

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti ve
vybraném podniku**

**Methods and tools for performance measurement and
evaluation of the selected company**

Bc. Karina Zázvorková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne 23. dubna 2014

.....
podpis autora

Poděkování

Nejprve bych ráda vyjádřila poděkování paní profesorce Liii Dvořákové za pozitivní přístup a cenné rady ke zpracování diplomové práce a dále pánu Martinu Bartákovi za trpělivost a ochotu při našich konzultacích.

Obsah

Úvod.....	7
1 Měření výkonnosti	9
1.1 Co znamená výkonnost	9
1.2 Měření výkonnosti jako proces	9
1.2.1 Fáze procesu měření	9
1.2.2 Pojmy v procesu měření výkonnosti.....	10
1.3 Uživatelé informací a důvody pro měření výkonnosti.....	11
1.3.1 Interní uživatelé	12
1.3.2 Externí uživatelé	12
1.4 Dílčí shrnutí.....	13
2 Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti podniku	14
2.1 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku	14
2.1.1 Metoda absolutní.....	14
2.1.2 Metoda relativní	15
2.1.3 Poměrové ukazatele	16
2.1.4 Klady a zápory hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy	21
2.2 Moderní metody finanční analýzy – hodnotová měřítka	22
2.2.1 EVA	23
2.2.2 MVA	26
2.2.3 CFROI.....	27
2.2.4 Výhody a nevýhody měření výkonnosti pomocí moderní metody finanční analýzy.....	28
2.3 Komplexní systémy hodnocení výkonnosti	28
2.3.1 Balanced Scorecard.....	29
2.3.2 EFQM	32
2.3.3 Výhody a nevýhody komplexních systémů hodnocení výkonnosti.....	34
2.4 Komparace vybraných metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti	34
2.5 Dílčí shrnutí.....	35
3 Softwarové nástroje	36
4 Měření výkonnosti v podnicích.....	37
4.1 Výsledky měření	37
4.2 Dílčí shrnutí.....	39

5	Společnost Doosan Škoda Power	40
5.1	O společnosti	40
5.1.1	Co je parní turbína?	40
5.2	Historie továrny Škoda	41
5.3	Produkty a služby	43
5.4	Dodavatelský model	44
5.4.1	Subdodavatel EPC dodavatele	44
5.4.2	Konsorcium	44
5.4.3	Hlavní dodavatel s investorem	45
5.5	Organizační struktura společnosti	45
6	Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti Doosan Škoda Power	50
6.1	Fáze procesu	50
6.2	Sestavení strategického plánu	50
6.2.1	Expanze obchodu	51
6.2.2	Konkurenceschopnost v nákladech	54
6.2.3	Optimalizace výrobní kapacity	55
6.2.4	Cíle LRP	55
6.3	Formulace strategických iniciativ	58
6.3.1	Obchodní iniciativy	59
6.3.2	Iniciativy provozní excellence	62
6.3.3	Finanční iniciativy	63
6.3.4	Funkční iniciativy	64
6.4	Měření a hodnocení výkonnosti	64
6.4.1	Odměňování	65
6.5	Dílčí shrnutí	65
7	Zhodnocení a doporučení	66
	Závěr	71
	Seznam obrázků	73
	Seznam použitých zkratk	74
	Seznam použitých zdrojů	75

Úvod

Měření a hodnocení výkonnosti by mělo být v dnešní době pro podniky naprostou samozřejmostí. Existuje však mnoho možností, jak toto měření provádět. Nelze učinit univerzální stanovisko, která metoda je ta nejlepší. Každý podnik je limitován určitými prostředky, k dispozici má jen omezené množství času a pracovníků a zohlednit musí i znalosti samotných uživatelů. Zájem může být nejen o hodnocení výkonnosti na celopodnikové úrovni, ale i v rámci samostatných divizí či úseků. Jindy je např. vyžadováno porovnání výsledků s dalšími podniky v odvětví. Vždy záleží na podmínkách a cílu měření. Pro různé situace bývá vhodná jiná metoda.

První kapitola práce se zabývá uvedením do problematiky měření a hodnocení výkonnosti podniku. Představuje jednotlivé kroky procesu měření a pojmy vyskytující se v této oblasti. Vymezuje skupiny uživatelů a jejich zájmy. Ty mohou tvořit jedno z rozhodovacích kritérií při volbě metody.

Předmětem druhé kapitoly je analýza metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti se zaměřením na jejich výhody a nevýhody, které je nutné při praktické aplikaci brát v úvahu. Pořadí metod odpovídá jejich náročnosti a souvisí též s datem, kdy se objevily na výsluní zájmu. Poté následuje komparace vybraných metod pomocí zvolených kritérií.

Další kapitola představuje most mezi teoretickou a praktickou částí. Zabývá se výsledky průzkumu ohledně hodnocení výkonnosti v podnicích. Zejména pak důvody pro zavedení systému měření a hodnocení výkonnosti, výběrem metody, finančními měřítky, ale i použitými softwarovými nástroji.

Stěžejní částí práce je představení metody používané v konkrétní společnosti. Zvoleným podnikem je Doosan Škoda Power. Jde o společnost se zahraniční účastí, působící v celosvětovém měřítku a zaměstnávající přes tisíc lidí. Úloha měření a hodnocení výkonnosti tedy nabývá na důležitosti. Nejprve je provedena charakteristika společnosti a poté představen celý proces měření.

Závěrečná kapitola diplomové práce je věnována celkovému zhodnocení a formulaci doporučení ke zlepšení procesu měření a hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku.

Cíl práce

Cílem předložené diplomové práce je představit proces měření a hodnocení výkonnosti ve vybrané společnosti a v případě nalezení nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Dílčí cíle

- Charakteristika metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti podniků.
- Komparace vybraných metod a nástrojů.
- Představení procesu měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti Doosan Škoda Power a analýza použité metody měření.
- Konfrontace provedené analýzy s teoretickými poznatky.
- Návrh řešení pro eliminaci nedostatků procesu měření a hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku.

Metodika práce

Práce se nejprve zabývá teoretickým pojetím problematiky měření a hodnocení výkonnosti podniků a porovnáním metod a nástrojů, které jsou pro měření výkonnosti využívány. Dále se zabývá použitím metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti v praxi českých podniků. Podkladem pro tuto analýzu je výzkum provedený Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Následně je představen proces měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti Doosan Škoda Power a provedena analýza použité metody měření. Podkladem pro zpracování praktické části jsou konzultace ve společnosti Doosan Škoda Power. Na základě provedené analýzy jsou formulována doporučení pro zlepšení celého procesu měření a hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku.

1 Měření výkonnosti

První kapitola je zaměřena na definování pojmu výkonnost a popsání procesu jejího měření.

1.1 Co znamená výkonnost

Výkonnost je v dnešní době hojně skloňovaný pojem. Lze se s ním setkat v mnoha oborech a životních situacích. V obecné rovině je charakterizována jako „průběh (způsob) uskutečňování určité činnosti v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti, přičemž interpretace výkonnosti se realizuje vyjádřením uspořádaného vztahu zkoumaného a referenčního způsobu uskutečňování činnosti podle zvolené kritériální škály“. (Wagner, 2009, s. 21)

Nás bude zajímat ekonomická výkonnost týkající organizací a podnikového života. Výkonnost podniku nebo organizace představuje „schopnost firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky“ (Šulák, Zahradníčková. 2012, s. 6), přičemž jako vložené prostředky rozumíme nejen finanční zdroje, ale také lidské, informační nebo organizační.

1.2 Měření výkonnosti jako proces

Nyní se podíváme na celý proces měření výkonnosti. Jelikož se nejedná o pouhé změření určité charakteristiky, ale jde o řadu fází, budou nejprve představeny tyto fáze a poté vysvětleny dodatečné pojmy.

1.2.1 Fáze procesu měření

- **Vytvoření modelu, který bude základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků.** Jedná se o určení prvků, vztahů a charakteristik měřeného objektu, které budou předmětem zkoumání neboli s kterými stránkami objektu měření budeme pracovat.
- **Volba metod a nástrojů.** Další velmi důležitá otázka je, jakou metodou a s použitím jakých nástrojů uskutečnit měření. Pokud je znám účel měření, přichází čas na volbu vhodné metody. Nikdy však ne naopak. Těmito metodami se budeme podrobněji zabývat v dalších kapitolách.

- **Získání požadovaných hodnot.** V této fázi jde o samotné změření neboli provedení výpočtu dané charakteristiky či skupiny charakteristik.
- **Zaznamenání a uchování získaných hodnot.** Cílem této fáze je včas, s co nejmenším množstvím chyb a přitom s co nejnižším vynaloženým úsilím provést zaznamenání naměřených údajů takovým způsobem, který umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování.
- **Třídění, porovnání a interpretace hodnot.** V této fázi dochází k postupům jako jsou uspořádání, analýza, porovnání nebo syntéza. Jedná se o přípravu pro komunikaci uživatelům. Zpracované údaje se poté mohou posuzovat podle kritérií stanovených uživatelem, která by měla navazovat na model vytvořený na počátku procesu. Jde o jednu z nejdůležitějších a nejzodpovědnějších fází procesu. Pokud neumíme správně interpretovat naměřené výsledky, celé měření je bezcenné.
- **Komunikace informace uživatelům.** Jedná se o komunikaci srozumitelným a včasným způsobem a pomocí vhodných prostředků, což může být vykazování, reporting, prezentace apod. Samozřejmě by měla být zpětná vazba a podniknutí nápravných kroků. (Wagner, 2009)

1.2.2 Pojmy v procesu měření výkonnosti

- **Zadavatel procesu měření** je takový subjekt, na základě jehož zájmu měření probíhá. Může se jednat o subjekt, který zároveň uskutečňuje měření, uživatele informace nebo může jít o jakoukoliv třetí osobu.
- **Uživatel informace** je konečný příjemce výstupů procesu měření. Uživateli informací o výkonnosti je celá řada, proto se jim budeme věnovat v samostatné kapitole.
- **Subjekt uskutečňující měření** realizuje celý proces měření výkonnosti nebo alespoň některou z jeho fází.

- **Objekt měření** může představovat jev, děj, stav, proces, činnost nebo aktivitu, která se vztahuje k nějaké osobě, organizaci nebo např. aktivu. V praxi se nejčastěji setkáváme s měřením výkonnosti pracovníků, úseků, divizí, ale především podniku jako celku.
- **Zkoumaná charakteristika** objektu měření představuje znak, rys nebo vlastnost zkoumaného objektu, na kterou se zaměřuje prováděné měření.
- **Model pro měření a interpretaci výkonnosti** je účelově zaměřený popis objektu měření prostřednictvím vybraných znaků, charakteristik a vztahů, který by měl odpovídat záměru měření a splňovat podmínky pro jeho proveditelnost.
- **Měřítko (kritérium) měření výkonnosti** reprezentuje veličinu, prostřednictvím jejíž hodnoty popisujeme určitou elementární charakteristiku prvku nebo vztahu prvků. Každé měřítko musí být popsáno minimálně tím, k jaké charakteristice se vztahuje, měrnou veličinou a jednotkou. Buďto můžeme zvolit primární kritérium shrnující výkonnost podniku pomocí jednoho čísla či výroku nebo zvolit systém měřítek výkonnosti.
- **Systém měřítek výkonnosti** by měl popsat všechny důležité prvky, charakteristiky a vztahy v modelu a zřetelně vyjasnit vzájemné vazby.
- **Metoda měření výkonnosti** zahrnuje získávání požadovaných údajů, jejich zaznamenání, uchování, třídění, interpretaci a komunikaci uživatelům. (Wagner, 2009).

1.3 Uživatelé informací a důvody pro měření výkonnosti

Volbu metod a nástrojů měření výkonnosti organizace výrazně určují představy subjektů, které jsou s podnikem jakýmkoliv způsobem spjaty. Stanovení kritérií výkonnosti patří k velmi diskutovaným otázkám, jelikož zájmy a cíle jednotlivých skupin uživatelů se přirozeně liší. Je třeba si uvědomit, že výkonnost tedy není zcela

objektivně uchopitelná. Volba kritérií a stanovení referenčního průběhu činnosti vždy závisí především na konečných uživatelských informacích a jejich zájmech. (Wagner, 2009)

Adekvátní reakcí na problém rozpornosti cílů jednotlivých skupin na měření výkonnosti organizace je úvaha, že střetávání zájmů různých skupin se odráží ve formulaci strategie resp. strategických cílů. Skutečnost, že organizace dokázala zformulovat svoji strategii, je projevem schopnosti najít kompromis mezi rozpornými cíli. Pokud tedy není možné nebo je velmi náročné měřit výkonnost z více uživatelských pohledů, **nejlepším řešením je měřit a hodnotit výkonnost právě ve vztahu ke strategickým cílům organizace.** (Wagner, 2009)

Jedním z přístupů, jak rozdělit uživatele informací, je dělení na interní a externí a to podle toho, zda jsou sami vykonavatelé nebo spoluvykonavatelé měřené činnosti a nebo se jedná o subjekty, které stojí vně této činnosti. (Wagner, 2009)

1.3.1 Interní uživatelé

Základní skupinou interních uživatelů jsou subjekty vykonávající správu a řízení podniku - management. Z pohledu manažera je obvykle podnik považován za výkonný tehdy, má-li stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a jeho hospodaření je likvidní a rentabilní. (Šulák, Vacík, 2005) Informace o výkonnosti využívá jako informační podporu ať už pro strategické, taktické, ale i operativní řízení a to nejen pro další plánování, ale také jako zpětnou vazbu své činnosti.

V plánovací fázi slouží informace o výkonnosti jako podklad při stanovení požadovaných cílových hodnot, v kontrolní fázi pak dochází k porovnání skutečného vývoje výsledných parametrů s požadovanými hodnotami. (Wagner, 2009) Management je velmi často nejen uživatelem informací, ale také subjektem vykonávajícím měření.

1.3.2 Externí uživatelé

Další skupinou uživatelů jsou externí subjekty. Mezi ně patří např. **akcionáři/vlastníci**, kteří mají zájem na tom, jakým směrem se podnik vyvíjí a jestli se zhodnocuje jimi vložený kapitál. Pokud by jim akcie nepřinášely dostatečně vysoký výnos, mohli by trvat na výměně managementu nebo přemístili své finanční zdroje do jiného podniku.

Jakým způsobem podnik zhodnocuje svůj kapitál lze měřit např. pomocí rentability vlastního kapitálu nebo cenou akcie. (Šulák, Vacík, 2005)

Pro **zákazníka** je výkonný ten podnik, který je schopen předvídat jeho potřeby a přání a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě. Podle zákazníka je tedy měřítkem výkonnosti kvalita, cena nebo třeba dodací lhůta. (Šulák, Vacík, 2005)

Mezi externí uživatele dále patří **banky** a další poskytovatelé zdrojů financování, **dodavatelé, pojišťovny, zaměstnanci, odborové organizace, subjekty veřejné správy** atd. V moderní literatuře jsou tyto subjekty též souhrnně označovány jako **stakeholderi**. Mezi subjekty se zájmem o informace ohledně výkonnosti podniku řadíme samozřejmě i **konkurenci**.

Za nejvýznamnější důvod zájmu o informace považujeme u externích subjektů snahu o racionální rozhodování ohledně vztahu k organizaci. Z pohledu věřitele zejména zda poskytnout půjčku nebo přemýšlet o eliminaci škod spojených s nesplácením, zda-li dodat zboží na fakturu či požadovat hotovost z pohledu dodavatele a jestli spojit svoji budoucnost s podnikem nebo se obávat o jistotu zaměstnání a mzdy je zase otázka, kterou řeší zaměstnanci podniku. (Wagner, 2009)

Uživatelů informací o výkonnosti podniku je opravdu velká řada. Liší se též z pohledu množství pro ně dostupných informací. Externí uživatelé vyjma vlastníků získávají informace především z veřejně dostupných zdrojů tedy z finančních výkazů, výročních zpráv nebo internetových stránek. Management může oproti tomu využít podrobnou znalost podmínek uvnitř firmy a doplňujících zdrojů informací jako např. manažerského účetnictví

1.4 Dílčí shrnutí

První kapitola se zabývá uvedením do problematiky měření a hodnocení výkonnosti, zejména pak jednotlivými kroky procesu a pojmy vyskytujícími se v této oblasti. Za stěženi lze považovat vymezení uživatelů informací a jejich zájmů ohledně měření výkonnosti.

2 Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti podniku

Tato kapitola se zabývá jádrem měření a hodnocení výkonnosti a to sice volbou vhodné metody. Tradičním přístupem k měření výkonnosti podniku byla, je a bude finanční analýza. Postupem času se však hodnocení výkonnosti pouze na základě finančních měřítek ukázalo jako nedostatečné, neboť opomíjí důležité faktory jako je spokojenost zákazníků, loajalita zaměstnanců apod. Finanční analýzu je tedy vhodné, i přes svoji nezpochybnitelnou užitečnost, kombinovat s jinými nefinančními měřítky. Je však třeba zmínit, že i přes všechny své limity a omezení zůstává finanční analýza, jak se později dozvíme, nejpopulárnějším a pro mnoho subjektů nejdostupnějším nástrojem pro měření. To je jeden z důvodů, proč se budeme této metodě věnovat jako první.

2.1 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku

Základní techniky finanční analýzy jsou založené na práci s údaji obsaženými ve finančních výkazech tedy rozvaze, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích. Budeme-li analyzovat přímo položky, uvedené v účetních výkazech, jedná se o metodu absolutní, v případě vyjádření velikosti jednoho jevu připadající na jednotku jiného jevu hovoříme o metodě relativní.

