



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Klíčové ukazatele obchodní společnosti  
Key Indicators of the Business Company

Student:

Bc. Pavla Horáková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Paločová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a daní

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Horáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Téma: **Klíčové ukazatele obchodní společnosti**  
**Key Indicators of the Business Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Měření výkonnosti obchodních společností
3. Teoretická východiska klíčových ukazatelů výkonnosti
4. Analýza klíčových ukazatelů ve vybrané obchodní společnosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji a konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. 172 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

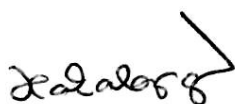
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

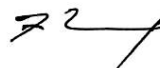
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, přílohu č 1 a 2  
jsem samostatně upravila a vložila.“

V Ostravě dne 18.4. 2017



Pavla Horáková

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Měření výkonnosti obchodních společností.....	7
2.1	Důvody měření výkonnosti .....	7
2.2	Uživatelé informací o výkonnosti.....	7
2.2.1	Externí uživatelé.....	8
2.2.2	Interní uživatelé.....	8
2.3	Čas jako parametr měření výkonnosti .....	9
2.4	Faktory spolehlivosti měření výkonnosti .....	10
2.5	Nástroje měření výkonnosti.....	11
2.5.1	Klasické přístupy.....	11
2.5.2	Moderní přístupy .....	18
2.5.3	Nefinanční ukazatele .....	20
2.6	Ucelené přístupy hodnocení výkonnosti.....	21
2.6.1	Balanced scorecard.....	21
2.6.2	EFQM.....	24
3	Teoretická východiska klíčových ukazatelů výkonnosti.....	26
3.1	Klíčové ukazatele .....	26
3.2	Postup ke stanovení vhodného ukazatele .....	27
3.3	Implementace klíčových ukazatelů .....	28
3.3.1	Cesta k úspěšnému vývoji a využívání KPI.....	29
3.3.2	Implementace KPI.....	30
3.4	Budoucnost systému řízení výkonnosti .....	35
4	Analýza klíčových ukazatelů ve vybrané obchodní společnosti.....	36
4.1	Představení společnosti.....	36
4.1.1	Historie a vývoj .....	37
4.1.2	Organizační struktura .....	38

4.1.3	Hodnoty .....	39
4.2	Klíčové ukazatele výkonnosti společnosti.....	41
4.2.1	Řízení lidských zdrojů.....	43
4.2.2	Produktivita .....	49
4.2.3	Logistika.....	51
4.3	Analýza současného stavu systému a vlastní návrhy na zlepšení .....	52
5	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam zkratk .....	61
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V obecném pojetí se společnost skládá z určitého okruhu lidí, které spojuje společný zájem. Obchodní společnost tvoří osoby, jež směřují k dosažení společného cíle pomocí spoluorganizovaného působení. Cílem obchodní společnosti je zpravidla dosažení zisku.

Řízení společnosti bývá často intuitivní, jestliže se jedná o malou společnost, kde se zaměstnanci vzájemně znají. Velká společnost vyžaduje přesný řád, v rámci kterého jsou stanoveny systémy řízení, reportingu a delegování pravomocí. Reporting se využívá ke kontrole, vyhodnocování vývoje hospodaření a následně k plánování a rozhodování o budoucím vývoji. Data k reportingu plynou z ukazatelů, které si stanoví sama společnost v souladu s její činností a ekonomickým prostředím. Manažeři na základě těchto dat musí umět vyhodnocovat výkonnost společnosti a zároveň pozorovat, jak společnost postupuje při dosahování stanovených cílů.

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. definuje podnikání jako soustavnou činnost provozovanou za účelem dosažení zisku. Nicméně z dlouhodobého hlediska by se společnost měla soustředit na maximalizaci hodnoty společnosti. Dosažení tohoto dlouhodobého cíle je spojeno s naplňováním dílčích cílů. Pro stanovení dílčích cílů, je nutné definovat podnikové cíle a sladit je se zájmy všech subjektů společnosti. Cíle se mohou lišit na základě typu společnosti, častým cílem bývá budování konkurenceschopnosti, vytváření hodnot pro zákazníky a zvyšování kvality lidských zdrojů. Aby mohlo docházet k naplňování cílů, je potřeba stanovit měřítka, která by detekovala případné odchylky od plánů. Na základě zjištěných odchylek by vedení společnosti mělo příslušným způsobem pokaždé včas reagovat. Mnoho společností sleduje velkou řadu ukazatelů, nicméně ve skutečnosti využívá pro další rozhodování jen malou část a další nevyužité ukazatele pouze zatěžují procesy ve společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na specifickou aplikaci klíčových ukazatelů výkonnosti u konkrétní společnosti. Společnost AVL Moravia s.r.o. využívá své klíčové ukazatele výkonnosti v určité strukturované formě a diplomovou práci chtějí využít k zefektivnění systému měření klíčových ukazatelů výkonnosti. V rámci diplomové práce bude zhodnocena stávající situace ve společnosti a poté proběhne analýza jednotlivých klíčových ukazatelů. Na základě zjištěných informací budou navržena možná řešení.

Cílem závěrečné diplomové práce je vytvoření návrhu klíčových ukazatelů výkonnosti pro konkrétní společnost v závislosti na předmětu činnosti, strategických cílech a propojení s aktuálními kritickými faktory úspěchu a s hledisky balanced scorecard.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem prvního úseku teoretické části je popsat výkonnost obchodní společnosti se zaměřením na nástroje měření a přístupy hodnocení výkonnosti. Součástí je vysvětlení základních pojmů, důvodů měření výkonnosti, typů uživatelů informací, hlediska času a popsání spolehlivosti měření.

Druhý úsek teoretické části diplomové práce je zaměřen na popis klíčových ukazatelů společnosti, které je velmi obtížné správně stanovit. Cílem je objasnění postupu ke stanovení vhodných ukazatelů a popis zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti ve společnosti. Důležitou součástí tvoří propojení klíčových ukazatelů s vizí, posláním a strategií společnosti. Na závěr teoretické části je popsána budoucnost, jakým směrem by se měl systém řízení výkonnosti dále ubírat.

V úvodu praktické části je představena společnost AVL Moravia s.r.o., konkrétně předmět činnosti, historie, organizační struktura, její konkurenti a uvedení základních hodnot společnosti. Cílem praktické části diplomové práce je propojit nabyté teoretické znalosti s praktickou aplikací ve společnosti. Hlavním cílem je provedení analýzy zavedených ukazatelů ve společnosti AVL Moravia s.r.o. na základě jejich využití. Zprostředkujícím cílem k vyhodnocení ukazatelů je popis stávajících klíčových ukazatelů společnosti, které společnost AVL Moravia s.r.o. reportuje své mateřské společnosti. Pro detailní deskripci je použita oblast řízení lidských zdrojů, produktivity a logistiky. Stěžejním cílem diplomové práce je vyhodnocení současného stavu systému ve společnosti, s následným doporučením na možná vylepšení systému klíčových ukazatelů.

V diplomové práci jsou aplikovány metody postupu, deskripce, komparace, praktické aplikace, analýzy a syntézy. V rámci celé práce je využita metoda postupu, metoda deskripce je obsažena především v popisu měření výkonnosti obchodních společností. Metoda komparace je použita ve srovnání klíčových ukazatelů používaných pro report mateřské společnosti a klíčových ukazatelů využívaných samotnou společností AVL Moravia s.r.o. Metoda analýzy a metoda praktické aplikace jsou uplatněny v praktické části diplomové práce. Získané informace jsou shrnuty pomocí metody syntézy.

Vlastní názory, stanoviska a zhodnocení jsou v diplomové práci psány kurzívou.



## 2 Měření výkonnosti obchodních společností

Před užší specifikací výkonnostních ukazatelů, je vhodné nejdříve definovat výkonnost společnosti, důvody proč se výkonnost měří, pro koho jsou naměřená data primárně určena, jak důležitou roli sehrává při měření čas a míru spolehlivosti naměřených veličin.

Pro pochopení výkonnosti společnosti je nezbytné rozlišovat pojmy výkonnost a výkon. Předpokladem měření výkonnosti je porovnání vykonané činnosti se srovnávanou veličinou. Výkonností je chápán průběh, jakým subjekt určitou činnost vykonává, jedná se tedy o schopnost podávat konkrétní výkon. Výkon představuje množství práce, které je vykonáno za určitou dobu. [5]

Měřením se získávají hodnoty, které se vztahují ke konkrétní charakteristice zkoumaného objektu a jsou využity k jeho popsání. Měření má funkci komparace, podpory paměti, podpory objektivizace, širě smyslového poznání a mnohé další. [11]

### 2.1 Důvody měření výkonnosti

Pro každou společnost je potřebné vědět, na jaké úrovni se pohybuje její výkonnost. Budoucí prosperita společnosti je nejpodstatnějším důvodem, proč by se měla výkonnost společnosti měřit a vyhodnocovat. Samotné měření ovšem prosperitu společnosti nezajistí, ale je vhodným začátkem, který může vést k rozvoji budoucí prosperity. Důvodů k měření výkonnosti je mnoho a jsou velmi rozmanité, neboť každá společnost má více či méně odlišný motiv.

Často bývá hlavním důvodem pro měření potřeba controllingu ve společnosti. Mezi další významné důvody se řadí plánování na strategické, taktické, ale i operativní úrovni. Pokud jsou cíle obchodní společnosti dobře nastaveny, pak měření a sledování výkonnosti může fungovat jako motivační nástroj pro jednotlivce ve společnosti, které ovlivňují plnění cílů. Měření výkonnosti může plnit funkci výstrahy nebo fungovat jako podklad k rozhodování o jiných možnostech vývoje či poskytovat informace o zdrojích efektivnějšího řízení interních procesů. [5]

### 2.2 Uživatelé informací o výkonnosti

Mezi uživatele informací o výkonnosti společnosti řadíme ty osoby, které se chtějí dozvědět o zkoumané činnosti a plánují tyto informace využít k budoucímu jednání a chování.

Z nejobecnějšího hlediska uživatele členíme na interní a externí, a to na základě toho, zda se podílí na výkonu měřené činnosti.

### **2.2.1 Externí uživatelé**

Nejvýznamnějším důvodem, proč se externí uživatelé zajímají o výkonnost společnosti, je rozhodování o svém budoucím vztahu k organizaci.

Mezi externí uživatele se řadí iniciátoři založení společnosti. Jedná se o osoby, které poskytly kapitál na zřízení a rozvoj společnosti, a proto nesou hlavní důsledky aktuálního vývoje společnosti. Pokud se jedná o akciovou společnost, pak se vlastníky akcí na základě získaných dat bude rozhodovat, zda prodat či nakoupit další podíly ve společnosti.

Informace o výkonnosti mohou také sloužit k vymáhání práv vůči společnosti. Tohoto práva mohou využít akcionáři vůči jejich podílu na zisku, stát vzhledem k jeho právu na odvod daňové povinnosti, či zaměstnanci vůči jejich právu na mzdu. Zaměstnanci mohou využívat informace o výkonnosti při svém zvažování, zda pro ně má smysl ve společnosti nadále setrvávat.

