

# Koncepty měření a řízení výkonnosti podniku a jejich využití v praxi

**doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**  
**Ústav financí a účetnictví**

# 1. Co je cílem podnikání a jak hodnotit výkonnost podniku?

- podnik by svou činností měl **uspokojit všechny stakeholdery** – všechny „zúčastněné“ podniku (vlastníci a věřitelé, manažeri, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, obec, stát aj.)
- všem těmto subjektům záleží na dlouhodobé existenci a dobré situaci daného podniku, **každý** z nich však **sleduje svoje zájmy**
- každý subjekt posuzuje svoji úspěšnost podle **zhodnocení své investice** a porovnává je s alternativními možnostmi, které mohl zvolit

- samotný podnikatel (**shareholder**) v podnikání realizuje svůj podnikatelský záměr za použití zdrojů (kapitálového trhu, trhu pracovních sil, surovin, atd.). Za tyto zdroje platí tržní cenu. To, co mu zůstane, představuje výnos jeho investice.
- vlastníci nesou největší riziko, požadují nejvyšší výnos (výnos by se měl minimálně rovnat výnosu alternativní (stejně rizikové) investice).
- pokud nejsou uspokojeni vlastníci a výnos je nižší – vlastníci z podnikání odcházejí a investují peníze jinde - tento odchod z podnikání se ale dotkne všech zúčastněných.

# Základní finanční cíl podniku:

**dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty**

## Rozhodující dílčí cíle podniku:

- **trvalá finanční rovnováha**
- **trvalý dostatečně vysoký hospodářský výsledek,**  
tj. schopnost podniku produkovat efekty pro  
vlastníky v požadované výši

## 2. Hodnotové řízení podniku

- aktuálním tématem řady ekonomických studií
- předmětem zájmu a ověřování v podnikové praxi

*„Hodnotu nazýváme jednou z nejlepších výkonnostních měřítek výkonu, protože ona jediná vyžaduje k měření kompletní informace. K pochopení tvorby hodnoty musí člověk použít dlouhodobé strategické hledisko, řídit všechny peněžní toky a pohyby v rozvaze, a musí vědět, jak porovnat peněžní toky z různých časových období s ohledem na riziko.“*

*[Ameels, Bruggeman, Scheipers]*

Tvorbu hodnoty v dlouhodobém časovém horizontu  
a hodnotovém vyjádření ukazuje:

**čistá současná hodnota**

Úspěšný podnik dosahuje kladné ČSH pro vlastníky

# Kladné ČSH je možné dosáhnout při naplnění těchto předpokladů:

- bude **tvořena hodnota pro zákazníky** (tzn. produkce musí být účelná a pro zákazníka výhodná z hlediska relace užítka a ceny ve srovnání s konkurencí)
- **proces transformace vstupů na výstupy** bude maximálně **hospodárný**
- bude zachována **rovnováha zájmů stakeholderů**

### 3. Měření výkonnosti podniku

Platí: **co nelze měřit, nelze řídit**

(nelze vyhodnotit úroveň naplnění cíle)

Cíl podniku – vyjádřit v měřitelné podobě



# Ukazatele měřící výkonnost podniku

## Klasické versus moderní ukazatele

### Dosavadní přístupy k měření výkonnosti:

- často se vychází pouze z maximalizace zisku
- firmy používají k vyjádření svých cílů *značné množství* (někdy vzájemně neslučitelných) *ukazatelů*

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla **zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku.**