2.1.1 Metoda absolutní

Metoda absolutní spočívá v analyzování údajů přímo zjištěných v účetních výkazech bez dalších matematických úprav. Absolutní ukazatele jsou ale především východiskem pro další rozborové techniky a to analýzu vývojových trendů – horizontální analýzu a analýzu komponent – vertikální analýzu.

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase. Jde o změny vyjádřené v absolutní hodnotě nebo relativní (procentní) změny. (Grünwald, Holečková, 2004) K takovému srovnání je zapotřebí znát údaje minimálně za dvě po sobě jdoucí období. Pro zjišťování trendu se však doporučuje období alespoň pěti let.

V podnicích se mezi nejčastěji používané absolutní ukazatele řadí aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady a zisk. (Synek, 2013)

Pro měření vnitropodnikové výkonnosti jsou absolutní ukazatele jako tržby, náklady nebo zisk velmi oblíbené. U výpočtu zisku by však měly být zvažovány pouze ty výnosy a náklady, za které nese subjekt (úsek, divize) zodpovědnost a je schopen je nějakým způsobem ovlivnit. Sledování výnosů a nákladů s přiřazením k určitému vnitropodnikovému subjektu je možné např. pomocí manažerského účetnictví. Součástí manažerského účetnictví je nákladové účetnictví, které se zabývá zjišťováním skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů podle jejich vztahu k finálním výkonům, procesům nebo útvarům, které za vynaložené náklady resp. realizované výnosy odpovídají. (Král, 2010)

Mezi další rozborové techniky patří analýza rozdílových ukazatelů. Za nejdůležitější ukazatel této skupiny lze považovat ukazatel čistého pracovního kapitálu, který získáme jako:

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Pokud převažují oběžná aktiva (peněžní prostředky, krátkodobé pohledávky a zásoby) nad krátkodobými zdroji, disponuje společnost rezervou na neočekávané výdaje finančních prostředků. Tuto rezervu je však nutné udržovat na optimální úrovni. Stanovení velikosti pracovního kapitálu je určitým kompromisem mezi udržením finanční stability a nadměrným umrtvováním kapitálu. (Grünwald, Holečková, 2004)

Je třeba mít na paměti, že oběžná aktiva mohou zahrnovat nelikvidní položky, jako např. nevymahatelné pohledávky nebo neprodejné zásoby. Výše oběžných aktiv může být silně ovlivněna též oceněním jednotlivých složek majetku. Ne vždy tedy musí růst čistého pracovního kapitálu znamenat růst likvidity. (Grünwald, Holečková, 2004) Dalším problémem je též obtížná srovnatelnost údajů z různě velkých podniků.

2.1.2 Metoda relativní

Procentním rozbohem absolutních ukazatelů se rychle dostáváme k metodám relativním. Vertikální analýza neboli procentní rozbor komponent zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu např. celkových aktivech, pasivech nebo tržbách. (Grünwald, Holečková, 2004) Tato metoda pracuje s účetními výkazy v jediném roce, ale lze též sledovat vývoj takto naměřených ukazatelů v čase. Tím vznikne kombinace vertikální a horizontální analýzy.

2.1.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jádrem finanční analýzy. Běžně se vypočítávají podílem dvou položek nebo jejich skupin uvedených ve finančních výkazech. Existuje mnoho smysluplných závislostí a to nejen v rámci jednoho výkazu, ale také napříč rozvahou, výsledovkou a výkazem cash-flow. Ukazatele se sdružují do skupin v závislosti na tom, kterým aspektem hospodaření se zabývají. (Grünwald, Holečková, 2004)

Obvykle se lze setkat s těmito skupinami ukazatelů:

- rentability,
- likvidity,
- aktivity,
- zadluženosti,
- kapitálového trhu. (Vochozka, 2011)

Ukazatele rentability

Mezi nejpoužívanější tradiční ukazatele pro měření výkonnosti patří ukazatele rentability neboli výnosnosti. Skupina těchto ukazatelů je konstruována jako poměr různých forem zisku jako všeobecně uznávaného ukazatele efektivnosti podniku k nějaké srovnávací základně.

Mezi základní ukazatele patří rentabilita celkového kapitálu, která se spočte jako:

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \text{EBIT} / (\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry})$$

a měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. (Kislingerová, 2010)

Dalším, řekněme klíčovým ukazatelem, je rentabilita vlastního kapitálu. Vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu investovaného vlastníky a spočte se jako:

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Vlastníky zajímá čistý výdělek, proto je pro tento ukazatel použit čistý zisk. Musíme však zohlednit různé výše daňové sazby, pokud chceme tento ukazatel srovnávat v čase nebo s podniky působícími v zahraničí.

Dalším významným ukazatelem je rentabilita tržeb. „Rentabilita tržeb a zisková marže tvoří jádro efektivnosti podniku. V případě, že analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze se domnívat, že budou ve všech dalších oblastech.“ (Kislingerová, 2010, s. 99) V praxi se setkáváme s více variantami konstrukce, které se liší položkou v čitateli nebo jmenovateli. Lze počítat buďto s čistým ziskem nebo s EBIT. V zahraničí se též velmi často setkáváme s výpočtem pomocí EBITDA. EBITDA se jako ukazatel velice často používal a používá u firem, u kterých dosahují odpisy velmi vysokých částek (např. telekomunikační operátoři). EBITDA je do českých podmínek poměrně těžko převoditelná. Pokud však připustíme, že odpisy a amortizace jsou totéž, můžeme EBITDA získat jako EBIT + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. (Není zisk jako zisk - businessvize.cz, 2010)

Varianta pracující s EBIT je vhodná pro srovnání podniků s proměnlivými podmínkami, což může být např. v případě různého využití cizího kapitálu, cash-poolingu apod. Pokud použijeme zisk po zdanění, jedná se o vyjádření takzvané ziskové marže. Ukazatel ziskové marže (profit margin) se výrazně liší u jednotlivých odvětví v závislosti na charakteru produktů. Ukazatel je nutné posuzovat ve vztahu k obratu aktiv. Tyto dva ukazatele totiž mají tendenci chovat se opačným směrem. Firmy s vysokou ziskovou marží mají tendenci k nižší obratovosti aktiv a naopak. (Kislingerová, 2010)

Ve jmenovateli se při výpočtu objevují buďto celkové výnosy nebo jen tržby. Někdy je vhodnější použít výnosy namísto tržeb, protože pro některé podniky lépe vystihují podstatu jejich činnosti. Je třeba vzít v úvahu velikost rozdílu mezi nimi a zda je rozdíl způsoben nahodilými událostmi nebo vyplývá z běžného fungování podniku. Pokud nejde o nahodilé výkyvy, pak je vhodnější do ukazatele dosadit tržby. (Kislingerová, 2010)

Pokud je zisková marže nízká nebo v čase klesá, pozornost je třeba věnovat jednotlivým druhům nákladů, neboť zisková marže je též měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů. K vyjádření relativní výše nákladů se používá ukazatel nákladovosti, který vyjádříme jako:

$$\textit{nákladovost} = \textit{náklady} / \textit{tržby}$$

V další fázi lze rozložit ukazatel celkové nákladovosti tržeb na součet jednotlivých ukazatelů nákladovosti (jednotlivých nákladových druhů). (Grünwald, Holečková, 2004)

Stejně jako u rentability tržeb se lze s více variantami setkat i u ukazatele rentability aktiv. Rozdíly nastávají pouze v čitateli a pravidla jsou v podstatě stejná jako u rentability tržeb. Nejkomplexnějším ukazatelem je však tvar:

$$\text{rentabilita aktiv} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

jelikož není ovlivněn změnami daní a strukturou financování. (Kislingerová, 2010) Pokud ale chceme tento ukazatel porovnávat s ostatními podniky v odvětví, je třeba mít na paměti, jakým způsobem jsou vymezena aktiva a to zejména dlouhodobý majetek v rámci českého účetnictví a např. IFRS.

Blok ukazatelů rentability může být doplněn o tzv. Du Pontův rozklad, který analyzuje výnosnost podle komponent a slouží tím k odhalení základních činitelů efektivnosti. Lze se setkat buďto s rozkladem ukazatele ROA: (Kislingerová, 2010)

$$\text{ROA} = \text{ROS} * \text{Obrat aktiv, tj.}$$

$$\text{EBIT} / \text{Aktiva} = \text{EBIT} / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

nebo s ukazatelem ROE:

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby} * \text{Tržby} / \text{Aktiva} * \text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál}$$

Ukazatele rentability představují zásadní skupinu ukazatelů pro měření výkonnosti. Další skupiny se zabývají spíše hodnocením finančního zdraví podniku z různých úhlů pohledu a proto mají v následujícím výkladu spíše doplňující charakter.

Ukazatele likvidity

Cílem měření likvidity je vyjádřit schopnost podniku hradit své splatné závazky. Hlavním problémem, se kterým se podniky v této oblasti setkávají, je schopnost zajistit dostatek likvidních prostředků s rezervou na nepředvídatelné situace avšak bez nadměrného umrtvování kapitálu. Likviditu můžeme měřit na různé úrovni. Hlavními ukazateli jsou:

- běžná neboli celková likvidita, která měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky,
- pohotová likvidita, která má stejnou konstrukci jako předchozí ukazatel za předpokladu, že je z oběžných aktiv odstraněno nejméně likvidní aktivum, kterým jsou zásoby a
- peněžní likvidita počítající v čitateli pouze s peněžními prostředky.

Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele, které měří relativní vázanost kapitálu v různých formách majetku. V této oblasti lze pracovat se dvěma typy ukazatelů a to buď rychlostí obratu (počtem obrátek) nebo dobou obratu. Rychlost obratu vyjadřuje kolikrát se určitá skupina položek obrátí neboli přemění do jiné položky za určité období. Za nejdůležitější je považován ukazatel obrat celkových aktiv, který vyjádříme jako:

$$\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

V rámci oběžných aktiv pak nejčastěji sledujeme obrat (rychlost obratu) zásob nebo pohledávek.

Doba obratu vyjadřuje jak dlouhá doba je nutná k uskutečnění jednoho obratu neboli kolik dní trvá jedna obrátka. Za nejdůležitější jsou považovány ukazatele doba obratu zásob:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

stejně tak doba obratu pohledávek:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

a doba obratu závazků:

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

vyjadřující jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob nebo po jak dlouhé době jsou pohledávky nebo závazky průměrně splaceny. (Grünwald, Holečková, 2004)

Tyto ukazatele nás informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou příliš firmou využívány nebo nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci. V extrémním případě může být vysoká rychlost obratu signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutelného růstu. (Kislingerová, 2010)

Ukazatele zadluženosti

V této oblasti jde o celou řadu ukazatelů zabývajících se nejen úrovní zadlužení, ale celkovou finanční strukturou podniku. Za nejdůležitější se však považuje ukazatel:

$$\text{věřitelské riziko (zadluženost)} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{celková aktiva},$$

vyjadřující v jakém poměru je ve společnosti zastoupeno financování z cizích zdrojů (dluhů). Další užitečné ukazatele měří např. vlastní kapitál k celkovým aktivům, který vyjadřuje, jaká část aktiv je financována kapitálem od akcionářů anebo ukazatel úrokového krytí, který nám říká, kolikrát pokryje vygenerovaný EBIT úrokové platby.

Ukazatele tržní hodnoty nebo kapitálového trhu

Poslední skupina ukazatelů se týká akciových společností. Tyto ukazatele vyjadřují, jak trh (burza, investoři) hodnotí minulou činnost podniku a jeho předpokládaný budoucí vývoj. Jsou výsledkem všech výše uvedených oblastí – likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability. Jsou důležité pro stávající i potenciální investory, kteří se chtějí dozvědět, zda jejich investice zajišťuje přiměřenou návratnost. Té může být dosaženo prostřednictvím dividend nebo růstem cen akcií. (Kislingerová, 2010) Mezi základní ukazatele v této oblasti patří:

- čistý zisk na akcii, který získáme jako čistý zisk dělený počtem emitovaných akcií,
- dividendový výnos, který udává procentní zhodnocení investice akcionáře, počítaný jako dividenda na 1 akcii děleno tržní cena akcie krát 100,
- výplatní poměr, který poměruje dividendu k čistému zisku na akcii nebo např.
- ukazatel účetní hodnoty akcie, o který se investoři velice zajímají, neboť odráží účetní výkonnost podniku v minulosti. Spočte se jako vlastní kapitál ku počtu

emitovaných kmenových akcií. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase růst. (Kislingerová, 2010)

Přístupy k hodnocení podniku pomocí finanční analýzy jsou v podstatě dvojí. Buďto můžeme hodnotit souborem ukazatelů, který obsahuje tzv. klíčové indikátory nebo lze hodnotit jedním ukazatelem, který je syntézou dílčích indikátorů jako např. Altmanovo Z - score, Index IN apod. (Synek, 2013)

Altmanova analýza – Z score

Metodologie Altmanovy analýzy, jako jednoho z modelů predikce finanční tísně, je založena na součtu pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena určitá váha. Altmanova analýza představuje jednu z možností, jak vyhodnotit zdraví podniku prostřednictvím jediného číselného údaje. V tom je sice velká výhoda, ale zároveň i nedostatek. Altmanovo Z – scóre v sobě zahrnuje všechny aspekty finančního zdraví, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost ad. Testování modelu v praxi ukázalo, že vcelku věrohodně předpovídá bankroty s přibližně dvouletým předstihem, ale s výrazně menší spolehlivostí do vzdálenější budoucnosti. Jednoduchost tohoto ukazatele může navíc svádět k určitým zjednodušujícím závěrům. Je třeba si uvědomit, že tento ukazatel představuje pouze hrubou orientaci ve finančním zdraví, které by mělo být následně podrobněji zkoumáno. (Kislingerová, 2010)

2.1.4 Klady a zápory hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy

System finanční analýzy není žádným způsobem legislativně upraven ať už právními předpisy nebo všeobecně uznávanými standardy, což občas značně komplikuje její provádění, způsobuje nejednotnost terminologie, postupů a především pak interpretaci výsledků. Narážíme zde též na problém nejednotnosti samotných finančních výkazů v mezinárodním měřítku. (Grünwald, Holečková, 2004) Za hlavní nedostatky ukazatelů finanční analýzy jako hodnotícího systému podniku se považují tyto skutečnosti:

- Jsou-li ukazatele finanční analýzy použity k vyjádření cílů (většinou rentabilita vlastního kapitálu), existuje nebezpečí jejich přikrášlování managementem.
- Některé aspekty činnosti podniku nepostihují tyto ukazatele vůbec, jako např. inovace, spokojenost zákazníka nebo význam intelektuálního kapitálu, který

i přestože je jedním z hlavních výrobních faktorů, není nijak zaznamenán v účetních výkazech.

- Většinu absolutních i poměrových ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období. Tyto ukazatele mají proto historický charakter. (Synek, 2013)

Nevýhoda zjišťování finančních ukazatelů až po skončení účetního období může být zredukována zavedením controllingu. Ten je charakterizován jako „metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ (Král, 2010, s. 26)

Mezi nesporné přednosti finanční analýzy patří jednoduchost výpočtu a dále možnost sledování výkonnosti z mnoha různých pohledů – rentability, likvidity atd.

Finanční analýza na základě dat z účetních výkazů je dostačujícím nástrojem hodnocení výkonnosti pro externí uživatele.

2.2 Moderní metody finanční analýzy – hodnotová měřítko

Inovace v přístupech k měření výkonnosti podniku, ke kterým docházelo v průběhu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století, vznikaly z velké části ve jménu kritiky měření výkonnosti založeném na hospodářském výsledku. V tomto období se projevují následující vývojové tendence:

- Posun vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře.
- Zavedení oportunitních nákladů (nákladů ušlé příležitosti), které jsou reprezentovány náklady kapitálu – WACC a práce s provozním výsledkem hospodaření - NOPAT. (Kislingerová, 2010)
- V oblasti měřítek výkonnosti určených pro externí uživatele, která vycházejí z účetních informací, se objevuje snaha o harmonizaci obsahu i metod zjišťování těchto měřítek, která by zajistila srozumitelnost a relevanci těchto informací o výkonnosti i pro uživatele, kteří se nepodílí na řízení podniku a nejsou proto dobře obeznámeni s konkrétními podmínkami jeho činnosti.
- Snaha vyjádřit dlouhodobé efekty současného vývoje podniku. Důsledky toho co děláme dnes se neprojeví hned, ale až za určitý čas. Ideálem se tak stává kritérium,

keré by zhmotnilo jak současný, tak očekávaný vývoj podniku v budoucnu do jedné kvantitativní charakteristiky.

Nejpopulárnějšími měřítky toho typu jsou např. EVA, MVA a CFROI.

2.2.1 EVA

Hlavní přínos tohoto ukazatele spočívá v měření již zmíněného ekonomického zisku tj. rozdílu mezi výnosy a oportunitními náklady. „Oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí) představují peněžní částky, které byly ztraceny tím, že zdroje (kapitál, práce) nebyly vynaloženy na nejlepší alternativní použití.“ (Kislingerová, 2010, s. 119)

Základní vzorec pro výpočet ukazatele EVA je:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

kde: *NOPAT* ... provozní výsledek hospodaření po zdanění,
C (NOA) ... hodnota vázaná v aktivech (kapitál společnosti),
WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu. (Kislingerová, 2010)

Pro vyčíslení EVA je zapotřebí provést úpravu účetních dat, které vedou na tzv. ekonomický model. Tyto úpravy spočívají právě ve vyjádření NOPAT, WACC a také NOA. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

NOPAT (nett operation profit after taxation) je provozní výsledek hospodaření po zdanění, vyprodukovaný v rámci hlavního předmětu činnosti firmy. Výsledek hospodaření je tedy třeba upravit o položky, které mají povahu mimořádných zisků a ztrát nebo nesouvisí s hlavní provozní činností podniku.