Mezi externí uživatele patří rovněž věřitelé, kteří se mohou rozhodovat na základě dostupných informací, zda mají společnosti dále dodávat zboží, nebo zda společnosti poskytnou novou půjčku. Mimo věřitele se k externím uživatelům řadí dodavatelé a odběratelé. Tyto subjekty potřebují informace, ze kterých mohou vyčíst, jakým směrem se společnost bude ubírat v budoucnosti a zda se mohou na společnost spolehnout. [11]

### **2.2.2 Interní uživatelé**

Mezi interní uživatele se řadí především manažeři na všech úrovních manažerské organizační struktury společnosti. Jedná se o osoby, které vykonávají správu a řízení společnosti. Základním důvodem měření výkonnosti společnosti pro interní uživatele je zajistit dobrou informační podporu řízení výkonnosti. Důvodů, proč manažeři potřebují informace o výkonnosti je mnoho a zároveň jsou velmi různorodé.

Měření výkonnosti se liší podle toho, zda se jedná o informační podporu strategického, taktického, nebo operativního řízení. Velký důraz je kladen na strategické řízení a ve vazbě na to i měření výkonnosti. Podstatou je tedy snaha o měření výkonnosti činností uskutečňovaných společnostmi s ohledem na jejich strategii a způsob její implementace ve společnosti. [11]

Měření výkonnosti se dále liší podle cyklu řídicího procesu na informační podporu plánovací, organizační a kontrolní. Při plánování jsou informace o výkonnosti podkladem

k rozhodování a stanovení cílů. V organizační fázi informace o žádoucím vývoji slouží pro zaměstnance, kteří na jejich základě provádějí zadané úkoly. Při kontrole se porovná skutečný vývoj cílových veličin výkonnosti s požadovanými hodnotami. Kontrola vytváří základ pro zpětnou vazbu.

Na základě manažerských činností slouží měření výkonnosti jako informační podpora pro rozhodování, řízení a proces učení se. Při rozhodování informace o výkonnosti pomáhají při volbě mezi jednotlivými alternativami. V procesu řízení se klade důraz na snahu o dosažení předem stanoveného průběhu činnosti, a tím žádoucí výkonnosti. Na základě skutečného vývoje výkonnosti je žádoucí se následně poučit pro další manažerskou činnost.

Manažeři společnosti, i když jsou nejvýznamnější skupinou interních uživatelů informací, spadají rovněž do externích subjektů. Manažeři mají uzavřené smluvní vztahy se společnostmi a snaží se prosazovat ve vztahu ke společnosti své vlastní zájmy. [11]

### **2.3 Čas jako parametr měření výkonnosti**

Je nezbytné měřit prospěch již v průběhu jeho tvorby, neboť posouzení výkonnosti po skončení činnosti je příliš pozdě zjištěná informace. Celkový prospěch je možné změřit až po ukončení zkoumané činnosti. Čas je základní proměnný parametr při měření výkonnosti. Minulý průběh je možné popsat a budoucí vývoj odhadnout.

Z časového hlediska záleží, ve kterém okamžiku je prospěchu dosaženo, proto je významnost prospěchu pro uživatele ovlivňována časem. Časová hodnota prospěchu představuje časovou vzdálenost, kdy jsme schopni provést odhad budoucí výkonnosti do okamžiku projevu konečných důsledků. Uživatel vnímá odlišně hodnotu koruny, kterou s jistotou vydělá nyní a hodnotou koruny, kterou možná vydělá za rok. Proto je čas faktorem ovlivňující riziko dosažení prospěchu.

V procesu vytváření prospěchu je čas faktorem spolehlivosti. Srovnává stupeň ukončení činnosti se spolehlivostí budoucího prospěchu. Dodavatel přistupuje jinak k prospěchu ze zakázky, pokud právě nakoupil materiál potřebný k realizaci zakázky, od okamžiku, kdy zákazník přislíbil platbu za realizovanou část zakázky. [11]

Čas je nástrojem periodizace, je rozdělen do dílčích období na základě sezónnosti. Pro společnost, která provozuje sezónní služby, například lyžařské areály, není účelné měřit informace o výkonnosti za celý rok, pokud sezóna trvá od listopadu do března. Periodizace se obvykle využívá v zemědělství a stavařství.

Čas je faktorem, který ovlivňuje trvanlivost informace o výkonnosti. Mezi okamžikem měření je časová vzdálenost k okamžiku sdělení informace, čas ovlivňuje uživatelskou

vypovídací schopnost informací o výkonnosti. Pokud k určitému datu přišla platba od zákazníka, je rozdíl, když informaci dostane finanční manažer téhož dne, nebo 5 dní pozadu. Obzvláště, když v průběhu těchto pěti dnů byl termín splatnosti závazku. [11]

## 2.4 Faktory spolehlivosti měření výkonnosti

Měření se zabývá získáváním, vysvětlováním, uchováváním a sdělováním údajů a informací. I přesto měření není zcela přesné a objektivní. Běžně se pracuje s chybou měření, která ovlivňuje jeho spolehlivost. Spolehlivost měření ovlivňuje řada faktorů. Patří zde vymezenost zkoumaného objektu, míra proměnlivosti zkoumaného objektu, vztah mezi zkoumaným objektem a zkoumajícím subjektem a kompetence zkoumajícího objektu.

### ➤ Vymezenost zkoumaného objektu

Obecně platí, že čím jsou přesněji vymezeny hraniční vazby zkoumaného objektu, tím je měření spolehlivější. Pokud vymezení hraničních vazeb není jednoznačné, je třeba provést alokaci, to znamená přiřazení společných nebo neurčitých příčin a projevů výkonnosti k odpovídajícím subjektům. Alokace zvyšuje riziko spolehlivosti.

### ➤ Míra proměnlivosti zkoumaného objektu

Riziko spolehlivosti spojené s měřením je větší, pokud dochází častěji ke změnám vlastností a charakteristik zkoumaného objektu. Riziko se zvyšuje, pokud k těmto změnám dochází nepravidelně. Důsledky proměnlivosti vedou k potřebě testovat platnost modelů a nutnosti hledat nové metody a nástroje k uskutečnění měření.

### ➤ Vztah mezi zkoumaným objektem a zkoumajícím subjektem

Za měření výkonnosti by neměl být odpovědný subjekt, který se přímo podílí na průběhu činnosti, o jejíž výkonnosti se získávají informace. Takovýto vztah může omezit jeho neutralitu a subjekt se může stát předpojatým. Pokud ovšem bude provádět měření subjekt, který o dané problematice nemá dostatečné informace, měření nemůže být stoprocentně spolehlivé. Měření subjektem, který se podílí na průběhu činnosti, bude nanejvýš spolehlivé, co se týče znalosti stavu a vývoje předmětu měření.

### ➤ Kompetence zkoumajícího subjektu

Čím lepší má zkoumající subjekt znalosti a zkušenosti s předmětem měření, tím by měla být spolehlivost měření vyšší. Subjekt, který měření provádí, musí být odborníkem v dané oblasti. Nejvýznamnějšími požadavky na subjekt, který provádí měření, jsou důvěryhodnost, odborná kompetence, schopnost přizpůsobení se změnám a předpoklady k zajištění vysoké úrovně nestrannosti v měření. [11]

## 2.5 Nástroje měření výkonnosti

Ke sledování míry plnění cílů společnosti se užívají nástroje, které jsou postaveny na ukazatelích nebo ukazatelových systémech. Ukazatele a ukazatelové systémy se pro konkrétní potřeby uživatele upravují a vyvíjí. Nicméně platí, že nový systém je zpravidla založen na již používaném systému, a tudíž nedochází k popření významu předešlého systému, ale pouze k jeho rozšíření.

### 2.5.1 Klasické přístupy

Klasický přístup hodnocení výkonnosti vychází ze způsobů a nástrojů finanční analýzy. Je důležité, aby zdroje informací pro finanční analýzu byly kvalitní a úplné. Podstatou finanční analýzy je prověřit finanční zdraví společnosti a vytvořit základ pro finanční plán. Finanční analýzou lze tedy prozkoumat a zhodnotit historický vývoj a současně lze na jejím základě plánovat hlavní finanční veličiny. Primární data pro zpracování finanční analýzy jsou čerpána z účetních výkazů, které se skládají z rozvahy, výkazu zisku a ztráty (dále jen VZZ) a výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků (dále jen CF). [10]

**Rozvaha** je základním účetním výkazem. Zaznamenává bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zdrojů jejich financování, a to k určitému datu. Rozvaha zachycuje stavové veličiny, neboť zobrazuje hodnoty platné k určitému datu, nemůže tedy podat informace o dynamice společnosti. Majetkovou strukturou společnosti je označována struktura aktiv a pasiv. Aktiva se člení dle jejich funkce a doby vázanosti na stálá aktiva a oběžná aktiva. Základním hlediskem pro členění pasiv je hledisko vlastnictví zdrojů, podle kterého se zdroje člení na vlastní a cizí kapitál.

**VZZ** zachycuje pohyb výnosů a nákladů za určité období. Jedná se tedy o dynamický typ výkazu, neboť veličiny jsou sestaveny k určitému časovému intervalu. Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitelů, se kterým je spojen úbytek majetku společnosti, jenž je vykazován v rozvaze. Výnosy jsou definovány jako peněžní vyjádření výsledků z provozování společnosti a představují finanční částky, na které má společnost nárok z titulu prodeje zboží či služeb.

**CF**, jinak také výkaz o změnách ve finanční situaci, je výkazem srovnávacím bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků s jejich užitím za určité období. Cash flow slouží k finančnímu rozhodování v krátkém období, dlouhém období a financování potřeb z vlastních a cizích zdrojů. [1, 10]

Finanční analýza je nejpoužívanějším nástrojem sloužícím ke zjištění výsledků podnikání, a to především proto, že se jedná o jednoduchou a srozumitelnou metodu, která je

velmi rychlá ve srovnání s ostatními. Tím, že tuto metodu využívají mnohé společnosti, umožňuje srovnání v čase a díky dostupnosti vstupů konkurenčních subjektů, i v prostoru. Mezi další výhody patří včasná identifikace rizik, které mohou plynout z dosavadního vývoje společnosti a poznání minulosti jako zdroje informací pro budoucnost.

