

Pyramidový rozklad Du-Pont v hodnocených obdobích ukazuje, že hodnota ROE je rostoucí. Důvodem zvýšení této hodnoty je nárůst tržeb, což ovlivňuje obrat aktiv a ziskovou marži. Tyto hodnoty následně ovlivňují hodnotu ukazatele ROA, u kterého došlo také k nárůstu. Důvodem je navýšení zisku o 63%.

3.2.2 Klasické hodnocení – Nefinanční ukazatelé

Společnost by se měla věnovat i nefinančním ukazatelům, kam patří zaměstnanci a zákazníci, pro udržení dobrého postavení podniku i v budoucích letech. Spokojenost zákazníků i zaměstnanců ovlivňuje výši zisku nebo finančních ukazatelů. Zejména spokojenost a loajalita zákazníků zásadně ovlivňuje výši prodejů a tržeb. Naopak nespokojenost a nízká motivace se může projevit ve výkonnosti pracovníků, kteří mohou produkovat vyšší počet zmetků. Také může způsobit absenci zaměstnanců na pracovišti. Všechny tyto faktory se promítají do výše nákladů celého podniku.

Vliv spokojenosti a motivace zaměstnanců na výkonnost podniku

Pro získání informací od zaměstnanců podniku Elitex Nepomuk, a.s. byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníky obsahovaly celkem 15 otázek s uzavřenou formou odpovědí. Dotazovaní jedinci měli možnost výběru ze čtyř typů odpovědí: ano, spíše ano, ne a spíše ne. U čtrnácti otázek mohli vybrat pouze jednu variantu a u poslední otázky mohli vybrat více možností najednou.

Dotazník byl rozdělen do tří kategorií, které se týkaly informovanosti, motivace a spokojenosti zaměstnanců a každé kategorii bylo věnováno pět otázek. Celkem bylo osloveno 40 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník zcela anonymně. Mezi respondenty bylo 25 mužů a 5 žen, ve věkovém rozmezí 21-45 let.

- Motivace zaměstnanců

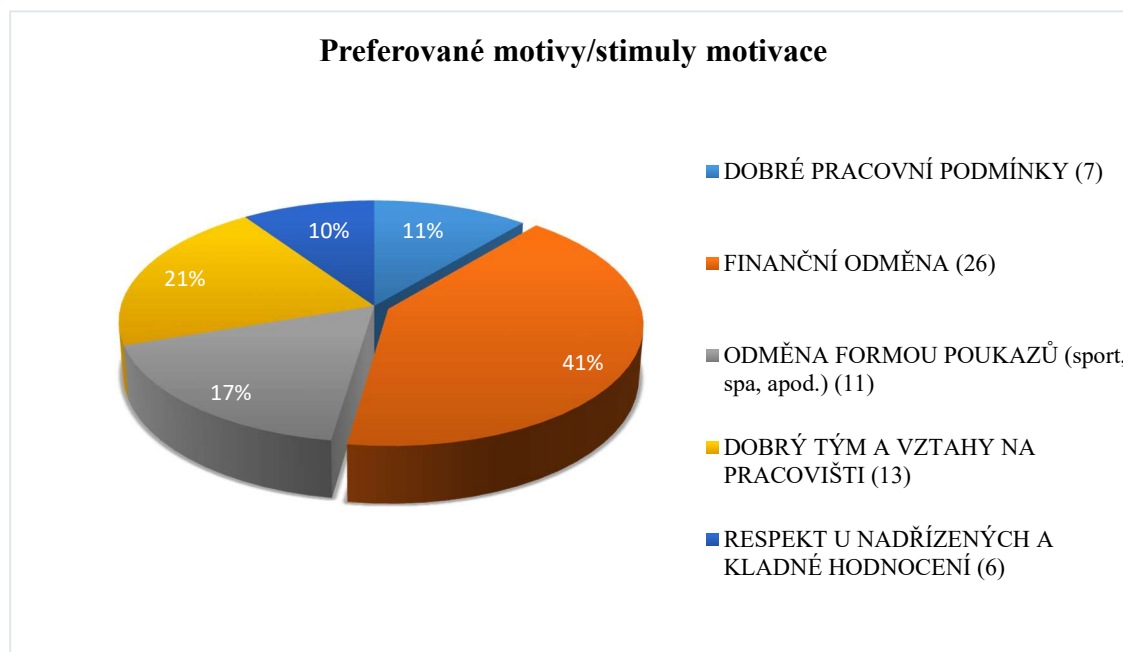
Dotazník obsahoval celkem pět otázek, které se věnovaly motivaci. Čtyři otázky měly formu uzavřené odpovědi s výběrem pouze jedné z variant. Poslední otázka měla možnost výběru více variant z nabízených odpovědí. Zaměstnancům byly položeny otázky, zda jsou dostatečně motivováni, jestli upřednostňují odměňování formou stimulů před motivy, a co je pro ně největší motivací. Další otázka se týkala spravedlivého odměňování zaměstnanců a loajality zaměstnanců k podniku.

MOTIVACE	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%
Pocit motivovanosti	5	17	4	13	14	47	7	23
Preference stimulů	9	30	12	40	6	20	3	10
Spravedlivost odměn	11	37	15	50	3	10	1	3
Loajalita	3	10	9	30	13	43	5	17

Tabulka 1 - Hodnocení motivace

Z uvedené tabulky vyplývá, že většina zaměstnanců se necítí být dostatečně motivována pro výkon své práce. Dostatečně motivovaných se cítí být pouze 17 % dotazovaných zaměstnanců a 13 % se k motivovanosti přibližuje. Na otázku, která se týče preference stimulů, odpověděla většina dotazovaných kladně. Celkem 70 % zaměstnanců zvolila odpověď ano, nebo spíše ano. Většina oslovených zaměstnanců souhlasí s tím, že odměňovací systém je spravedlivý ke všem, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci.

Celkem 37 % dotazovaných vidí odměňování zcela spravedlivě. Co se týče loajality k podniku, celkem 50 % oslovených by bylo schopno opustit stávající práci z důvodu nespokojenosti. To může být pro podnik nebezpečné, protože zaměstnanci mají přístup k interním dokumentům, ale nejsou dostatečně oddáni podniku. Hrozí riziko úniku důležitých informací.



Obrázek 22 - Preferované motivy/stimuly motivace

Výše uvedený graf zobrazuje, jakou formu motivace zaměstnanci nejvíce preferují. Největší motivací pro zaměstnance je finanční odměna, kterou v dotazníku zvolilo celkem 26 oslovených zaměstnanců. Jako další nejčastější zvolenou motivací je dobře fungující tým a kladné vztahy na pracovišti, tuto možnost zvolilo celkem 13 respondentů. Pro 11 oslovených zaměstnanců je důležitá motivace formou poukazů. Dobré pracovní podmínky, respekt u nadřízených a kladné hodnocení výkonu práce není pro zaměstnance důležitým stimulem. Žádný z dotazovaných zaměstnanců neuvedl další možnost odměňování.

Nejčastější forma motivace ze strany podniku je právě finanční odměna (např.: 13. plat, prémie, příspěvek na stravování apod.). Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců dostává požadovaný stimul. I přes to část zaměstnanců necítí dostatečnou motivaci, což může být zapříčiněno tím, že finanční odměny nejsou tak vysoké, jak by si zaměstnanci představovali.

- Informovanost zaměstnanců

Zaměstnanci byli dotazováni, zda znají podnikovou vizi a strategii a jestli mají dostatečné informace k vykonávané práci podány jasně a srozumitelně. Další otázky byly zaměřeny na to, zda jim vedoucí pracovníci sdělují zpětnou vazbu a zda dostávají pochvalu za dobře odvedenou práci.

