



Měření firemní výkonnosti

Jiří Klečka
Dagmar Čámská

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI

Měření firemní výkonnosti

Seznam autorů:

Ing. Jiří Klečka, Ph.D. (kapitoly 1, 2, 4.3, 6, 7, 9, 11, 12)

Ing. Dagmar Čámská, Ph.D. (3, 4 bez 4.3, 5, 8, 10,

Glosář a Vzorový test)

Recenzenti:

prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Mgr. Ing. Václav Baroch, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-43-2

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam zkratk	7
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Značky a symboly v učebním textu	11
Předmluva	12
1. KAPITOLA: MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI	14
1.1 Firemní výkonnost	15
1.1.1 Etapy vývoje kritérií plnění vrcholového cíle firmy	15
1.1.2 Klíčové faktory výkonnosti a tvorby hodnoty	17
1.1.3 Kauzální graf faktorů tvorby hodnoty	17
1.2 Typy ukazatelů firemní výkonnosti a jejích faktorů	19
1.3 Základní operace s ukazateli	21
1.4 Základní nástroje srovnávání kvantitativních ukazatelů – rozdíly a indexy	22
1.5 Základní způsoby srovnávání ukazatelů	23
2. KAPITOLA: SOUSTAVY UKAZATELŮ	28
2.1 Typy ukazatelových soustav	29
2.1.1 Paralelní soustavy ukazatelů	29
2.1.2 Hierarchické (pyramidové) kauzální soustavy ukazatelů	30
2.1.3 Maticové typy uspořádání soustav ukazatelů	30
2.1.4 Ekonomické normály	31
2.1.5 Další typy ukazatelových soustav a vazeb mezi ukazateli	32
2.2 Kvantifikace působení hodnototvorných faktorů prostřednictvím hierarchických kauzálních soustav ukazatelů	32
2.2.1 Výpočty při multiplikativních typech vazeb mezi analytickými ukazateli	32
2.2.2 Výpočty při aditivních typech vazeb mezi analytickými ukazateli	38
3. KAPITOLA: FINANČNÍ ANALÝZA JAKO NÁSTROJ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	44
3.1 Podstata finanční analýzy	45
3.2 Analýza absolutních ukazatelů	46
3.2.1 Horizontální analýza absolutních ukazatelů	46
3.2.2 Vertikální analýza absolutních ukazatelů	47
3.3 Zisk a jeho druhy	47
3.4 Přidaná hodnota	49
3.5 Fondy finančních prostředků	50

4. KAPITOLA: CHARAKTERISTIKA A POUŽITÍ TRADIČNÍCH MODELŮ	55
4.1 Poměrové ukazatele	56
4.1.1 Ukazatele rentability	56
4.1.2 Ukazatele likvidity	58
4.1.3 Ukazatele aktivity	59
4.1.4 Ukazatele zadluženosti	62
4.1.5 Ukazatele kapitálového trhu	63
4.1.6 Ukazatele produktivity	65
4.1.7 Ukazatele na bázi cash flow	66
4.1.8 Ukazatele pracovního kapitálu	67
4.2 Soustavy finančních ukazatelů	68
4.2.1 Soustavy nerovnic a ekonomický normál	68
4.2.2 Paralelní soustavy ukazatelů	69
4.2.3 Pyramidové hierarchické kauzální ukazatelové soustavy	70
4.3 Výpočty a interpretace ukazatelů ve finančních hierarchických kauzálních ukazatelových soustavách	74
5. KAPITOLA: ALTERNATIVNÍ MODELY	91
5.1 Modely predikce finanční tísně	92
5.1.1 Beaverova analýza	92
5.1.2 Altmanův predikční model	93
5.1.3 Kralickův Quick test	94
5.1.4 Index IN05	94
5.1.5 Vývoj českého prostředí	96
5.2 Modely predikce bonity	96
5.2.1 Argentiho model	97
5.2.2 Metoda životaschopnosti Harry Pollaka	98
6. KAPITOLA: FINANČNÍ INDIKÁTORY VÝKONNOSTI	102
6.1 Hodnotově orientovaný management	103
6.2 Ekonomická přidaná hodnota	104
6.3 Poměrové ukazatele ekonomické přidané hodnoty	108
6.4 Další ukazatele v hodnotově orientovaném managementu	111
6.5 Hodnotová produktivita firmy – hlubší analýza tvorby EVA	114
6.5.1 Ukazatele a analýza účinků změn hodnotové produktivity, změn cen a změn objemu výroby na tvorbu ekonomické přidané hodnoty	114
6.5.2 Příklad výpočtů a analýz účinků změn produktivity, cen a objemu výroby na tvorbu ekonomické přidané hodnoty	118
7. KAPITOLA: NEFINANČNÍ UKAZATELE (NON-FINANCIAL INDICATORS)	127
7.1 Význam, vlastnosti a typy nefinančních ukazatelů firemní výkonnosti	128
7.2 Nefinanční generátory hodnoty pro zákazníka	132
7.2.1 Brand Building – budování značky	133
7.2.2 Customer Equity Building – budování hodnoty plynoucí firmě ze zákazníků	133
7.2.3 Analýza hodnoty pro zákazníka (CVA)	134
7.2.4 Spokojenost zákazníků (Customer Satisfaction)	136
7.2.5 Loajalita zákazníků (Customer Loyalty)	136