Používání finanční analýzy přináší i řadu úskalí. Vstupní data pro finanční analýzu vycházejí z účetních dat, nicméně při hodnocení výkonnosti by bylo vhodnější vycházet z dat manažerských, neboť účetní data jsou ovlivněna manažerskou politikou společnosti. [5]

Finanční analýza používá finanční ukazatele jako elementární nástroje k posouzení finančního zdraví společnosti. V první fázi posouzení finančního zdraví se rámcově hodnotí situace na základě vybraných ukazatelů. Vypracuje se podrobný rozbor, jehož cílem je posouzení orientačních poznatků z předešlé fáze. Provede se hlubší analýza negativních jevů, které se objevily v předcházejících činnostech. Na závěr se sepíše návrh na možná opatření a zhodnocení rizik. Rozhodujícím faktorem pro volbu metody finanční analýzy je cílová skupina, pro kterou jsou výsledky analýzy zpracovány. [10]

Finanční ukazatele se liší podle údajů, ze kterých se při výpočtu vychází. S poměrovými ukazateli se pracuje, jestliže je vykázaný údaj dáván do poměru s jiným údajem. Je-li vypočten rozdíl mezi stavovými ukazateli, které jsou součástí rozvahy, jedná se o rozdílové ukazatele. V účetních výkazech jsou přímo uvedeny ukazatele, které se užijí při výpočtech absolutních ukazatelů. [6]

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy a zároveň nejčastěji využívaným rozborovým postupem. Stanoví se na bázi výkazů finančního účetnictví. Poměrová analýza je charakterizována jako podíl dvou ukazatelů, které vycházejí ze základních účetních výkazů. Výsledkem je hodnota, která vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Poměrové ukazatele se člení z hlediska jejich zaměření na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, kapitálového trhu a CF. [10] V následujícím textu jsou blíže rozvedeny poměrové ukazatele.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita společnosti udává schopnost splatit včas své krátkodobé závazky. Likvidita určité položky představuje schopnost přeměnit se na peněžní prostředky. Jestliže společnost není dostatečně likvidní, nemusí být schopná dostatečně využít příležitosti, které se jí při podnikání může naskytnout. Je třeba nalézt vyváženou likviditu, protože ani vysoká likvidita není příznivým jevem. Peníze jsou zbytečně vázány v čistém pracovním kapitálu, a tudíž nejsou finanční prostředky efektivně využívány. Podle likvidnosti položek zahrnutých v čitateli vzorce je rozlišena likvidita okamžitá, pohotová a běžná, viz vzorec 2.1 - 2.3. [6]

- **Okamžitá likvidita** měří schopnost společnosti dostát svým splatným dluhům ihned. Vstupují do ní nejlikvidnější položky z rozvahy, jedná se o peníze na běžném účtu, v pokladně a peněžní ekvivalenty. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1)$$

- **Pohotová likvidita** bere v úvahu pohotové prostředky – peníze, peníze na bankovním účtu, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Pohotová likvidita nezahrnuje zásoby, které představují nejméně likvidní složku oběžných aktiv. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat od 1 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2)$$

- **Běžná likvidita** udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Doporučená hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3)$$

K ukazatelům likvidity je vhodné doplnit ukazatele struktury oběžných aktiv a zvážit jejich realistické ocenění vzhledem k možnosti prodeje. [6]

### Ukazatele rentability

Rentabilitu lze popsat jako výnosnost vloženého kapitálu, případně míry zhodnocení vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu či jiných hodnot. [8] Data k výpočtům ukazatelů rentability vychází z VZZ a z rozvahy. Ukazatele rentability sledují především akcionáři a potenciální investoři, neboť se jedná o měřítko schopnosti společnosti dosahovat zisk s využitím investovaného kapitálu. [10]

Výchozím kritériem při hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu, která představuje poměr zisku a vloženého kapitálu. Na základě toho, o jaký typ kapitálu se jedná, se rozlišují ukazatele rentability aktiv (dále jen ROA), viz vzorec 2.4 a 2.5, rentability vlastního kapitálu (dále jen ROE), viz vzorec 2.6 a rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (dále jen ROCE), viz vzorec 2.7.

- **Ukazatel ROA** je pokládán za klíčové měřítko rentability. Ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk před úroky a zdaněním (dále jen EBIT) s celkovými investovanými aktivy, aniž by byl brán v úvahu zdroj financování aktiv. [1]

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

Vysvětlivky zkratk:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

Je-li použit cizí kapitál, úroky jakožto náklady cizího kapitálu snižují zisk, ze kterého se odvádí daň. Tím je sníženo daňové zatížení společnosti. Skutečnou míru zhodnocení kapitálu po úhradě daně a splacení odměny věřitelům ve formě úroků se vypočte s použitím čistého zisku po zdanění (dále jen EAT), který je zvýšen o vliv daňového štítu ( $1 - \text{daňová sazba}$ ). [8]

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT} + \text{úroky} (1 - \text{daňová sazba})}{\text{aktiva}} \quad (2.5)$$

Vysvětlivky zkratk:

EAT = čistý zisk po zdanění

- **Ukazatel ROE** vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Investoři na základě ukazatele ROE zjišťují, zda je jejich vložený kapitál reprodukován s přiměřenou intenzitou, která odpovídá riziku investice. [10] Příznivý výsledek ukazatele ROE by se měl vždy pohybovat několik procent nad průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko, je prémie. Ta vyjadřuje kladný rozdíl mezi dlouhodobým úročením vkladů a rentabilitou. [1]

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Vysvětlivky zkratk:

EAT = čistý zisk po zdanění

- **Ukazatel ROCE** hodnotí význam dlouhodobého investování určením výnosnosti vlastního kapitálu investorů s dlouhodobým cizím kapitálem věřitelů. Jde tedy o vyjádření míry zhodnocení všech aktiv financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. [1, 10]

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.7)$$

Vysvětlivky zkratk:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

Mezi další varianty ukazatelů rentability se řadí rentabilita tržeb, která udává stupeň ziskovosti poměrem čistého zisku k tržbám. Pomocí rentability nákladů lze zjistit, kolik korun čistého zisku získá společnost vložením 1 koruny celkových nákladů.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které společnost podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Čím více je společnost zadlužená, tím více na sebe bere rizika. Společnost by si měla stanovit optimální výši zadluženosti a snažit se tuto hodnotu dodržovat, neboť ani nízká míra zadluženosti není vhodná. Důvodem je fakt, že cizí



kapitál je levnější než vlastní. Úroky, které společnosti vstupují do nákladů na cizí kapitál, snižují daňové zatížení společnosti, neboť úroky jakožto náklad snižuje zisk, ze kterého se následně odvádí daně. To, že je vlastní kapitál dražší je dáno i tou skutečností, že nároky věřitele jsou uspokojovány přednostně před vlastníkem, vlastník nese tedy vyšší riziko a vyžaduje vyšší výnos. Náklady na kapitál se odvíjí i od doby splatnosti kapitálu. Čím je doba splatnosti kapitálu delší, tím jsou náklady na kapitál vyšší. Z pohledu rizika je nejbezpečnějším zdrojem financování vlastní kapitál, který je ovšem také nejdražší, neboť jeho splatnost není omezená. Analýza zadluženosti ukazuje, pomocí jakých zdrojů jsou aktiva financována. Měří se ukazatel celkové zadluženosti, míra zadluženosti, úrokové krytí a úrokové zatížení, viz vzorec 2.8 - 2.11. [1, 6]

- **Celková zadluženost** poměřuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům. Výsledkem je podíl věřitelů na celkovém kapitálu společnosti. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím je vyšší riziko věřitelů, kteří preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele. Zadluženost není negativní charakteristikou, protože společnost by měla využívat jak vlastní tak i cizí zdroje financování.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.8)$$

- **Míra zadluženosti** vyjadřuje zadluženost vlastního kapitálu. Hodnota míry zadluženosti závisí na postoji vlastníků k riziku, na fázi vývoje společnosti a na časovém vývoji. Pro společnost je důležité, zda se podíl cizího kapitálu v čase zvyšuje, či snižuje. Doporučené hodnoty míry zadluženosti jsou 80 – 120 %.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

- **Úrokové krytí** vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty ziskem před zdaněním a před odečtením úroků. To znamená kolikrát je zajištěno placení úroků pomocí zisku. Pomocí ukazatele lze posoudit vývoj hospodaření společnosti. Jestliže se hodnota rovná 1 neboli 100 %, znamená to, že společnost vydělává pouze na úroky. Společnost tedy obecně usiluje o vyšší hodnoty ukazatele úrokového krytí.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (2.10)$$

Vysvětlivky zkratk:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

- **Úrokové zatížení** je ukazatelem s převrácenou hodnotou ukazatele úrokového krytí. Ukazatel informuje jaká část celkového zisku je použita na úroky.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.11)$$

Vysvětlivky zkratk:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

**Ukazatele aktivity** představují schopnost společnosti hospodařit s aktivy a s jejich jednotlivými složkami. Měří, jak společnost využívá investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech. Mezi ukazatele aktivity se řadí obrátka aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků, viz vzorec 2.12 – 2.16. [1]

- **Obrátka aktiv** měří využití celkových aktiv. Udává rychlost, za jak dlouho se aktiva obrátí za rok. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím efektivněji společnost využívá svá aktiva.

$$\text{Obrátka aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

- **Doba obratu aktiv** měří dobu, za jakou dojde k obratu celkového majetku ve vztahu k tržbám. Příznivá hodnota je co nejnižší, výsledek je ovlivněn dynamikou tržeb.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

- **Doba obratu zásob** je průměrná doba, po kterou jsou aktiva vázána v zásobách. Obecně je nižší hodnota považována za příznivou, neboť představuje rychlejší proces obratu zásob, nicméně je důležité, aby kvůli nízkým zásobám nebyla ohrožena plynulost výroby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

- **Doba obratu pohledávek** představuje průměrný časový úsek mezi prodejem až po uhrazení pohledávky. Společnost usiluje o nízkou výslednou hodnotu, která je důležitá při plánování peněžních toků. Jsou-li pohledávky hrazeny po splatnosti, měla by společnost prozkoumat platební kázeň odběratelů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

- **Doba obratu závazků** charakterizuje platební disciplínu společnosti, počítá průměrný počet dní, za jak dlouho společnost hradí své závazky.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.16)$$

### **Ukazatele kapitálového trhu**

Ukazatelé čistého zisku na akcii, Price-Earnings Ratio, dividendového výnosu, Payout Ratio, Market-to-Book Ratio a účetní hodnoty akce, viz vzorec 2.17 – 2.22, se od předchozích liší v jejich omezení pouze na akciové společnosti, jejíž akcie jsou volně obchodovatelné na

kapitálových trzích. Ukazatele hodnotí společnosti pomocí burzovních ukazatelů a slouží tím především investorům. [10, 1]

- **Čistý zisk na akcii (dále jen EPS)** hodnotí, jakou maximální výši dividend na jednu akcii společnost může vyplatit z jejího zisku. Čím vyšší je hodnota ukazatele EPS, tím budou investoři spokojenější, neboť to představuje vyšší cenu akcií společně s rostoucí hodnotou společnosti.

$$\text{EPS} = \frac{\text{EAT}}{\text{počet kusů kmenových akcií}} \quad (2.17)$$

Vysvětlivky zkratk:

EAT = čistý zisk po zdanění

- **Price-Earnings Ratio (dále jen P/E)** vyjadřuje poměr mezi tržní cenou akcie k jejímu zisku. Pomocí P/E je společnost schopna vyčíslit počet let ke splacení akcie jejím výnosem. Na ukazatel má velký vliv očekávání. Růst ukazatele v čase může být způsoben vírou investorů v budoucí růst hodnoty a snížení hodnoty ukazatele P/E poklesem ziskovosti společnosti.

$$\text{P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad (2.18)$$

- **Dividendový výnos** vyjadřuje výnosnost akcie se zohledněním skutečné výše vyplacené dividendy. Žádoucí je pro investory růst dividendového výnosu, při němž dividendy na kmenovou akcii poroste.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (2.19)$$

- **Payout Ratio** neboli výplatní poměr určuje část z čistého zisku, která je vyplácena v dividendách. Zároveň poskytuje informace o reinvestiční aktivitě společnosti a její strategii.

$$\text{Payout Ratio} = \frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}} \quad (2.20)$$

- **Market-to-Book Ratio** vyjadřuje poměr tržní hodnoty společnosti k její účetní hodnotě. Snaha společnosti je vytvoření goodwillu tím, že bude mít tržní hodnotu vyšší než účetní.

$$\text{Market to Book Ratio} = \frac{\text{suma tržních cen všech akcií}}{\text{účetní hodnota akcie}} \quad (2.21)$$

- **Účetní hodnota akcie** vyjadřuje výkonnost společnosti a její růst.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.22)$$

## Ukazatele s využitím CF

Ukazatele peněžních toků posuzují finanční situaci společnosti. Základní ukazatele poměří finanční toky z provozní činnosti k některým složkám rozvahy, či VZZ. Pomocí těchto ukazatelů CF je vyjádřen vnitřní finanční potenciál společnosti a je určena míra schopnosti společnosti tvořit ze své vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky.