C představuje objem investovaného kapitálu vázaného v aktivech, využívaného k provozní činnosti podniku, potažmo k tvorbě operativního výsledku hospodaření. Aby aktiva splňovala tuto podmínku, je nutné je upravit na tzv. NOA neboli nett operation active, která jsou očištěná o položky nevztahující se k operační činnosti podniku, dále upravená o provozní aktiva nevykazovaná v účetnictví a o krátkodobé neúročené závazky. Těmto úpravám se budeme podrobněji věnovat později.

WACC představuje vážené průměrné náklady kapitálu, neboli minimální rentabilitu, kterou by měl podnik dosahovat pro vytvoření nové hodnoty.

Spočítá se jako:

$$WACC = r_d * (1 - t) * D/C + r_e * E/C$$

kde: r_d ... náklady na cizí kapitál, tj. úrok,
 t ... sazba daně z příjmu právnických osob,
 D ... cizí kapitál (dluhy),
 C ... celkový dlouhodobě investovaný kapitál,
 r_e ... náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),
 E ... vlastní kapitál.

Transformace dat na ekonomický model pro výpočet EVA

Ukazatel EVA se spočte pomocí účetních dat, které je nutné nejprve upravit na tzv. ekonomický model, protože v účetních výkazech nenalezneme např. reálné stavy aktiv, ale pouze jejich pořizovací ceny snížené o odpisy.

Nejprve k jednotlivým krokům v úpravě aktiv na NOA:

- Úprava o neoperační aktiva – v tomto kroku jde především o vyčlenění aktiv, která nesouvisí s hlavní činností podniku, kam patří např. krátkodobý finanční majetek, dlouhodobý finanční majetek, nedokončené investice, které se nepodílí na současných výsledcích hospodaření a další aktiva jako nevyužité pozemky atd.
- Zahrnutí operačních aktiv a dalších položek nevykazovaných v účetnictví – zde se jedná např. o započítání finančního a operativního leasingu, jelikož nájemce nese užítky spojené s předmětem leasingu, přestože o něm účtuje pronajímatel. S tím souvisí i adekvátní úprava NOPAT o náklady související s leasingem. Dále musí být aktivovány náklady, které s sebou nesou nějaké dlouhodobé účinky např. marketing, výzkum a vývoj nebo vzdělávání. Samozřejmě musíme zahrnout goodwill, rezervy (tak aby odpovídaly ekonomickému pohledu) a další.
- Úpravou rozvahy při převodu z účetního modelu na ekonomický dochází ke změnám v aktivech, ale nevzniká tím odpovídající závazek. Tyto rozdíly proto připisujeme k vlastnímu kapitálu a nazýváme je ekvivalenty vlastního kapitálu. Ekvivalenty se vytváří např. k ocenění rozdílů u oběžných a stálých aktiv, při aktivaci nákladů s dlouhodobými účinky (marketingové akce), pro goodwill, tiché rezervy atd.

- Další úpravou je vyloučení krátkodobých neúročených závazků a cizího kapitálu včetně souvisejících nákladů. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Úpravy NOPAT:

Určení NOPAT musí být v souladu s výše uvedenými úpravami NOA. Pokud jsou aktiva zařazena do operačních aktiv, musí být s nimi spojené výnosy a náklady zahrnuty do výpočtu NOPAT. Jde tedy především o odečtení výnosů nebo přičtení nákladů z neoperačního majetku, neobvyklých zisků a ztrát, původních nákladů investičního charakteru, původních nákladů na leasing atd. Samozřejmostí je úprava daně z příjmu podle nové úrovně NOPAT.

Výpočet WACC:

Třetí komponentou pro výpočet jsou vážené průměrné náklady kapitálu WACC. Nejprve se stanovují váhy cizího a vlastního kapitálu a poté náklady obou složek.

Struktura kapitálu by měla být vyjádřena v tržních hodnotách. V tomto případě jde především o zjištění tržní hodnoty VK neboť u cizího kapitálu většinou platí tržní hodnota = účetní hodnota. Pro vyčíslení tržní hodnoty vlastního kapitálu můžeme využít různé iterační postupy, metodu tržní kapitalizace pracující s očekávanou cenou akcie na kapitálovém trhu a další.

Výpočet nákladů cizího kapitálu je matematicky poměrně jednoduchý. Jedná se o vážený průměr nákladů jednotlivých složek cizího kapitálu, kde vahou je objem jednotlivých složek. Informace o nákladech (úrokových mírách) nalezneme v úvěrových smlouvách.

Náklady vlastního kapitálu představují požadovanou výnosnost vlastníků. Musí být zohledněno riziko spojené s investicí a zároveň výnosy z alternativní investice. Pro stanovení výnosnosti vlastního kapitálu lze použít mnoho metod. Jednou z nich je metoda CAPM.

Náklady vlastního kapitálu podle metody CAPM stanovíme pomocí následujícího vzorce:

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

kde: r_f ... výnosnost státních dluhopisů,

r_m ... rizikový koeficient firmy,

β ... rizikovost, pro kterou platí následující:

$\beta > 1$... nadprůměrně riziková firma,

$\beta = 1$... stejná výnosnost jako na kapitálovém trhu,

$\beta < 1$... podprůměrně riziková firma.

Koeficienty rizikovosti firem β jsou vyhodnocovány specializovanými institucemi.

Mezi další metody určení nákladů vlastního kapitálu patří Dividendový model, Komplexní stavebnicová metoda, metoda INFA atd. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Výsledná hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tak vzniká přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. Zjednodušeně řečeno, EVA se rovná rozdílu mezi NOPAT a vyplaceným úrokem věřitelům a výplatou dividend akcionářům. Pokud je tento rozdíl kladný, dochází ke zvýšení vnitřní hodnoty společnosti.

Ještě je třeba upozornit na jednu důležitou skutečnost, která není v podmínkách ČR veřejností příliš známa. Musí se počítat s výnosem nejen věřitelů, ale i akcionářů. Podniky pohybující se v jednom oboru totiž v dlouhém časovém horizontu dosáhnou postupně přibližně shodné míry tohoto výnosu. Z toho lze vyvodit závěr, že se EVA za jinak stejných okolností bude rovnat nule. Tato skutečnost je odrazem důsledků působení konkurenčních sil a postupného vyrovnávání podmínek podniků působících v daném oboru nebo odvětví. (Kislingerová, 2010)

Ukazatel EVA slouží kromě měření výkonnosti též k oceňování podniku, hodnocení investičních projektů atd. Jeho uplatnění je velice široké.

2.2.2 MVA

Ukazatel MVA (market value added) představuje hodnotu přidanou trhem a spočte se jako rozdíl tržní ceny akciového kapitálu (akcií) neboli tržní hodnoty firmy a kapitálu vloženého investory. Nyní se podíváme na hodnotu přidanou trhem na příkladu

společnosti Coca-Cola. V únoru roku 2012 byla tržní hodnota společnosti Coca-Cola vyčíslena na 157 miliard USD. Rozvaha společnosti přitom uváděla hodnotu kapitálu vloženého investory v hodnotě 32 miliard USD. MVA společnosti Coca-cola tedy činí 125 miliard USD.

Tržní cena akcií, která tvoří klíčovou komponentu výpočtu MVA zohledňuje spíše očekávanou budoucí výkonnost než historické výsledky, proto se může stát i to, že společnost, která měla negativní EVA, může mít pozitivní MVA, jelikož se očekává obrát v budoucnu. (Ehrhardt, Brigham, 2012)

2.2.3 CFROI

Podstata ukazatele CFROI spočívá v porovnávání vnitřního výnosového procenta s průměrnými náklady kapitálu. CFROI rozpětí, což je rozdíl těchto dvou veličin by mělo být větší než 0. Pro investory je pak samozřejmě nejlepší vložit své prostředky do podniku, u něhož je hodnota rozdílu nejvyšší. (Kislingerová, 2010)

Základní postup výpočtu vychází z dobře známého počítání návratnosti investice pomocí vnitřního výnosového procenta. Stejným způsobem lze pomocí CFROI měřit návratnost neboli výkonnost celého podniku, kdy je sledováno cash flow z hrubých aktiv, které má v době životnosti aktiv zvýšit tržní hodnotu podniku. Základní vztah pro výpočet je:

$$\text{kapitálový výdaj} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{brutto CF}}{(1+\text{CFROI})^i} + \frac{\text{neodpisovaná aktiva}}{(1+\text{CFROI})^n}$$

přičemž životnost aktiv vyjádřená písmenem n se spočte jako:

$$\text{životnost aktiv} = \frac{\text{odepisovaný dlouhodobý majetek v pořizovací ceně}}{\text{odpisy hmotného a nehmotného majetku za rok}}$$

(Šulák, Zahradníčková, 2012)

Kapitálový výdaj neboli současné hrubé investice jsou sumou celkových aktiv – krátkodobých závazků + akumulovaných nepeněžních nákladů + vlivu inflace. Brutto CF (hrubé provozní cash flow) se spočte jako NOPAT + opotřebení a amortizace + ostatní nepeněžní položky. Do neodpisovaných aktiv patří ČPK, pozemky a ostatní

neodpisovaná aktiva. (Cash flow výnosnost investice (Cash flow Return on Investment CFROI) ManagementMania.cz, 2014)

Mezi další, již méně populární hodnotová měřítka finanční analýzy patří RONA – výnosnost čistých aktiv nebo CROGA – CF výnosnost hrubých aktiv atd.

2.2.4 Výhody a nevýhody měření výkonnosti pomocí moderní metody finanční analýzy

Ukazatel EVA ohodnocuje všechny činnosti a rozhodnutí podniku jedním číslem, pracuje s ekonomickým ziskem a při výpočtu zahrnuje výnosy a náklady, které jsou spojeny pouze s hlavní podnikatelskou činností. Nevýhodou je složitější výpočet, neboť vyčíslení NOPAT a C vyžaduje úpravy účetních dat. Dalším problémem je vyjádření v absolutní hodnotě, což znamená, že zjištěné výsledky lze hůře porovnávat s jinými podniky v odvětví. Ukazatel CFROI je na rozdíl od EVY vyjádřen v procentech a tím pádem lze výsledek lépe porovnat s ostatními podniky. Dokonce zahrnuje vliv inflace, což je jeho velká přednost. Stejně jako EVA však vyžaduje úpravu účetních dat.

U ukazatele MVA je zásadním problémem fakt, že lze vyčíslit pouze u veřejně obchodovaných podniků a tím pádem už vůbec nelze použít k hodnocení výkonnosti na nižší např. divizní úrovni. Pokud je ale společnost veřejně obchodovatelná, výpočet je v tomto případě již celkem snadný.

Hodnotové ukazatele jsou oproti finanční analýze o něco napřed, i nadále však zůstávají pouze finančními měřítky a tím pádem jsou považovány za trochu jednorozměrný pohled na výkonnost podniku. Z toho důvodu docházelo k postupnému zavádění nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů.

2.3 Komplexní systémy hodnocení výkonnosti

Vznik nefinančních ukazatelů, které jsou součástí komplexních systémů hodnocení výkonnosti úzce souvisí s pokusy o určení faktorů vedoucích k dlouhodobé prosperitě podniku. Na začátku 80. let přišli autoři Perers a Watermann s osmi faktory vedoucími k úspěšnosti firem, dále se o to pokoušeli např. Chung, Daniel, Rockart aj. s jejich kritickými faktory úspěchu. Koncem 80. let byla vytvořena Národní cena Malcolma Baldrige, udělovaná excelentním organizacím podle sedmi kritérií. Jako souborná

koncepce hodnocení společností následovala koncepce od autorů Kaplana a Nortona známá jako Balanced Scorecard a počátkem 90. let se objevila nová koncepce formulující doporučení pro tvorbu excelentní organizace a zavedena Evropská cena za kvalitu. (Synek, 2013)

Při výběru nefinančních ukazatelů se vychází z dlouhodobých cílů a strategie. Ukazatele by měly být vymezeny tak, abychom v budoucnu mohli říci minimálně to, zda došlo k jejich zlepšení či zhoršení. Měřitelnost u nefinančních ukazatelů však není zcela jednoduchá. Mezi ukazatele, u kterých není problém s měřením, patří zvýšení počtu zakázek, zvýšení podílu na trhu, snížení počtu reklamací apod. Pokud však některý faktor nemůžeme měřit, jen obtížně ho můžeme nějakým způsobem řídit. Za ty obtížnější považujeme inovace, firemní kulturu, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost a věrnost zákazníků nebo zvýšení kvalifikace. Pokud nemůžeme změnu těchto ukazatelů zachytit, musíme najít jiné měřítko, které nějakým způsobem reflektuje změnu tohoto faktoru. (Synek, 2013)

Nefinančních ukazatelů lze vytvořit velký počet. Za nejdůležitější obvykle pokládáme ukazatele postihující postavení firmy na trhu (podíl na trhu, cena vlastních produktů oproti ceně konkurence), zákazníky (spokojenost a věrnost, rychlost vyřízení objednávek), inovace (procento nových výrobků a služeb, procento neúspěšných projektů), zaměstnance (fluktuace zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců) a dodavatele (procento vadných dodávek, průměrná doba zpoždění). (Synek, 2013)

Uvedené skupiny představují jedno z možných třídění. Každému podniku však vyhovuje jiný systém ukazatelů. V následujícím textu se budeme zabývat komplexními systémy hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard a EFQM.

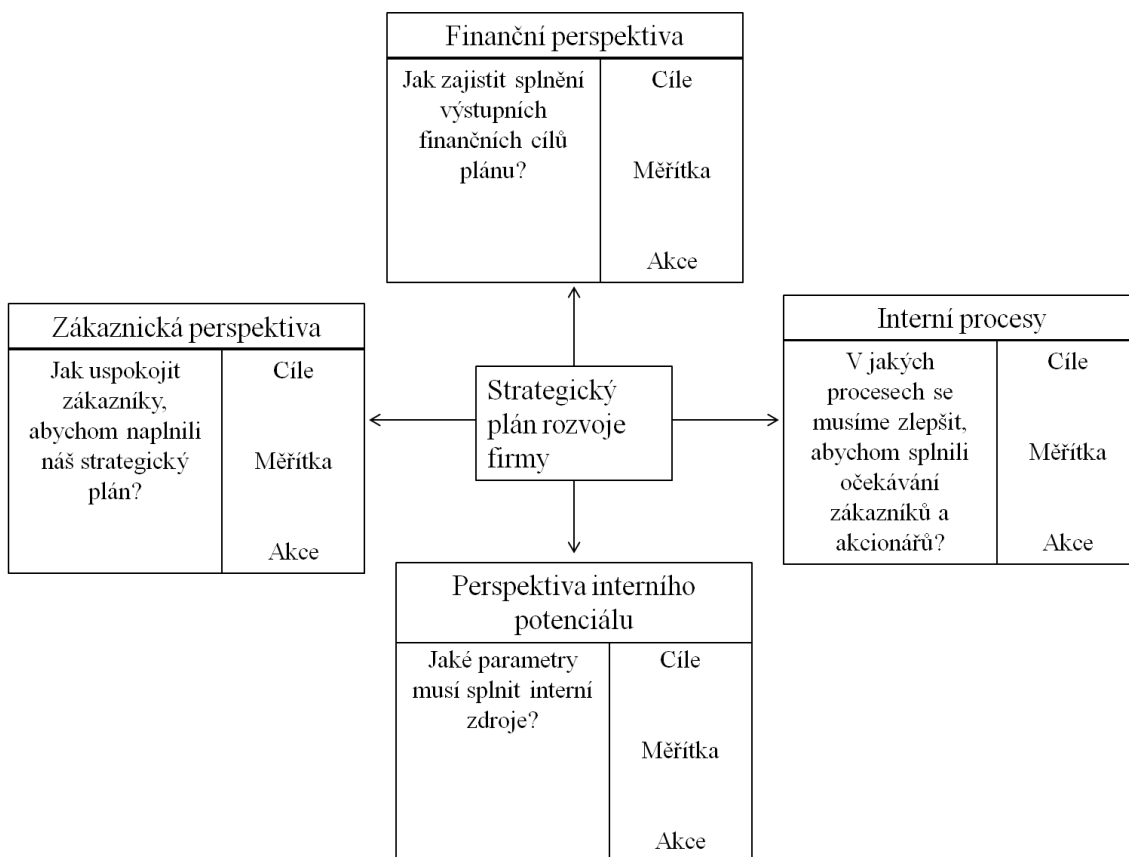
2.3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (nebo jen BSC) patří mezi nejpropracovanější systémy hodnocení výkonnosti podniků. BSC vychází ze strategie podniku a stanovených cílů, určuje aktivity ke splnění cílů a měřítko pro jejich hodnocení. BSC obecně předpokládá rozsáhlou datovou základnu a využití informační techniky. Výkonnost podniků měří ze 4 úhlů pohledu neboli 4 perspektiv. (Synek, 2013) Při splnění cílů jednotlivých perspektiv dojde v konečném důsledku k plánovanému zvýšení výkonnosti podniku.