INFORMOVANOST	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%
Znalost vize	8	27	5	17	10	33	7	23
Srozumitelné zadání	12	40	10	33	5	17	3	10
Dostatek informací k práci	16	53	9	30	3	10	2	7
Zpětná vazba od vedoucích	2	7	5	17	14	47	9	30
Pochvala práce	3	10	4	13	18	60	5	17

Tabulka 2 - Hodnocení informovanosti

U znalosti vize podniku převládají spíše záporné odpovědi. Pouze 27 % oslovených zaměstnanců se cítí zcela informováni a 23 % z nich vizi vůbec nezná. Celkem 73 % odpovědělo kladně na otázku, která se zaměřovala na znalosti potřebné k práci. Zbylých 17 % zaměstnanců neví co, jak a kdy má dělat. Zde by měla firma zapracovat na zlepšení informovanosti zaměstnanců, která by měla být 100%, aby bylo dosaženo efektivní a kvalitní práce. Nedostatek informací by mohl vést ke zvýšení výroby zmetků, což je nežádoucí. Více než polovině dotazovaných zaměstnancům chybí zpětná vazba, nebo pochvala za vykonanou práci. Zpětnou vazbu obdrží pouze 24 % zaměstnanců a jen 23 % z nich dostane pochvalu a dobře odvedenou činnost.

- Spokojenost zaměstnanců

Otázky, týkající se spokojenosti zaměstnanců se zaměřovaly na věcnou, procesní, osobní i celkovou spokojenost. Jedna z otázek se týkala toho, zda někteří pracovníci přemýšlí o změně zaměstnání.

SPOKOJENOST	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%	Odp.	%
Uspokojení z práce	16	53	11	37	2	7	1	3
Slušnost ze strany podniku	20	67	4	13	4	13	2	7
Dostatečné oceňování	9	30	15	50	3	10	3	10
Celková spokojenost	14	47	7	23	5	17	4	13
Změna zaměstnání kvůli nespokojenosti	10	33	8	27	7	23	5	17

Tabulka 3 – Hodnocení spokojenosti

Uspokojení z práce převládá celkem u 53 % oslovených zaměstnanců. Dalších 37 % se přiklání ke spíše spokojeným a pouze 3 % jsou zcela nespokojeni. Většina zaměstnanců vnímá jednání podniku jako slušné a poctivé. Kladně odpovědělo celkem 80 % zaměstnanců. U otázky týkající se dostatečného oceňování převládají také kladné odpovědi, pouze 30 % oslovených odpovědělo, že se necítí být dostatečně oceněni za svou práci. K celkové spokojenosti se kladně vyjádřilo 47 % dotazovaných a záporně odpovědělo 13 %. O změně zaměstnání by uvažovala více než polovina oslovených, což by podnik mohlo znepokojit, ale není zde žádná jistota, že by zaměstnanci opravdu odešli.

Výsledky týkající se spokojenosti zaměstnanců jsou uspokojivé. Převládají spíš kladné odpovědi.

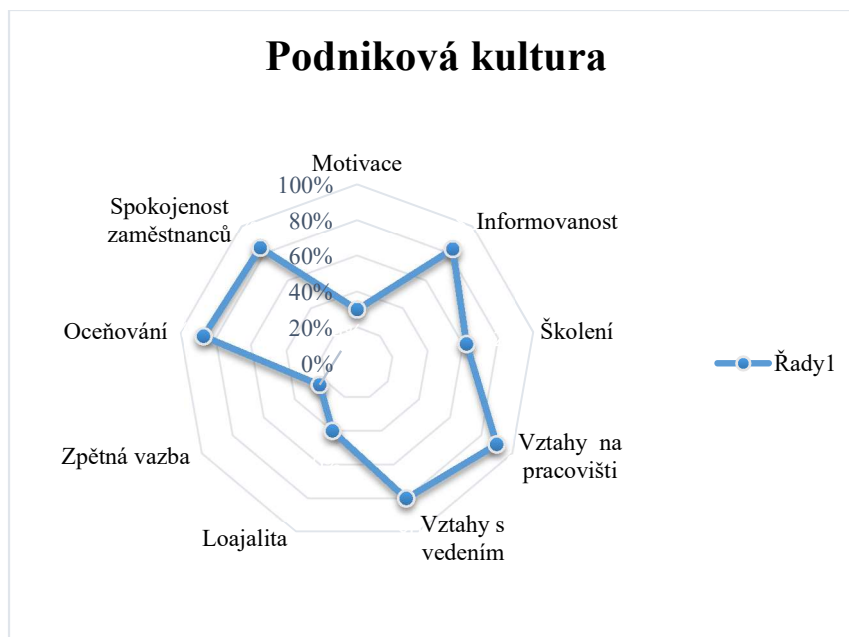
Z pohledu nefinančních ukazatelů byla řešena také podniková kultura a technologie podniku. Pro vyhodnocení těchto ukazatelů napomohla komunikace se zaměstnanci podniku Elitex Nepomuk, a.s. a částečně vyhodnocení dotazníkového šetření.

- Podniková kultura

Podnik Elitex Nepomuk, a.s. stejně jako ostatní podniky má svou podnikovou kulturu, která je založena na atmosféře uvnitř organizace. Má své zvyklosti, normy chování apod., každý ze zaměstnanců projde při nástupu vstupním zaškolením a je vybaven pracovním úborem, ochrannými pomůckami a vším, co potřebuje k výkonu práce. Pro společnost je nejdůležitější, aby poskytla svým zaměstnancům dostatečné informace pomocí nástěnek, pravidelných porad a osobním sdělováním informací. Dále se také pro své zaměstnance snaží pořádat různé akce pro zlepšení pracovních i osobních vztahů.

Pro hodnocení podnikové kultury pomohlo dotazníkové šetření, ve kterém jsou uvedeny otázky, které lze zařadit do tohoto hodnocení. K dalšímu zhodnocení napomohla konzultace s některými zaměstnanci.

Z výše uvedeného průzkumu vyplývá, že zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni a loajalita v jejich případě není příliš vysoká. Podnik Elitex Nepomuk, a.s. by měl zlepšit tyto aspekty, aby zlepšil vztahy se svými zaměstnanci. Zaměstnanci jsou sice informováni o své pracovní náplni, ale ani zde není informovanost 100%. Mělo by dojít k lepšímu proškolení nových i stávajících zaměstnanců. Díky tomu by se snížilo riziko tvorby zmetků. Pro zlepšení pracovního výkonu je nutné, aby zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu a měli by za své výkony být dostatečně odměněni. Většina zaměstnanců podniku Elitex Nepomuk, a.s. je se svou prací spokojena, podnik s nimi jedná slušně a na pracovišti panují dobré vztahy.



Obrázek 23 - Podniková kultura

Podnik Elitex Nepomuk, a.s. by měl zapracovat na zlepšení výše uvedených aspektů v grafu. Jejich hodnota by měla být vyšší, ideálně by měla dosahovat 100 %.

- Technologie podniku

Technologie podniku lze zhodnotit pozitivně. Podnik se snaží udržovat vysokou kvalitu. Obměňuje zastaralé stroje za moderní a svá pracoviště rozšiřuje. Společnost do nákupu strojů a zařízení za poslední roky investovala přes 2 265 tis. Kč následovně:

2015	2016	2017
585 tis. Kč	1511 tis. Kč	169 tis. Kč

Tabulka 4 - Náklady na technologie

Například v roce 2015 podnik zakoupil nového svařovacího robota a nový nákladní automobil, s celkovou hmotností 16 tun, z důvodu modernizace vozového parku. V roce 2016 proběhla rekonstrukce staré výrobní haly obrobny. Stanoviště obrobny bylo přesunuto a v nové hale bylo rozšířeno pracoviště lakovny, vybavené o nové odmašťovací a stříkací linky. Ve stejném roce také podnik zakoupil obráběcí soustružnické centrum. V roce 2017 došlo k nákupu menšího nákladního vozu a ohýbačky trubek.