## Válka ukazatelů?

# Válka ukazatelů

2 skupiny ukazatelů

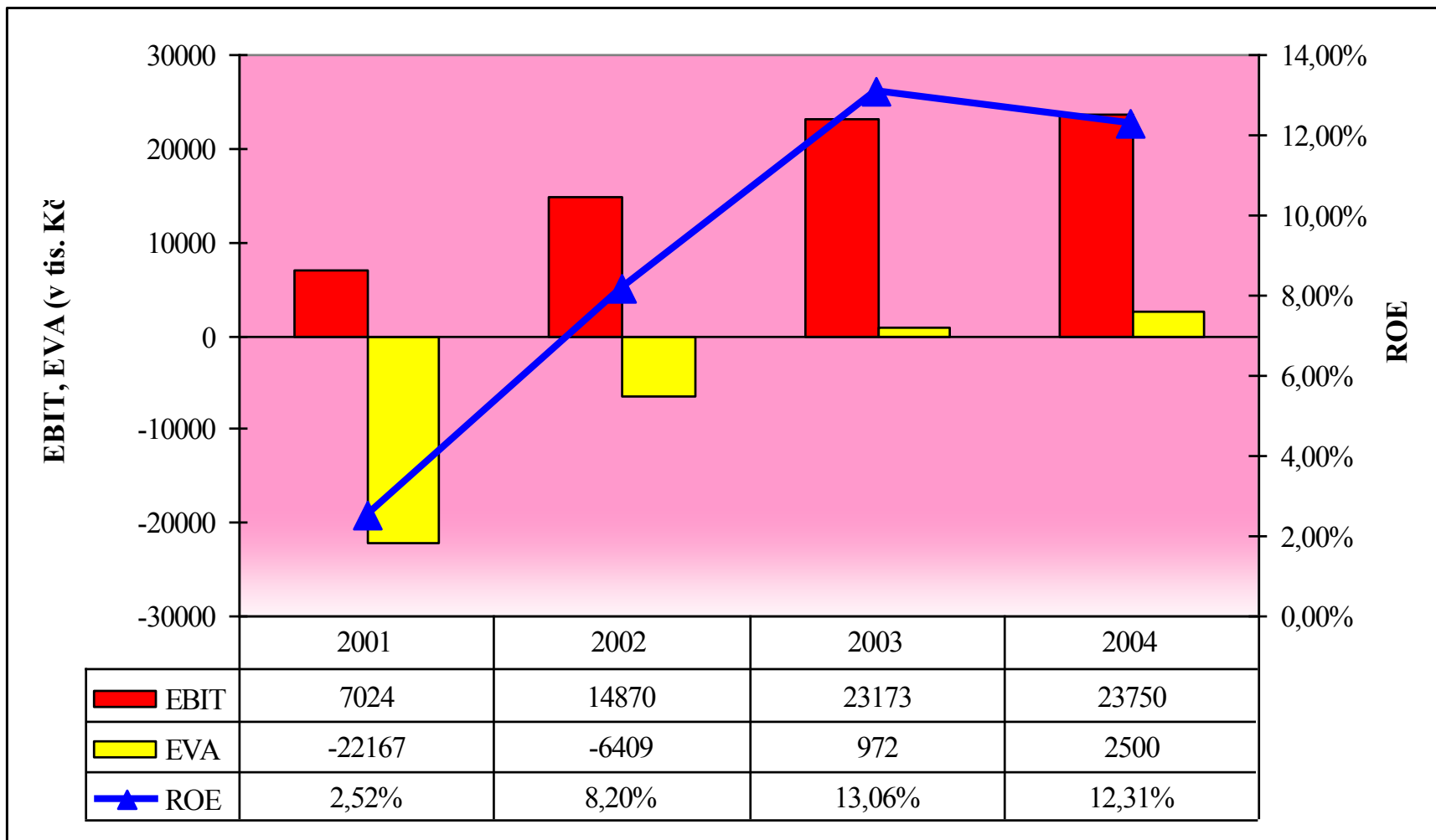
tzv. tradiční ukazatele

(ROI, ROA, ROE, EPS, P/E, ...)