8. KAPITOLA: BALANCED SCORECARD	141
8.1 Systém Balanced Scorecard	142
8.1.1 Východiska modelu BSC	142
8.1.2 Základní oblasti (perspektivy) BSC	143
8.1.3 Typy ukazatelů v BSC	144
8.1.4 Syntéza reflexe ukazatelů v BSC	146
8.2 Strategické mapování pro implementaci BSC ve firmě	147
9. KAPITOLA: EFQM – EXCELLENCE MODEL	152
9.1 Vznik a účel modelu EFQM	153
9.2 Struktura a princip fungování modelu EFQM	154
9.3 Realizace modelu EFQM ve firmě	155
9.4 Možná koexistence systému BSC a modelu EFQM ve firmě	156
10. KAPITOLA: SIX SIGMA	160
10.1 Podstata konceptu Six Sigma	161
10.2 Měření kvality procesu konceptu Six Sigma	162
10.3 Proces realizace konceptu Six Sigma	163
11. KAPITOLA: ODVĚTVOVÉ ANALÝZY FIREMNÍ VÝKONNOSTI	166
11.1 Firemní výkonnost v odvětví	167
11.1.1 Oborové a odvětvové agregace firemních ukazatelů výkonnosti	167
11.1.2 Fundamentální, technická a smíšená analýza	167
11.1.3 Informační zdroje pro odvětvové, oborové i firemní analýzy	168
11.2 Mezifiremní srovnávání	168
11.2.1 Metody mezifiremního srovnávání	168
11.2.2 Benchmarking	170
11.2.3 Spider analýza	170
11.2.4 Maticové modely použitelné pro strategickou analýzu a pro korekce ve strategickém řízení firmy	171
12. KAPITOLA: MAKROEKONOMICKÉ ASPEKTY MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI	175
12.1 Makroekonomické ukazatele a firemní ukazatele v kontextu makroekonomického prostředí	176
12.2 Komplexní hodnoticí systémy na makroekonomické úrovni	179
 Glosář	 183
Literatura	188
Vzorový test	190

Seznam zkratek

AZ	Absolutní změna
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv, Capital Asset Pricing Model
CEVA	Cash flow ekonomická přidaná hodnota, Cash Economic Value Added
CF	Peněžní tok, Cash Flow
CFROI	Cash flow rentabilita investic, Cash Flow Return on Investment
CK	Cizí kapitál, cizí zdroje
CROGA	Cash flow rentabilita hrubých aktiv, Cash Return on Gross Assets
CSF	Kritické faktory úspěchu, Critical Success Factors
CVA	Analýza hodnoty pro zákazníky, Customer Value Analysis
CVR	Index hodnoty pro zákazníka, Customer Value Ratio
ČSH	Čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
E	Equity, vlastní kapitál
DAZ	Dílčí absolutní změna
DPH	Daň z přidané hodnoty
DRZ	Dílčí relativní změna
EAC	Zisk po výplatě prioritních dividend, Earnings for Common Shares
EAT	Výsledek hospodaření po zdanění, čistý zisk, Earnings after Taxes
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky, Earnings before Interests and Taxes
EBITDA	Výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy, Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
EBITDAR	Výsledek hospodaření před zdaněním, úroky, odpisy a nájemným, Earnings before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent
EBITDARM	Výsledek hospodaření před zdaněním, úroky, odpisy, nájemným a správními náklady, Earnings before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization, Rent and Management Fees
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním, hrubý zisk, Earnings before Taxes
EFQM	Model Excellence European Foundation for Quality Management
EPS	Zisk připadající na kmenovou akcii po výplatě prioritních dividend, Earnings per Share
EVA	Ekonomická přidaná hodnota, Economic Value Added
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
IRR	Vnitřní výnosové procento, Internal Rate of Return
KGI	Klíčové cílové ukazatele, Key Goal Indicators
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti, Key Performance Indicators
MBO	Management podle cílů, Management by Objectives
MBO	Odkup (převzetí) firmy managementem, Management Buyout
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MPP	Index trhem (zákazníkem) vnímané ceny, Market-perceived Price
MPQ	Index trhem (zákazníkem) vnímané kvality, Market-perceived Quality

MVA	Hodnota přidaná trhem, Market Value Added
MVL	Hodnota ztracená na trhu, Market Value Lost
NCWC	Nepeněžní pracovní kapitál, Non-Cash Working Capital
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes, čistý provozní zisk po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota, Net Present Value
NWC	Čistý pracovní kapitál, Net Working Capital
OA	Oběžná aktiva
P/BV	Podíl tržní ceny na účetní hodnotu akcie, Price to Book Value
P/E	Ukazatel P/E, Price Earning Ratio
PNZ	Podíl na změně
ROA	Rentabilita aktiv, Return on Assets
ROC	Rentabilita nákladů, Return on Costs
ROCE	Rentabilita zadrženého kapitálu, Return on Capital Employed
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu, Return on Equity
ROIC	Rentabilita investovaného kapitálu, Return on Invested Capital
RONA	Rentabilita čistých aktiv, Return on Net Assets
ROS	Rentabilita tržeb, Return on Sales
RZ	Relativní změna
SA	Stálá aktiva, dlouhodobý majetek
TFP	Celková produktivita výrobních faktorů, Total Factor Productivity
VBM	Hodnotově orientovaný management, Value Based Management
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VVP	Vnitřní výnosové procento
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu, Weighted Average Costs of Capital
WC	(Hrubý) pracovní kapitál, Working Capital