Ukazatelů finanční analýzy existuje mnoho a záleží již na každé společnosti, které z ukazatelů zahrne do svých výpočtů, aby byla schopna postihnout základní oblasti finanční situace společnosti. [10]

### 2.5.2 Moderní přístupy

„Tradiční ukazatelé rentability (rentabilita obratu, vlastního a celkového kapitálu stejně jako cash flow) již nestačí k tomu, aby kontrolovaly, zda jsou cíle shareholder value skutečně dosahovány“, jak tvrdí Lang (2007, s. 129).

Moderní přístupy hodnocení výkonnosti jsou založeny na maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Byly vyvinuty především pro investory, neboť jsou díky svým parametrům často používány při rozhodování o investicích. Moderní přístupy eliminují nedostatky z finanční analýzy, především se upouští od účetních ukazatelů a jsou tedy zohledněny veškeré náklady na investovaný kapitál. Využívají se oportunitní náklady, což jsou náklady ušlé příležitosti. Mezi moderní přístupy se řadí:

- Economy Value Added (dále jen EVA),
- Cash Flow Return on Investment (dále jen CFROI),
- Discounted Cash Flow,
- Return on Capital Employed,
- Market Value Added (dále jen MVA),
- Future Growth Value. [7]

Dále jsou popsány typické ukazatele, mezi které se řadí ukazatel EVA, CFROI a MVA.

**Ukazatel EVA**, viz vzorec 2.23, pracuje s rizikem vlastníka na výnosnost investovaného kapitálu. Jedná se o hodnotový ukazatel výkonnosti společnosti a zároveň je kritériem hodnocení investičních projektů. Využívá se pro účely oceňování společnosti a je možné ukazatel EVA použít při hmotné zainteresovanosti pracovníků jakožto motivační systém odměňování. Ekonomická přidaná hodnota představuje rozdíl zisku po zdanění a nákladů na kapitál. Aby byla přidaná hodnota vytvořena, musí být zisk vyšší, než je úrok banky na vložený cizí kapitál a zároveň musí pokrýt náklady na vlastní kapitál akcionářů.

Ukazatel porovnává efekty vytvořené pomocí svých kapitálových zdrojů s náklady na veškeré použité zdroje. EVA je tedy indikátorem efektivního nakládání s kapitálem. Pokud kapitálové výdaje rostou, přirozeně se snižuje hodnota indikátoru, což v krátkém období může odrazovat od investování.

$$EVA = NOPAT - C \cdot WACC \quad (2.23)$$

Vysvětlivky zkratk:

NOPAT = provozní zisk po zdanění za sledované období

C = investovaný kapitál

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

Ukazatel EVA měří růst či pokles hodnoty pro vlastníky. Je-li hodnota ukazatele kladná, jedná se o přebytek, který vypovídá o vytvoření nové hodnoty, která může být použita pro následný rozvoj společnosti. Záporné číslo značí úbytek hodnoty, společnost nedosahuje dostatečné rentability, aby mohly být pokryty náklady na celkový kapitál. Záporná hodnota ukazatele EVA neznámá, že je společnost ve ztrátě. [1, 5]

**Ukazatel CFROI**, viz vzorec 2.24, představuje vnitřní úrokovou míru, která vyjadřuje celkovou návratnost prostředků investovaného kapitálu. Metodika vnitřní úrokové míry vychází z vnitřního výnosového procenta, pomocí něhož je určena rentabilita investičního projektu s ohledem na vynaložený kapitál. CFROI se nedá využít jako parametr pro rozhodování, ale slouží především pro kontrolu. Ukazatel totiž vychází z již uskutečněných operací daného účetního období. Měří výkonnost a optimalizaci vložených prostředků.

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n} \quad (2.24)$$

Vysvětlivky zkratk:

I = brutto investice

BCF = brutto CF v jednotlivých letech upraven o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období n

Srovnáním ukazatele CFROI s náklady na kapitál je vyjádřen zisk jednotlivých obchodů k celkovému výsledku. Rozdíl mezi CFROI a náklady na kapitál by měl být větší než 0. Pokud ukazatel CFROI v čase roste, vzniká hodnota, naopak pokud CFROI klesá, pak se hodnota snižuje. [7]

**Ukazatel MVA**, viz vzorec 2.25, vyjadřuje novou tržní přidanou hodnotu. Ta je vytvořena, pokud je celková tržní hodnota společnosti větší, než množství investovaného

kapitálu. Jestliže je tržní hodnota menší, než investovaný kapitál, žádná hodnota vytvořena nebyla. Jednoduše odpovídá na otázku, zda se nákup akcií vyplatil. Jedná se velmi přesné měřítko bohatství, neboť kurs akcií na akciovém trhu odráží všechny relevantní veřejně dostupné informace. Zda společnost uspěje při tvorbě tržní přidané hodnoty, závisí na míře výnosnosti. Překročí-li míra výnosnosti náklady na kapitál, pak jsou akcie společnosti obchodovány s premií, v opačném případě se prodávají s diskontem. Ukazatel zahrnuje predikci budoucího vývoje. Nevýhodou je omezená využitelnost ukazatele MVA, která je přípustná pouze u veřejně obchodovatelných společností.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (2.25)$$

Investoři usilují o dosažení co nejvyšších hodnot ukazatele MVA, k jehož zvýšení může dojít snížením investovaného kapitálu bez změny tržní hodnoty, anebo zvýšením tržní hodnoty při zachování hodnoty investovaného kapitálu. [1, 7]

### 2.5.3 Nefinanční ukazatele

Sledování nefinančních ukazatelů je posunem v měření směrem k hůře uchopitelným aspektům výkonu. Nefinanční ukazatele představují budoucí perspektivu postihnutím vnitropodnikových i externích nefinančních procesů. Manažerské přístupy, o kterých je psáno v předešlých kapitolách, nezahrnují v hodnocení výkonnosti společnosti mnoho různých aktivit. Jedná se například o inovační schopnost společnosti, spokojenost zákazníků nebo zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pokud společnost neinvestuje do rozvoje znalostí, know how, inovací a řízení vztahů se zákazníky, není pro ni reálné trvalé zvyšování výkonnosti.

Nefinanční ukazatele jsou hůře srovnatelné mezi společnostmi, neboť je jejich míra obecnosti nižší než u ukazatelů finančních. Celková aplikace nefinančních ukazatelů je velmi obtížná a vstupní údaje jsou těžko měřitelné. Nefinanční ukazatele je možné dělit na **přímo měřitelné, ale vyjadřované bez vazby na finanční dopady**, do nichž spadá například nemocnost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, procento reklamací, procento zmetků a využití kapacity. Druhou skupinou je dělení ukazatelů na **měřitelné, ale s obtížemi plynoucími z nepřesného odhadu vstupů** z důvodu neznalosti externích údajů, orientace na budoucnost anebo z důvodu existence pouze ordinálních měřítek.

Lépe měřitelné ukazatele jsou v rovině operativního, případně taktického řízení, ovšem aby byla společnost trvale prosperující, měla by pracovat spíše s ukazateli strategického řízení. [5]

## 2.6 Ucelené přístupy hodnocení výkonnosti

Komplexní systém hodnocení výkonnosti společnosti je založen na propojení finančních a nefinančních měřítek, které vychází z dlouhodobých cílů společnosti. Je-li propojení správné, je vytvořen komplexní pohled na výkonnost společnosti.

V první fázi je třeba sestavit strategický model, kde budou znázorněny vazby mezi činnostmi a výsledky společnosti. Aby bylo zajištěno efektivní sledování vývoje, je nutné zvolit klíčové oblasti a ukazatele. Získaná data musí být vyhodnocena pomocí vhodných způsobů, které je potřeba nalézt. Výsledky budou následně použity k analýze a k dalšímu rozhodování. V konečné fázi je třeba sledovat skutečný přínos vzhledem ke sledované strategii. Mezi nevyužívanější modely ucelených přístupů hodnocení výkonnosti lze zařadit balanced scorecard (dále jen BSC) a EFQM. [5]

### 2.6.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard je jedním z nejznámějších a nejpropracovanějších nástrojů managementu v oblasti výkonnosti společnosti. První publikace BSC z roku 1992 pochází od amerického profesora a konzultanta Roberta S. Kaplana a ředitele americké poradenské společnosti Davida P. Nortona. Kaplan a Norton publikovali první článek v časopise Harvard Business Review. Popudem k vytvoření BSC byla kritika tradičního systému, který je založen na finančních datech získaných především z účetnictví a nezahrnuje nehmotná a intelektuální aktiva.

Původní myšlenka BSC spočívá ve sledování takových parametrů výkonnosti společnosti, které vypovídají o výsledné výkonnosti o mnoho více než souhrnná hodnota rentability. BSC se soustředí na takzvané měkké faktory, které určují výkonnostní schopnost společnosti. Jedná se o seskupení 20 až 25 ukazatelů, které jsou získány ze čtyř perspektiv. Schopnost realizace a kvalita balanced scorecard nespočívá v množství ukazatelů, ale ve vyvážené identifikaci sítě faktorů úspěšnosti, které pohání k výkonnosti. [11]

BSC je systémem určeným k měření, vyhodnocování, řízení a komunikaci výkonnosti společnosti. Balanced scorecard je metodou sloužící k přenosu vize do cíle takovým způsobem, aby komplexně a provázaně postihovaly jednotlivé oblasti společnosti. Cíle, způsoby a nástroje měření jsou sdruženy do perspektiv, které mají být podle Nortona a Kaplana vždy prozkoumány. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, procesní a učení se a růstu. Již název balanced scorecard upozorňuje na to, že by mezi těmito perspektivami měla panovat vyváženost. Uživatel BSC sám rozhoduje o druhu a počtu zkoumaných oblastí,

může například zahrnout faktor životního prostředí, ekologické bilance či ekologického nákladového účetnictví. [11]

**Finanční perspektiva** řeší, jak by se společnost měla jevit akcionářům, aby byla finančně úspěšná. Finanční perspektiva je nejdůležitější, neboť dosahování zisku je pro společnost zásadní. Každá fáze životního cyklu společnosti vyžaduje jinou strategii, proto musí být zvláště v jednotlivých stádiích posouzen růst obratu a mix obratu, snižování nákladů a zvyšování produktivity a využití majetku a strategie investic.