BSC tedy nenahrazuje plán rozvoje firmy, ale jde pouze o **technologie, která umí transformovat cíle na úkoly v jednotlivých perspektivách.** (Šulák, Zahradníčková, 2012) Metoda Balanced Scorcard byla totiž vytvořena hlavně jako reakce na problém uvedení strategických záměrů do praxe. Neslouží pouze k měření výkonnosti, ale vytváří podmínky pro její řízení.

Jak již bylo zmíněno, model BSC předpokládá transformaci do 4 různých perspektiv. Jde o finanční perspektivu, kde jsou zachovány většinou tradiční ukazatele z finanční analýzy jako velikost tržeb, EBIT atd. V oblasti zákaznické jde především o uspokojení zákazníka. Jako ukazatel lze použít např. velikost podílu na trhu. V oblasti interních procesů sledujeme zejména procesy vytvářející konkurenční schopnost podniku na trhu, měříme tedy např. kvalitu výrobků a služeb. Oblast interního potenciálu nebo také perspektiva učení se a růstu postihuje, jak jsou podnik a jeho zaměstnanci schopni se vzdělávat a zdokonalovat. V této perspektivě sledujeme např. kvalifikaci zaměstnanců, fluktuaci, schopnost pracovat s výpočetní technikou atd. (Synek, 2013) Rozdělení na jednotlivé perspektivy je zobrazeno na obrázku č. 1.

Obr. č. 1 Model BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V modelu BSC je nutné zajistit, aby se podařilo určit takové cíle jednotlivých perspektiv, které zaručí řetězec postupu od nehmotných aktiv potenciálu firmy až po hodnotově vyjádřené výsledky zákaznické a finanční perspektivy. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Takovou posloupnost příčin a následků, která v konečném důsledku posouvá podnik směrem ke strategickým plánem určené pozici znázorňujeme do tzv. strategické mapy viz obrázek č. 2. Můžeme si všimnout propojenosti jednotlivých perspektiv, neboť na základě proškolení zaměstnanců dochází v konečném důsledku ke zvýšení tržeb.

Obr. č. 2 Strategická mapa

	Dílčí strategická mapa	Měřítko	Cíl	Iniciativa
Finanční perspektiva	Zvýšení tržeb ↑	zvýšení tržeb	Zvýšit tržby o 10%	
Zákaznická perspektiva	Zvýšení spolehlivosti produktů ↑	Snížení poruchovosti	Snížit poruchovost o 15%	Zavést management kvality
Perspektiva interních procesů	Výběr nových subdodavatelů ↑	Procento nových subdodavatelů	30% nových subdodavatelů	Výběr nových subdodavatelů
Perspektiva interního potenciálu	Proškolení zaměstnanců	Procento nově proškolených zaměstnanců	50% nově proškolených zaměstnanců	Nová etapa školení

Zdroj: Šulák, Zahradníčková, 2012

2.3.2 EFQM

Jako poslední je uveden komplexní systém hodnocení výkonnosti podniku nazvaný podle Evropské nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management).

Evropská nadace pro management jakosti vznikla v roce 1989 a s týmem expertů vyvinula model excelentní organizace, který může být aplikován na hodnocení výkonnosti bez ohledu na sektor nebo velikost podniku. (Our history | EFQM, 2014)

Stejně jako u modelu BSC je i u EFQM uplatňováno hodnocení výkonnosti ve všech oblastech činnosti organizace. Hodnocení probíhá na základě 9 různých kritérií, podle kterých se procesy v organizaci srovnávají s těmi nejlepšími organizacemi. Jedná se tedy v podstatě o best practices benchmarking.

5 kritérií představuje předpoklady, díky kterým organizace dosahuje požadovaných výsledků. Sem patří:

- **leadership**, tedy aby vedení naplňovalo poslání, vizi a hodnoty společnosti,
- **strategie**, která zajišťuje postupy naplňování vize a cílů,

- **pracovníci**, kteří mají být efektivně řízeni a rozvíjeni, tak aby vytvářeli kulturu, která napomáhá dosahování cílů,
- **partnerství a zdroje**, neboť žádná organizace nemůže fungovat pokud nedbá o své vnější vztahy,
- a nakonec **procesy, produkty a služby**, u kterých musí docházet k neustálému zlepšování.

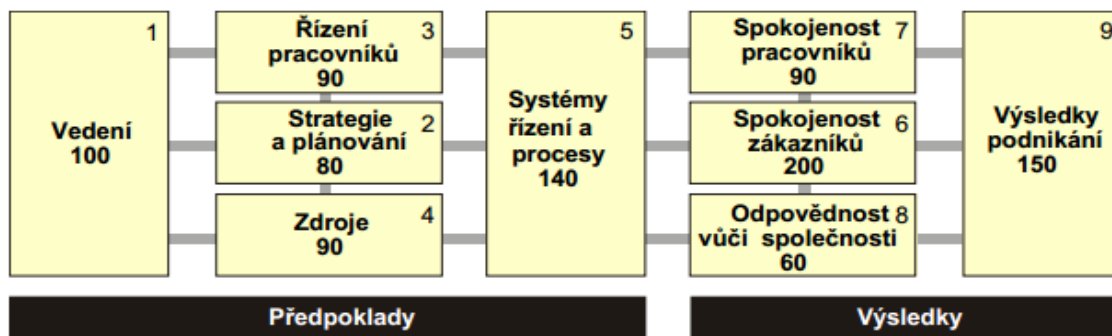
Zbývá 4 kritéria představují výsledky, kterých organizace za pomoci plnění předpokladů dosahuje. Patří sem výsledky v oblasti:

- **zákaznické**, které se zaměřují na to, co bylo v organizaci dosaženo vzhledem k potřebám a očekáváním zákazníků,
- **zaměstnanecké**, které zkoumají uspokojení potřeb a přání vlastních zaměstnanců,
- výsledky vzhledem ke **společnosti**, tedy např. jak se organizace podílí na regionálním rozvoji nebo ochraně životního prostředí,
- **klíčové výsledky organizace** a to především finanční výsledky, které naplňují očekávání všech stakeholderů.

V oblasti výsledků jsou vždy zvoleny klíčové indikátory výkonnosti, na jejichž základě probíhá hodnocení plnění nastavené strategie. (Model kritéria | EFQM, 2014)

V oblasti výsledků se hodnotí, čeho organizace dosáhla a ve skupině předpokladů jde o způsob, jakým byly tyto výsledky dosaženy neboli jaké byly v této oblasti použity přístupy a metody. Jednotlivá kritéria a jejich nejlepší možný výsledek můžeme vidět na obrázku níže. Maximální počet bodů v celém modelu je 1000, ale pouze okolo 17% podniků se pohybuje nad hranicí 600 bodů. Výsledek nad 500 bodů lze považovat za uspokojivý. (Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití, 2000)

Obr. č. 3 Model EFQM



Zdroj: Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití, 2000

2.3.3 Výhody a nevýhody komplexních systémů hodnocení výkonnosti

Hlavní výhodou je právě zmíněná komplexnost modelů. Je však třeba hlídat, aby měly nefinanční cíle příčinnou vazbu na ty finanční. Za nevýhodu lze považovat, že při zavádění komplexních systémů hodnocení výkonnosti musíme obvykle počítat s většími nároky na informační systém, čas hodnotících pracovníků atd. Interpretace příčinných vazeb nebo měření nefinanční ukazatelů může být také občas trochu složitě.

2.4 Komparace vybraných metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti

Tato kapitola se věnuje komparaci zmíněných metod, ale i konkrétních měřítek podle vybraných kritérií. Taková komparace není snadno proveditelná. Je třeba si uvědomit, že v případě finanční analýzy je obvykle použito více měřítek najednou, které si mohou navzájem eliminovat své nedostatky. Metoda Balanced Scorecard také vždy obsahuje kombinaci měřítek, mezi která obvykle patří i tradiční nebo moderní ukazatele finanční analýzy.

Metoda nebo měřítko je v rámci jednoho kritéria ohodnoceno známkou jako ve škole tedy 1 jako nejlepší a 4 jako nejhorší s tím, že 4 nemá význam nevyhovující, ale zkrátka se pohybuje na spodní hranici. Záměrně není uvedeno žádné finální zprůměrování, jelikož každý podnik jistě přikládá zmíněným kritériím jinou váhu. Přestože je tedy např. BSC velmi náročná na vybavení odpovídající IT infrastrukturou, na čas pracovníků, interpretace vedení může být náročná apod., úroveň získaných výsledků je

spolehlivě nejlepší. Je tedy vždy potřeba zvolit určitý kompromis mezi jednotlivými kritérii a najít si vlastní optimální variantu.

Obr. č. 4 Komparace metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti

	Finanční analýza - tradiční ukazatele					Moderní metody finanční analýzy - hodnotová měřítka			Ballanced Scorecard	EFQM
	EBIT	Tržby	ROS	ROA	ROE	EVA	MVA	CFROI		
Jednotka	Kč	Kč	%	%	%	Kč	Kč	%		
Úroveň hodnocení výkonnosti podniku	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1
Měřitelnost na nižších / divizních úrovních	2	1	4	4	4	4	4	2		
Jednoduchost výpočtu / vyhodnocování	1	1	1	1	1	3	2	3	4	4
Povědomí o ukazateli/metodě jednoduchost interpretace	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3
Porovnatelnost v prostoru	4	4	1	1	1	4	4	1	4	3
Nároky na čas a vybavení IS/IT	1	1	1	1	1	3	2	3	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Dílčí shrnutí

Druhá kapitola se věnuje klíčovému tématu a to metodám a nástrojům měření a hodnocení výkonnosti. Metody jsou postupně představeny, přičemž pořadí odpovídá náročnosti metody, kdy nejprve je uvedena metoda nejjednodušší a jako poslední metoda nejsložitější. Jednotlivé metody jsou krátce popsány a poté analyzovány jejich výhody a nevýhody. Nakonec je provedena komparace metod pomocí jednoduché tabulky, kde jsou jednotlivé metody i konkrétní měřítka ohodnocena podle vybraných kritérií.

3 Softwarové nástroje

Významný podíl fází z procesu měření výkonnosti, spojených zejména se zaznamenáváním, uchováním ale částečně třeba i interpretací a komunikací uživatelům je možné zajistit v jednom integrovaném modelu. Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožňuje na jednotně zpracovávané datové základně postavit variantní řešení informačních výstupů pro specifické potřeby uživatelů informací.

Ani v prostředí integrovaných informačních systémů není však měření výkonnosti jednoduché. Informační podpora zůstává pouze nástrojem, který nám pomáhá uskutečňovat měření, ale nemůže být autorem koncepce, nositelem odpovědnosti a vždy je zapotřebí řada zkušeností a intuice v oblasti správné interpretace, kterou nám ani umělá inteligence nedokáže zajistit. (Wagner, 2009)

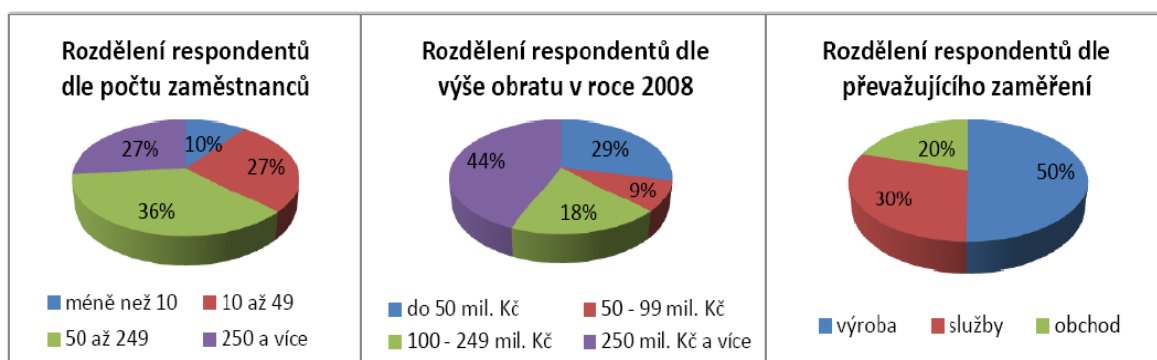
Softwarové nástroje, které dominují v měření a řízení výkonnosti, jsou dobře známé tabulkové procesory jako např. Microsoft Excel, ERP systémy a moduly Manažerských Informačních Systémů pro podporu rozhodování využívající nástrojů dolování dat. Nástroje mohou být úzce přizpůsobeny konkrétní činnosti, nebo to mohou být také specializované softwary kategorie Corporate Performance Management pro podporu strategického řízení (BSC) a mnoho dalších.

4 Měření výkonnosti v podnicích

Tato kapitola se zabývá měřením a řízením výkonnosti tak, jak reálně probíhá v praxi. Na toto téma byl zpracován výzkum Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně ve spolupráci s Controller-Institutem, dalšími univerzitami a řadou domácích a zahraničních odborníků.

Výzkumu se zúčastnilo 402 firem, které lze charakterizovat následovně. Polovina z nich byla zastoupena výrobními podniky. 44% dosahovalo obratu většího než 250 mil. Kč a co se týče počtu zaměstnanců, celkem 63% respondentů představovalo podniky s 10 až 249 zaměstnanci. Pouze 27% reprezentovaly podniky s 250 a více zaměstnanci. Rozdělení respondentů naleznete podrobněji na obrázku č. 5.

Obr. č. 5 Rozdělení respondentů



Zdroj: Cafin.cz – závěrečná zpráva, 2009

4.1 Výsledky měření

Za nejvýznamnější **důvody** pro zavedení systému měření výkonnosti v podnicích byly uváděny: **strategické plánování, controlling** nebo také **motivace a odměňování**. Poté následovala komunikace a každodenní rozhodování. Za jeden z méně významných důvodů lze považovat řízení vztahu se stakeholdery.

Na otázku, které **nástroje** používáte pro měření a řízení výkonnosti, uváděli respondenti nejčastěji **finanční ukazatele na základě dat z finančního účetnictví**, které využívá více než 90% dotázaných. 87% podniků také potvrdilo, že nástroje finanční analýzy využívá nejen k hodnocení minulého a současného finančního zdraví podniku, ale i pro hodnocení plánovaného budoucího vývoje. Hojně využívaným nástrojem je

i **controlling**, který uplatňuje více než 75% respondentů nebo také **manažerské účetnictví** používané 70% podniků.

Ukazatele EVA a další hodnotové koncepty využívá pouhých 25% podniků, Balance Scorecard potom dokonce jen 17%.

Nejvíce jsou společnosti spokojeny s výstupy z manažerského účetnictví a controllingem.

Měření výkonnosti vychází u 70% dotázaných podniků ze strategie a cílů společnosti a pomáhá při jejich tvorbě. U 20% podniků není strategie vůbec formulována.

K měření stanovených cílů jsou nejčastěji používány následující finanční výkonnostní měřítka (ukazatele): **velikost tržeb**, využívaná až 75% podniků, dále pak **rentabilita tržeb** a za velmi významný lze považovat i ukazatel **čistého zisku**. Zhruba polovina dotazovaných podniků uváděla také ukazatele využívající údaje z cash-flow, zisk před zdaněním nebo rentabilitu nákladů. Za průměrně využívané ukazatele lze považovat přidanou hodnotu, kterou nalezneme v rozvaze, ROE, ROA, ROI a EBIT, zmiňované zhruba jednou třetinou podniků.

70 % podniků uvedlo, že výsledky jsou propojeny se systémem odměňování.

Jaké oblasti řízení podniku jsou pro měření výkonnosti významné? Za nejvýznamnější považují podniky oblast financí a oblast zákaznickou. Dále byli uvedeni zaměstnanci, interní procesy, inovace a další.

Jako faktory s nejvyšším vlivem na výkonnost označili respondenti: udržení a získávání nových zákazníků, jejich spokojenost, finanční stabilitu a ziskovost, viz obrázek. č. 6.

Obr. č. 6 Faktory s nejvyšším vlivem na výkonnost



Zdroj: Cafin.cz – závěrečná zpráva, 2009

Pokud bychom se podívali více do operativního řízení, přes 40% podniků uvedlo, že má u každého podnikového procesu definován ukazatel, pomocí kterého se měří a hodnotí jeho výkonnost. 60% podniků má zavedené pravidelné zaznamenávání hodnot ukazatelů a definovanou odpovědnost za hodnocení ukazatele. Překvapivé je, že pouze polovina podniků má připravené nápravné kroky v případě překročení hodnoty ukazatele. Tři čtvrtiny podniků se shodly na tom, že hodnocení podnikových procesů slouží jako základ k jejich zlepšování.

Co se týče softwarových nástrojů, **90% podniků využívá tabulkové procesory jako např. Microsoft Excel**. Více než třetina podniků uvedla ERP systémy a jedna pětina dotazovaných využívá moduly manažerských informačních systémů pro vrcholové rozhodování (MIS, EIS) (Cafin.cz – závěrečná zpráva, 2009)

4.2 Dílčí shrnutí

Nejdůležitější informace, které byly zjištěny průzkumem jsou důvody pro zavedení systému měření výkonnosti v podnicích, mezi které patří strategické plánování, controlling nebo také motivace a odměňování. Jako nejpoužívanější nástroje k měření a řízení výkonnosti vyšly finanční ukazatele na základě dat z finančního účetnictví, controlling a manažerské účetnictví. Co se týče finančních výkonnostních měřítek, nejčastěji byly uváděny velikost tržeb, rentabilita tržeb a čistý zisk.