X

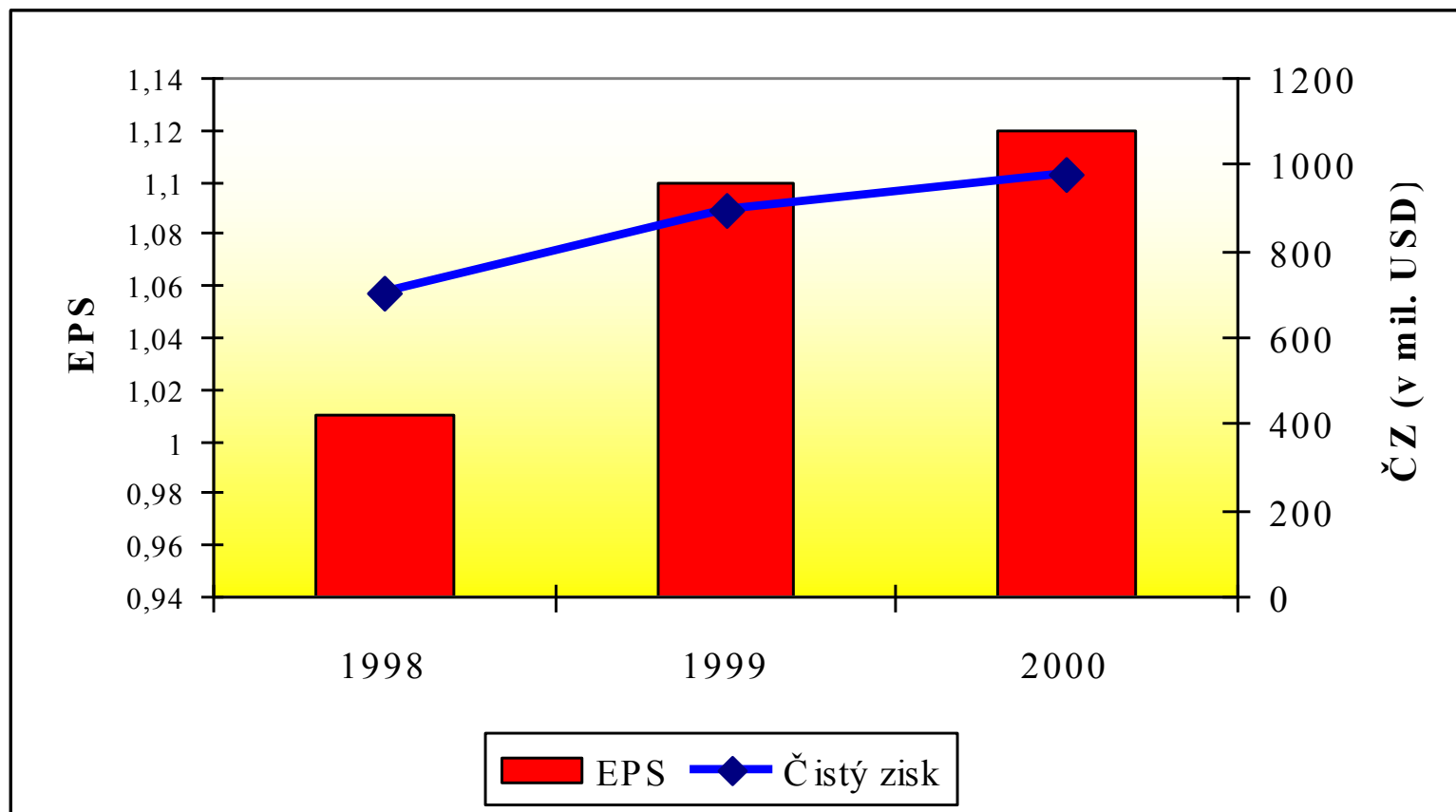
tzv. moderní ukazatele založené na hodnotovém řízení

(EVA, CFROI, Shareholder Value Added, ...)