Ve stádiu pronikání společnosti na trh může být strategickým cílem snižování nákladů. Snižování nákladů lze měřit poměrem mezi danými náklady a obratem. Ve stádiu rozšiřování může být strategickým cílem poskytování určité výhody svým spolehlivým zákazníkům. Pro vyhodnocení je možné se řídit ukazatelem doby obratu pohledávek. Ve stádiu ustálení může být strategickým cílem zvyšování výnosnosti. Jak se společnosti v této oblasti daří, lze zjistit pomocí ukazatele likvidity, rentability a ukazatele zásob. Každé stádium má více strategických cílů, a tudíž i více ukazatelů, které tyto cíle hodnotí. [7, 11]

Finanční perspektiva představuje dlouhodobé cíle společnosti v podobě zajištění vysoké návratnosti investovaného kapitálu do společnosti. Perspektiva umožňuje managementu definovat metodu, podle které se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého pohledu úspěšné a zároveň umožňuje definovat proměnné, které jsou nepostradatelné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Všechny cíle a měřítka všech perspektiv by měly být propojeny k naplňování cílů finanční perspektivy. Balanced scorecard by měl představovat strategii, která má počátek ve stanovení dlouhodobých finančních cílů a jejich propojování s posloupnostmi působení ve finančních, zákaznických a interních procesech a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností. [4]

**Zákaznická perspektiva** řeší, jak by se společnost měla jevit zákazníkům, aby dosáhla své vize. Základním předpokladem dlouhodobého ekonomického úspěchu společnosti je spokojenost zákazníků. Nejdůležitějšími měřítky zákaznické perspektivy je podíl na trhu, který vyjadřuje objem realizovaných obchodů. Získávání nových zákazníků posuzuje, kolik společnost přilákala nových zákazníků. Věrnost zákazníků se hodnotí podle množství zákazníků, kteří mají trvalé vazby se společností. Spokojenost zákazníků zkoumá stupeň spokojenosti v rámci stanovených hodnot a ziskovost zákazníků počítá čistý zisk na jednoho zákazníka. [7, 11]

Manažeři by měli mít jasno, kdo přesně jsou cíloví zákazníci společnosti, na jakém tržním segmentu se pohybují a jaký je jejich soubor klíčových výstupních měřítek. Výše uvedená měřítka představují cíle společnosti v oblasti marketingu, vývoje výrobků a služeb,



provozu a logistiky. Nevýhodou měřítek je jejich časové zpoždění, které plyne z podstaty tradičních finančních měřítek. Vedení společnosti se dozví informace o zákaznících, až když už se zjištěná situace nedá ovlivnit. Měřítka rovněž nevypovídají nic o tom, co je třeba udělat pro dosažení požadovaných cílů. Manažeři společnosti musí zjistit, co jejich cíloví zákazníci preferují a na základě toho zvolí hodnotovou výhodu. Manažeři vyberou cíle a jejich měřítka, které pokud budou naplněny, umožní společnosti zachování objemu obchodu či jeho navýšení s cílovými zákazníky. Sledovanými vlastnostmi jsou image a pověst, vlastnosti výrobku a služby v podobě funkčnosti, kvality a ceny nebo vztahy se zákazníkem v podobě zkušeností s nákupem a osobním vztahem. Výběrem cílů a měřítek napříč zmíněnými vlastnostmi mohou umožnit společnosti začít poskytovat svým cílovým zákazníkům významné hodnotové výhody. [4]

**Procesní perspektiva** stanoví, ve kterých podnikových procesech musí společnost vynikat, aby uspokojila své akcionáře a zákazníky. [11] Jak bylo výše zmíněno, spokojenost zákazníků je velmi důležitá pro společnost, stejně tak jako růst obrátu a zvyšování rentability. Aby bylo těchto záměrů naplněno, je potřeba mít zavedeny ve společnosti optimální interní procesy. V rámci inovačního procesu jsou navrhovány, vyvíjeny a zlepšovány stávající výrobky. V provozním procesu je sledována a vyhodnocována délka trvání, spolehlivost a kvalita procesu dodání výrobku zákazníkovi. Zákaznický proces se soustředí na prodej a platbu za výrobek a návazný servis. [6]

Tradiční měřicí systémy se soustředí na zlepšování nákladovosti, jakosti a měřítek závislých na čase podnikových procesů. Oproti tomu BSC umožňuje odvození požadavků na výkonnost interních procesů z očekávání konkrétních vnějších subjektů. Inovační proces tvoří významně důležitou část perspektivy interních procesů. Považuje za prvořadé nejdříve identifikovat tržní segmenty, které chce společnost uspokojit, a poté navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které tyto cílové segmenty uspokojí. Inovační proces klade důraz na výzkum a vývoj, ze kterého nové výrobky a služby vycházejí. Provozní proces je posuzován směrem k dodání výrobků zákazníkům, kdy je hodnocena nákladovost, jakost, čas a výkonnost. Zákaznický proces umožní dodávat vynikající výrobky a služby a návazný servis umožní odhalit nedostatky, které mohou být zjištěny, jakmile je výrobek dodán, či služba poskytnuta zákazníkovi. [4]

**Perspektiva učení se a růstu** řeší, jak bude společnost udržovat schopnost změn a zlepšení, aby dosáhla své vize. [11] Perspektiva se soustředí na vývoj potenciálů zaměstnanců a optimalizaci informačních systémů a organizačních procesů. Na tuto

problematiku se zaměřují ukazatelé spokojenosti zaměstnanců, věrnosti zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. [7]

Schopnost dosáhnout ctižádostivých finančních, zákaznických a procesních cílů závisí na schopnostech společnosti učit se a růst. K této schopnosti je třeba vyžadovat značné investice do zaměstnanců, systémů a procesů.

Balanced scorecard může být zformován, jestliže společnost má k dispozici dostatek ukazatelů ze všech perspektiv strategického řízení společnosti. Úspěšný projekt BSC spočívá na následujících zásadách. Je potřeba výkonné podpory vedení. Ze strategického plánování musí být vyvozen operativní plán. Celá společnost se musí zaměřit na strategii, která se stane součástí denní činnosti každého zaměstnance a musí být chápána jako kontinuální proces. [4]

Balanced scorecard je systémem měření výkonnosti vycházející z klíčových ukazatelů výkonnosti (dále jen KPI). Těmto ukazatelům se věnuje třetí kapitola.

## 2.6.2 EFQM

Model EFQM komplexně porovnává společnosti napříč různými obory i velikostmi. Porovnání ovšem vychází ze subjektivního názoru respondentů. Hodnotí se management společnosti, ekonomické výsledky, kvalita produktů, vztahy se zájmovými skupinami, společenská odpovědnost a šetrnost k životnímu prostředí. Záměrem modelu je zlepšování výkonu v oblasti managementu jakosti cestou uspokojování potřeb zaměstnanců, zákazníků, akcionářů, investorů a samotné společnosti. Dosahování vyššího výkonu může být dosaženo prostřednictvím sebehodnocení jakosti. EFQM slouží k určení časového bodu v rozvoji, kde se společnost právě nachází. Jsou stanoveny soubory kritérií, které zahrnují předpoklady a výsledky. V rámci modelu se hodnotí, jak předpoklady vytvořené vedením společnosti odpovídají výsledkům podnikání. Hodnotí se přístupy, metody a úroveň úspěšnosti u vedení, personálního řízení pracovníků, strategie a plánování, systém řízení a procesů. Výsledky hodnotí spokojenost zaměstnanců a zákazníků, výsledky podnikání a odpovědnost vůči společnosti. [5, 7]

*Zhodnocení výkonnosti společnosti je důležité pro celou řadu jednotlivců, kteří mají potřebu bližších informací o společnosti. Autorka se ztotožňuje s myšlenkou Wagnera neexistence tzv. ideálního měřítka, které by vyhovovalo potřebám všech uživatelů informací o výkonnosti společnosti. Je potřeba nalézt optimální měřítka nebo častěji se jedná o více měřítek pro konkrétního uživatele zkoumané oblasti. Nástrojů měření výkonnosti, a tím i jednotlivých ukazatelů, je příliš mnoho. Z tohoto důvodu je úkolem manažerů společnosti zvolit optimální množství měřených ukazatelů, které budou vyplývat z činnosti*

*a ekonomického prostředí konkrétní společnosti. Bylo by nesprávné domnívat se, že čím má společnost více měřených ukazatelů, tím přesnější informace o její výkonnosti plynou uživatelům informací. Měří-li se nadbytečně mnoho ukazatelů, dochází tím k nepřehlednosti a zmatečnosti získaných dat. Navíc dochází k nesmyslně vynaloženým nákladům na mzdy pracovníků, kteří měření provádí.*

### 3 Teoretická východiska klíčových ukazatelů výkonnosti

Manažeři jsou ve společnosti zahrnuti daty nejrůznějšího charakteru z různých útvarů společnosti. Pouze malé množství nejkritičtějších faktorů pro úspěch společnosti ovlivňuje získaná data a vypovídá o výkonnosti konkrétního útvaru či celé společnosti. Na manažerech je, aby si vytýčili nejvýznamnější faktory, které ovlivňují výkonnost společnosti, aby mohli efektivně řídit procesy spadající do jejich pravomoci. O těchto faktorech se hovoří jako o kritických faktorech úspěchu, jsou známy jako klíčové ukazatele výkonnosti. KPI jsou zásadně důležité veličiny, na jejichž podkladě bývají přijímána nápravná opatření a mají společnosti dopomoci změřit pokrok směrem k cílům společnosti. [2]

#### 3.1 Klíčové ukazatele

Správně zvolené klíčové ukazatele výkonnosti jsou orientovány směrem k naplňování cílů a požadavků společnosti. Musí se shodovat s kritickými faktory úspěchu. Práce s KPI by měla vést ke schopnějšímu celku celé společnosti a ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Všichni zaměstnanci by měli vědět, zda se jejich výkonnost zlepšuje a zároveň by měli být informováni o oblastech, kde je potřeba dosahovat vyšší efektivity. [17]

KPI představují měřítka, kterými se měří plnění strategických cílů společnosti. Mnoho společností nepracuje se správně zvolenými měřítky, které nazývají nesprávně klíčovými ukazateli výkonnosti. Bohužel velmi málo společností monitoruje své správné klíčové ukazatele výkonnosti. Existují tři druhy měřítek výkonnosti. **Klíčové ukazatele výsledků** perspektivně sdělí, jak se společnost vedlo v určité oblasti nebo z pohledu kritických faktorů úspěchu. Ukazují obecný směr, jímž se společnost ubírá, nicméně neinformují o tom, co je třeba udělat, aby došlo ke zlepšení výsledků. Zahrnují například spokojenost zákazníků a zaměstnanců, počet zaměstnanců, vývoj čistých výnosů, čistý zisk před zdaněním, rentabilitu zákazníků, rentabilitu investovaného kapitálu, rentabilitu tržeb, tržby podle regionů, CF z provozní, investiční a finanční činnosti a výnos z vloženého kapitálu. Obvykle jsou klíčové ukazatele výsledků měřeny a kontrolovány měsíčně. **Ukazatele výkonnosti** poukazují na to, jaké kroky by společnost měla činit v budoucnosti. Jedná se o nefinanční ukazatele, u kterých by měření mělo probíhat denně, týdně nebo i měsíčně. Může se jednat například o počet stížností od klíčových zákazníků, počet pozdních dodání klíčovými zákazníky, procento navýšení prodejů a počet obchodních jednání. **Klíčové ukazatele výkonnosti** sdělí, co má společnost udělat, aby došlo k dramatickému zvýšení výkonnosti.