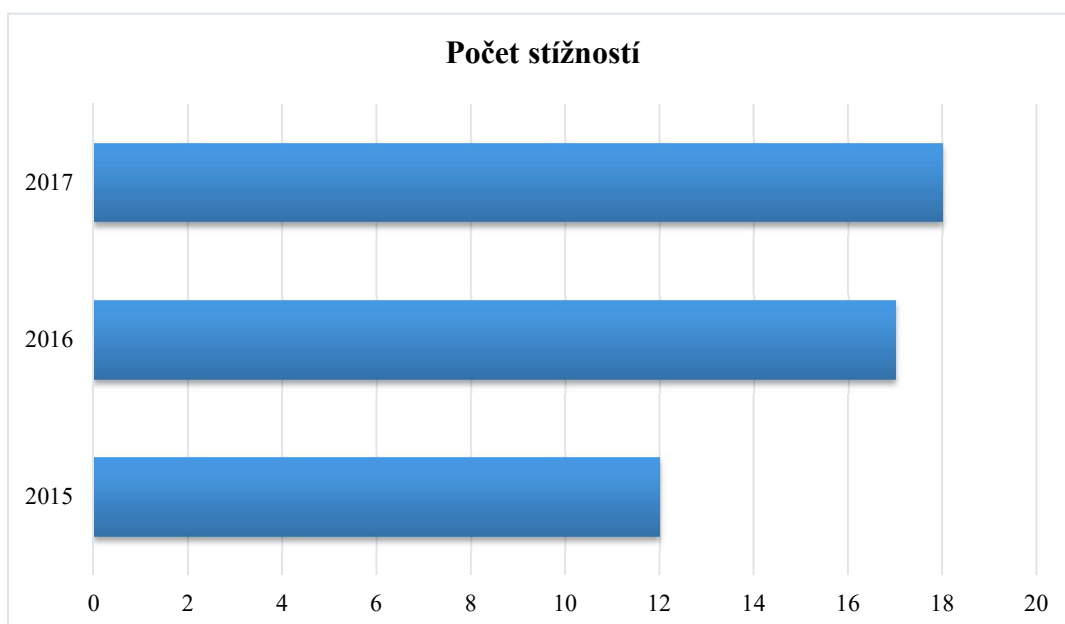
Spokojenost zákazníků

Pro zjištění zákaznické spokojenosti bylo zvoleno sledování údajů, které se týkají stížností a reklamací. Tyto faktory ovlivňují loajalitu a spokojenost zákazníků.

- Stížnosti

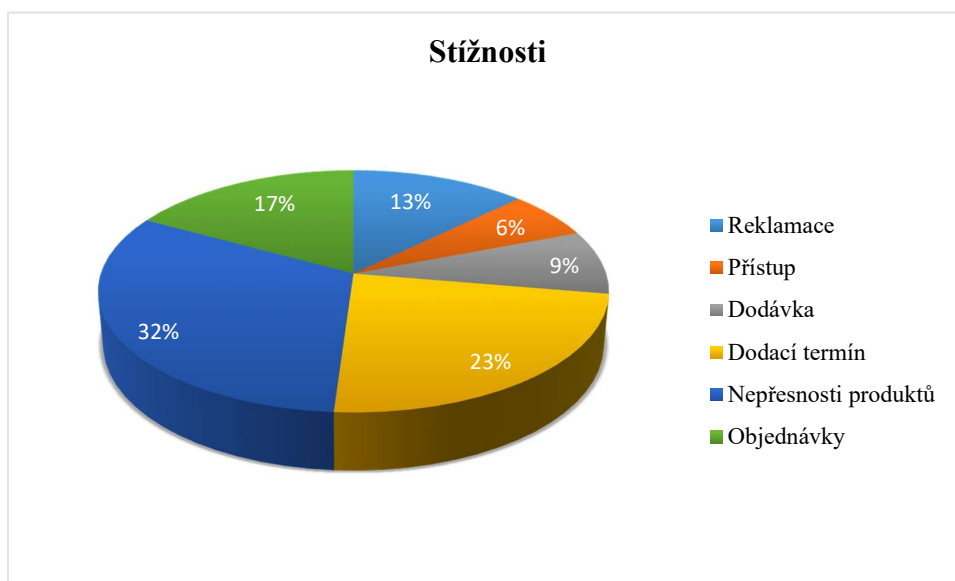
Společnost Elitex Nepomuk, a.s. si vede důkladnou dokumentaci všech stížností od svých zákazníků. Ti mají možnost se vyjádřit ke spokojenosti s nabídkou, kvalitou, cenou, dodacími termíny apod. Veškeré zaevidované stížnosti jsou předány na odpovědné pracovníky, kteří se k tomu vyjadřují. Pokud shledají stížnost jako oprávněnou, podnik se postará o nápravu.

Sledované období je v rozmezí let 2015 až 2017. Při studii těchto dat byl zaznamenán mírný nárůst. V porovnání s prodanými kusy výrobků je toto číslo velmi nízké. Nejčastěji se stížnosti týkají reklamací, přístupu, dodávek a dodacích termínů, nepřesností produktů a objednávek. Podnik díky těmto údajům může sledovat problémové oblasti a zaměřit se tak na odstranění chyb.



Obrázek 24 - Počet stížností

Na níže uvedeném grafu je vidět, že nejvíce stížností se týká nepřesností na produktech, celkem 32 %. Další nejčastější stížností je nedodržení dodacích termínů. Co se týče objednávek, jsou zákazníci nespokojeni s jejich vyřízením, celkem 17 % a 13 % se týká nesouhlasu s vyřízenými reklamacemi. Nízké procento stížností se zaměřuje na dodávky a přístup podniku, tedy jeho komunikace apod.



Obrázek 25 - Nejčastější stížnosti

Podnik by měl usilovat o minimalizaci stížností a měl by se nejvíce zaměřit na problémy, na které je upozorňováno nejčastěji. I přesto, že se nejedná o příliš vysoká čísla, mělo by dojít k jejich maximálnímu snížení, ideálně k jejich úplnému eliminování.

3.2.3 Moderní hodnocení

Pro hodnocení výkonnosti podniku z moderního pohledu byla zvolena metoda EVA.

EVA

Pomocní ekonomického modelu byl vypočítán ukazatel EVA podle následujícího vztahu:

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

Nejprve je zapotřebí získat položky C (NOA), NOPAT a WACC.

- Vymezení C (NOA)

Výpočet vloženého kapitálu vychází z rozvahy podniku. Výši NOA lze zjistit pomocí majetkového přístupu stanovením z aktiv rozvahy. Je nutná:

- Aktivace položek, které nejsou vykázány v aktivech
- Vyčlenění neoperativních aktiv
- Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál

2017	(v tis. Kč)
Dlouhodobý majetek	216 223
- Nehmotný	1 077
- Hmotný	150 725
- Finanční	0
Čistý pracovní kapitál	5 794
Zásoby	21 213
Pohledávky	28 989
Krátkodobý finanční majetek	0
Časové rozlišení	1 846
(-) Neúročené závazky	3 994
NOA	222 017

Tabulka 5 - Vymezení NOA

- Vymezení NOPAT

Pro správné určení NOPAT je nutné dodržení symetrie mezi NOPAT a NOA. Určení NOPAT vychází z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním a je nutné provést jisté úpravy:

- Vyloučení placených úroků
- Vyloučení mimořádných položek
- Úprava daní

2017	(v tis. Kč)
Výsledek hospodaření – původní	6 159
Výsledek hospodaření – po úpravách	7 520
Rozdíl	1 361
Původně placená daň	1 395
Dodatečně vypočítaná daň	55
NOPAT	39 093

Tabulka 6 - Vymezení NOPAT

Po provedených úpravách je nutné provést úpravy výkazů. Změna kapitálové struktury je důležitá pro výpočet EVA a projeví se ve výpočtu WACC.

- Vymezení kapitálu

2017	(v tis. Kč)
Vlastní kapitál	47 858
Základní kapitál	2 200
Kapitálové fondy	0
Rezervní fondy	440
VH minulých let	39 093
VH účetní období	6 125
Ekvivalent VK	0
Cizí zdroj	16 279
Bankovní úvěry	11 120
Leasing	5 159
Kapitál celkem	64 137

Tabulka 7 - Vymezení kapitálu

- Výpočet WACC

Nejprve je nutné přiřadit jednotlivým druhům kapitálu související náklady. Náklady na cizí kapitál jsou vyjádřeny v podobě úroků. Společnost Elitex Nepomuk, a.s. využívá pro dlouhodobé financování bankovní úvěr a leasing. Náklady na vlastní kapitál se určují pomocí průměrné hodnoty alternativních nákladů na vlastní kapitál pro rok 2017.