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Příklad hierarchického kauzálního systému cílů	18
Obrázek 1.2 Odvozený hierarchický kauzální ukazatelový systém	18
Obrázek 3.1 Vztahy mezi jednotlivými druhy zisku	48
Obrázek 3.2 Pracovní kapitál	51
Obrázek 4.1 Ukazatele rentability	57
Obrázek 4.2 Ukazatele likvidity	59
Obrázek 4.3 Ukazatele aktivity dle počtu obrátů	60
Obrázek 4.4 Ukazatele aktivity dle doby obratu	61
Obrázek 4.5 Základní ukazatele zadluženosti	62
Obrázek 4.6 Ostatní ukazatele finanční stability	63
Obrázek 4.7 Ukazatele kapitálového trhu pro firmy obchodované na trhu	64
Obrázek 4.8 Ukazatele kapitálového trhu uplatnitelné i ve firmách neobchodovaných na kapitálovém trhu	65
Obrázek 4.9 Ukazatele produktivity	65
Obrázek 4.10 Ukazatele na bázi cash flow	66
Obrázek 4.11 Strukturní ukazatele cash flow	66
Obrázek 4.12 Ukazatele pracovního kapitálu	67
Obrázek 4.13 Nerovnice ekonomického normálu	69
Obrázek 4.14 Pyramidová soustava finančních ukazatelů přímo na bázi DuPont	71
Obrázek 4.15 Pyramidová soustava finančních ukazatelů	72
Obrázek 4.16 Rozklad metodiky INFA	73
Obrázek 4.17 Schéma zadání a řešení příkladu 4.1	75
Obrázek 4.18 Schéma zadání příkladu 4.3	83
Obrázek 4.19 Zadání pro otázky 3 až 5	87
Obrázek 5.1 Seznam ukazatelů testovaných W. Beaverem	92
Obrázek 6.1 Podobnost ekonomického zisku a ukazatele EVA	105
Obrázek 6.2 Zadání a výpočty pro příklad 6.2	119
Obrázek 7.1 Koncept využití CSF a KPI k plnění cílů, mise a vize firmy – příklad	131
Obrázek 7.2 Poziční mapa výrobků podle cen a hodnot pro zákazníka – příklad	135
Obrázek 8.1 Balanced Scorecard – čtyři perspektivy převedení strategie do operačních úkonů	143
Obrázek 8.2 Obecný příklad strategické mapy pro BSC	148
Obrázek 9.1 Struktura a fungování modelu EFQM	154
Obrázek 10.1 Gaussova křivka a směrodatné odchylky	161
Obrázek 10.2 Cyklus DMAIC	163
Obrázek 11.1 Ukázka spider grafu	171
Obrázek 12.1 Ukázka magického čtyřúhelníku	176

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Příklad matice měření výkonnosti	31
Tabulka 5.1 Vyhodnocení Z Score Altmanových modelů	93
Tabulka 5.2 Kralickův Quick test – stupnice hodnocení ukazatelů	94
Tabulka 5.3 Vyhodnocení indexu IN05	95
Tabulka 5.4 Struktura faktorů Argentiho modelu	97
Tabulka 5.5 Faktory metody životaschopnosti podniků	98
Tabulka 5.6 Vyhodnocení metody životaschopnosti	98
Tabulka 10.1 Stupnice Sigma	162

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Současná doba rozvoje informačních i mnohých výrobních technologií, rostoucího tlaku na účinnost využívání energetických a dalších zdrojů i globální a lokální změny ve společnosti přináší firmám nové příležitosti, ale zároveň rostou nároky na adaptabilitu a konkurenceschopnost firem.

To zvyšuje nároky i na firemní řízení a na měření výkonnosti firmy, které je nezbytnou informační podporou pro manažery a další pracovníky firmy, ale slouží i vlastníkům a dalším skupinám osob zainteresovaných na fungování a prosperitě firmy.

Od metod a systémů měření výkonnosti firmy vyžadují současné podmínky nejen tradiční typ reflexe firemních hodnototvorných faktorů (tomu jsou věnovány kapitoly 1 až 4), ale i o zlepšování a rozšiřování reflexe vzhledem k rozvoji dalších (hmotných i nehmotných) faktorů tvorby hodnoty a determinant firemní výkonnosti (o tom pojednávají kapitoly 5 až 7), a vyžadují také zvyšování kvality syntézy rozšiřujícího se spektra a rostoucího objemu informací. Proto vznikají a rozvíjejí se i komplexní ukazatelové soustavy založené na organickém spojení finančních a nefinančních ukazatelů, které v úhrnu pokrývají dnes v mnoha firmách již velmi široké spektrum hodnototvorných faktorů (těm jsou věnovány kapitoly 8 a 9). O využitelnosti systémů měření k přímé podpoře výkonnosti firmy pojednává kapitola 10 a o rozšíření firemních analýz o srovnání s výkonností v rámci konkurence, oboru, odvětví, ale i o srovnání v rámci ekonomické makrosféry pojednávají kapitoly 11 a 12.

Autoři měli snahu, aby tento učební text byl účinnou podporou při studiu vysokoškolského předmětu Měření firemní výkonnosti a aby napomohl i k hlubšímu pochopení řešené problematiky těm studentům (čtenářům), kteří o to mají zájem.

Pro lepší orientaci je u každé kapitoly uvedeno její shrnutí a klíčová slova. Každá kapitola obsahuje také cvičení a úkoly s otázkami otevřenými i testovými, které mají pomoci studentům k lepšímu pochopení úkolů, obsahu, metod, nástrojů a možností měření firemní výkonnosti. Publikace obsahuje i řadu řešených a vysvětlených příkladů.