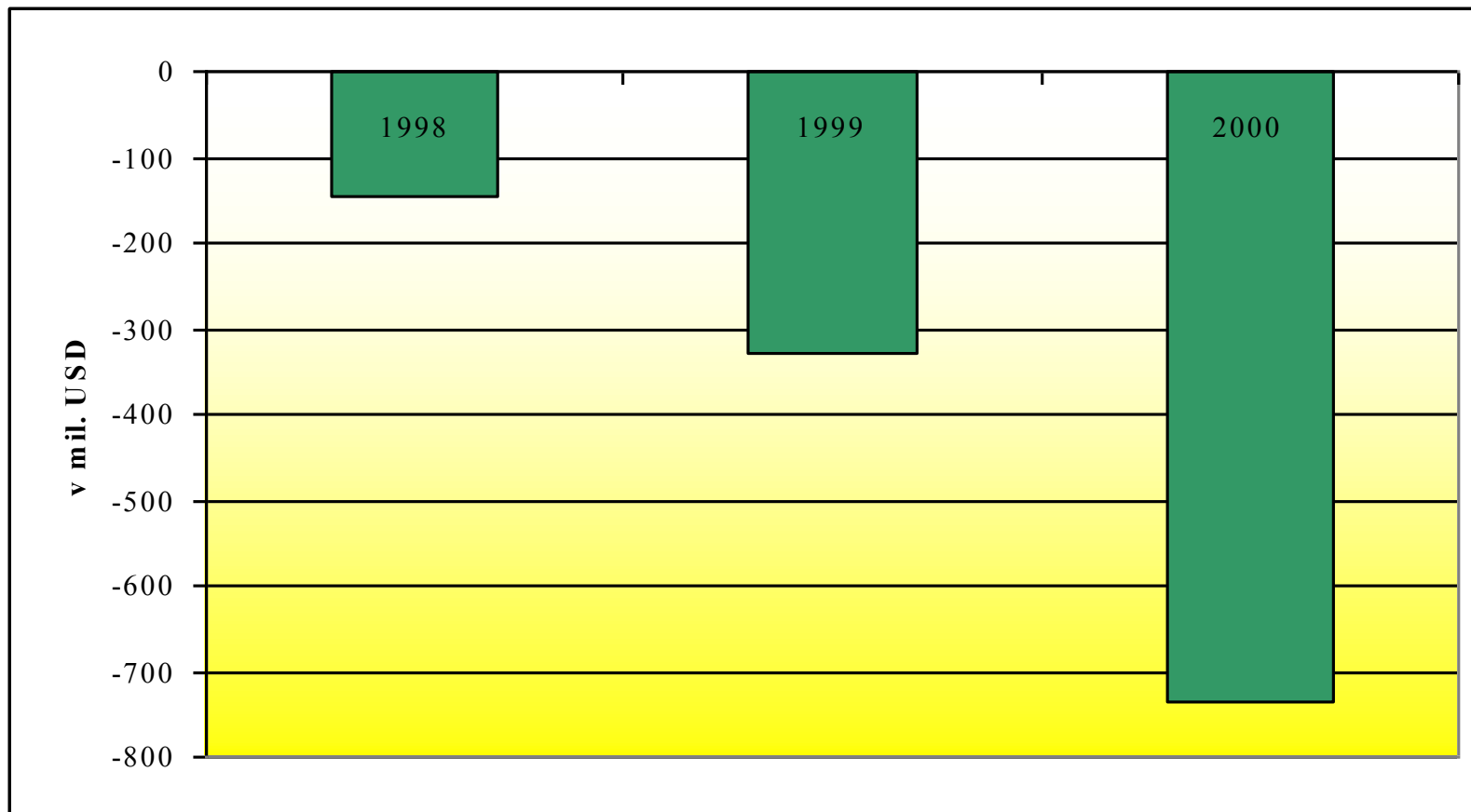


**Vývoj ukazatelů výkonnosti u firmy XY (rozdílné hodnocení výkonnosti v r. 2004 podle klasických ukazatelů výkonnosti a EVA)**