Hodnota WACC byla určena podle následujícího vztahu:

$$WACC = r_e * \frac{E}{C} + r_D \frac{D}{C} * (1 - T)$$

2017	%
Náklady na cizí kapitál (r_D)	7,27
Náklady na vlastní kapitál (r_e)	8
Cizí kapitál/Kapitál celkem (D/C)	61
Vlastní kapitál/Kapitál celkem (E/C)	39
Daňová sazba z příjmu (T)	19
WACC	6,72

Tabulka 8 - Výpočet WACC

- Výpočet EVA

Ukazatel EVA je možné vypočítat z hlediska ekonomického a účetního modelu.

- Ekonomický model:

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

2017	(v tis. Kč)
NOA	222 017
NOPAT	39 093
WACC	6,72 %
EVA	24 174

Tabulka 9 - Ekonomický model EVA

- Účetní model:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK$$

2017	(v tis. Kč)
r_e	8 %
Čistý zisk (ČZ)	45 218
Vlastní kapitál (VK)	47 858
EVA	41 389

Tabulka 10 – Účetní model EVA

Z výše uvedených tabulek vyplívá, že výsledná hodnota EVA se u jednotlivých modelů výrazně liší. Při použití účetního modelu, který je založen na účetních datech, může být výsledná hodnota zkreslující. Doporučuje se hodnotit výkonnost pomocí ekonomického modelu.

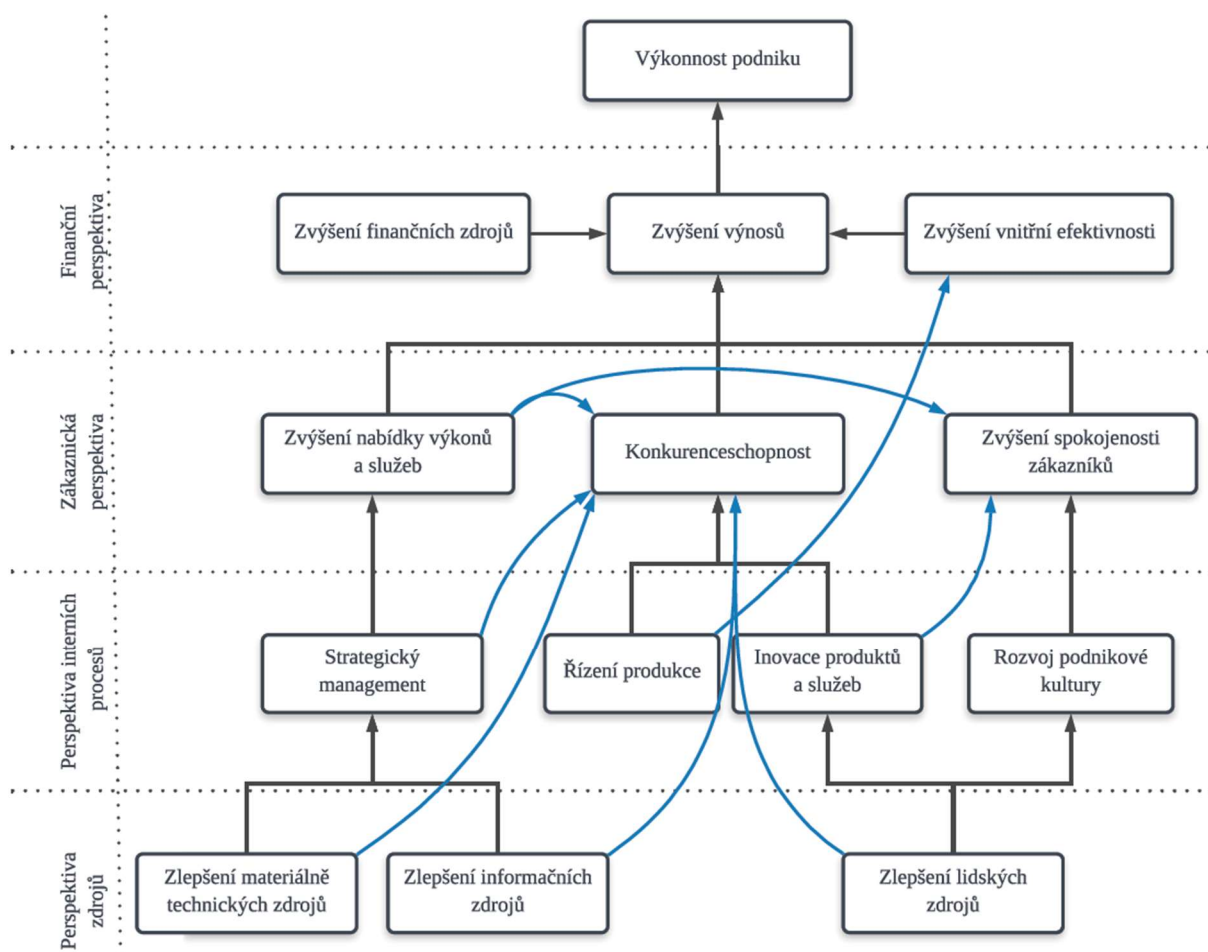
Výsledná hodnota z pohledu ekonomického modelu je 24 174 tis. Kč, což znamená, že podnik Elitex Nepomuk, a.s. pro své majitele tvoří hodnotu.

3.2.4 Model výkonnosti podniku s využitím BSC

Jak již bylo uvedeno, pro hodnocení výkonnosti byl zvolen model BSC, jehož výstupem jsou strategické mapy a tabulky. Jako první byl vytvořen celkový model, který zachycuje základní faktory výkonnosti podniku v jednotlivých perspektivách a jejich vzájemné vazby. Následně byly vytvořeny podrobnější modely jednotlivých perspektiv, včetně zachycení ukazatelů, které přísluší jednotlivým ukazatelům.

Strategické mapy

Strategická mapa popisuje vzájemné propojení cílů daného podniku. Uvedené faktory na sebe navazují tak, aby napomohly k co nejlepšímu naplnění vize, kterou je zlepšení výkonnosti podniku. Hodnocení bylo provedeno z pohledu čtyř perspektiv. Veškeré faktory jsou nejvíce spojeny se zvýšením výnosů, kdy k jejich naplnění napomáhá hlavně zvýšení finančních zdrojů a vnitřní efektivity.



Obrázek 26 – Strategická mapa BSC

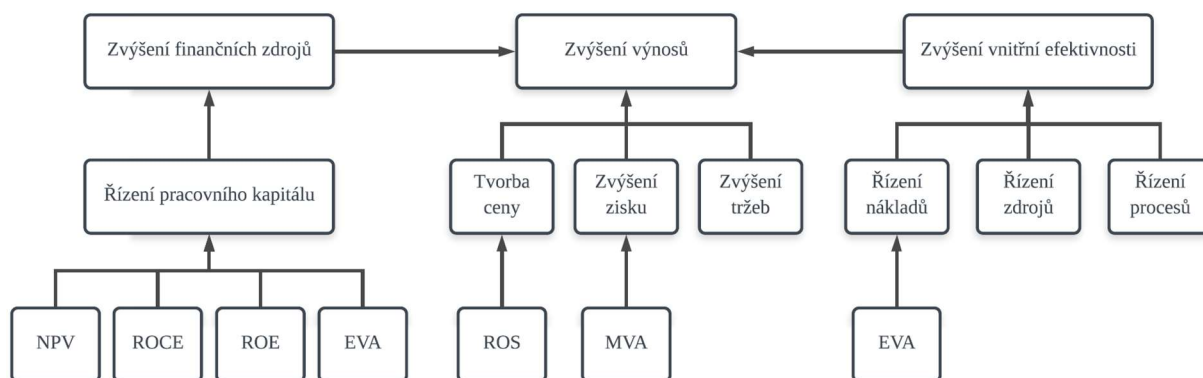
- Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je určena pomocí tří hlavních faktorů. Pro jejich plnění je zapotřebí rozšířit tyto ukazatele o další úkoly.

Zvýšení finančních zdrojů je ovlivněno řízením pracovního kapitálu, který je možné určit pomocí čisté současné hodnoty a pomocí ukazatelů ROCE, ROE a EVA.

Zvýšení výnosů dále ovlivňuje tvorba ceny, kterou určí například ukazatel ROS, zvýšení zisku, které se určí pomocí ukazatele MVA a dále ho ovlivňuje i zvýšení tržeb.

Zvýšení vnitřní efektivnosti se rozkládá na řízení procesů, zdrojů a nákladů, které je možné určit pomocí metody EVA.