Cvičení jsou pojata tak, že mnohá z nich kladou studentovi (čtenáři) otázku, která spojuje bezprostředně předcházející výklad problematiky s dalšími souvislostmi, takže student si otázku může nejprve sám zodpovědět a následně – při kontrole správnosti odpovědi v textu řešení příslušného cvičení (vždy na konci dané kapitoly) – si může nejen ověřit správnost své odpovědi, ale seznámit se přímo tam i se zdůvodněním, vysvětlením a případně i s doplněním výkladu problematiky.

Autoři přejí všem studentům, aby jim tato publikace byla oporou nejen pro úspěšné absolvování předmětu, ale aby je vybavila i základními informacemi a orientací, které od nich očekává současná i budoucí firemní praxe.

Jiří Klečka a Dagmar Čámská, autoři

1

kapitola

Měření firemní výkonnosti

1. kapitola

Měření firemní výkonnosti

Úvod

Firmy (podniky) bývají založeny a provozovány proto, aby uspokojovaly zájmy zainteresovaných osob a skupin. Těmi bývají v první řadě vlastníci firem. Ale i další skupiny, tedy zákazníci (odběratelé), zaměstnanci, dodavatelé, investoři a další skupiny, mají zájmy, jejichž stupeň uspokojení je závislý na úrovni fungování a úspěšnosti firmy.

Aby firmy uspokojovaly zájmy zainteresovaných, tak ti, kdo o firmě rozhodují a řídí ji, tedy vlastníci, obvykle prostřednictvím manažerů, stanovují cíle firmy a firmu řídí a směřují k co nejlepšímu plnění cílů.

K tomu je třeba, aby disponovali **aktuálními a relevantními informacemi o úrovni schopností firmy dosahovat požadovaných cílů, ale i o faktorech, na kterých to závisí. K tomu slouží měření a ukazatele firemní výkonnosti**, které jsou tak významným **strategickým** (ale i taktickým a operativním) **nástrojem firemního řízení**. Měření firemní výkonnosti má význam nejen pro vlastníky a manažery firmy, ale v určitých aspektech i pro další zainteresované skupiny (stakeholders).

Cíle kapitoly

- Seznámit s podstatou, významem a se způsoby měření firemní výkonnosti.
- Ukázat vývoj vrcholového cíle firem a kritéria jeho plnění.
- Poukázat na význam kauzálních vztahů mezi faktory výkonnosti a plněním cílů firmy.
- Seznámit s typy firemních ukazatelů.
- Seznámit s významem finančních a nefinančních ukazatelů a jejich propojení.
- Vysvětlit základní operace s firemními ukazateli.

1.1

Firemní výkonnost

Obecně, tedy v ekonomice i mimo ni, se **výkonem** rozumí množství určité činnosti vykonané za určitou dobu a **výkonností** schopnost podávat určitý výkon. Výkon je tedy veličinou vyjádřenou v absolutních jednotkách a vztahující se k časovému intervalu, výkonnost je vyjádřením výkonu ve vztahu k jejímu určitému nositeli. Výkonnost je relativním vyjádřením výkonu, takže lépe umožňuje např. přímé porovnávání dosažených hodnot mezi jejími různě velkými nositeli (např. firmami). V běžné jazykové praxi se sice slova (firemní) výkon a (firemní) výkonnost mnohdy používají jako synonyma, faktický rozdíl mezi nimi (masa versus míra) je ovšem třeba chápat. Zásadně důležité je ovšem rozumět společné povaze firemního výkonu a výkonnosti.

DEFINICE



Firemní výkonnost

Jedná se o intenzitu schopnosti firmy svými činnostmi dosahovat požadovaných cílů. Je daná a ovlivňovaná působením faktorů tvorby hodnoty.

Výkonností (a výkonem) firmy se tedy rozumí vyjádření uskutečňování požadovaných činností vykonávaných firmou. Těmito činnostmi se zde rozumí **vykonávání funkcí firmy za účelem plnění cílů firmy** požadovaných jejími vlastníky a případně i dalšími zainteresovanými skupinami osob (stakeholdery).

Cíle firmy vymezují její vlastníci (přímo nebo prostřednictvím manažerů) proto, aby firma plnila jejich **zájmy**. V současnosti si k tomu obvykle stanoví (vymezí):

- **misi** firmy, tj. její poslání „vůči okolnímu světu“,
- **vizi** její budoucnosti a
- **strategii, taktiku a operativu**, tedy postupy k dosahování cílů, jimiž se má plnění zájmů, mise i vize realizovat.

Protože uspokojování zájmů vlastníků bývá ovlivněno mnoha faktory, formulují si firmy obvykle hierarchické soustavy cílů, kterými je dosahováno plnění vrcholového cíle. Tím bývala stovky let obvykle maximalizace zisku a v současnosti to bývá, jak uvádí např. Synek, Kislingerová a kol. (2015), ve většině firem maximalizace hodnoty jmění vlastníků (Shareholder Value), resp. jinak formulováno maximalizace hodnoty firmy.

1.1.1 Etapy vývoje kritérií plnění vrcholového cíle firmy

Následující stručný přehled etap světového vývoje obvyklých kritérií a ukazatelů plnění vrcholového cíle firmy zjednodušeně ukazuje, jak bylo původní tradiční kritérium (maximalizace zisku) postupně upřesňováno, zpřisňováno, resp. rozšiřováno tak, aby podchycovalo rozšiřující se spektrum faktorů působících na úspěšnost firmy. Řada z faktorů postupně rostla na významu, což si vyžádalo odpovídající změny ve firemních kritériích.