# Hodnocení ENRONU s využitím klasického ukazatele zisku na akcii (EPS)



# Hodnocení ENRONU s využitím ukazatele EVA



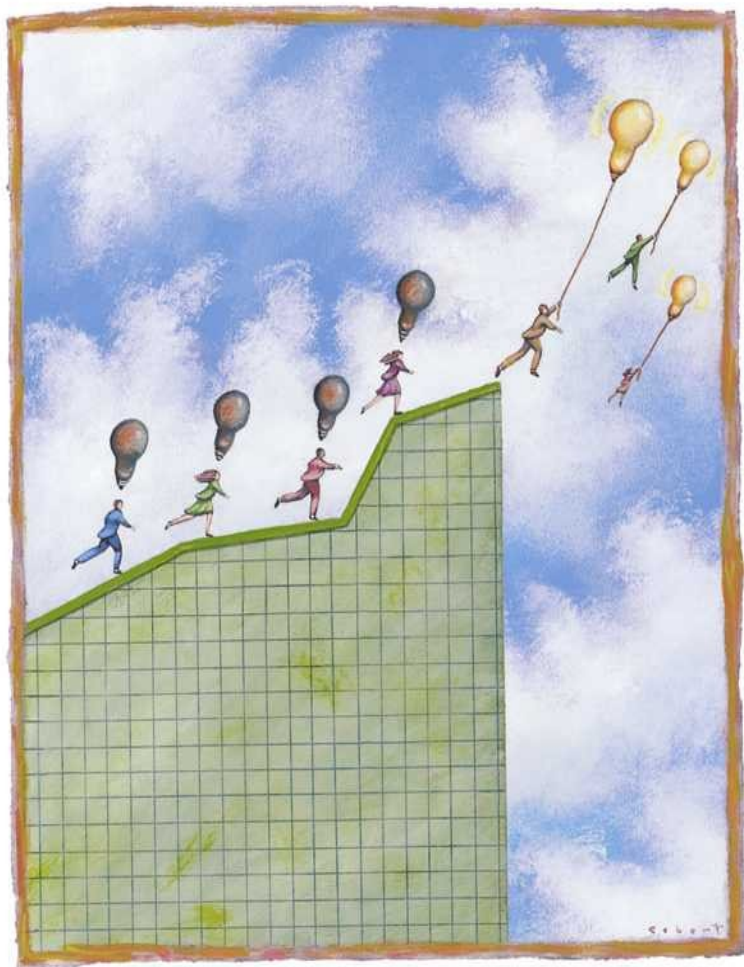
## 4. Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added - EVA)

### Podstata ukazatele:

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke **zvýšení** (kladná EVA) **či snížení hodnoty** (záporná EVA) **pro své vlastníky.**

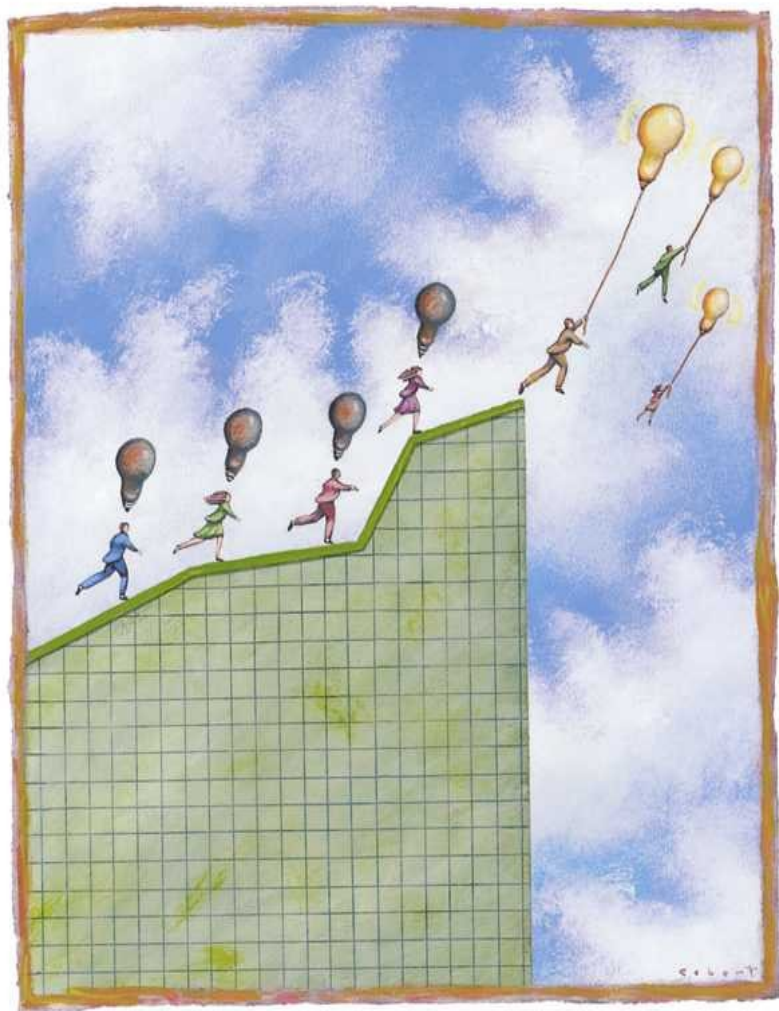
$$\text{EVA} = \text{zisk} - \text{náklady na kapitál}$$