Obrázek 27 – Rozpad finanční perspektivy

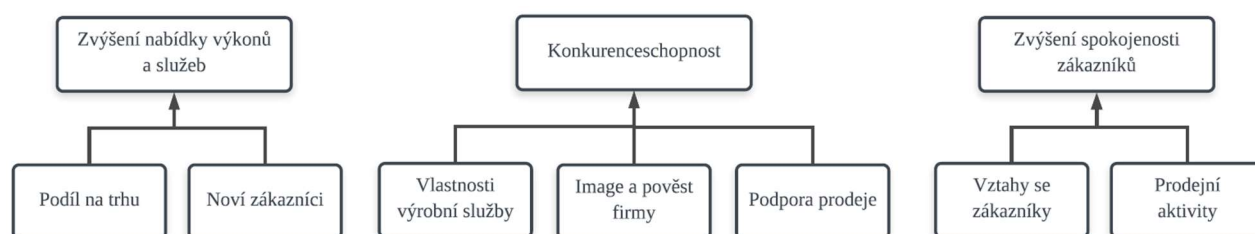
- Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je zobrazena pomocí tří faktorů, které se dále rozkládají na dílčí úkoly.

Zvýšení nabídky výkonů a služeb ovlivňuje podíl podniku na trhu a získání nových zákazníků.

Konkurenceschopnost je pak ovlivněna vlastnostmi výrobních služeb, image a dobré pověsti firmy a podporou prodeje.

Zvýšení spokojenosti zákazníků zajistí dobré vztahy se zákazníky a prodejní aktivity podniku.



Obrázek 28 – Rozpad zákaznické perspektivy

- Perspektiva interních procesů

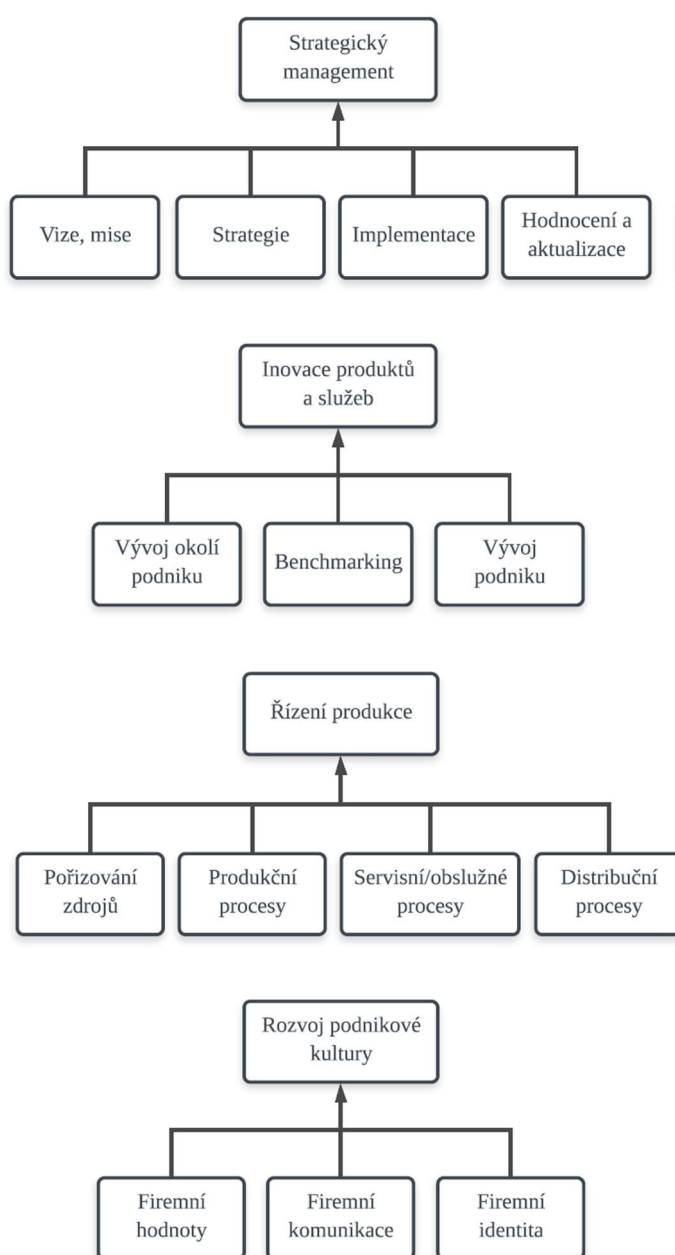
Pro perspektivu interních procesů byly zvoleny čtyři základní faktory, které se dále rozvíjejí.

Strategický management je závislý na vizi, misi, strategii, implementaci strategie podniku a také na jejím hodnocení a aktualizaci.

Řízení produkce se odvíjí od pořizování zdrojů, produkčních, servisních, obslužných a distribučních procesů.

Inovace produktů a služeb závisí na vývoji podniku a jeho okolí a také na benchmarkingu.

Jako poslední faktor je uveden rozvoj podnikové kultury, který ovlivňuje firemní hodnoty, komunikace a identita.



Obrázek 29 – Rozpad perspektivy interních procesů

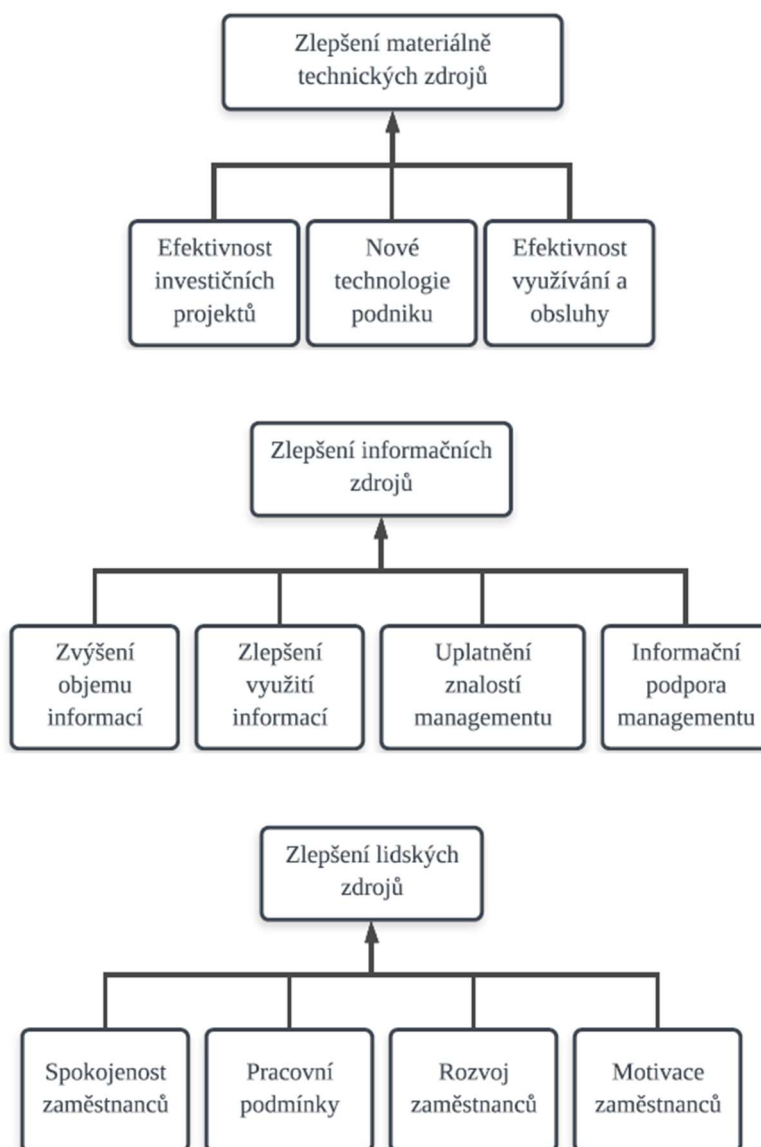
- Perspektiva zdrojů

Perspektiva zdrojů je znázorněna pomocí tří faktorů.

Faktor zlepšení materiálně technických zdrojů je ovlivněný efektivností investičních projektů, novou technologií a efektivností využívání a obsluhy.