1. etapa – maximalizace zisku. Stovky let, až do počátku 20. let 20. století, bývala tradičním převažujícím vrcholovým cílem v podnikání obvykle maximalizace zisku a tomu odpovídající ukazatel např. čistého zisku. Šlo o to, aby firma dosahovala co největšího kladného rozdílu mezi hodnotou toho, co si svou činností vydělává (výnosy), a hodnotami, které na to musí vynakládat (náklady). V případě, že je tento rozdíl **kladný (zisk)**, vlastníci **bohatnou**, v případě naopak záporného rozdílu (ztráta) chudnou. Tyto vztahy jsou platné a zásadně důležité stále, a proto **tvoří jádro vrcholových kritérií a ukazatelů i ve všech dalších etapách vývoje včetně současnosti**. O všech dalších uvedených etapách pak platí, že novější kritéria a ukazatele představovaly určitá rozšíření či upřesnění kritérií dosud používaných. Takže soudobá kritéria, uvedená v poslední etapě, jsou určitou sofistikovanou kumulací, resp. syntézou, všech uvedených kritérií z dřívějších etap.

Je tomu tak proto, že ve vývoji obvyklého vrcholového cíle firmy, jímž **bylo a je co největší uspokojování zájmů vlastníků**, ať již jde o finanční bohatnutí či o bohatnutí i o některé nemateriální hodnoty, nedošlo k zásadním změnám. Oproti tomu u některých důležitých nižších cílů, které však mají velký dílčí vliv na plnění vrcholového cíle firmy, některé i zcela zásadní, změny nastaly. K tomu se ještě vrátíme v charakteristice poslední, tj. současné etapy.

2. etapa – od 20. do 30. let 20. století – k dosavadnímu důrazu na maximalizaci masy zisku přistupuje požadavek **maximalizace míry zisku**, tj. maximalizace nejen velikosti zisku, ale i poměru mezi ziskem a zdroji, které firmy k dosahování zisku používají. Vedle ukazatelů velikosti zisku se tak začíná rozšiřovat používání různých typů **ukazatelů rentability**, tedy poměrových vyjádření zisku jakožto indikátorů plnění vrcholového cíle. Vzrostl ale i význam dalších poměrových ukazatelů jakožto indikátorů plnění cílů potřebných k plnění cíle vrcholového. Ve firmách se tak začalo rozšiřovat používání ukazatelových soustav umožňujících sledování (a na základě toho pak i ovlivňování, regulace a využívání) různých faktorů působících na plnění cílů firmy.

CVIČENÍ 1



Uveďte typický *příklad ukazatele firemního výkonu* a typický *příklad ukazatele firemní výkonnosti* co nejtěsněji svázaných s tradičním vrcholovým cílem firmy.

3. etapa – od 40. až 50. let do 70. let 20. století – v kritériích a ukazatelích plnění firemních cílů rostl důraz na **zohledňování faktoru času a faktoru rizika**. Další rozvoj výroby, podnikání i konkurence mezi firmami totiž vedl k rostoucí potřebě důsledně kvantifikovat i ty rozdíly mezi podnikatelskými příležitostmi, které vyplývají z odlišností v jejich časovém průběhu, jakož i z rozdílů mezi riziky (tj. možnostmi, že v budoucnosti bude investice fungovat a být investorovi užitečná odlišně, než se původně očekávalo), která bývají s jednotlivými investičními příležitostmi spojeny mnohdy v různé míře. Principy úrokového počtu lidstvo sice znalo a používalo již i tisíce let před tím, ale až v této vývojové etapě se **kvantifikace tzv. časové hodnoty peněz**, realizovaná právě používáním úrokového počtu, začala v širším měřítku používat nejenom u těch ekonomických subjektů, jejichž podnikání spočívá převážně v úplatném půjčování peněz, ale téměř ve všech odvětvích a oborech podnikání. Ne sice ve všech situacích, výpočtech a ukazatelích, ale téměř všude tam, kde jde o **velké hodnoty peněz**, a zároveň jde o procesy, které trvají **dlouho**, tj. řádově roky či ještě déle. Typickým příkladem a oblastí, kde tyto dvě podmínky platí zároveň, jsou **firemní investice**. Jejich různé varianty se totiž často vzájemně liší i různým časovým profilem peněžních přítoků a odtoků (cash flow), což má vliv právě na rozdíly v časové hodnotě peněz. Rovněž se tak začaly důsledně zjišťovat a zohledňovat **rozdíly v riziku** u jednotlivých investičních záměrů. Kritéria, ukazatele a metody této vývojové etapy tak přinesly do firemního rozhodování další zvětšení vypovídací hodnoty, umožňující racionalizovat výběry investičních variant s ohledem jak na jejich různou ziskovost včetně časových aspektů, tak i s ohledem na různé úrovně odhadovaných rizik.

CVIČENÍ 2



Který ukazatel je typickým příkladem dnes již běžně používaného ukazatele efektivnosti (resp. přijatelnosti) investiční varianty, který podchycuje zároveň čistý výnos, faktor času i faktor rizika?