## Proč je ukazatel EVA tak populární?



- EVA představuje zastřešení pro ohodnocení všech činností a rozhodnutí firmy a to na základě jejich příspěvku k tvorbě hodnoty – tzn. EVA – **měřítko výkonnosti**
- Činnosti firmy lze efektivně řídit prostřednictvím EVA – **nástroj pro řízení firmy a přijímání rozhodnutí**
- Ukazatel EVA lze využít **k odměňování**

# Proč je ukazatel EVA tak populární?

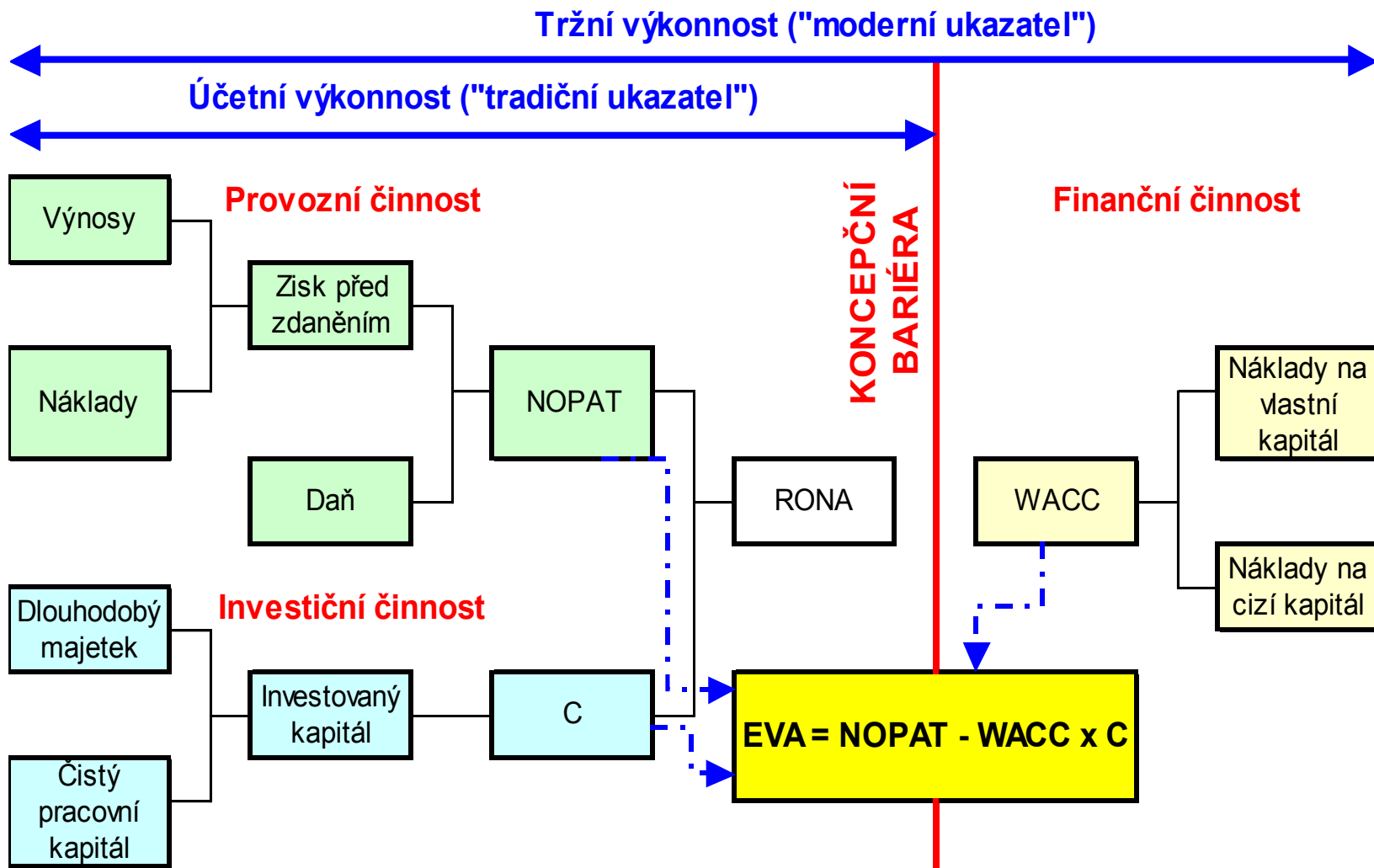


- ❶ Jednoduchou cestou ukazuje, kdy je podnik úspěšný.
- ❷ Obsahuje v sobě vyjádření všech cílů a úkolů finančního řízení firmy.
- ❸ Je nástrojem pro propojení strategického a operativního řízení firmy.



## **Možnosti využití ekonomické přidané hodnoty:**

- ✓ **měření výkonnosti podniku**
- ✓ **koncept řízení**
- ✓ **identifikace faktorů jejího růstu a možnost  
ovlivňování EVA**