KPI tvoří soubor měřítek orientovaných na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nekritičtějšími pro současný i budoucí úspěch společnosti. [9, 19]

KPI jsou nefinanční měřítka, která jsou měřena v pravidelných intervalech. Měly by být monitorovány denně, případně týdně. Pokud by monitorování probíhalo měsíčně, čtvrtletně nebo ročně, nejde již o klíčový ukazatel výkonnosti. Většina měřítek společnosti se zabývá uplynulými událostmi, tato měřítka nelze zahrnout mezi klíčové ukazatele výkonnosti. Naměřenými výsledky se zabývá tým vrcholového vedení společnosti, který je složen z generálního ředitele a přímých podřízených.

Společnost požaduje, aby všichni pracovníci správně chápali měřítka. Klíčové ukazatele výkonnosti vypovídají o nápravných opatřeních, které je třeba okamžitě přijmout při výskytu určité situace, přičemž musí být nadále dodržen standard služeb. Odpovědnost je vázána k jednotlivci nebo k týmu, který musí být schopen reagovat na případné dotazy ze strany vedení. Mezi KPI může být zahrnuta výnosnost na vyrobený produkt, náklady na pracovníka na vyrobený produkt, poměr mezd a tržeb, tržby za hodinu apod.

KPI ovlivňují většinu hlavních kritických faktorů úspěchu, více než jedno hledisko balanced scorecard a pozitivním dopadem ovlivňují ostatní měřítka výkonnosti. [9, 19] „KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti (key performance indicators) jsou srdcem systému Balanced Scorecard“, jak tvrdí Janišová a Křivánek (2013, s. 94).

Ve společnosti by mělo existovat asi 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Jak již bylo v kapitole věnované času jako parametru měření výkonnosti řečeno, je důležité, aby měření bylo vždy prováděno ve vhodné dobu. Klíčové ukazatele výkonnosti se připravují v reálném čase, i když se jedná o ukazatele, které jsou k dispozici až následující den. Společnosti mají obvykle dva klíčové ukazatele výkonnosti měřeny denně nebo i v průběhu dne a pět KPI, které jsou měřeny týdně. [9]

### **3.2 Postup ke stanovení vhodného ukazatele**

Při určování ukazatele není nutné soustředit pozornost na název či vzorec pro výpočet konkrétního ukazatele. Je důležité dokázat odpovědět na otázku: „Jakým způsobem toto měřítka umožní zlepšit výkonnost příslušné činnosti, respektive podniku?“, jak tvrdí Wagner (2009, s. 145). Proces, který předchází stanovení vhodného ukazatele, bývá velmi náročný a zdlouhavý. Ideální měřítka, které by spojilo veškeré požadavky kladené na informace o výkonnosti, neexistuje.

Před zavedením nejvhodnějšího měřítka je pro potřeby uživatele vhodné prověřit, zda je zřejmý důvod a účel zavedení měřítka. Zda je měřítko srozumitelně a jednoznačně formulováno. Zda je jasné, kdo, jak často a na podkladě jakých informací bude hodnoty měřítka zjišťovat. Jestli je nesporné, kdo za zjištěné hodnoty měřítka nese odpovědnost a jaká se stanoví opatření, když se budou hodnoty měřítka vyvíjet určitým směrem. [11]

#### **Základní předpoklady pro úspěšné využití systémů měření výkonnosti:**

- Navázat výkonnost na cíle a strategii společnosti. Je třeba si uvědomit, co chceme řídit a kam chceme svým snažením dojít;
- Propojit měření různých měřítek výkonnosti ke sledování společného cíle. Činnosti jednotlivých subjektů ve společnosti, i přesto, že plní různé úkoly, by měly sledovat společný cíl;
- Respektovat vztah mezi příčinou a následkem. Odpovědný subjekt za měření výkonnosti musí být vždy schopen kvalitně vysvětlit danou oblast, která se týká měření výkonnosti;
- Měřit to, co chceme měřit, tím, čím to měřit lze. Albert Einstein řekl, že se vším, co se dá spočítat, by se nutně počítat nemuselo a všechno, co se počítá, se nutně nemusí dát spočítat. Subjekt odpovědný za měření by se vždy měl zamýšlet nad racionálností konkrétního měření;
- Zachovat si racionální chování a nebát se intuice, neboť ta často vyústí ve výběr té nejsprávnější varianty;
- Přejít od popisu k akci. Deskripce bez náznaku výzvy k akci, která by ze situace nabízela východisko, není prospěšná. Smyslem měřítek by měla být pomoc při hledání oblastí, ve kterých je možné realizovat výzvu ke zlepšení výkonnosti;
- Rozumět a pomáhat rozumět sleduje myšlenku nesnažit se za všech okolností používat složitá souvětí, kterým málo kdo rozumí. Naopak je důležité komplikované výroky vysvětlovat jednoduše, aby jim mohl porozumět každý. [11]

### **3.3 Implementace klíčových ukazatelů**

Konečný úspěch strategie změny nezávisí pouze na podstatě samotné strategie, ale spíše na jejím zavedení a implementaci. Mnoho společností, které se snažily pracovat s klíčovými ukazateli výkonnosti, zjistily, že výkonnost společnosti se změnila jen velmi málo nebo dokonce vůbec. Důvodem bývá obvykle snaha o okamžitý výběr klíčových ukazatelů výkonnosti bez předešlé přípravy, která je ovšem nezbytná. [9]

### 3.3.1 Cesta k úspěšnému vývoji a využívání KPI

Mezi základní kameny klíčových ukazatelů výkonnosti patří partnerství, přesun moci do přední linie, integrace měření, vykazování výsledků, zlepšování výkonnosti a propojení měřítek výkonnosti se strategií společnosti.

Vybudování efektivního partnerství se zaměstnanci, s odborovými svazy, s klíčovými zákazníky a dodavateli vede ke zlepšování výkonnosti společnosti. Zainteresované strany musí akceptovat změnu a způsob implementace této změny. Je potřeba vybudovat s odborovými svazy a se zaměstnanci konzultační programy a klíčové dodavatele a zákazníky zapojit do společného vývoje strategie s rozšířením představy o partnerství.

Přesun moci do přední linie především k zaměstnancům, kteří působí v operativní úrovni řízení, zlepšuje výkonnost společnosti. Základem je fungování efektivní komunikace v rámci celé společnosti a přenesení odpovědnosti na týmy, které si samy zvolí svá vlastní měřítka výkonnosti. Důležité je také zajišťování školení a dodatečné podpory směřované k zaměstnancům.

Výsledkem měření a vykazování by mělo být vždy přijetí konkrétního opatření. Společnost by měla zpracovávat výkazy o událostech, které pokrývají kritické faktory úspěchu. Vykazování výsledků má být stručné, včasné, efektivní a mělo by být zaměřeno na rozhodování.

Je nutné, aby došlo k propojení měřítek výkonnosti s aktuálními kritickými faktory úspěchu, s hledisky balanced scorecard a se strategickými cíli společnosti. Úspěšnost společnosti bude jistější, stanoví-li si společnost své vize, poslání a strategii. [9]

#### **Stanovení vize, poslání a strategie**

Klíčové ukazatele výkonnosti se tvoří na základě strategických cílů společnosti, které berou v úvahu vizi, poslání a strategii společnosti.

**Vize** vytváří určitý směr rozvoje společnosti. Srozumitelná vize dokáže strhnout společnost v případě, že je vázána časem a podporována týmem vrcholového vedení. Vizí je jednoduchý výrok, který lze chápat jako závazek, kterého by mělo být naplněno v časovém horizontu od deseti do dvaceti let. Ve vizi je zahrnut cíl, kterého chce společnost dosáhnout a jak se chce nadále rozvíjet. Vize společnosti se orientuje do budoucna, zatímco poslání zohledňuje současnou realitu. [2, 9]

**Poslání** lze stanovit na základě vize. Poslání vysvětluje, z jakého důvodu společnost na trhu působí. Zda existuje proto, aby něco produkovala, či zabezpečovala. Poslání by mělo vést k motivaci lidí ve společnostech. Poslání rozpracováno do cílů společnosti vede k pocitu spoluodpovědnosti. Může také sloužit jako měřítko pro zjišťování, zda se společnost

neodchyluje od stanoveného směru. Příkladem poslání může být snaha o zastání vedoucí společnosti na konkrétním trhu v rámci předem určené oblasti působení.