Ve 4. etapě, což je již etapa nynější – od 80. až 90. let 20. století do současnosti – vznikala a vznikají upřesnění, rozšíření a zároveň zpřísnění kritérií, ukazatelů a metod tak, aby ještě **lépe (spolehlivěji a jasněji)** než ta dosavadní **dávala vlastníkům firem odpověď na otázku, zda a jak je plněn vrcholový cíl firmy**, kterým je v současnosti obvykle **maximalizace hodnoty jmění vlastníků, resp. jinak vyjádřeno maximalizace hodnoty firmy**. Vzniká a ve firmách se začíná používat tzv. hodnotově orientovaný management (VBM – Value Based Management). Vyšší transparentnost systémů kritérií a ukazatelů plnění firemních cílů totiž – z celosvětového hlediska – začali požadovat vlastníci firem v návaznosti na množství se případy, kdy někteří manažeři zneužívali rostoucí složitosti fungování podniků i ukazatelů tohoto fungování k tomu, aby chování firem skrytě přizpůsobovali svým zájmům na úkor zájmů vlastníků. Proběhla i vlna tzv. převzetí (odkupů) firem managementem (MBO – Management Buyout). Rostoucí požadavky na co nejvíce explicitní vyjádření stupně plnění zájmů vlastníků bylo navíc třeba spojit s potřebou a požadavkem **zachycovat i ty faktory a způsoby dosahování cílů firmy, jejichž význam oproti dřívějšímu zásadně vzrostl**. To vedlo k rozšíření pojetí zisku

tak, aby důsledně podchycoval efektivnost nejen spotřeby a opotřebení firemních vstupů (tu vyjadřuje relace mezi výnosy a účetními náklady), ale k tomu – rovněž co nejpřesněji a nejpřesněji – i nároky na vázání majetku a kapitálu. Vliv vázání na ekonomické výsledky firmy sice byl do určité míry reflektován již některými ukazateli z 2. etapy vývoje, avšak vzhledem k potřebám zejména při zavádění tzv. zeštíhlujících inovací do firem v některých oborech podnikání bylo zapotřebí tuto reflexi podstatně zlepšit a zpřesnit. Takto rozšířenou a zpřesněnou reflexi, a zároveň i více explicitní vyjádření toho, zda a jak výrazně fungování firmy přispívá k bohatnutí vlastníků, než umožňovaly dříve používané ukazatele, poskytuje relace mezi výnosy a náklady v rozšířeném pojetí tzv. ekonomických nákladů. To přináší typický vrcholový ukazatel soudobé vývojové etapy **ekonomická přidaná hodnota (EVA)** a ukazatele z ní odvozené (jsou totiž vyjádřením ekonomického zisku, který je ovlivněn právě ekonomickými náklady). Hálek (2016) upozorňuje, že vzrostl význam tzv. **nefinančních ukazatelů**. Proto se rozvíjí i komplexní ukazatelové soustavy, integrující finanční i nefinanční ukazatele.

1.1.2 Klíčové faktory výkonnosti a tvorby hodnoty

Plnění vrcholového cíle podniku bývá ve firmě uskutečňováno plněním dílčích cílů. K tomu je potřeba ve firmě identifikovat faktory kauzálně ovlivňující plnění vrcholového cíle a mít o nich informace rovněž prostřednictvím příslušných ukazatelů. K tomu firmy využívají soustav ukazatelů, obvykle odvozených právě od hierarchie a kauzálních vztahů mezi cíli.

V závislosti na typu používaného ukazatelového systému tak tyto příčinné ukazatele figurují např. v **hierarchických ukazatelových soustavách** jako relativně níže umístěné **analytické příčinné ukazatele**, které představují rozklad nadřazených, relativně syntetičtějších, vyšších, důsledkových ukazatelů. Bude o tom podrobněji pojednáno ve 2. kapitole.

V ještě komplexnějších ukazatelových konceptech a systémech, jako jsou **systémy nefinančních ukazatelů** a **systémy integrující finanční i nefinanční ukazatele**, bývají jakožto indikátory působení příčinných faktorů používány ukazatele často označované jako **klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI)**. Ty bývají navázány na **kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors – CSF)** v dané firmě, které mívají nefinanční charakter. Podrobnější výklad tomu bude věnován v 7. kapitole.

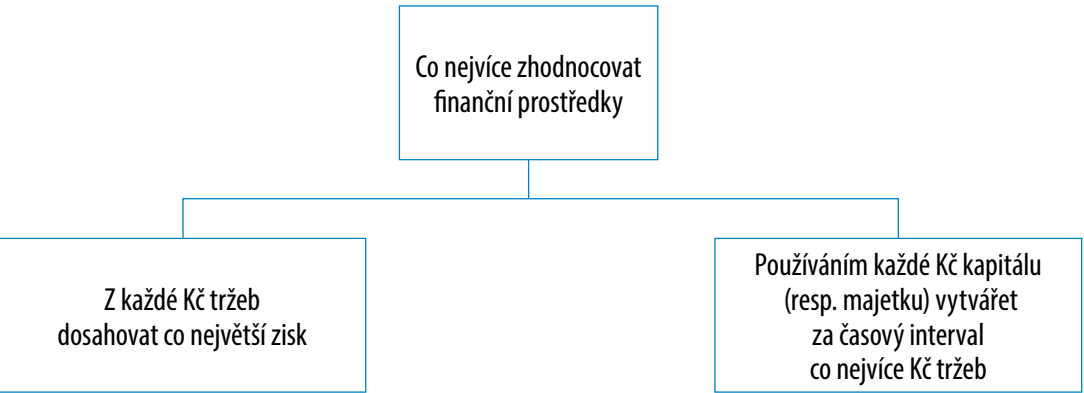
1.1.3 Kauzální graf faktorů tvorby hodnoty

Kauzální graf faktorů tvorby hodnoty znázorňuje kauzálně související cíle, resp. faktory, jejichž plněním a působením firma vytváří hodnotu (pro vlastníky, zákazníky, ...). Tyto faktory a cíle představují logický základ, ze kterého bývá odvozena ukazatelová soustava. Ta je pak využitelná pro měření a analýzu firemní výkonnosti a faktorů, jimiž je firemní výkonnost ovlivňována.