5 Společnost Doosan Škoda Power

Tato kapitola se věnuje představení společnosti Doosan Škoda Power.

5.1 O společnosti

Doosan Škoda Power, člen skupiny Doosan Heavy Industries & Construction, je významný dodavatel a výrobce parních turbín určených k výrobě energie. Společnost zaměřila svůj výrobní program na turbíny o výkonu od 10 do 350 MW, včetně dodávek řídicích a chladících systémů, kondenzátorů a tepelných výměníků, transformátorů a následného provozního servisu. Elektrárenské zařízení se známkou ŠKODA již bylo dodáno do více než 63 zemí v rámci více než devíti stovek projektů o celkovém objemu 55 GW instalovaného výkonu.

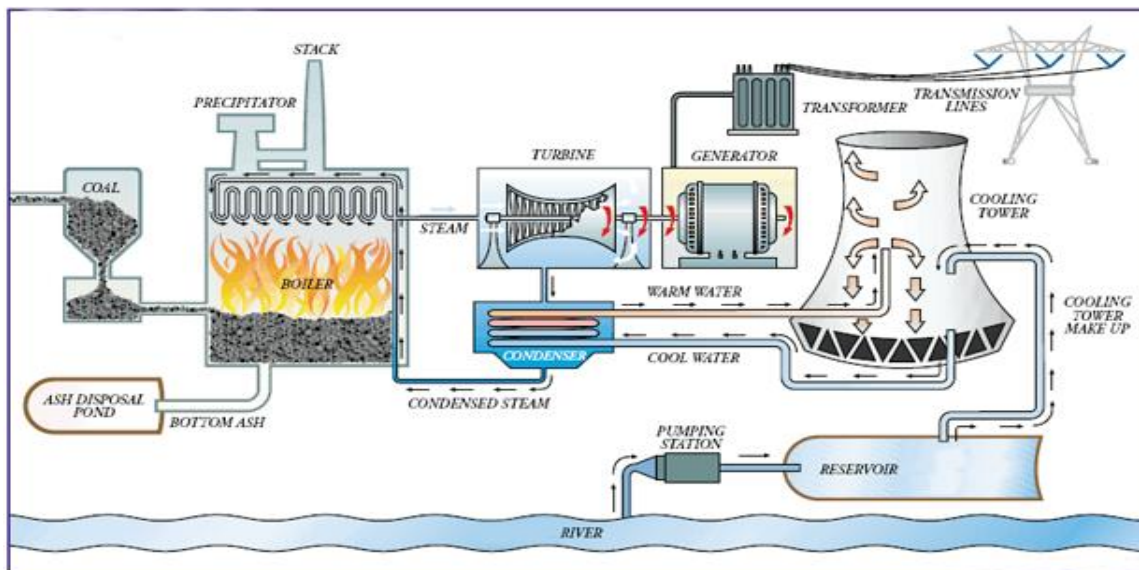
Společnost se stala součástí Doosan Heavy Industries & Construction, globálního hráče na trhu s energií a právě prostřednictvím globální sítě této společnosti v oblasti konstrukčních řešení, výroby a zákazníků chce dále rozvíjet svoji činnost.

Vizi společnosti do budoucna je získat vedoucí postavení na mezinárodních trzích s energiemi, plnit náročné požadavky zákazníků díky silnému vedení a širokému portfoliu výrobků a služeb a za pomoci špičkové technologie zaměřené na plnění potřeb globálního trhu chce být o krok před konkurenty. (Doosan Škoda Power: Generální ředitel, 2014)

5.1.1 Co je parní turbína?

Parní turbína je točivý tepelný stroj, který převádí tlakovou kinetickou energii páry přicházející z generátoru páry tj. parního kotle na energii mechanického rotačního pohybu hřídele. Parní turbína je využívána v energetice pro pohon alternátoru elektráren, se kterým je mechanicky spojena společným hřídelem. (Parní turbína, 2014)

Obr. č. 7 Schéma výroby elektřiny pomocí parní turbíny



Zdroj: A Coal-Fired Thermoelectric Power Plant, USGS Water Science School, 2014

5.2 Historie továrny Škoda

Historie firmy Škoda se začala psát v roce 1859, kdy se hrabě Valdštejn rozhodl o přemístění části výroby ze své sedlecké strojírny a železárny do Plzně. Malá strojírna v západní části města vyráběla parní stroje, vybavení pro lihovary, cukrovary, pivovary, zemědělské nástroje a další strojírenská zařízení. V roce 1866 přišel důležitý mezník ve vývoji, kdy jako vrchní inženýr nastoupil do strojírny plzeňský rodák Emil Škoda. Škoda byl velmi prozíravý, dokázal na dlouhou dobu odhadnout, kam se bude ubírat vývoj strojírenství a o jaký artikl bude na trhu zájem. Systematicky vyhledával a lákal do Plzně zkušené odborníky z jiných společností. Pochopil, že má-li se stát plzeňská strojírna významným hráčem na trhu, bude třeba do podniku mohutně investovat, zavést nové obory a výrobu zmodernizovat. Hrabě Valdštejn neměl do těchto plánů chuť a tak mu svoji továrnu prodal.

Emil Škoda začal továrnu úspěšně rozvíjet. Správně odhadl, že v neklidné Evropě bude zájem o zbraně a vsadil na tento výrobní program. Navzdory některým problémům Škoda uspěl. Škodovka se stala nejprve monopolním dodavatelem rakousko-uherského námořnictva, později i armády.

V roce 1899 proběhla transformace z rodinného podniku na akciovou společnost. V roce 1900 Emil Škoda zemřel.

Plzeňská továrna, ale nebyla jen výrobnou zbraní, stále vyráběla parní stroje, plynové motory, vybavení pro doly, potravinářský průmysl, nejrůznější konstrukce a také získala proslulost díky produkci velkých odlitků pro lodní stavitelství. V roce 1904 rozhodlo vedení společnosti o zavedení nového výrobního programu – parních turbín. První světová válka přinesla továrně velkou konjunkturu. Škodovacké zbraně, zvláště těžká děla se velmi osvědčila na frontách. Konec války a rozpad Rakousko-Uherska však znamenal pro společnost velkou krizi. O zbraně nebyl zájem a tak musela společnost radikálně změnit výrobní program. Škodovka tak začala vyrábět např. parní lokomotivy, v roce 1927 i elektrické, překonala krizi a stala se největším a nejdůležitějším průmyslovým podnikem Československa. Do koncernu se postupně začleňovali různé závody. V roce 1925 to byla automobilka Laurin a Klement v Mladé Boleslavi. Výrobní program byl v tehdejší době velmi rozsáhlý a stále se rozšiřoval. Škodovka vyráběla energetická zařízení, transformátory, osobní i nákladní vozidla, traktory, lodě, letadla, tanky, mostní konstrukce, jeřáby, trolejbusy, trakční motory, obráběcí stroje, dieselové motory, cigaretové a balící stroje, turbíny se dostaly na světovou úroveň, společnost stavěla doma i v cizině elektrárny, cukrovary, pivovary a lihovary. Od roku 1923 začala označovat své výrobky ochranou známkou, kterou je dodnes okřídlený šíp v kruhu.

Druhá světová válka přinesla zlom v historii podniku. Po okupaci byla společnost začleněna do koncernu Reichswerke Hermann Goring a opět se stala hlavně zbrojní a muniční továrnou. Vývoj v ostatních oborech byl omezen. V roce 1945 byla továrna těžce zasažena bombardováním a z velké části zničena. O rok později se stala národním podnikem a došlo k oddělení některých jeho částí např. automobilky v Mladé Boleslavi. Výrobním programem Škodovky zůstaly parní a elektrické lokomotivy, energetika, obráběcí a tvářecí stroje a trolejbusy.

V 50 letech vyrobila Škodovka mimo jiné první z velké řady kondenzačních parních turbín 50 – 55 MW a na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se stala generálním dodavatelem jaderných elektráren. Její výrobky putovaly hlavně na trhy států tehdejšího východního bloku a rozvojových zemí. Po rozpadu východního bloku se dostala do obtíží, protože v přímé konkurenci se západními firmami jen těžce hájila svou pozici. V roce 1993 došlo k privatizaci koncernu a byla vytvořena celá řada dceřiných společností. V roce 2000 vznikla společnost Škoda Holding a.s., která zastřešila

jednotlivé dceřiné společnosti a jejímž majitelem se o tři roky později stala společnost Appian Group.

Škodovka se rozhodla dále zachovat a rozvíjet pouze energetické obory a dopravní strojírenství. V těchto oborech společnost dokázala růst a potvrdit svoje silné postavení na domácím i světovém trhu. V roce 2004 byly prodány Škoda JS a Škoda kovárny a hutě ruské společnosti OMZ. (Nohovcová, Mazný, Šrámek, 2009) V prosinci roku 2009 prodala Škoda Holding 100% podíl v dceřiné společnosti Škoda Power jihokorejské skupině Doosan Heavy Industries & Construction Co., Ltd.

5.3 Produkty a služby

Společnost se specializuje na turbíny, turbosoustrojí a strojovny založené na vlastním výzkumu a vývoji, designu a výrobě pro:

- fosilní elektrárny,
- solární elektrárny,
- kogenerační jednotky na bázi odběrových, resp. protitlakových parních turbín,
- parní části paroplynových cyklů (CCPP),
- jaderné elektrárny,
- spalovny komunálního odpadu a biomasy,
- průmyslové parní turbíny.

V oblasti servisu se společnost zaměřuje nejen na zařízení vlastní výroby, ale i zařízení od jiných výrobců. Poskytované služby lze rozdělit do třech hlavních skupin a to na základní služby, dlouhodobé smlouvy o údržbě a retrofity a modernizace.

Oblast základních služeb zahrnuje:

- řízení a dodávky náhradních dílů,
- odborné služby s využitím pokrokových diagnostických metod,
- generální opravy turbín a běžná údržba,
- servis HOTLINE pro nouzové případy,
- vyhodnocení zbytkové životnosti zařízení,
- měření poklesu výkonu způsobené stárnutím zařízení.

Dlouhodobé smlouvy o údržbě obsahují následující aktivity:

- predikce dlouhodobých nákladů na údržbu,
- optimalizace programu údržby,
- záruka provozní dostupnosti a spolehlivosti,
- generální opravy.

V rámci retrofitů a modernizací se specializuje na:

- modernizace řídicího systému,
- zachování původního designu turbíny,
- zachování původního generátoru,
- využití původního kondenzátoru a ohříváků. (Langfelnerová, 2012)

5.4 Dodavatelský model

V rámci dodávky parních turbín vystupuje společnost v následujících vztazích.

5.4.1 Subdodavatel EPC dodavatele

Zde se jedná o výrobu elektrárenského zařízení, kde dodává společnost Doosan ŠKODA POWER turbíny hlavnímu EPC dodavateli. Zkratka EPC definuje společnosti, které se zabývají inženýringem, nákupem (výběrovým řízením) a konstrukcí (engineering, procurement and construction). V některých případech se rozsah působnosti omezuje např. jen na inženýring a výběrové řízení. Konstrukce je delegována na jinou společnost. V takovém případě bývá kontraktor označován jako EP. S touto formou se můžeme setkat v případě, že je riziko konstrukce moc velké nebo ji realizuje vlastník sám. Toto schéma se vztahuje zejména na kompletní dodávky elektráren, komplexní rekonstrukce celého zařízení, přeměnu na kombinované cykly anebo dodávky a servis tepláren a spaloven.

5.4.2 Konsorcium

Tento model je uplatňován v případech, kdy zákazník požaduje po dodavateli turbosoustrojí aby se stal členem konsorcia (příležitostné sdružení podnikatelských subjektů k provedení určitého obchodu). ŠKODA POWER tento princip preferuje především v případě konverzí na kombinované cykly, ale také při výstavbě nových či rekonstrukci stávajících elektráren.

5.4.3 Hlavní dodavatel s investorem

V tomto případě společnost vstupuje do přímého vztahu s investorem, kde je odpovědná za celý rozsah strojovny. Tento režim se používá při realizaci retrofitů a dalších servisních služeb, které společnost poskytuje. (Langfelnerová, 2012)

5.5 Organizační struktura společnosti

Základní organizační normou je tzv. Organizační řád, který v návaznosti na zakladatelskou listinu a v souladu s platnými právními předpisy určuje organizační strukturu a vymezuje působnosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých organizačních jednotek.

Základní orgány společnosti, jelikož jde o společnost s ručením omezeným, jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valnou hromadu zastupuje jako jediný společník Doosan Power System Czech Investment a.s. Úkolem dozorčí rady, jejíž dvě třetiny členů volí valná hromada a zbylou třetinu zaměstnanci, je dohlížet na rozhodnutí top managementu. Statutární orgán tvoří jednatelé, kteří jsou jmenováni a odvoláváni valnou hromadou.

Organizační útvary společnosti tvoří úseky v čele s ředitelem, které zaujímají působnost v určité činnosti. Úseky jsou dále členěny na odbory, které jsou organizačním útvarem podniku zaměřeným na konkrétně vymezenou oblast určité činnosti a jejichž řízením jsou pověřeni vedoucí odborů. Nejnižší úroveň členění představují oddělení, které vykonávají užší okruh odborných činností, vyplývajících z působnosti nadřazeného odboru. V jejich čele jsou vedoucí oddělení.

Nejvyšší pozici ve společnosti zaujímá **Generální ředitel**, který řídí společnost v rozsahu pravomocí udělených představenstvem společnosti (např. schvaluje organizační normy a řídicí akty, které nejsou v působnosti představenstva, předkládá návrhy představenstvu a je vlastníkem procesu dodávky nových zařízení). Řízením Kanceláře generálního ředitele a spojených administrativních činností je pověřena ředitelka kanceláře, která zodpovídá za agendu pro vrcholové vedení, kontrolu plnění úkolů zadaných generálním ředitelem, evidenci důvěrných dokumentů a řízení činnosti jednotlivých asistentek.

Finanční úsek zajišťuje kromě financování, treasury managementu, controllingu, vedení účetnictví a daní také správu informačních technologií a dalších sdílených služeb.

Úsek Personalistika je zodpovědný za řešení problematiky řízení a rozvoje talentů, kam patří nábor a vyhledávání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a jejich vzdělávání a další rozvoj. Dále řeší problematiku mzdového účetnictví, ale také za propagaci a komunikaci.

Kancelář **Právní a komerční služby** se zabývá tvorbou a revizí obchodních smluv a také pracovně právní a korporátní dokumentací.

Úsek **Strategie** představuje podporu top managementu při rozhodování prostřednictvím předkládání podnětných návrhů k naplnění vize a stanovených cílů podniku. Mezi nejdůležitější aktivity patří tvorba a vyhodnocování strategických iniciativ, stanovování korporátních ukazatelů výkonnosti, inovace procesů nebo také správa licencí a duševního vlastnictví.

Úsek **Strategický produktový marketing** působí ve společnosti teprve od začátku roku 2012 a zabývá se sběrem a analýzou informací o trhu, udržováním databáze marketingových informací (projektů parních turbín, konkurence, EPC apod.) a podporou prodeje a plánování.

Technický úsek má na starosti vývoj a technickou úroveň produktů, zpracovává konstrukční řešení a zabývá se významnými provozními a montážními problémy.

Rozvoj se zabývá aktivitami v oblasti výzkumu a vývoje a to experimentálním výzkumem a implementací jeho výsledků, vývojem nových typů turbín, měřením vibrační částí turbosoustrojí a návrhy nových technologických postupů.

Servis se zaměřuje na retrofity a modernizace, opravy a náhradní díly, komplexní údržbu atd. V rámci své činnosti se zabývá vyhledáváním a získáváním nových zákazníků, návrhem strategie a plánů pro konkrétní teritorium, implementací schválené strategie, obchodní činností atd.

Úseky **Nové projekty** a **Průmyslové parní turbíny** mají podobný rozsah působnosti. Turbíny o výkonu 10 – 50 MW spadají do úseku Průmyslové parní turbíny a od 50 do 350 MW pod Nové projekty. Hlavní náplní úseků je vedení obchodních případů od jejich identifikace až po konečná jednání o smlouvě, propojování obchodních a technických částí nabídek, risk management atd. Ještě donedávna byla veškerá obchodní činnost zajišťována úsekem Nové projekty. Teprve v roce 2010 vznikl úsek Průmyslové parní turbíny, který převzal kontrakty týkající se dodávek malých turbín pro průmyslové využití. V rámci úseků působí odbory Technická podpora nabídek, Obchodní manažeři, Podpora obchodu a Kalkulace. Obchodní manažeři zajišťují vedení obchodního případu od jeho identifikace až k podpisu smlouvy, řízení a kontrolu nákladů při tvorbě nabídek, návrh strategie a operativních plánů pro konkrétní teritorium a zákazníky v souladu se strategickým plánem a implementaci dané strategie. S Obchodním manažerem úzce spolupracuje Proposal manažer, který zajišťuje celkové zpracování nabídky, přípravu smlouvy atd. pro konkrétní obchodní teritorium. Proposal manažer propojuje obchodní a technické části nabídky, spolupracuje tedy s hlavním inženýrem projektu (tzv. Hipem), který má na starosti optimalizaci technického řešení.

Když dojde k podepsání kontraktu, projekt je předán do úseku **Realizace**, který zodpovídá za jeho vedení, projekční činnost, montáž a uvedení zařízení do provozu.