**Strategie** je způsob, kterým společnost plánuje dosáhnout své vize při zohlednění poslání. I přes společnou vizi s jinými společnostmi se strategie konkurujících společností budou lišit. Strategie určuje postup, jak nejlépe uspořádat zdroje k dosažení požadovaného výstupu. Na tvorbě strategie společnosti by se měli mimo manažerů podílet i zaměstnanci, kteří znají dobře procesy ve společnosti. [2, 9]

### 3.3.2 Implementace KPI

Odhadovaná potřebná doba pro přípravu fungujícího balanced scorecard s klíčovými ukazateli výkonnosti je šestnáct týdnů. Aby toho bylo dosaženo, je zapotřebí postupovat podle následujícího procesu:

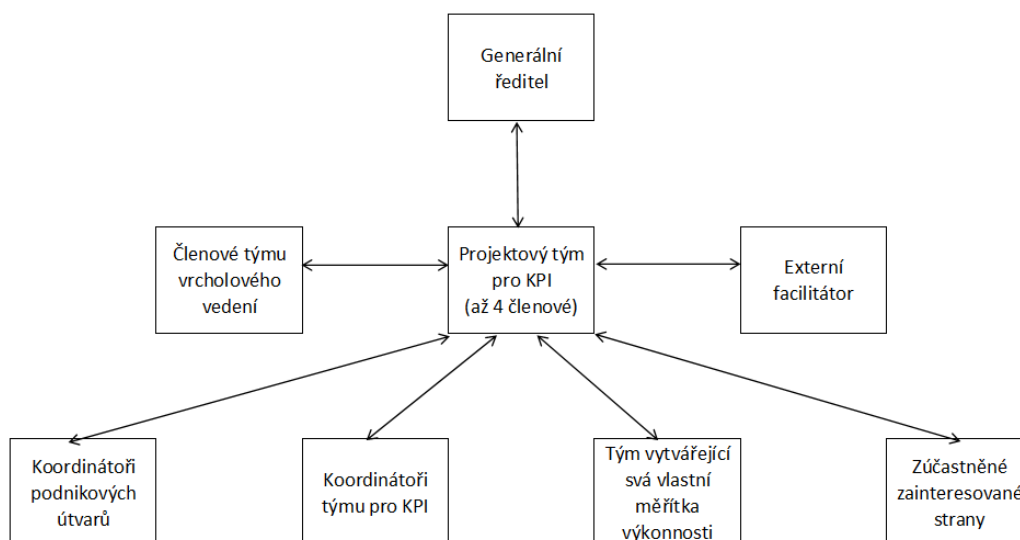
- jmenovat externího facilitátora projektu,
- vzdělávat tým vrcholového vedení,
- zaměřit se na kritické faktory úspěchu,
- dodržet pravidlo 10/80/10 (10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti),
- vybrat projektový tým pro klíčové ukazatele výkonnosti,
- věřit v projektový tým a pokročit k zavedení KPI,
- používat stávající systémy v prvních dvanácti měsících,
- zachytit všechna měřítka výkonnosti v databázi a zpřístupnit je všem týmům,
- schválit způsoby vykazování výsledků o klíčových ukazatelích výkonnosti,
- změnit název, je-li to potřeba. [9]

Facilitátor projektu hraje velmi důležitou roli při implementaci KPI. Řídí, vede a motivuje tým vrcholového vedení. Klíčové ukazatele výkonnosti musí být považovány týmem vrcholového vedení za nejvyšší prioritu, tým se musí zavázat k vývoji a prosazení KPI ve společnosti. Facilitátor je povinen zajistit pro tým vrcholového vedení seminář, v rámci kterého bude vysvětlen nový přístup k měřítkům výkonnosti. Bude vysvětlen význam monitorování a sledování KPI a budou prodiskutovány kritické faktory úspěchu k celkovému pochopení činnosti společnosti. Kritické faktory úspěchu určují, v jakých oblastech společnost potřebuje dosahovat dobrých výsledků. Jsou kritické pro trvalé zdraví společnosti. Facilitátor projektu rovněž pomáhá týmu vrcholového vedení sestavit členy týmu pro klíčové ukazatele výkonnosti. Tým by měl zahrnovat 2 až 4 náležitě vyškolené členy. Jak je znázorněno



v následujícím schématu 3.1, tým pro KPI musí být přímo odpovědný generálnímu řediteli. [9]

**Schéma 3.1** Tým pro KPI



Zdroj: [9] – vlastní zpracování

Projekto­vý tým má na starost určit koordinátora pro každý podnikový útvar a podnikový tým. Koordinátor musí poskytovat členům projektového týmu znalosti, zpětnou vazbu a napomáhat při vedení seminářů. Je důležité, aby se členové týmu vrcholového vedení nezařazovali do projektového týmu. Mezi zúčastněné zainteresované strany mohou patřit členové představenstva, zástupci odborových svazů, zástupci klíčových dodavatelů či zákazníků. Jedná se o strany, které mohou přinést projektovému týmu užitečné názory. Pečlivě vybraní členové projektového týmu a koordinátoři budou mít velkou šanci na úspěch při implementování klíčových ukazatelů. [9]

Přesná struktura ukazatelů obvykle nebývá napoprvé zcela správná, i přesto je doporučeno přejít k akci namísto trávení času projektového týmu nad výzkumem. Většinou nemá smysl investovat prostředky společnosti do drahých externích expertů v podobě mezinárodních poradenských společností. Role externího facilitátora v tomto stádiu spočívá v zajištění důvěry členů projektového týmu v sebe sama. Tato kultura a proces je nazývána jednoduše „prostě to udělejte“. **Klíčové úkoly pro vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“:**

- **Poskytnout školení a podporovat týmy v tvorbě vlastních měřítek výkonnosti.** Zlepšení výkonnosti vyplyne z aplikace KPI v místních týmech nebo pracovních skupinách, což je mnohem důležitější, než implementace na úrovni podnikových útvarů;

- **Zavést moratorium na existující KPI.** Dříve zavedená měřítka KPI je potřeba prozkoumat a přizpůsobit tříúrovňové struktuře měřítek výkonnosti. Rozlišení na klíčové ukazatele výsledků, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti;
- **Zpětná kontrola k základním kamenům.** Pokud byl proces pro vytváření a používání KPI schválen, musí se provést přezkoumání konzistentnosti se základními kameny KPI. Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o partnerství, přesun moci do přední linie, integraci měření, vykazování výsledků, zlepšování výkonnosti a propojení měřítek výkonnosti se strategií;
- **Validace procesu a plánování spolu se zainteresovanými stranami.** Než dojde ke schválení procesu a plánu pro zavádění KPI musí dojít k poradě, na které proběhne validace zainteresovaných stran. Zainteresovanými stranami jsou zástupci zaměstnanců, vedení, odborové svazy, zaměstnanci, hlavní dodavatelé, hlavní zákazníci a představenstvo;
- **Určování hledisek balanced scorecard.** Hlediska balanced scorecard se zaměřují na finanční výkonnost, rozvoj pracovníků, spokojenost zákazníků, interní procesy, inovace, využívání nových technologií, spokojenost pracovníků a vztah k životnímu prostředí a ke společnosti. [9]

Projektový tým může použít kontrolní seznam (**viz příloha č. 1**) jako pomůcku, díky které bude zajištěno, že důležité úkoly v rámci vytváření kultury a procesu „prostě to udělejte“ nebudou opomenuty.

V prvních 12 měsících po zavedení KPI je doporučeno používat stávající interní aplikace pro shromažďování měřítek výkonnosti. Ve druhém roce společnost lépe pochopí klíčové ukazatele výkonnosti a může přejít ke koupi specializovaného softwaru, který bude napomáhat při shromažďování a aplikování údajů o KPI. Specializované softwary generují jednoduché panely, které sledují širokou škálu KPI ve snadno pochopitelném formátu. Uživatelé mají možnost vytvářet nové panely a nahlédnout hlouběji do jednotlivých údajů, které vysvětlují, co se ve společnosti aktuálně děje.

Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti vyžaduje zařazení projektu KPI do celkové komplexní strategie, v rámci níž musí být zaznamenán účel a role KPI v rámci celého procesu. Každá implementace je jedinečná pro danou společnost. Je určena její velikostí, mnohotvárností podnikových útvarů, lokalitou společnosti a interními zdroji pracovníků. [9, 20]

### **Klíčové úkoly pro přípravu komplexní strategie vývoje KPI:**

Tým pro KPI bude muset provést v rámci přípravy na komplexní strategii vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti následující úkoly.

- **Zjistit existující kulturu měření.** Nové přístupy a měření výkonnosti vyžadují čas potřebný k jejich přizpůsobení. Tým pro KPI si musí uvědomovat aktuální chápání měření výkonnosti a jak se měření výkonnosti využívá v dané společnosti. U společností s více pobočkami dojde k postupnému zavádění nových přístupů a měření výkonnosti. Je potřeba vzít v úvahu lokalitu těchto poboček, význam jejich provozu a dlouhodobou budoucnost;
- **Vytvořit etapový přístup k projektu KPI.** Etapový přístup je využíván u společností s více než 500 zaměstnanci. Pokud má společnost přes 3 000 zaměstnanců, budou týmy pro KPI v každém hlavním podnikovém útvaru. Nad těmito týmy bude působit ústřední tým pro KPI, který bude zastávat roli podnikového poradce pro klíčové ukazatele výkonnosti;
- **Zajistit, aby každá etapa postupného zavádění byla dokončena během 16 týdnů.** Veškeré základní práce byly připraveny, proto by měla být realizována každá etapa postupného zavádění do 16 týdnů. V rámci jednoho podnikového útvaru by postupné zavádění mělo trvat přibližně 10 týdnů;
- **Být flexibilní, pokud jde o míru požadovaného pokroku.** Jestliže je umožněna flexibilita, mohou různé části společnosti postupovat při zavádění KPI svým vlastním pracovním tempem, které je určeno mírou jejich požadavků a připraveností. Pokud by společnost neposkytla flexibilitu různým částem společnosti, mohlo by dojít k odporu k jejich užívání a k potížím s koordinováním a zajišťováním vývoje KPI. [9]

Projektový tým a tým vrcholového vedení by měli uskutečnit informační schůzku pro zaměstnance, v rámci níž by se zaměstnanci měli dozvědět změny, které proběhnou se zaváděním klíčových ukazatelů výkonnosti. Zaměstnanci společnosti musí být přesvědčeni o nutnosti této změny. Musí vědět, jaká změna proběhne a jak KPI přispějí k širší strategii změny. [9]

Tým pro KPI má za úkol shromažďovat měřítka výkonnosti, které vyplynou z diskuzí s vrcholovým vedením, z externího průzkumu, ze seminářů týmu, při zkoumání podnikových archivů a z měsíčních výkazů. Nashromážděná měřítka musí být zaznamenána do aktuální, úplné a všemi zaměstnanci dostupné databáze. Měřítka výkonnosti na úrovni týmu se budou

skládat zejména z ukazatelů výkonnosti a z některých klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti. Je důležité, aby klíčové ukazatele výkonnosti byly přiřazeny jednotlivým týmům, které musí přijímat nápravná opatření.

Výběr vítězných KPI by měl následovat po dosažení pokroku na úrovni týmu. Měřítka výkonnosti týmu, oddělení a útvaru by neměla být sjednocována.

#### **Klíčové úkoly pro výběr vítězných KPI:**

- **Zajistit, aby klíčové ukazatele výkonnosti a ukazatele výkonnosti byly vyvážené.** Oba typy ukazatelů by měly řešit všechna hlediska balanced scorecard;
- **Omezit klíčové ukazatele výkonnosti společnosti maximálně na 10.** Číslo 10 je pouze doporučením, které se osvědčilo u mnoha společností, nicméně některé společnosti mohou potřebovat více než 10 klíčových ukazatelů výkonnosti a některé si vystačí s méně než pěti klíčovými ukazateli výkonnosti;
- **Umožnit vývoj klíčových ukazatelů výkonnosti a ukazatelů výkonnosti.** Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti napomohou informace získané od jednotlivých týmů;
- **Zajistit, aby KPI měly charakteristické znaky klíčových ukazatelů výkonnosti.** KPI jsou nefinanční měřítka, která jsou často měřena. Klíčovými ukazateli výkonnosti se řídí tým vrcholového vedení s generálním ředitelem. Pracovníci chápou dané měřítka a opatření požadovaná k nápravě. Odpovědnost je vázaná k jednotlivci či k týmu. KPI mají významný pozitivní dopad. [9]

Struktura pro vykazování výsledků musí především podporovat včasné rozhodování. Většina KPI by měla být vykazována denně, u některých bude aplikováno týdenní vykazování. Častým týdenním měřítkem je „měřítka zpoždění“. Tento typ výkazu povede ve společnosti ke včasnému dokončování úkolů. Většina měřítek by měla mít svůj diagram trendů, který je aktualizován pomocí intranetu. Získaná měřítka výkonnosti, i když nebudou zahrnuta mezi 10 KPI, musí být zpřístupněna všem týmům, neboť pro určité týmy budou velmi důležitá.