Na obrázku 1.1 je znázorněn jednoduchý příklad kauzálního systému cílů. Tento systém cílů vychází ze skutečnosti (zřejmé z povahy vztahů mezi příslušnými cíli), že aby firma co nejvíce zhodnocovala finanční prostředky (vrcholový cíl), měla by se snažit, aby dosahovala v průměru co největšího zisku z každé koruny tržeb (to je jeden z dílčích cílů, jehož plnění má za důsledek plnění vrcholového cíle), a také by se měla snažit, aby při tom za časový interval vytvářela v průměru z každé koruny finančních prostředků co nejvíce korun tržeb, tj. aby se jí kapitál, resp. majetek, „obracel“ co nejrychleji (to je další z dílčích cílů, jehož plnění má za důsledek plnění vrcholového cíle).

OBRÁZEK 1.1

Příklad hierarchického kauzálního systému cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku 1.2 je hierarchický ukazatelový systém odvozený z kauzálního systému cílů z obrázku 1.1.

OBRÁZEK 1.2

Odvozený hierarchický kauzální ukazatelový systém



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelový systém na obrázku 1.2 je přesně odvozený z kauzálního systému cílů z obrázku 1.1 a vychází z legendární prvního celosvětově rozšířeného firemního ukazatelového systému tohoto typu, použitého poprvé v americké chemické společnosti E. I. du Pont de Nemours and Company již v roce 1919 a nesoucího označení „systém DuPont“.

Jako vrcholový (syntetický) důsledkový ukazatel plnění vrcholového cíle je zde použit ukazatel rentability kapitálu a jako (analytické) ukazatele faktorů ovlivňujících plnění tohoto vrcholového cíle jsou použity ukazatel rentability tržeb a ukazatel rychlosti obrátu kapitálu, resp. majetku.

Povšimněte si, že tento ukazatelový systém má následující vlastnosti:

- vyjadřuje (zachovává) logické a kauzální vazby mezi cíli, jejichž je vyjádřením,
- používá ukazatele vyjadřující plnění příslušných cílů,
- použité ukazatele lze zjistit z dostupných firemních dat,
- mezi hodnotou syntetického ukazatele a souhrnem (zde součinem, ale existují i další typy možných vazeb mezi analytickými ukazateli) hodnot analytických ukazatelů je matematická rovnost (je evidentní, že po „vykrácení“ tržeb v součinu analytických ukazatelů dostáváme syntetický ukazatel), a jde tedy o rozklad beze zbytku.

Vzhledem ke splnění všech těchto vlastností jde o standardně využitelný hierarchický (pyramidový) ukazatelový systém, tj. umožňující vyčíslit a porovnat, jak výrazně (a také v jakém směru!) se jednotlivé příčinné faktory podílely na úrovni a na rozdílech (podle typu srovnání na změnách, odlišnostech či odchylkách) významově nadřazeného důsledku. Samozřejmě za předpokladu, že k tomu budou vstupní data z porovnávaných situací, tj. např. ze dvou časových intervalů. O tom bude podrobně pojednávat 2. kapitola. Tam se bude možné seznámit s konkrétními výpočetními postupy a typy ukazatelů, ale i s příklady rozsáhlejších a podrobnějších (analytictějších) ukazatelových systémů, než byl ten, který zde byl použit pro úvodní seznámení.

1.2

Typy ukazatelů firemní výkonnosti a jejích faktorů

DEFINICE

Ukazatel

Ukazatel je zprostředkovaným obrazem skutečnosti, vytvořeným tak, aby byl uchopitelný pro daný účel, například pro měření firemní výkonnosti a jejích faktorů či obecněji pro ekonomické analýzy. Je údajem, resp. označením určitého jevu a obvykle i jeho velikosti, resp. hodnoty. Má svůj **věcný obsah** a svou **formálně logickou konstrukci**. Obvykle jde o proměnnou veličinu, jejíž konkrétní hodnota vzniká vymezením mj. **prostoru** a **času**.

Synek a kol. (2009) poukazují na to, že v závislosti na účelu, předmětu a způsobu vyjádření se používá řada hledisek klasifikace (třídění) ukazatelů a tomu odpovídajících typů ukazatelů.

Následující výčet hledisek klasifikace není a ani nemůže být úplný. Obsahuje hlavní hlediska, která mají čtenáři tohoto textu usnadnit orientaci v povaze a možnostech ukazatelů.

Klasifikace ukazatelů podle obsahu

Podle tohoto hlediska se firemní ukazatele člení v závislosti na předmětu (oblasti) firemních prvků a činností, např. na ukazatele:

- finanční,
- výroby (provozu),
- zásobování (nákupu, dopravy, skladování),
- prodeje (odbytové),
- personální,
- investiční,
- vědecko-technické (inovační).

Klasifikace ukazatelů podle šířky a charakteru zaměření

Podle tohoto hlediska se ukazatele člení např. na:

- **celofiremní**,
- **vnitrofiremní**, dále členěné a orientované např. podle místa (prostoru), podle organizace (firemní střediska, resp. subsystémy), podle účelu (jednotlivé druhy firmou produkováných výrobků a služeb), podle procesů apod.