Zlepšení informačních zdrojů ovlivňuje zvýšení objemu informací, zlepšení využití informací, uplatnění znalostního managementu a informační podpora managementu.

Zlepšení lidských zdrojů závisí na spokojenosti, rozvoji a motivaci zaměstnanců a na pracovních podmínkách.



Obrázek 30 – Rozpad perspektivy zdrojů

Celkový model úkolů a aktivit BSC

Z uvedených faktorů byl vytvořen celkový (tabulkový) model, který zachycuje jednotlivé cíle, úkoly i opatření z nich vyplývající. Celkový model může společnost využít jako podklad pro zpracování vlastního programu zvyšování výkonnosti.

Finanční perspektiva			
Cíle	Ukazatele	Úkoly	Opatření
Zvýšení výkonnosti podniku	Zvýšení finančních zdrojů	Řízení pracovního kapitálu	Stanovení optimální výše pracovního kapitálu
	Zvýšení výnosů	Tvorba ceny	Inovace výrobků, procesů, marketingu a managementu
		Zvýšení zisku	Snížení nákladů, zlepšení tvorby kalkulací
		Zvýšení tržeb	Zlepšení proškolení zaměstnanců
	Zvýšení vnitřní efektivity	Řízení nákladů	Program snižování nákladů
		Řízení zdrojů	Program inovace procesů
		Řízení procesů	Sledování využití materiálně technických a informačních zdrojů

Tabulka 11 - Řízení finanční perspektivy

Zákaznická perspektiva			
Cíle	Ukazatele	Úkoly	Opatření
Zvýšení výkonnosti podniku	Zvýšení nabídky výkonů a služeb	Podíl na trhu	Zvýšení podílu na trzích
		Noví zákazníci	Získání nových zákazníků
	Konkurenceschopnost	Vlastnosti výrobní služby	Snížení nákladů, zlepšení tvorby kalkulací
		Image a pověst firmy	Zlepšení proškolení zaměstnanců
	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Podpora prodeje	Řízení vztahů s významnými zákazníky
		Vztahy se zákazníky	Zvýšení poprodejních aktivit
		Prodejní aktivity	Zlepšení vztahů se zákazníky

Tabulka 12 - Řízení zákaznické perspektivy

Perspektiva interních procesů			
Cíle	Ukazatele	Úkoly	Opatření
Zvýšení výkonnosti podniku	Strategický management	Vize, mise	Nastavit systém hodnocení a aktualizace podnikové strategie
		Strategie	Na základě projednání, popř. zpřesnění vize a mise zpracovat podnikovou strategii
		Implementace	Stanovit a nastavit systém implementace podnikové strategie
		Hodnocení a aktualizace	Vytvořit stručné dílčí strategie podniku
	Inovace produktů a služeb	Vývoj okolí podniku	Vytipovat vhodné konkurenční podniky a provádět jejich srovnání
		Benchmarking	Vytvářet podmínky pro inovaci produkce podniku
		Vývoj podniku	...
	Řízení produkce	Pořizování zdrojů	Zvýšit efektivitu outsourcingu
		Produkční procesy	
		Servisní/obslužní procesy	
		Distribuční procesy	
	Rozvoj podnikové kultury	Firemní hodnoty	Definovat a uplatňovat základní prvky firemní kultury
		Firemní komunikace	Podporovat neformální iniciativy pracovníků
Firemní identita		...	

Tabulka 13 - Řízení perspektivy interních procesů

Perspektiva zdrojů			
Cíle	Ukazatele	Úkoly	Opatření
Zvýšení výkonnosti podniku	Zlepšení materiálně technických zdrojů	Efektivnost investičních projektů	Zvyšování produktivity zaměstnanců
		Nové technologie podniku	Více kvalifikovaných zaměstnanců
		Efektivnost využívání a obsluhy	Zavést sešity využívání investičních prostředků
	Zlepšení informačních zdrojů	Zvýšení objemu informací	Vyšší dostupnost informací
		Zlepšení využití informací	Omezení poruch informačních systémů
		Uplatnění znalostí managementu	Posílit úlohu controllingu při tvorbě a realizaci plánů
		Informační podpora managementu	...
	Zlepšení lidských zdrojů	Spokojenost zaměstnanců	Udržení a spokojenost zaměstnanců
		Pracovní podmínky	
		Rozvoj zaměstnanců	Zkvalitnit systém podnikového vzdělávání
		Motivace zaměstnanců	

Tabulka 14 – Řízení perspektivy zdrojů

3.3 Zhodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost je složitý fenomén s mnoha ovlivňujícími faktory, proto není možné použít pro její vyjádření pouze jeden vzorec či model. V souladu s doporučenou teorií byly použity tři základní přístupy – klasické ukazatele, moderní ukazatele a současný model výkonnosti.

Zpracování a analýza klasických ukazatelů poukázala v rozkladu Du-Pont na kladný nárůst ukazatelů ROE a ROA. Výsledek ukazuje na pozitivní vývoj vrcholového ukazatele vlastního kapitálu na vývoj jednotlivých faktorů, podílejících se na vývoji. Hodnocení nefinančních faktorů ukazatelů se zaměřilo na zaměstnance a zákazníky. Výsledky poukázaly na to, že by se měl podnik zaměřit na zlepšení motivace a informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci se necítí být dostatečně ohodnocováni a motivováni za svou odvedenou práci, za což může špatná volba stimulů. Zaměstnanci by upřednostnili motivaci v podobě vyššího finančního ohodnocení. Přísun informací není také uspokojivý, zaměstnanci dostávají informace neúplně, nebo se zpožděním. I přes tyto fakty se ale zaměstnanci cítí spokojeni, za což může komunikace a atmosféra na pracovišti. Z pohledu spokojenosti zákazníků by se měl podnik vyvarovat zvyšujícímu se počtu stížností, které se nejvíce týkají nepřesnosti vyrobených dílů a dodacích termínů, které se často zpožďují od předem sjednaných termínů.

Soudobý ukazatel EVA vyšel v kladných hodnotách, což ukazuje, že podnik pro své vlastníky vytváří hodnotu. Ukazatel dává impuls zvážení financování všech aktivit společnosti převážně pomocí cizího kapitálu. Snížením vlastního a současné zvýšení cizího kapitálu, hodnota EVA vzroste. Pokud by se podnik rozhodl financovat převážnou část svých aktivit pomocí cizích zdrojů, jako je dlouhodobý úvěr, náklady na vlastní kapitál by se výrazně snížili.

Nejnáročnější hodnocení je pomocí modelu BSC, který vizualizuje většinu faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku a jejich vazby, a proto poslouží jako výchozí při návrhu rozvoje systému měření výkonnosti.

Provedené analýzy ukázaly, že současná výkonnost podniku, která je řízena dominantně, zkušeně a opírá se o potřebné kompetence vrcholového managementu, je na velmi dobré úrovni. Pokud se má však dále rozvíjet, je zapotřebí vytvořit a využívat systém měření výkonnosti.

4 Doporučení pro další rozvoj systému měření výkonnosti vybraného podniku

Je zapotřebí stanovit nevelký výčet základních ukazatelů výkonnosti, a to jako výběr z uvedených ukazatelů, začít je pravidelně sledovat a vyhodnocovat. To jak z hlediska jejich absolutní výše, tak i z hlediska jejich vývoje v jednotlivých obdobích. Dále je třeba vzít výše uvedený celkový model a následně ho přeměnit na podnikový program měření a řízení výkonnosti. S tím, že budou také sledovány a odborně vyhodnocovány i další, v něm uvedené ukazatele. Ty jsou přiřazeny k jednotlivým útvarům, které je mohou ovlivnit. Vývoj těchto ukazatelů závisí i na výsledcích jejich práce a velikosti. Tyto útvary pak mohou zpracovat vlastní dílčí programy, vedoucí k naplňování jím stanovených ukazatelů. Vedle měřitelných ukazatelů je třeba věnovat pozornost i uvedeným nefinančním faktorům, stanovit způsoby identifikace jejich rozvoje a využít je k rozvoji všech zdrojů podniku a jejich vzájemného ovlivňování.