**Obrázek : Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA) a faktory, které hodnotu ukazatele ovlivňují**

$$\text{EVA} = \text{zisk} - \text{náklady na kapitál}$$

Pokud analyzujeme způsob výpočtu ekonomické přidané hodnoty, vidíme *faktory*, které by mohly *pozitivně ovlivnit výkonnost podniku a růst jeho tržní hodnoty*:

- ✓ **výše operativního zisku a míra jeho zdanění**
- ✓ **výše a struktura použitého majetku a kapitálu**
- ✓ **výše nákladů na podnikový kapitál**

## Možnosti, jak zvýšit EVA:

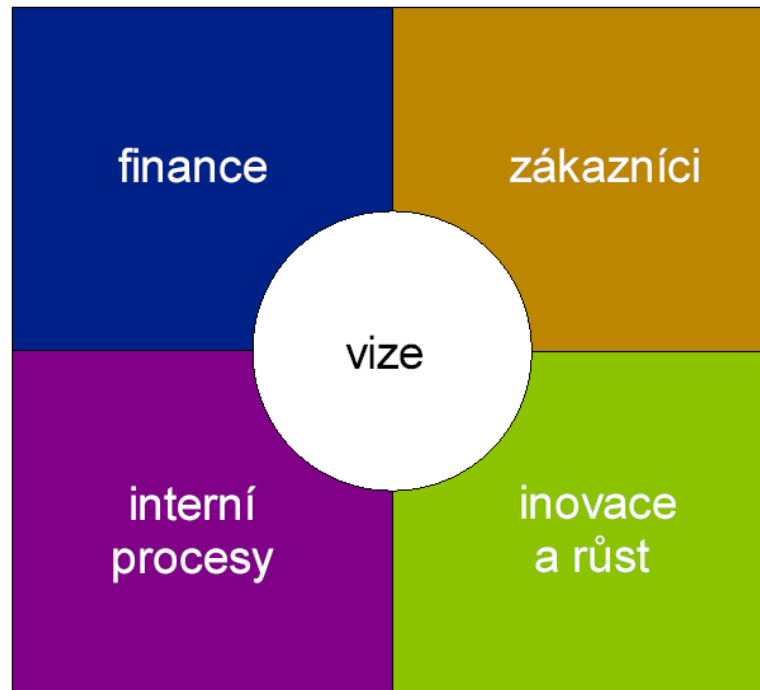
- **Zvýšit efektivnost hospodaření (snížit náklady)**, a tím zvýšit zisk.
- **Zvýšit tržby (růst firmy)**, ale investovat pouze tehdy, kdy nová investice vydělá více než jsou náklady na použitý kapitál.
- **Snížit kapitál (odprodat nepotřebný majetek)** z neefektivních činností firmy.
- **Řídit riziko (podnikatelské a finanční)**, a tím náklady na kapitál.