Klasifikace ukazatelů podle způsobu zjišťování

Podle toho, zda se hodnoty ukazatelů zjišťují přímo pozorováním reality, nebo jsou vypočítány z hodnot jiných ukazatelů, se ukazatele člení na:

- **primární (prvotní)**, zjišťované (převážně) pozorováním, měřením a podobně – příkladem jsou ukazatele složek majetku firmy (složky aktiv v rozvaze), ale i jejích výnosů a nákladů apod.,
- **sekundární (odvozené)**, vypočítané z hodnot primárních ukazatelů – např. zisk (vypočítaný z výnosů a nákladů), cash flow (zjištěný z příjmů a výdajů) apod.

Klasifikace ukazatelů podle souvislosti s jedním či více jevy

Podle toho, zda se ukazatel vztahuje k jednomu jevu, nebo zároveň k více jevům ve vzájemné souvislosti, se rozlišují ukazatele:

- **absolutní** – vyjadřující určitý jev (primární či sekundární) bez toho, že by byl vztažen k jinému jevu a jeho ukazateli – např. náklady, zisk, velikost objemu výroby, využitelný časový fond apod. Absolutní ukazatele bývají zároveň ukazateli **extenzivními (extenzitními)**, tedy vyjadřujícími masu (velikost),
- **relativní (poměrové)** – vyjadřující určitý jev (primární či sekundární) vztažený k jinému jevu a jeho ukazateli – např. ukazatel rentability (poměr hodnoty ukazatele zisku k hodnotě ukazatele např. kapitálu), ukazatel likvidity (poměr hodnoty ukazatele např. oběžných aktiv k hodnotě např. ukazatele krátkodobého cizího kapitálu) apod. Některé relativní ukazatele mají zároveň charakter ukazatelů **intenzivních (intenzitních)**, vyjadřujících míru efektu (např. cena jednotky produkce či kapacitní výkon), některé jiné mají **strukturní** charakter, vyjadřující podíl na celku (např. celková zadluženost firmy).

Klasifikace ukazatelů podle vztahu k času, resp. podle časové pružnosti

Podle toho, zda ukazatel vyjadřuje stav jevu, nebo průběh jevu, se ukazatele dělí na:

- **stavové (okamžikové)**, vztahující se k časovému okamžiku – příkladem jsou např. ukazatele (položky) v rozvaze firmy, např. stav zásob,
- **tokové (intervalové)**, vztahující se k časovému období – např. ukazatele (položky) ve výkazu zisku a ztráty či ve výkazu cash flow, tedy např. výnosy, náklady apod.

K řadě jevů se běžně používají a jsou důležité jak ukazatele o jejich stavu, tak i o jejich toku (průběhu, změnách) – např. oprávky v rozvaze (stav k okamžiku) a odpisy (trvalé úpravy hodnot) ve výkazu zisku a ztráty (tok za období), dále např. výsledek hospodaření (zisk) v rozvaze (stav k okamžiku) a výsledek hospodaření (zisk) ve výkazu zisku a ztráty (tok za období) apod.

Správně rozlišovat, zda určitý ukazatel je stavový (okamžikový), nebo zda je tokový (intervalový), je důležité nejen z hlediska porozumění a interpretace, ale i při operacích s ukazateli (o těch budeme pojednávat v části 1.3), protože zatímco tokové ukazatele se časově agregují (shrnují za delší časové rozmezí) sečtením, tak takováto operace se stavovými ukazateli by byla nesmyslná – ty se časově agregují průměrem jejich hodnot.

Klasifikace ukazatelů podle vyčíslitelnosti

Tím, zda ukazatel lze či nelze vyčíslit, se liší ukazatele:

- **kvantitativní**, které se dají vyjádřit číselně; příkladem je většina ukazatelů v oblasti financí či např. ukazatel věku pracovníka,
- **kvalitativní**, které se dají vyjádřit pouze slovně (resp. čísla pro ně mohou být použita pouze jako symboly bez rozměrového aspektu); příkladem je ukazatel typu pohlaví pracovníka, druhu stroje, či třeba dichotomické ukazatele (ano-ne, resp. logická 1 či 0) vyjadřující, zda nastal či nenastal příslušný jev.

Klasifikace ukazatelů podle charakteru vyjadřované hodnoty

Podle toho, zda firemní ukazatel přímo vyjadřuje *ekonomickou* hodnotu, nebo vyjadřuje hodnotu či jev *naturální* povahy, se rozlišují ukazatele:

- **peněžní (hodnotové)**, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách – příkladem je vyjádření objemu produkce firmy v Kč,
- **naturální**, vyjádřené v naturálních či fyzikálních jednotkách – například objem stejnorodé produkce firmy vyjádřený v počtu kusů či např. v kilogramech.

CVIČENÍ 3

Je, nebo není pravdou, že všude tam, kde lze alternativně místo peněžního vyjádření (např. že objem výroby firmy za rok vyjádřený v tržbách byl 35 mil. Kč) používat i vyjádření ve fyzikálních (či jiných naturálních) jednotkách (tj. např. že firma vyrobila ve sledovaném roce 50 000 litrů produktu), což je možné např. u objemu stejnorodé produkce či třeba u jednofaktorové parciální produktivity stejnorodé produkce, by se mělo jednoznačně upřednostňovat vyjádření fyzikálními jednotkami oproti peněžním, protože je „čistě technické“, a tedy není zkreslováno např. inflací?