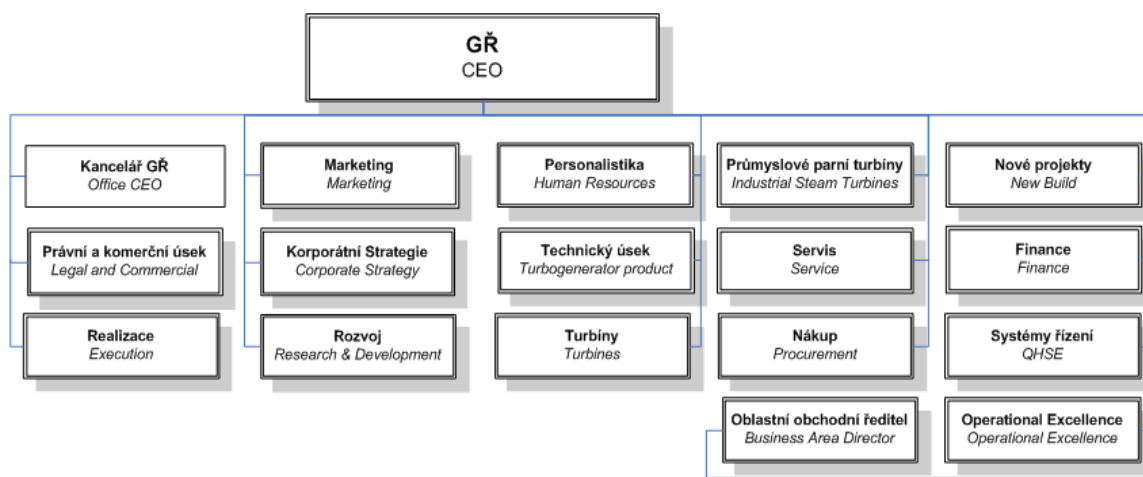
Úsek **Nákup** zabezpečuje jak nákupy pro projekty, což zahrnuje zpracování nákupních smluv, řešení reklamací, organizaci výběrových řízení, audit dodavatelů a logistických procesů jednotlivých dodávek a spoluúčast na přípravě kalkulačních podkladů ve fázi nabídky zákazníkovi, tak i nákup výrobků a služeb pro společnost jako jsou letenky, energie, hmotný majetek atd.

Do působnosti úseku **Systémy řízení** patří údržba a zlepšování integrovaného systému řízení, zajišťování kvality projektů, sledování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a správa organizačních norem a řídicích aktů.

Jako poslední je zde úsek **Turbíny**, který je co do počtu pracovníků největší. V rámci úseku jsou vykonávány všechny aktivity související s výrobními provozy, vstupní a výstupní kontrolou jakosti, technologickou přípravou výroby a termínovaným plánováním zakázek. (interní materiály, 2014)

Schéma organizační struktury společnosti je znázorněné na obrázku č. 8 a rozložení pracovní síly mezi jednotlivé úseky na obrázku. č. 9.

Obr. č. 8 Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály, 2014

Obr. č. 9 Počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích

Úsek	Počet zaměstnanců	Úsek	Počet zaměstnanců
GŘ a Kancelář GŘ	6	Rozvoj	63
Strategie	5	Nové projekty	37
Finance	48	Průmyslové parní turbíny	17
Personalistika	13	Servis	129
Strategický produktový marketing	5	Systemy řízení	26
Právní a komerční služby	3	Nákup	56
Operational Excellence	5	Realizace	183
Turbíny	567	Technický úsek	140
Celkem			1295

Zdroj: interní materiály, 2014

6 Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti Doosan Škoda Power

V pořadí šestá kapitola se věnuje metodám a nástrojům měření a hodnocení výkonnosti v Doosan Škoda Power.

6.1 Fáze procesu

Nejprve bychom nastínili fáze celého procesu měření a hodnocení výkonnosti a později se jednotlivým krokům věnovali podrobněji. Tento proces byl krátce popsán již v první kapitole, využijeme tedy předepsaných kroků a upravíme je podle praktického použití ve společnosti Doosan Škoda Power.

Startovním bodem je vytvoření modelu, který bude základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. V tomto kroku jde v podstatě o stanovení strategického plánu společnosti. Plnění strategie musí být pravidelně měřeno a hodnoceno, dostáváme se tedy k volbě metody a definování klíčových indikátorů výkonnosti. Následuje rozpracování strategie do jednotlivých strategických iniciativ, neboť ty zajišťují implementaci strategie do praxe a jejichž plnění v konečném důsledku přispívá k dosažení plánovaných hodnot klíčových indikátorů výkonnosti.

Měřením výkonnosti se zabývá především úsek Finance. Naměřené hodnoty jsou porovnány s plánovanými hodnotami a analyzovány příčiny odchylek. Konečné výsledky se poté reportují vedení společnosti.

6.2 Sestavení strategického plánu

Každé měření výkonnosti začíná stanovením účelu měření. V našem případě je to hodnocení úspěšnosti v podobě schopnosti plnit stanovené cíle. Abychom mohli říci, zda se nám daří nebo ne, musí být stanoveny nějaké referenční hodnoty, kterých chceme dosáhnout. Proto se nyní podíváme na proces měření výkonnosti úplně od začátku, kde prvním krokem je vytvoření strategického plánu.

Ve společnosti Doosan Škoda Power je sestavován **dlouhodobý plán na období 5 let nazvaný Long Range Plan – LRP**, který definuje budoucí směřování společnosti a v návaznosti na vývoj trhu je pravidelně aktualizován. Dlouhodobý plán představuje

hlavní strategický dokument společnosti, který je pro nadcházející období rozčleněn na následující kapitoly:

1. expanze obchodu,
2. konkurenceschopnost v nákladech,
3. optimalizace výrobní kapacity,
4. cíle LRP.

Ačkoliv to není v tomto momentě patrné, jde v podstatě o plán odbytu, marketingový plán, výrobní plán a v bodě cíle LRP jsou obsaženy informace z plánu investic, lidských zdrojů a finančního plánu.

Sestavením dlouhodobého plánu je pověřen úsek Strategie, ale podílí se na něm též úsek Finance, Strategický produktový marketing, Nové projekty, Průmyslové parní turbíny, Servis a další.

6.2.1 Expanze obchodu

Prvním bodem LRP je expanze obchodu, který vymezuje směřování společnosti v oblasti prodeje. Nejprve je úsekem Strategického produktového marketingu provedena analýza trhu, která vytváří informační podporu o vývoji trhu při stanovení cílových hodnot a strategie v oblasti obchodu.

Analýza trhu

Společnost Doosan Škoda Power má trh rozdělen do různých světových teritoriích:

- severní Amerika – NAM,
- střední a jižní Amerika – LAM,
- východní Evropa – EEU,
- západní Evropa – WEU,
- Indie – INDIA,
- Čína – CHINA,
- Jihovýchodní Asie – SEA,
- Střední východ a severní Afrika – MENA,
- Střední a jižní Afrika – AFRICA,
- Rusko – Russia,

- zbytek světa – RoW.

Každé teritorium má své charakteristiky týkající se např. jeho velikosti, rychlosti a potenciálu růstu, typů elektráren, které v oblasti převažují, citlivosti na cenu a v neposlední řadě též EPC společností, developerů a konkurence. Pro společnost Doosan Škoda Power je nejdůležitější trh východní a západní Evropy, na kterém se pohybuje již velice dlouho. Za poměrně nedostupný je prozatím považován trh čínský, na který chce lépe proniknout právě díky spolupráci s Doosan Heavy Industries and Construction.

Trh lze dále segmentovat podle poptávaných produktů. Co se týče parních turbín, ty lze rozdělit do 4 kategorií podle výkonu v MW. Společnost svůj výrobní program zaměřila na parní turbíny o výkonu 10 – 350 MW, což pokrývá 2 kategorie nazvané New Build (50 – 350 MW) a IST (10 – 50 MW). Jinak řečeno Nové projekty a Průmyslové parní turbíny. Výroba parních turbín o výkonu nad 350 MW je soustředěna ve společnosti Doosan Heavy Industries and Construction. Jak již bylo zmíněno výše, společnost se dále zaměřuje na oblast servisu turbín vlastních i třetích stran. Servis se však pro potřeby LRP již do nižších kategorií nečlení.

Na základě produktového a teritoriálního členění můžeme rozeznat několik oblastí - business units, které je potřeba samostatně analyzovat.

Každá business unit je charakteristická vystupujícími společnostmi a mezi nimi i těmi konkurenčními. Největšími konkurenty Doosan Škoda Power jsou společnosti:

- Siemens,
- General Electric,
- Toshiba,
- Mitsubishi Hitachi,
- Fuji,
- Alstom.

Oddělení Strategického produktového marketingu má za úkol kromě údržby databáze elektráren nebo projektů parních turbín, také shromažďování dat o konkurenci. Databáze projektů parních turbín respektuje regionální a produktové členění, proto s ní lze velmi snadno pracovat při zjišťování informací týkajících se konkrétní business unit.

Strategický produktový marketing dále zpracovává tzv. win-loss reporty pro všechny projekty na které byla podána závazná nabídka. Tato databáze obsahuje informace o konkurenčních řešeních, cenách, nákladech atd.

Na základě zmíněných databází a dalších marketingových informací, jako jsou zprávy, tiskoviny, údaje volně dostupné na internetu, zakoupené materiály a analýzy trhu provede úsek Strategického produktového marketingu analýzu trhu mapující nové technologie, chování konkurence a další trendy jak na trhu obecně, tak pro jednotlivé business unit, které slouží jako podklad pro obchodní strategii společnosti.

Výsledkem strategické analýzy trhu je kromě toho také odhadovaný objem instalované kapacity za období, pro které je sestavován Long range plan. Jde o tzv. dostupný trh - accessible market neboli kam by mohla společnost při zohlednění svých komerčních a produktových omezeních potenciálně nabízet (dochází tedy např. k vyloučení zahraničních projektů na turbíny o výkonu vyšším než 350 MW nebo projekty v Brazílii, neboť velmi vysoké clo vylučuje konkurenceschopnou cenu). Projekty, které jsou součástí dostupného trhu si však mezi sebe musí rozdělit všechny společnosti se na trhu pohybující (konkurenční společnosti).

Strategická analýza trhu tedy shrnuje jaké typy elektráren se budou stavět v jednotlivých teritoriích, pro jaké zákazníky, jaký bude objem instalované kapacity a co podniká konkurence.

Dalším krokem je porovnání dostupného trhu v jednotlivých letech s vnitřní databází obchodních příležitostí. Za správu databáze jsou zodpovědní jednotliví obchodní manažeři. Jde o databázi OTMS – Opportunity Tracking Management System – systém obchodních příležitostí všech business units Doosan Škoda Power, který slouží k zaznamenávání a sdílení informací o obchodních příležitostech od jejich identifikace až po uzavření kontraktu nebo ukončení (ztracené, zrušené a zastavené příležitosti). V databázi OTMS jsou evidovány informace týkající se názvu projektu, plánovaného výkonu v MW, zákazníka, pokud je již znám, tak název EPC společnosti, cena, hrubá marže, předpokládané datum uzavření kontraktu a nakonec pravděpodobnost jeho získání.

Obchodní manažeři jednotlivých business units pomocí svého profesionálního úsudku, podílu na trhu, procentní úspěšnosti atd. navrhnu projekty, u kterých je vyšší pravděpodobnost získání kontraktu např. na základě zkušeností z minulosti nebo již rozběhlého výběrového řízení, označené též jako cílové projekty – target projects. Ty musí pokrýt cíl v oblasti nových projektů pro rok 2014, který je stanoven mateřskou společností Doosan Heavy Industries and Construction (DHIC). Velikost dostupného trhu stanoveného Strategickým marketingem slouží spíše pro diskuzi s DHIC ohledně přiměřenosti stanoveného cíle. Objem plánovaného výkonu v MW včetně tržeb z cílových projektů tedy tvoří první cíl nazvaný nové objednávky nebo také nové projekty - Order intake. Dále jsou zvoleny záložní projekty, které mají nižší prioritu a samozřejmě o něco nižší pravděpodobnost, ale bude na ně podána nabídka a tak mohou pokrýt plánovanou velikost order intake v případě, že cílové projekty nekončí úspěchem. Pro každou business unit jsou stanoveny samostatné ukazatele. V součtu představují instalovaný výkon v MW a tržby z **order intake** první klíčové indikátory výkonnosti podniku.

LRP se zabývá jen přibližným popsáním cílových projektů pro nadcházející rok. Tyto informace jsou upřesněny v ročním operačním plánu. V LRP jsou uvedeni klíčoví zákazníci a nastíněny akční plány v oblasti prodeje. Uvedené akční plány se poté objevují i ve strategických obchodních iniciativách.

6.2.2 Konkurenceschopnost v nákladech

LRP se dále věnuje posílení konkurenceschopnosti v oblasti nákladů. Hlavním tématem je aktuální a cílový positioning produktu. Jsou stanoveny cíle týkající se redukce nákladů, potažmo ceny a doby dodávky u jednotlivých referenčních modelů. V tomto případě je využíváno techniky best practice – neboli porovnání s nejlepším konkurenčním řešením na trhu. Na základě toho jsou odvozeny cíle pro rok 2018. Pro splnění stanovených cílů jsou formulovány klíčové akce, které vedou k plánovanému snížení nákladů. V LRP je použit termín key actions – klíčové akce, ale v podstatě jde o akční plány, kterými se podrobněji zabývají strategické iniciativy. Těm se budeme věnovat v další kapitole. Tyto klíčové akce mohou souviset s designem produktu (standardizace), úsporami v nákupu nebo s oblastí realizace (doba dodávky).

6.2.3 Optimalizace výrobní kapacity

Další bodem v LRP je optimalizace výrobní kapacity. Na základě plánu nových projektů – order intake musí proběhnout alokace výroby mezi plzeňskou výrobu, outsourcing, subdodavatele a další kapacitní zajištění.

6.2.4 Cíle LRP

Poslední bod LRP zahrnuje v podstatě vizi společnosti, stanovení klíčových indikátorů výkonnosti podniku, ale i plán investic a lidských zdrojů.

Nejprve je shrnuto něco jako vize společnosti prostřednictvím konfrontace současného a cílového stavu v oblasti produktu, nákladů, dodávky a podílu na trhu v rámci dostupného trhu. Zde je tedy např. vymezen cílový podíl na trhu v roce 2018.

Následuje tabulka finančních KPI pro roky 2014 až 2018. Jak již bylo uvedeno výše, plán instalovaného výkonu MW a tržby z nových projektů – **order intake** tvoří klíčové indikátory výkonnosti podniku. Ceny neboli tržby z nových projektů jsou odvozeny z obvyklé nebo plánované ceny odpovídajících referenčních modelů pro cílové projekty. Na tomto místě je uveden ukazatel order intake v součtu za celou společnost (Nové projekty, Průmyslové parní turbíny a Servis). Tržby z nových projektů jsou tedy prvním finančním KPI.

Druhým finančním ukazatelem hodnocení úspěšnosti organizace jsou tržby neboli obrat - **turnover**. Rozdíl mezi ukazatelem order intake a obratem spočívá v tom, že projekty generují tržby za období delší než 1 rok. V ukazateli obrat jsou tedy zahrnuty tržby jak z projektů již podepsaných v minulosti, tak z projektů u kterých se očekává podpis smlouvy až ve sledovaném roce. Cílová hodnota tedy udává objem plánovaných tržeb vygenerovaných právě a jen ve sledovaném roce. Tento ukazatel může být, jak již bylo napovězeno, rozdělen na 2 různé hodnoty – tedy tržby z projektů již podepsaných v minulosti – **turnover backlog** a tržby z projektů, které budou podepsané ve sledovaném roce – **turnover pursuit**, přičemž větší podíl zaujímá vždy turnover backlog.

Dalším sledovaným ukazatelem je hrubá marže – **gross margin** vyjádřená celým číslem i v %. S ní úzce souvisí náklady na prodané výrobky – **cost of goods sold**. Hrubou marži získáme rozdílem mezi tržbami a náklady na prodané výrobky. V tomto případě

jde o tržby ve sledovaném roce, nikoli o order intake. Procentní vyjádření získáme tak, že vztáhneme velikost hrubé marže k tržbám. U již podepsaných projektů cenu i úroveň výrobních nákladů známe, u budoucích projektů cenu a úroveň nákladů na prodané výrobky odvozujeme z obvyklé nebo plánované ceny a nákladů na výrobu referenčního modelu. Samozřejmostí je, že součet hrubé marže a nákladů na prodané výrobky se musí v procentním vyjádření rovnat 100.

Dalším ukazatelem v pořadí jsou režijní náklady – **overheads**. Režijní náklady jsou pro jednotlivá režijní oddělení jako Personalistika, Strategie apod. předběžně rozpočtovány pomocí váženého klouzavého průměru za 3 předcházející roky.

Provozní výsledek hospodaření neboli **operating profit** pak získáme po odečtení režijních nákladů od hrubé marže. Ziskovou marži - **Operating profit margin** opět podílem provozního výsledku hospodaření a tržeb.

Posledním klíčovým ukazatelem jsou volné peněžní prostředky před výplatou dividend - **free cash-flow before dividends**. K této hodnotě se dojde pomocí rozdílu očekávaných příjmů a výdajů před výplatou dividend.

Na obrázku č. 10 jsou shrnuty finanční KPI do přehledné tabulky. Z důvodu ochrany citlivých firemních dat nejsou uvedeny plánované hodnoty ukazatelů.