Společnost Elitex Nepomuk, a.s. by měla provést určitá zlepšení pomocí zavedení nebo zlepšení následujících programů:

- Zavedení systému měření a vyhodnocení výkonnosti. Podnik by měl stanovit správné ukazatele a provádět jejich měření pomocí správně sestavené analýzy měření. Dále by měl také zavést měření výkonnosti na jednotlivé pracovníky.
- Zlepšení motivace pracovních ukazatelů pomocí vhodně stanovených zainteresovaných stran. Dále by měl vhodně využívat nehmotné motivace a zaměřit se také na měření nefinančních ukazatelů výkonnosti.
- Financování podniku by mělo monitorovat využívání zdrojů. Z nich vyplývá, zde by měl podnik zvolit vyšší financování pomocí vlastního či cizího kapitálu.
- Zlepšení informovanosti, kde by měl podnik provádět přehodnocování informačního systému a založit neformální stupeň zlepšování. Dále by měl zvýšit zatěžování podnikového informačního systému, kde by měly být zpracovány také jednotlivé části finančních zpráv.
- Podílení strategického řízení, kdy by mělo dojít k písemnému definování vize, mise a strategie podniku. Následně by měly být vytvořené strategické mapy, které by popsaly vztahy mezi stanovenými cíli. V neposlední řadě by bylo nutné provést přehodnocení systému vzdělávání a rozvoje benchmarkingu.

Závěr

V teoretické části diplomové práce byly představeny metody pro měření výkonnosti a byly z nich vybrány nejvhodnější pro následné hodnocení vybraného podniku. Jako nejvhodnější byl vybrán pyramidový rozklad Du-Pont, který hodnotí výkonnost podniku pomocí ukazatelů ROE a ROA. Jako další byla vybrána metoda EVA, která využívá pro vyhodnocení údaje ze základních finančních podkladů podniku, jako je rozvaha nebo výkaz zisku a ztrát. Pro znázornění výkonnosti podniku pomocí modelu byla zvolena metoda Balanced Scorecard, jejíž výsledkem jsou strategické mapy a tabulkový model jednotlivých perspektiv.

Klasickým hodnocením výkonnosti byly zkoumány finanční a nefinanční ukazatele. Pyramidový rozklad Du-Pont ukázal rostoucí hodnotu ukazatelů ROE a ROA, kterou způsobuje nárůst tržeb. Výsledek poukazuje na pozitivní vývoj vrcholového ukazatele vlastního kapitálu a na vývoj jednotlivých faktorů, podílejících se na jeho vývoji.

Z pohledu nefinančních ukazatelů byla zkoumána spokojenost zaměstnanců a zákazníků podniku Elitex Nepomuk, a.s. Hodnocení probíhalo pomocí dotazníkového šetření a konzultace se zaměstnanci společnosti. Dotazníky se zaměřovaly na spokojenost, motivaci a informovanost zaměstnanců. Výsledky ukázaly na to, že pouze 17 % zaměstnanců se cítí být motivováno. Většina z nich preferuje motivaci pomocí finanční odměny, kterou jim podnik sice nabízí, ale není v takové výši, jakou by si představovali. Ke zlepšení by mělo dojít také u informovanosti, kde celkem 23 % respondentů uvedlo, že dostávají minimální přísun informací.

Moderním hodnocením pomocí metody EVA byly nejprve zjištěny položky NOA, NOPAT a WACC pro finální výpočet. Ten byl proveden pro ekonomický a účetní model, kdy v případě ekonomického byl výsledek 24 174 tis. Kč a v případě účetního 41 389 tis. Kč. Jelikož může být výsledná hodnota účetního modelu zkreslující, doporučuje se využití ekonomického modelu. Jeho kladná výsledná hodnota znamená pro vlastníky, že se podnik zhodnocuje.

Pro vyhodnocení modelu BSC byla vytvořena strategická mapa, která hodnotí celkové faktory výkonnosti podniku v jednotlivých perspektivách a jejich vzájemné vztahy. Dále byl proveden důkladnější rozpad jednotlivých perspektiv, který konkretizoval jednotlivé faktory. Na základě těchto map byl vytvořen tabulkový model, který je opět rozdělen podle perspektiv a jsou zde uvedeny jednotlivé cíle, hlavní ukazatele a úkoly s opatřeními, které zaručují správné dosažení stanovených cílů.

Po vyhodnocení výsledků byla potvrzena složitost řešené problematiky a práce poskytla podniku mnoho impulsů, pro vytvoření jednotného a uceleného programu měření výkonnosti, který zvýší efektivitu činnosti podniku.

Seznam použitých zdrojů

- [1] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [2] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin., Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] BALÁŠ, L. et all. *Společný hodnotící rámec (Model CAF)*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, ISBN 978-80-02-02201-5.
- [5] *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [6] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3647-1.
- [7] PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7
- [8] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání Praha: Eupress, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [10] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [11] PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken: Wiley, 2015. ISBN 1118925106.

[12] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 0875846513.

[13] ELITEX NEPOMUK, A.S. *Výroční zpráva za rok 2017*.

[14] MANAGEMENT MANIA. Managementmania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>

[15] MANAGEMENT MANIA. Managementmania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-02-04].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>

[16] MANAGEMENT MANIA. Managementmania [online]. ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

[17] EBITDA. Ebitda [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://ebitda.cz/>

[18] ELITEX NEPOMUK. Elitex: Přesné strojírenství [online]. Nepomuk: Elitex Nepomuk, 2018 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <http://elitexnepomuk.cz/>

[19] HOMAG GROUP AG. Homag Group [online]. Homag Group, 2018 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://www.homag-group.com/de-de/Seiten/home.aspx>

[20] JUSTICE. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Praha: Justice, 2018 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=689472&typ=PLATNY>

[21] CATERPILLAR. Caterpillar [online]. Illinois: CAT, 2018 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://www.caterpillar.com/>

[22] HAMM AG. Hamm [online]. 2016 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://www.hamm.eu/de/>

[23] HOMAG GROUP AG. Homag Group [online]. Homag Group, 2018 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://www.homag-group.com/de-de/Seiten/home.aspx>

[24] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2018 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Procesy k měření	14
Obrázek 2 - Měrné veličiny pro měření výkonosti	15
Obrázek 3 - Vývoj finančních ukazatelů.....	16
Obrázek 4 - Rozklad Du- Pont	18
Obrázek 5 - Znázornění kladné MVA.....	19
Obrázek 6 - Znázornění záporné MVA.....	19
Obrázek 7 - Dekompozice vrcholového ukazatele EVA	20
Obrázek 8 – Perspektivy BSC	23
Obrázek 9 - Hodnocení metodou CAF	26
Obrázek 10 – Faktory pro dobré vyhodnocení KPI	28
Obrázek 11 - Základní model INFA	28
Obrázek 12 - Logo společnosti Elitex Nepomuk, a.s.	30
Obrázek 13 - Schody pro zákazníka Caterpillar.....	31
Obrázek 14 - Elektrická skříň pro zákazníka Homag Group	32
Obrázek 15 - Logo Caterpillar SAS	33
Obrázek 16 - Logo Homag Group AG	34
Obrázek 17 - Logo Hamm AG	34
Obrázek 18 - Organizační struktura Elitex Nepomuk, a.s.....	36
Obrázek 19 – Pyramidový rozklad.....	39
Obrázek 20 - Pyramidový rozklad – 2016	39
Obrázek 21 - Pyramidový rozklad - 2017	39
Obrázek 22 - Preferované motivy/stimuly motivace.....	41
Obrázek 23 - Podniková kultura.....	44
Obrázek 24 - Počet stížností.....	45
Obrázek 25 - Nejčastější stížnosti	46
Obrázek 26 – Strategická mapa BSC	50
Obrázek 27 – Rozpad finanční perspektivy	51
Obrázek 28 – Rozpad zákaznické perspektivy.....	51
Obrázek 29 – Rozpad perspektivy interních procesů.....	52
Obrázek 30 – Rozpad perspektivy zdrojů	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnocení motivace	40
Tabulka 2 - Hodnocení informovanosti	42
Tabulka 3 – Hodnocení spokojenosti	42
Tabulka 4 - Náklady na technologie	44
Tabulka 5 - Vymezení NOA	47
Tabulka 6 - Vymezení NOPAT	47
Tabulka 7 - Vymezení kapitálu	48
Tabulka 8 - Výpočet WACC	48
Tabulka 9 - Ekonomický model EVA	49
Tabulka 10 – Účetní model EVA	49
Tabulka 11 - Řízení finanční perspektivy	54
Tabulka 12 - Řízení zákaznické perspektivy.....	54
Tabulka 13 - Řízení perspektivy interních procesů.....	55
Tabulka 14 – Řízení perspektivy zdrojů	56

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozvaha podniku Elitex Nepomuk, a.s.