## 5. Model Balanced Scorecard (BSC)

Měří výkonnost podniku pomocí čtyř tzv. perspektiv (úhlů pohledu):

- *finanční*
- *zákaznické*
- *interních procesů uvnitř podniku*
- *„učení se a růstu“.*

*Vedle finančních měřítek zvažuje i nefinanční měřítka výkonnosti.*



**Finanční perspektiva** zachovává finanční měřítka důležitá při sumarizaci ekonomických výsledků.

**Měřítka:** např. EVA nebo ziskovost (např.ROE), růsty prodeje, tvorba cash flow.

**Zákaznická oblast** -pozornost zaměřena na zákazníka.

**Měřítka:** např. spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, příp. další.

**Oblast interních procesů** - manažeři zjišťují kritické interní procesy ovlivňující konkurenceschopnost podniku (interní hodnotový řetězec, který sestává z inovačního, provozního a poprodejního procesu)

**Měřítka:** např. měření nákladů, kvality procesů a doby cyklu

**Oblast učení se a růstu** - zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury.

**Měřítka:** např. spokojenost a loajalita zaměstnanců, jejich výcvik a dovednost, schopnosti s pracovat s informačními systémy, včasná dostupnost informací zákazníkovi či v interních procesech

**Ekonomická přidaná hodnota (EVA) se jeví jako velmi výhodný ukazatel finanční perspektivy u BSC:**

- je možné ji využít (prostřednictvím generátorů hodnoty) na všech úrovních řízení napříč organizací
- jednotlivé generátory tvorby EVA lze ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv
- má v sobě zakomponovanou úvahu o riziku
- současně vhodným nastavením systému odměňování lze tento ukazatel využít k motivaci zaměstnanců



## Využití konceptu EVA v podmínkách české ekonomiky:

- ✓ koncept ekonomické přidané hodnoty je známý i u nás – zatím spíše v rovině teoretických znalostí akademické sféry a manažerů podniků.
- ✓ v praktické rovině je zatím spíše využíván jako součást finančních analýz (a to také zatím není pravidlem) než jako koncept řízení hodnoty podniku.
- ✓ nicméně v silném konkurenčním prostředí, kterému naše podniky jsou a budou vystaveny, nemají na výběr – jejich dlouhodobá existence je podmíněna vytvářením adekvátní hodnoty, a to přijetím způsobů řízení, které tento cíl podnikání respektují a zabudovávají jej do podnikových struktur.

## 6. Závěry

- ✓ výběr vhodného ukazatele pro měření výkonnosti podniku není jednoduchou záležitostí a patří v současnosti k nejvíce diskutovaným oblastem v podnikovém řízení.
- ✓ použití klasických ukazatelů ziskovosti může v některých případech selhávat. Klasické ukazatele posuzují výnosnost kapitálu, avšak bez ohledu na výši podstoupeného rizika.
- ✓ je proto nutné implementovat do praxe podniků vedle klasických ukazatelů i nové ukazatele výkonnosti, které lépe ukazují splnění základního cíle podnikání – zvyšování tržní hodnoty podniku (zhodnocení vlastnických podílů). Vhodnou alternativou je využití např. ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA).
- ✓ vedle finančních ukazatelů výkonnosti je nutné zvažovat i nefinanční kritéria – vhodnou alternativou je využití modelu Balanced Scorecard

## Je nutno si uvědomit, že:

**Dosahování kladné ekonomické přidané hodnoty předpokládá, že podnik má konkurenční výhodu, která mu umožňuje dosahovat mimořádných (ekonomických) zisků.**

To je však v případě, že je trh otevřený a není bráněno vstupu dalších konkurentů, pouze **dočasná výhoda.**

Děkuji za pozornost!