Obr. č. 10 Souhrn klíčových finančních indikátorů výkonnosti

	Rozpočet 2014	Plán 2015	Plán 2016	Plán 2017	Plán 2018
Nové projekty					
Obrat					
Náklady na prodané výrobky (%)					
Hrubá marže					
Hrubá marže (%)					
Režijní náklady					
Provozní výsledek hospodaření					
Provozní výsledek hospodaření (%)					
Volné peněžní prostředky před výplatou dividend					

Zdroj: interní materiály / vlastní zpracování, 2014

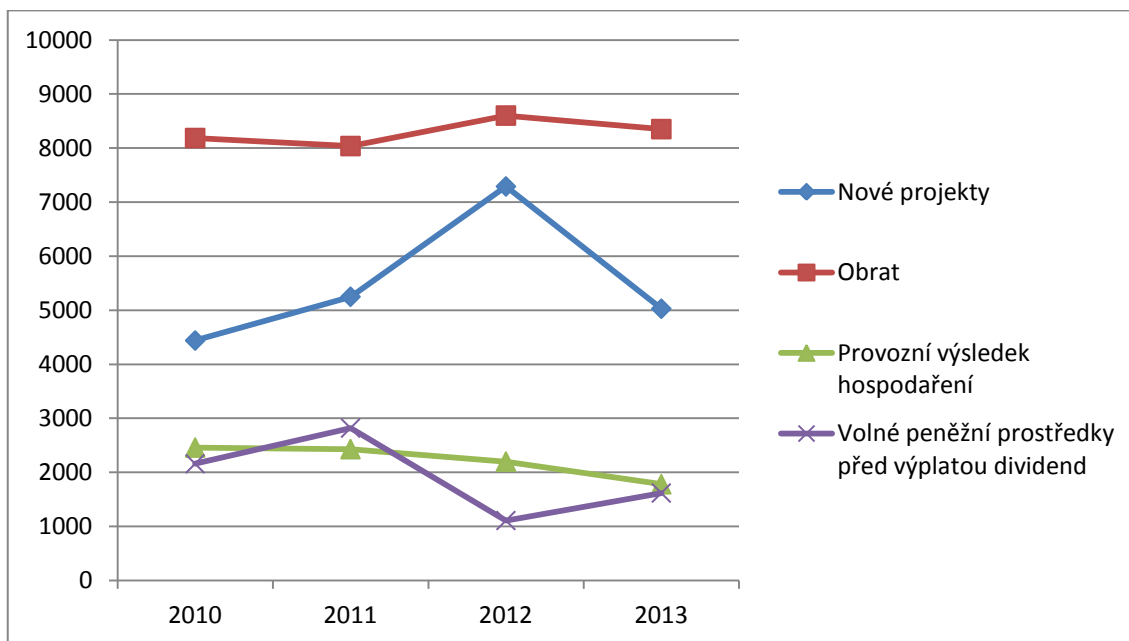
Pro představu o vývoji výkonnosti společnosti jsou na obrázku č. 11 uvedeny hodnoty základních finančních výkonnostních měřítek (vyjma nákladů na prodané výrobky a související hrubé marže) v letech 2010 až 2013, tedy od roku, kdy je společnost ve vlastnictví Doosan Heavy Industries and Construction.

Obr. č. 11 Vývoj vybraných finančních KPI v minulosti (v mil. Kč)

	2010	2011	2012	2013
Nové projekty	4440	5250	7290	5128
Obrat	8186	8038	8602	8351
Provozní výsledek hospodaření	2460	2430	2200	1781
Provozní výsledek hospodaření (%)	30%	30%	26%	21%
Volné peněžní prostředky před výplatou dividend	2160	2820	1110	1619

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 12 Vývoj vybraných finančních KPI – graficky (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

K výkyvům v nově získaných projektech obvykle dochází buďto z důvodu posunu projektů ze strany zákazníků (což je případ roku 2013) nebo zkrátka z důvodu menší, či větší úspěšnosti v cílových nebo záložních projektech. Zisková marže (provozní výsledek hospodaření) dosahuje v prvních dvou sledovaných letech 30%, poté se snižuje na 26% a v roce 2013 dosahuje 21%. Trend je klesající zejména z důvodu vysokého konkurenčního tlaku na snižování ceny. I tak lze ale společnost Doosan Škoda Power označit za velmi úspěšnou a stabilní.

Součástí LRP je, po uvedení tabulky finančních KPI, ještě plán investic a personální plán. Investiční plán je uveden v členění na software a hardware, výrobní zařízení a budovy a stavby. Personální plán řeší především strategii nábory a plánovaný počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích.

6.3 Formulace strategických iniciativ

Nyní se dostáváme k implementaci strategie do praxe, která probíhá pomocí strategických iniciativ pro jednotlivé úseky.

Strategické iniciativy jsou členěny do 4 různých perspektiv podobně jako tomu je v systému hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard. Jak již bylo uvedeno v teoretické

části, metoda Balanced Scorecard byla vytvořena hlavně jako reakce na problém uvedení strategických záměrů do praxe.

Strategické iniciativy ve společnosti Doosan Škoda Power se rozdělují do následujících perspektiv:

- obchodní iniciativy (Business Initiatives),
- iniciativy provozní excellence (Operational Excellence Initiatives), zabývající se především interními procesy,
- finanční iniciativy (Financial Initiatives),
- funkční iniciativy (Functional Initiatives), kam spadá práce s interním potenciálem.

Každý úsek se nějakým způsobem podílí na plnění strategie. Strategická iniciativa se tedy vždy přiřazuje konkrétnímu úseku, který je zodpovědný za její plnění, přičemž na některých strategických iniciativách mohou úseky i participovat. Nyní budou uvedeny příklady iniciativ v jednotlivých perspektivách. Z důvodu ochrany citlivých firemních dat neodpovídají uvedené iniciativy plně skutečnosti.

6.3.1 Obchodní iniciativy

Mezi iniciativy v obchodní perspektivě patří např. expanze obchodu IST. Tuto iniciativu má na starosti ředitel úseku Průmyslové parní turbíny. Ve vizi společnosti dané v LRP je uveden plánovaný podíl na trhu v roce 2018 a v obchodním plánu jsou již nastíněny akční plány, které se ve strategických iniciativách objevují. Z toho je patrná provázanost na finanční KPI.

V každé strategické iniciativě bývá vyjádřen cíl jako **stav úspěchu** v některém roce plánovaného období v závislosti na časové náročnosti iniciativy. V případě expanze obchodu je stav úspěchu podíl na trhu v roce 2018 v konkrétní výši – např. 15%, posílení postavení na stávajících trzích a expanze na nových.

Klíčové indikátory výkonnosti, neboli pomocí čeho bude měřen úspěch dané iniciativy, přiřazené k expanzi obchodu jsou příprava obchodní strategie, zvýšení počtu sledovaných příležitostí na nových trzích a 30 a 40 podaných nabídek na referenční model X a Y (neodpovídá skutečnosti).

Dále jsou stanoveny **cíle pro rok 2014**, kterými jsou provedení analýzy klíčových zákazníků a definování prodejní strategie, 30 nově registrovaných příležitostí na nových trzích a přijetí nových modelů X a Y do fáze schopnosti podávat na ně nabídku.

Dále jsou vymezeny jednotlivé **akční plány** za účelem splnění KPI dané iniciativy. Patří sem např. definování klíčových zákazníků na trhu a jejich požadavků, příprava individuální prodejní strategie, účast na vybraných konferencích a prezentace na veletrzích, zlepšení aktivit customer relationship managementu pomocí školení, promoční akce pro EPC společnosti, finalizace technické dokumentace, výběr vhodných projektů pro nový model parní turbíny a podání nabídek.

Pro přehlednější vyjádření je strategická iniciativa znázorněna graficky, viz obrázek č. 13.

.Obr. č. 13 Obchodní strategická iniciativa

Strategická iniciativa	Stav úspěchu	KPI	Cíl 2014	Akční plán
Rozvoj obchodu IST	podíl na trhu v roce 2018 ve výši 15 %	připravená obchodní strategie	provedená analýza klíčových zákazníků a definovaná prodejní strategie	definování klíčových zákazníků na trhu a jejich požadavků příprava individuální prodejní strategie
	posílení postavení na stávajících trzích a expanze na nových	zvýšení počtu sledovaných příležitostí na nových trzích	30 nově registrovaných příležitostí na nových trzích	účast na vybraných konferencích a prezentace na veletrzích, školení promoční akce pro EPC společnosti
		30 podaných nabídek na referenční model X a 40 na Y	přijetí nových modelů X a Y do fáze schopnosti podávat na ně nabídku	finalizace technické dokumentace výběr vhodných projektů podání nabídek

Zdroj: vlastní zpracování / interní materiály 2014

Pro akční plány je vytvořen časový harmonogram dle jednotlivých čtvrtletí případně na delší období.

Obr. č. 14 Rozpracování akčních plánů do jednotlivých čtvrtletí

	2014				2015	2016	2017	2018
	Q1	Q2	Q3	Q4				
obchodní strategie	definování klíčových zákazníků	příprava individuální prodejní strategie						
zvýšení počtu sledovaných příležitostí na nových trzích	školení	účast na vybraných konferencích a prezentace veletrzích,						
			promoční akce pro EPC společnosti					
30 podaných nabídek na X a 40 na Y	finalizace technické dokumentace	výběr vhodných projektů						
		podání nabídek						

Zdroj: vlastní zpracování / interní materiály 2014

6.3.2 Iniciativy provozní excellence

LRP se ve své druhé kapitole věnuje posílení konkurenceschopnosti v nákladech. Hlavním tématem je aktuální a cílový positioning produktu. Jinými slovy jde o marketingový plán. Jsou zde stanoveny cíle týkající se redukce nákladů a doby dodávky u jednotlivých referenčních modelů. Pro splnění stanovených cílů jsou formulovány klíčové akce, které jsou podrobněji řešeny ve strategických iniciativách. Ke snížení nákladů dochází např. prostřednictvím úspor ve fázi nákupu.

Obr. č. 15 Iniciativa Operational Excellence

Strategická iniciativa	Stav úspěchu	KPI	Cíl 2014	Akční plán
Zvýšení konkurenceschopnosti / snížení nákladů prostřednictvím úspor v nákupu	snížení nákladů na nákup 6 klíčových komponent plánované snížení ceny referenčního modelu X	% snížení nákladů dle LRP	10% snížení nákladů na ventily 	zahajovací meeting, určení rolí výběr nového dodavatele na ventily

Zdroj: vlastní zpracování / interní materiály, 2014

6.3.3 Finanční iniciativy

Za finanční iniciativy je obvykle zodpovědný úsek Finance. Patří sem např. strategická iniciativa zavedení systému interní kontroly.

Obr. č. 16 Finanční strategická iniciativa

Strategická iniciativa	Stav úspěchu	KPI	Cíl 2014	Akční plán
zavedení systému interní kontroly	plán interní kontroly a interního auditu a jeho schválení managementem	sestavený plán provádění interní kontroly a auditu	plán schválený managementem	definování zaměstnanců odpovědných za interní kontrolu
	čtvrtletní provádění interní kontroly a reporting	realizace interní kontroly	4 realizované interní kontroly
	stabilizace procesu interní kontroly	

Zdroj: vlastní zpracování / interní materiály 2014

6.3.4 Funkční iniciativy

Do funkčních iniciativ se řadí ty, které pracují s interním potenciálem. V uvedeném příkladu s lidským potenciálem. Na obrázku níže je strategická iniciativa nazvaná Globální systém lidských zdrojů, za kterou je zodpovědný úsek Personalistika.

Obr. č. 17 Funkční iniciativa

Strategická iniciativa	Stav úspěchu	KPI	Cíl 2014	Akční plán
globální systém lidských zdrojů	Zavedení globálního IS	stav IS lidských zdrojů	provedená implementace IS lidských zdrojů	výběr dodavatele pro IS poskytnutí potřebný dat pro naplnění IS

Zdroj: Vlastní zpracování / interní materiály, 2014.

6.4 Měření a hodnocení výkonnosti

Zdali dochází k plnění klíčových finančních indikátorů výkonnosti v probíhajícím roce je v úseku Financí měřeno každý měsíc pomocí controllingu. Ukazatel je vyhodnocen pro daný měsíc, v součtu za všechny prozatím uběhlé měsíce a za pomoci samostatných controllingových oddělení Nových projektů, Průmyslových parních turbín a Servisu je stanovena předpověď vývoje sledovaných ukazatelů na zbylé měsíce v roce. Veškeré finanční ukazatele jsou v podstatě závislé na vývoji order intake, jehož předpověď se provádí pomocí pohybující se pravděpodobnosti u jednotlivých projektů. Zároveň je vydáváno prohlášení ohledně odchylek od plánu. Na základě zjištění vycházejících ze vztahu plán – skutečnost se tedy každý měsíc vytváří reálný obraz o stavu plnění plánu, určují se odchylky od požadovaného stavu a přijímají se korigující opatření.

Na začátku každého měsíce dochází k pravidelné schůzce ohledně vývoje na trhu nazvané Monthly Business Review, kde je kromě novinek na trhu prezentována finanční výkonnost za daný měsíc spolu s výhledem na zbylé měsíce a důvody odchylek od plánu. Hlavní náplní pravidelné měsíční schůzky je komentování vývoje ohledně

nových projektů, zejména pak změn pravděpodobnosti uzavření cílových kontraktů nebo změn statusu projektu.

Přibližně jednou za 2 měsíce dochází ke schůzce ředitelů jednotlivých úseků – EC meeting, která má podobnou náplň jako Monthly Business Review, ale prezentovány jsou finanční KPI jak za firmu jako celek, tak i vybrané KPI pro jednotlivé business units.

Jednou za čtvrt roku pořádá úsek Strategie schůzku ohledně strategických iniciativ, kde se komentuje plnění akčních plánů, které dle harmonogramu přísluší uplynulému čtvrtletí. O vývoji plnění strategických iniciativ však ředitelé jednotlivých úseků reportují Strategii častěji. Zda-li k plnění skutečně dochází je samozřejmě ověřováno úseky Strategie a Operational Excellence.

Jednou za rok dochází k sestavení nového LRP. Příprava začíná v průběhu června a výsledný strategický dokument je obvykle schválen v průběhu měsíce září. Dlouhodobý plán tedy prakticky funguje na klouzavém principu. Stejně tak jsou opět sestavovány strategické iniciativy.

6.4.1 Odměňování

Na plnění klíčových indikátorů výkonnosti jsou vázány bonusy pracovníků s tarifní a smluvní mzdou. Obchodní manažeři jsou např. vázáni na plnění své části order intake, vedoucí úseků jako je např. Nákup na plnění KPI příslušných strategických iniciativ. O plnění KPI je tedy průběžně reportováno i do úseku Personalistika, který má problematiku bonusů na starosti.

6.5 Dílčí shrnutí

Ve společnosti Doosan Škoda Power je sestavován dlouhodobý plán na období 5 let nazvaný Long Range Plan – LRP. Skládá se z jednotlivých funkčních plánů a na závěr obsahuje klíčové finanční indikátory výkonnosti. Dále jsou sestavovány strategické iniciativy plnící funkční cíle, které v konečném důsledku přispívají k dosažení cílových hodnot finančních KPI. K měření finančních KPI dochází každý měsíc pomocí controllingu, k vyhodnocování strategických iniciativ každé čtvrtletí a dlouhodobý plán je obnovován každý rok.

7 Zhodnocení a doporučení

Poslední kapitola se věnuje zhodnocení celého procesu měření a hodnocení výkonnosti, které bude provedeno ve stejném pořadí, v jakém byl proces uveden v předešlé kapitole.

Strategický plán se v podstatě skládá z jednotlivých funkčních plánů, avšak v trochu nesprávném pořadí.

Pokud je v plánu stanovena vize, měla by být umístěna úplně na začátku, neboť nejen že slouží k úvodní orientaci, kam společnost směřuje, ale ve společnosti Doosan Škoda Power je v ní stanoven např. plánovaný tržní podíl, z kterého by měl později vycházet plánovaný objem prodejů (order intake), tak aby v roce 2018 zabezpečil stanovený tržní podíl na dostupném trhu. V LRP Doosan Škoda Power se vize nesprávně objevuje až v posledním bodě. Co se ale týče procesu sestavení LRP, vize by měla být stanovena po provedení analýzy trhu (samozřejmě po zohlednění výsledků v minulosti).

Vize společnosti je stanovena prostřednictvím konfrontace současného a cílového stavu v oblasti produktu, nákladů, dodávky a podílu na trhu v rámci dostupného trhu, čímž jistě splňuje očekávanou výkonnost z pohledu zákazníka a managementu, ale již o trochu méně např. z pohledu vlastníků. Do vize bych tedy zahrнула např. zmínku ohledně udržení stabilní či rostoucí ziskové marže. Vhodnější by byl možná ukazatel rentability vlastního kapitálu, ale vzhledem k tomu, jak jsou formulována výkonnostní měřítka, volila bych ukazatel ziskové marže, neboť se ve finančních KPI přímo objevuje.

Celý strategický plán se věnuje expanzi obchodu v rámci dostupného trhu, společnost by však do budoucna měla přemýšlet i o rozšíření samotného dostupného trhu odbouráním některých komerčních překážek. Ve vizi by tedy mohl být např. stanoven záměr ohledně takového výzkumu a vývoje nebo investic.