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty podniku Elitex Nepomuk, a.s.

Příloha č. 3 – Přehled o peněžních tocích podniku Elitex Nepomuk, a.s.

Příloha č. 4 – Vzor dotazníku

PŘÍLOHA č. 1

Rozvaha podniku Elitex Nepomuk, a.s.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Rozvaha v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

IČ
25212567

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Železniční 339

NEPOMUK

335 01

Česká republika

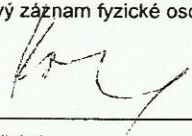
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	216 223	-93 527	122 696	115 228
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	151 802	-93 527	58 275	61 557
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 077	-871	206	
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	972	-766	206	
B.I.2.1.	Software	007	972	-766	206	
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	105	-105		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	150 725	-92 656	58 069	61 557
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	62 839	-21 762	41 077	32 947
B.II.1.1.	Pozemky	016	837		837	837
B.II.1.2.	Stavby	017	62 002	-21 762	40 240	32 110
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	86 096	-70 894	15 202	18 389
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	1 790		1 790	10 221
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	1 790		1 790	10 221
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	62 575		62 575	51 340
C.I.	Zásoby	038	21 213		21 213	12 755
C.I.1.	Materiál	039	12 383		12 383	11 382
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	8 830		8 830	1 373
C.I.3.	Výrobky a zboží	041				
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	28 989		28 989	22 855
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	152		152	97
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	152		152	97
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	28 837		28 837	22 758
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	20 828		20 828	17 015
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	8 009		8 009	5 743
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	1 835		1 835	1 822
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	3 572		3 572	3 289
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	601		601	632
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	2 001		2 001	
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	12 373		12 373	15 730
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	161		161	177
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	12 212		12 212	15 553
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 846		1 846	2 331
D.1.	Náklady příštích období	075	1 808		1 808	2 322
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077	38		38	9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	122 696	115 228
A.	Vlastní kapitál	079	47 858	41 733
A.I.	Základní kapitál	080	2 200	2 200
A.I.1.	Základní kapitál	081	2 200	2 200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	440	440
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	440	440
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	39 093	27 642
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	39 093	27 642
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	6 125	11 451
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	74 692	73 452
B.	Rezervy	102	1 557	1 724
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106	1 557	1 724
C.	Závazky	107	73 135	71 728
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	16 354	25 159
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	16 354	25 159
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	56 781	46 569
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	22 284	21 584
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	30 504	19 959
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	3 993	5 026
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136		
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 273	1 326
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	281	296
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	4	328
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	2 435	3 076
D.	Časové rozlišení pasiv	141	146	43
D.1.	Výdaje příštích období	142	146	43
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Sestaveno dne: <i>31.5.2014</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

PŘÍLOHA č. 2

Výkaz zisku a ztráty podniku Elitex Nepomuk, a.s.

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

IČ
25212567

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELITEX Nepomuk a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Železniční 339

NEPOMUK

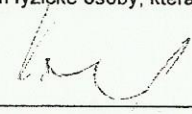
335 01

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	238 212	206 195
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	174 420	131 018
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	132 650	101 484
A.3.	Služby	06	41 770	29 534
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-7 457	-73
C.	Aktivace (-)	08		-123
D.	Osobní náklady	09	52 843	51 702
D.1.	Mzdové náklady	10	39 582	38 702
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	13 261	13 000
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	13 120	12 836
D.2.2.	Ostatní náklady	13	141	164
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	6 660	4 631
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 660	4 631
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 660	4 631
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3 915	2 423
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		83
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 764	2 327
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	151	13
F.	Ostatní provozní náklady	24	6 780	5 442
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	3 763	2 327
F.3.	Daně a poplatky	27	848	1 157
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-167	229
F.5.	Jiné provozní náklady	29	2 336	1 729
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	8 881	16 021

Označení a	T E X T b	Číslo. řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	26	26
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	26	26
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 230	1 270
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 230	1 270
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4 097	571
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 254	1 416
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 361	-2 089
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	7 520	13 932
L.	Daň z příjmů	50	1 395	2 481
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	1 450	2 697
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-55	-216
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	6 125	11 451
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	6 125	11 451
*	Čistý obrat za účetní období	56	246 250	209 215

Pozn:

Sestaveno dne: 31.5.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

PŘÍLOHA č. 3

Přehled o peněžních tocích podniku Elitex Nepomuk, a.s.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za období od 1.1.2017 do 31.12.2017

IČO
25212567

Název a sídlo účetní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

Položka	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	15 730	12 620
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	7 520	13 932
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	7 697	6 021
A.1.1.	Odplys stálých aktiv(+) s vyj. zůst. ceny a dále umof. opr. pol. k majetku	6 660	4 631
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-167	229
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčl. do výnosů -, do nákladů +	0	-83
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky (-)	1 204	1 244
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pr.kap.	15 217	19 953
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-2 187	-3 718
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) au čas. rozlišení	-5 965	-3 630
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pu čas. rozl.	12 236	1 840
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-8 458	-1 928
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního maj. nespadaající do PP a ekv.		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	13 030	16 235
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodob. maj. (-)	-1 230	-1 270
A.4.	Přijaté úroky (+)	26	26
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky za minulé období (-)	-2 556	-2 481
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	9 270	12 510
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 821	-19 222
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		83
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 821	-19 139

Položka	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	-8 806	9 739
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.		
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)		
C.2.2.	Vypacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)		
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů		
C.2.4.	Úhrada ztráty společnosti (+)		
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)		
C.2.6.	Výplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)		
C. ^{***}	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-8 806	9 739
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-3 357	3 110
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	12 373	15 730

Sestaveno dne: 31.12.2017

Právní forma účetní jednotky: a . s .

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA č. 4

Vzor dotazníku

Dotazník

Dobrý den,

studuji Západočeskou univerzitu v Plzni na Fakultě strojní a píši diplomovou práci, která je zaměřena na výkonnost podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se zaměřuje na motivaci, informovanost a spokojenost zaměstnanců.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky poslouží ke zpracování diplomové práce.

Děkuji,

Bc. Ilona Hnátová

Pohlaví:

Věk:

Označte pouze jednu z variant:

1. Jste obeznámeni s hlavní vizí podniku?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
2. Máte k dispozici srozumitelné zadání náplně Vaší práce od nadřízeného?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
3. Máte dostatek informací, které se týkají výkonu Vaší práce?
(Co? Jak? Do kdy?)
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
4. Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu Vašeho výkonu?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
5. Dostáváte pochvalu od svých nadřízených, pokud splníte práci dobře?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
6. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
7. Preferujete spíše motivaci formou stimulů (peníze, odměny apod.), nebo spíše motivaci pomocí motivů (samostatnost pro práci, větší důvěra, pochvala apod.)?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
8. Je Vaše mzda spravedlivá ve srovnání s ostatními zaměstnanci? Jste odměňováni za stejnou/podobnou práci stejně?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
9. Jste loajální ke svému zaměstnavateli?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE
10. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte, proto se ji snažíte dělat co nejlépe?
ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

11. Zaměstnavatel s Vámi jedná spravedlivě, slušně a poctivě?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

12. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně oceněni?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

13. Můžete říct, že jste v práci spokojeni?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

14. Uvažovali jste někdy o změně zaměstnání, protože nejste v současném zaměstnání spokojeni?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

15. Který z níže uvedených motivů/stimulů je pro Vás největší motivace?

(můžete zvolit jednu a více možností)

DOBŘE PRACOVNÍ PODMÍNKY

FINANČNÍ ODMĚNA

ODMĚNA FORMOU POUKAZŮ (sport, wellness, apod.)

DOBŘÝ TÝM A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

RESPEKT U NADŘÍZENÝCH A KLADNÉ HODNOCENÍ

JINÉ