V případě, že je strategický plán složen z jednotlivých funkčních plánů, mělo by být zachováno pořadí, které odpovídá časové posloupnosti jejich zpracování. První je tedy plán prodeje/odbytu a marketingový plán, což je v LRP ještě v pořádku. Z těchto plánů by měl dále vycházet plán výroby, investic, lidských zdrojů a až nakonec plán finanční.

Finanční plán, který lze pro nadcházející rok označit spíše jako rozpočet, je sestavován až na závěr, tak aby zabezpečil potřebné finanční zdroje pro potřeby v plánu výroby, investic, lidských zdrojů, R&D atd. Ze sestaveného finančního plánu (rozpočtu) pak vychází klíčové finanční indikátory výkonnosti jako obrat, provozní výsledek hospodaření atd.

Na tomto místě bych tedy ráda doporučila novou strukturu LRP v pořadí od analýzy tržního prostředí, vize a následného obchodního plánu až po plán finanční viz. výše a pro větší přehlednost bych zachovala terminologii obchodní plán, finanční plán atd. Hlavní témata jako např. konkurenceschopnost v nákladech bych uvedla až jako podbody.

Jako vrcholové finanční indikátory výkonnosti jsou zvoleny absolutní ukazatele jako např. obrat, EBIT nebo relativní ukazatele jako je hrubá marže v % , přičemž společnost respektuje principy sestavování účetní závěrky podle IFRS. Nejen že společnost měří tyto ukazatele každý měsíc pro firmu jako celek, ale vybrané ukazatele též samostatně pro jednotlivé business units. K tomu již samotné finanční účetnictví nestačí a tak používá společnost k jejich vyhodnocování finanční controlling.

Otázkou je, proč jsou použity právě tyto jednoduché finanční indikátory výkonnosti. Jistě se nabízí doporučení pro zavedení některého z moderních měřítek finanční analýzy. Tento návrh byl však na úseku Finance zamítnut, neboť ukazatele EVA, CFROI atd. jsou z hlediska výpočtu příliš složité a navíc jejich významu a způsobu sestavení ve skutečnosti jen málokdo rozumí a to včetně managementu s ekonomickým vzděláním.

Další předností některých ukazatelů finanční analýzy je již zmíněná možnost sledování na nižších/divizních úrovních, což u ukazatele jako je EVA není možné. Systém finančních ukazatelů navíc posuzuje finanční výkonnost podniku z více úhlů, tedy např. jak z pohledu generovaného zisku, tak i z pohledu cash flow.

Společnost se však neomezuje jen na pouhé finanční indikátory výkonnosti. Svoji výkonnost měří komplexně prostřednictvím plnění cílů, které vychází z jednotlivých funkčních plánů. Pro ně vytvořené strategické iniciativy odpovídají čtyřem různým perspektivám. Např. v marketingovém plánu jsou uvedeny cíle v oblasti redukce

nákladů a doby dodávky tažené nejlepším řešením na trhu. Pro splnění tohoto cíle jsou formulovány strategické iniciativy v oblasti provozní excelence, spočívající např. v úsporách v nákupu. Z LRP však na první pohled není patrná provázanost se strategickými iniciativami. Proto bych volila v LRP i strategických iniciativách stejnou terminologii, která by umožnila jednodušší orientaci ohledně provázanosti anebo bych doporučila na závěr LRP sestavení jednoduché strategické mapy. Taková strategická mapa by měla být i zveřejněna v podniku, aby si každý zaměstnanec uvědomoval důležitost svojí práce a její vazbu na plnění strategie.

Samotné vymezení strategických iniciativ je také trochu nepřehledné. Volila bych tedy novou strukturu jejich zapsání jako např. na obrázku č. 18. Velký důraz by měl být kladen na správné vymezení KPI, neboť to představuje hodnotící měřítko a musí být tedy vymezeno velmi konkrétně (měřitelně), aby bylo možné učinit závěr, zda bylo splněno nebo ne. V iniciativách Doosan Škoda Power je občas nesprávně prohazován význam KPI a cíle v roce 2014.

Obr. č. 18 Nové uspořádání strategické iniciativy

Název strategické iniciativy	Odpovědný úsek	Stav úspěchu v roce 2018	Cíl v roce 2014	Měřítko	KPI	Mezní termín splnění KPI	Akční plány
Rozvoj obchodu IST	Průmyslové parní turbíny	podíl na trhu ve výši 15%	zvýšení počtu sledovaných příležitostí na nových trzích	počet nově registrovaných příležitostí na nových trzích	30 nově registrovaných příležitostí na nových trzích	12/2014	školení, promoční akce, prezentace na veletrzích

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pokud bychom uvažovali tabulku Komparace metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti, která byla uvedena již v předešlém textu, vidíme, že pokud společnost využívá metodu podobnou Balanced Scorecard, nelze ji tak úplně porovnávat s ukazateli z finanční analýzy, neboť některé z nich jsou vždy její součástí.

Tabulka však potvrzuje, že úroveň hodnocení výkonnosti podniků pomocí BSC dosahuje těch nejlepších výsledků. Měření výkonnosti může probíhat na úrovni úseků, pokud se spokojíme s tím, že každý úsek pracuje s jinými cíly. Co se však týče jednotlivých obchodních divizí (business units), pro ty lze samostatně měřit objem tržeb z nových projektů, obrát i hrubou marži.

Nároky na čas jsou u BSC obrovské. Pokud se tedy rozhodneme pro nějakou metodu komplexního hodnocení výkonnosti, je nutné uvažovat o samostatném strategickém oddělení a počítat i s velkými časovými nároky na reporting u všech úseků, které se do plnění strategie zapojují. Na tomto místě by jistě pomohl specializovaný software kategorie Corporate Performance Management pro podporu strategického řízení (BSC), který bych firmě do budoucna určitě doporučila.

Jelikož jsou finanční ukazatele vždy součástí Balanced Scorecard, bylo by vhodnější mezi sebou porovnávat jen samotná finanční měřítka. Z hlediska rozhodovacích kritérií pouze u finančních měřítek tedy společnost jasně preferuje již zmíněnou jednoduchost výpočtu, dostatečné povědomí nebo porozumění výsledku daného ukazatele a současně také měřitelnost na nižších úrovních.

Ohledně metody měření a hodnocení výkonnosti se o žádné razantní změně v následující době neuvažuje. Popsaná metoda je ve společnosti již nějakou dobu zaběhlá, zaměstnanci jsou na úkoly s ní spojené již zvyklí a vrcholové finanční ukazatele jsou snadno interpretovatelné. Z toho důvodu bych zvolenou metodu, ani finanční výkonnostní měřítka neměnila. Občas dochází pouze k drobným úpravám na základě změn v legislativě IFRS (např. penále se nově místo zahrnutí do nákladů odečítají od tržeb) a měnil se způsob stanovení ukazatele order intake. Původně byl objem tržeb z order intake stanoven vynásobením pravděpodobnosti získání kontraktu a tržeb u všech projektů, na které bylo plánováno podat nabídku.

Co se týče výzkumu měření a hodnocení výkonnosti v podnicích, kterému se věnuje kapitola 4, naměřené výsledky se s praxí Doosan Škoda Power moc neshodují a to právě v samotné metodě měření. Důvodem je zřejmě velikost podniku. Výzkumu se zúčastnilo pouze 27% firem s více než 250 zaměstnanci. Z celkového počtu pak 17% odpovědělo, že využívá metodu Balanced Scorecard. Důvodem je dle mého názoru již zmíněná složitost vyhodnocování a velké nároky na čas, kterou si menší podniky nemohou dovolit. Další výsledky výzkumu ohledně důvodu pro zavedení systému měření, používaná finanční výkonnostní měřítka atd. jsou podobné jako ve vybraném podniku.

Jelikož dochází v úseku Strategie k velké fluktuaci zaměstnanců a úsek Strategického produktového marketingu působí ve společnosti poměrně krátkou dobu, pro zlepšení

spolupráce a vzdělání pracovníků bych doporučila cvičení v rámci některého simulačního programu jako např. CESIM Global Challenge, kde jsou formulována strategická rozhodnutí v jednotlivých funkčních oblastech. Práce v programu pomáhá porozumět provázanosti jednotlivých funkčních plánů a finančním implikacím různých strategických a operativních rozhodnutí.

.

Závěr

Podniky nelze řídit ze dne na den. Je potřeba určit směr, kterým se chceme dále ubírat a stanovit nějaké cílové hodnoty. S tím úzce souvisí potřeba tyto výsledky měřit, hodnotit a odvíjet od nich svojí další činnost, přičemž správná rozhodnutí mohou být značně závislá na úrovni získaných výsledků. Výkonnost je v podnicích dle průzkumu nejčastěji měřena a hodnocena prostřednictvím finančních ukazatelů na základě dat z finančního účetnictví, controllingu a manažerského účetnictví. Každá metoda má své pro a proti. Výkonnostní měřítko sestavená pouze z dat finančního účetnictví nám sice umožní hodnotit výkonnost z více úhlů pohledů, ale to až zpětně za uplynulý rok. Průběžně můžeme tyto hodnoty sledovat prostřednictvím controllingu, i tak ale zůstáváme pouze u finanční výkonnosti. Pomocí manažerského účetnictví můžeme analyzovat výkonnost jednotlivých středisek, úseků či divizí, stále však tato metoda nepostihuje další aspekty činnosti podniku jako např. inovace, spokojenost zákazníka nebo význam intelektuálního kapitálu.

Systém hodnocení výkonnosti BSC využívá dle průzkumu pouhých 17% podniků. Důvodem mohou být např. vysoké časové a personální nároky. Úroveň získaných výsledků je však spolehlivě nejlepší.

Hlavní náplní práce je charakteristika metod měření a hodnocení výkonnosti se zaměřením na jejich výhody a nevýhody a provedení jejich porovnání. Při volbě metody je vždy potřeba zvolit určitý kompromis mezi rozhodovacími kritérii. Každé kritérium může mít pro podnik jinou váhu. Pokud si tedy společnost ujasní své priority, jako pomůcka při volbě jí může posloužit tabulka na obrázku. č. 4 Komparace metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti.

Hlavním cílem práce je představení procesu měření a hodnocení výkonnosti ve vybrané společnosti a v případě nalezení nedostatků navrhnout nějaká nápravná opatření. Metoda používaná ve společnosti Doosan Škoda Power v podstatě odpovídá komplexnímu systému hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard. Výkonnost je hodnocena z více perspektiv, přičemž vrcholová finanční výkonnostní měřítko jsou zvolena velmi jednoduše tak, aby bylo možné je snadno interpretovat.

Jako finanční výkonnostní měřítka jsou dle průzkumu také nejčastěji používána: velikost tržeb, rentabilita tržeb, čistý zisk ad. Ukazatele EVA nebo MVA využívá pouze 25% podniků. Společnost Doosan Škoda Power je s vypovídací úrovní finančních výkonnostních měřítek spokojená a o změně na moderní hodnotová měřítka do budoucna neuvažuje. Jiná nápravná opatření jsou uvedena v samostatné kapitole Zhodnocení a doporučení.

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Model BSC	31
Obr. č. 2 Strategická mapa.....	32
Obr. č. 3 Model EFQM.....	34
Obr. č. 4 Komparace metod a nástrojů měření a hodnocení výkonnosti	35
Obr. č. 5 Rozdělení respondentů.....	37
Obr. č. 6 Faktory s nejvyšším vlivem na výkonnost.....	39
Obr. č. 7 Schéma výroby elektřiny pomocí parní turbíny	41
Obr. č. 8 Organizační struktura společnosti.....	48
Obr. č. 9 Počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích.....	49
Obr. č. 10 Souhrn klíčových finančních indikátorů výkonnosti	57
Obr. č. 11 Vývoj vybraných finančních KPI v minulosti (v mil. Kč)	57
Obr. č. 12 Vývoj vybraných finančních KPI – graficky (v mil. Kč)	58
.Obr. č. 13 Obchodní strategická iniciativa	61
Obr. č. 14 Rozpracování akčních plánů do jednotlivých čtvrtletí	62
Obr. č. 15 Iniciativa Operational Excellence	63
Obr. č. 16 Finanční strategická iniciativa	63
Obr. č. 17 Funkční iniciativa	64
Obr. č. 18 Nové uspořádání strategické iniciativy.....	68

Seznam použitých zkratek

EPC – společnosti zabývající se inženýringem, výběrovým řízením a konstrukcí (obvykle elektráren)

DHIC – Doosan Heavy Industries and Construction, mateřská společnost Doosan Škody Power

IST – parní turbíny o výkonu 10 – 50 MW nebo úsek zabývající se segmentem malých parních turbín

KPI – klíčové indikátory výkonnosti

LRP – dlouhodobý plán

New Build - parní turbíny o výkonu 50 – 350 MW nebo úsek zabývající se tímto segmentem

Order Intake – nové projekty neboli nově uzavřené zakázky

OTMS – systém obchodních příležitostí od jejich identifikace až po uzavření kontraktu nebo ukončení

Seznam použitých zdrojů

A Coal-Fired Thermoelectric Power Plant, USGS Water Science School. [online] Georgie: The USGS Water Science School, 2013, Aktualizace 17.3.2014, [cit. 17.3.2014] Dostupné z: <http://water.usgs.gov/edu/wupt-coalplant-diagram.html>

Cafin.cz – závěrečná zpráva. [online]. Praha: Česká asociace pro finanční řízení, 2009 Aktualizace 16.8.2009, [cit. 25.1.2014] Dostupné z: <http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf>

Cash flow výnosnost investice (Cash flow Return on Investment CFROI) ManagementMania.cz. [online] Praha: ManagementMania, 2014, Aktualizace 12.6.2014, [cit. 1.2.2014] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cfroi>

Doosan Škoda Power: Generální ředitel. [online] Plzeň: Doosan Škoda Power, 2011, Aktualizace 25.1.2011, [cit. 14.3.2014] Dostupné z: <http://www.doosan.com/skodapower/cz/aboutus/ceo.page>

EHRHARDT, Michael., IRIGHAM, Eugene. *Corporate Finance: A Focused Approach* 5th edition, Nashville: South Western Educational Publishing, 2013, 840 s., ISBN 9781133947530

GRUNWALD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku* 2. Vydání, Praha: Oeconomica, 2014. 182 s., ISBN 80-245-0684

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví.* 3. Vydání, Praha: Management Press, 2010, 659 s., ISBN 978-80-7261-217-8

LANGFELNEROVÁ, Veronika. *Posouzení efektivnosti investičního projektu ve firmě.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 85 s., 2012

Model Criteria / EFQM. [online] Belgium: EFQM, 2014, Aktualizace 13.2.2014, [cit. 13.2.2014] Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

Model úspěšnosti EFQM jako prostředek komplexního hodnocení stavu podniku a možnosti jeho využití. [online] Praha: VSE, 2000, Aktualizace 12.6.2000, [cit. 1.2.2014] Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2000/model-uspesnosti-efqm-jako-prostredek-komplexniho-hodnoceni-stavu-podniku-a-moznosti-jeho-vyuziti.pdf>

Není zisk jako zisk - businessvize.cz. [online] Praha: Business vize, 2014, Aktualizace 17.8.2010, [cit. 17.3.2014] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/neni-zisk-jako-zisk>

NOHOVCOVÁ, Ladislava., MAZNÝ, Petr., ŠRÁMEK, Milan. *150 let společnosti Škoda ve fotografiích a dokumentech.* 1. vydání, Plzeň: Grada Publishing a.s., 2009, 175 s., ISBN 978-80-87338-00-1

Our history / EFQM. [online] Belgium: EFQM, 2014, Aktualizace 13.2.2014, [cit. 13.2.2014] Dostupné z: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

Parní turbína. [online] Praha: Wikipedie, 2013, Aktualizace 25.9.2013, [cit. 14.3.2014] Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Parn%C3%AD_turb%C3%ADna

SYNEK, Miloslav. *Nová ekonomika – nové ukazatele.* [online] Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013, Aktualizace 25.1.2014, [cit. 25.1.2014] Dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech.* 1. Vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s., 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem.* 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku,* Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 248 s., ISBN 978-80-247-3647-1

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2924-4

Abstrakt

ZÁZVORKOVÁ, Karina. *Metody a nástroje měření a hodnocení výkonnosti ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 78 s., 2014

Klíčová slova: výkonnost, Balanced Scorecard, EVA, finanční měřítka, finanční analýza

Předložená práce je zaměřena na analýzu metod a nástrojů využívaných k měření a hodnocení výkonnosti podniku s důrazem na jejich výhody a nevýhody, které je nutné při praktické aplikaci brát v úvahu. V první části jsou vybrané metody a nástroje popsány a porovnány pomocí zvolených kritérií. Další část práce se zabývá výsledky průzkumu ohledně metod, finančních měřítek, ale i důvodů pro zavedení systému měření a hodnocení výkonnosti v podnicích. Praktická část se věnuje představení procesu měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti Doosan Škoda Power, včetně posouzení vhodnosti zvolené metody a formulaci nápravných opatření.

Abstract

ZÁZVORKOVÁ, Karina. *Methods and tools for performance measurement and evaluation of the selected company*. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia , 78 p., 2014

Key words: performance, Balanced Scorecard, EVA, financial indicators, financial analysis

The aim of this Diploma thesis is to analyze methods and tools for corporate performance measurement and evaluation with the particular focus on their advantages and disadvantages which have to be considered during practical application. The first part of the thesis contains description and comparison of chosen methods. The following part deals with survey results about methods, financial indicators and reasons for implementation of performance measurement in companies. The practical part introduces to process of performance measurement of the selected company Doosan Skoda Power with focus on evaluation of chosen method and recommendation to improvement.