Podpora používání vítězných KPI je velice důležitá a je potřeba, aby se používání klíčových ukazatelů výkonnosti začlenilo do kultury společnosti. V průběhu zdokonalování KPI s cílem udržení aktuálnosti budou týmy upravovat, měnit a vytvářet nové KPI. Nicméně některé klíčové ukazatele výkonnosti by měly zůstat stejné z důvodu významu kritických faktorů úspěchu společnosti. [9]

### 3.4 Budoucnost systému řízení výkonnosti

Základní koncept řízení výkonnosti by měl zahrnovat zájmy všech zainteresovaných stran. Měl by efektivně využívat aktuální zdroje společnosti a systematicky je sladovat s jejich potřebou určenou potenciálem trhu. Zároveň by měl existovat strategický plán rozvoje, který je sledován a v čase přizpůsobován. Kvalitní informační systém je základem dobré informovanosti manažerů. Systém by měl být vždy aktuální a svým způsobem specifický, neboť i když jsou společnosti velmi podobné, vždy se najdou rozdíly v trhu, zákaznickém segmentu nebo fázi životního cyklu. Informační systém by měl informovat o skutečnostech, které jsou pro manažery důležité, a měl by sloužit k dalšímu rozhodování o následném vývoji. Nepodstatné informace manažery zbytečně zatěžují. Společnost by měla systematicky využívat příležitostí a zabezpečit se proti rizikům, které nesouvisí s hlavní činností společnosti. [5]

*Pro každou společnost je podstatné, aby si všichni její zaměstnanci dostatečně uvědomovali důležitost klíčových ukazatelů výkonnosti. Tato měřítko, pokud jsou správně nastavena, zlepšují výkonnost určitých činností a v konečném důsledku i celé společnosti. Jednotlivé týmy, které jsou zainteresovány do tvorby KPI a týmy či jednotlivci, kteří odpovídají za naměřené ukazatele, si významnost klíčových ukazatelů výkonnosti jistě uvědomují. Otázkou zůstává, zda jsou i běžní pracovníci dostatečně motivováni ke zlepšování výkonnosti prováděných činností. V této oblasti může do značné míry pomoci nastavení vhodného systému benefitů, který by podněcoval zaměstnance k vyšší efektivitě při práci. Zaměstnanci by se měli účastnit konzultačních programů a školení, aby mohli problematice KPI dostatečně porozumět. Pak se mohou cítit být součástí společnosti, což představuje cestu k úspěšnému vývoji a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Opatřením, která budou přijata vedením společnosti na základě měření a vykazování klíčových ukazatelů výkonnosti, jestliže se budou KPI vyvíjet určitým směrem, budou moci zaměstnanci lépe porozumět.*

## 4 Analýza klíčových ukazatelů ve vybrané obchodní společnosti

Analýza klíčových ukazatelů byla provedena ve společnosti AVL Moravia s.r.o. (dále jen AVL), jejíž logo je znázorněno na obrázku 4.1. AVL provádí konstrukční a výrobní činnosti pro svou mateřskou společnost AVL List GmbH (dále jen mateřská společnost).

Obrázek 4.1 Logo AVL



Zdroj: [18]

### 4.1 Představení společnosti

Společnost AVL působí na trhu od roku 1996. Od svého založení si udržuje významné postavení v rámci skupiny společností AVL. Jejím předmětem činnosti je konstrukce, výroba, montáž, uvedení do provozu a servis mechanických a elektrických součástí a systémů testovacích zařízení pro automobilový průmysl a pro signální zařízení. Základní kapitál AVL činí 39 milionů Kč. Jménem společnosti AVL jednají 2 jednatelé Dr. Thomas Grünwald a Milan Rajtár. Společnost AVL je stoprocentně vlastněna Rakouskou společností AVL List GmbH. [12]

Mateřská společnost AVL List GmbH byla založena roku 1948 a zabývá se vývojem hnacích soustav se spalovacími motory a měřicí a zkušební technikou. Obrat mateřské společnosti za rok 2015 činil 1,27 miliard eur. Předsedou a generálním ředitelem je Prof. Dr. h.c. Helmut List. AVL List GmbH má v rámci celého světa mnoho technických center a dceřiných společností. Technická centra se nachází konkrétně v Rakousku, Německu, Česku, Slovinsku, Chorvatsku, Švédsku, Japonsku, Jižní Koreji, Francii, USA, Maďarsku, Indii, Velké Británii, Číně, Turecku a Brazílii. V rámci České republiky má 2 dceřiné společnosti, jedná se o AVL Čechy spol. s r.o. a AVL Moravia s.r.o. [12, 13]

AVL Moravia s.r.o. provádí konstrukční a výrobní činnosti, které se dělí do tří segmentů. Vozidlové zkušebny pro testování motocyklů, osobních, nákladních a speciálních vozidel. Základním principem je simulace odporu vozovky. Dalším segmentem jsou dynamometry pro zkoušení motorů, které se dělí na hydraulické dynamometry

a dynamometry s vířivými proudy. Posledním segmentem jsou motorové zkušebny. Společnost AVL zajišťuje konstrukci, výrobu, montáž, zprovoznění a servis. [14]

Společnost AVL Moravia s.r.o. nemá přímé konkurenty. Je to dáno tím, že se AVL zabývá ve větším měřítku výrobou speciálních strojů na zakázku oproti klasické výrobě. Nejbližší konkurenti, kteří se zabývají výhradně výrobou klasických strojních zařízení, je odštěpný závod německé společnosti Horiba Europe GmbH a česká společnost MAHA Consulting, s.r.o. AVL pro některé z konkurenčních společností dodává své strojní zařízení. O konkurenci se přesto jedná, neboť AVL vyrábí i klasické stroje bez speciálních prvků. Konkurence se také projevuje na trhu práce, kdy jednotliví zaměstnanci občas přechází pracovat do výše uvedených společností. [12]

#### **4.1.1 Historie a vývoj**

AVL byla založena jako Joint-Venture podpisem společenské smlouvy v prosinci roku 1995. Během roku 1996 byla zvládnuta technologie výroby elektrických a částečně i hydraulických dynamometrů, AVL se zapojila do výroby ocelových částí válcových zkušeben pro automobily. Během prvního roku byla také vytvořena základní struktura společnosti AVL. Ukázalo se, že AVL vyrábí rychle, spolehlivě a při vysoké kvalitě.

V roce 1997 se započalo s výrobou kompletních válcových zkušeben, rozšířil se strojový park, vybavení pro výrobu se zdokonalilo a bylo vybudováno malé konstrukční oddělení pro přizpůsobování výrobků specifickým požadavkům zákazníků.

V roce 1999 vedení AVL Moravia s.r.o. rozhodlo o postupném využívání metod Total Quality Management, jako nástroje pro spolupráci a řízení společnosti. Byli vyškoleni moderátoři týmové práce a zahájena práce týmů sestavených z pracovníků bez ohledu na funkci a profesní zařazení. Řešené úkoly byly orientovány především na oblasti zlepšování pracovního prostředí, postupů řízení a vnitropodnikové kultury. [12]

S rostoucí prestiží byly AVL přidělovány náročnější úkoly. V průběhu roku 1999 a 2000 byl podstatně posílen útvar konstrukce. AVL samostatně spravuje technickou dokumentaci vybraných oblastí výrobního sortimentu a pracovníci konstrukce se podílejí na vývoji nových výrobků. Výrobní sortiment AVL se postupně přesouvá z oblasti dodávek jednotlivých konstrukčních skupin a samostatných strojních zařízení k dodávkám kompletních celků (válcové zkušebny, hydraulické a elektrické brzdy, zkušební kontejnery). [12]

V roce 2002 přistoupilo vedení společnosti AVL ke změně organizačního uspořádání. Pro jednotlivé hlavní nosné výrobní oblasti byly zřízeny segmenty, ve kterých jsou začleněny činnosti a funkce nutné k realizaci jednotlivých obchodních případů. Současně jsou rozlišeny

procesy pro standardní a nestandardní výrobky. Ve výrobním sortimentu společnosti AVL dochází k výraznému zvýšení podílu výroby testovacích zařízení a jejich komponent.

Od roku 2009 byly postupně prováděny další organizační změny. Operativní vedení společnosti AVL bylo delegováno dvěma operativním manažerům, kteří převzali odpovědnost za řízení jednotlivých organizačních útvarů. Osamostatněny byly útvary technické přípravy výroby a konstrukce, nově byl zřízen útvar interní logistiky, kam byla přesunuta odpovědnost za skladování, expedici a interní materiálové toky.

Od roku 2010 jsou v AVL Moravia s.r.o. uplatňovány metody 5S, které spočívají v uplatňování principů, jejichž výsledkem je čistota a pořádek na pracovišti. Všechna tato opatření se pozitivně projevila jak v hospodářských výsledcích v letech 2009 a 2010 tak i v pozitivnějším vnímání AVL v očích zákazníků a majitele.

V současnosti se společnost AVL Moravia s.r.o. věnuje především výrobě zkušební techniky pro automobilový průmysl na klíč. [12]

Výzkumem a vývojem se AVL Moravia s.r.o. přímo nezabývá, tyto činnosti jsou řešeny v rámci AVL List GmbH. Materská společnost se soustřeďuje především na vývoj hnacích soustav, měřící techniku a testovací systémy. Jedná se o největší světovou nezávislou společnost, která se orientuje na vývoj, simulaci a testování technologií pohonných jednotek. V roce 1952 bylo založeno vývojové centrum v Kleiststrasse, kde se nachází sídlo vedení AVL List GmbH. Skupina společností AVL se neustále vyvíjí, nyní výzkumníci intenzivně pracují na zdokonalování elektrických pohonů se snahou o co nejmenší zatížení životního prostředí. [13, 15]

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Organizační struktura je pro společnost nepostradatelná a představuje model, podle kterého se lidé v organizaci chovají. Na základě organizační struktury je určeno rozpětí řízení, dělba práce, dělba pravomocí, specializace a koordinace. Struktura ve společnosti AVL (**viz příloha č. 2**) se podobá ploché organizační struktuře, která je charakteristická především delegováním pravomocí na podřízené pracovníky. Tento typ organizace má nižší počet stupňů řízení. Rozhodování v AVL je pružné, neboť tok informací od níže postavených pracovníků k vyššímu vedení je rychlý. V čele organizace stojí 2 jednatelé, pod nimiž je vedoucí řízení jakosti, manažer techniky a obchodní ředitel. Pod těmito vedoucími funkcemi jsou jednotlivá oddělení projektového managementu, konstrukce, nákupu, výroby, centrálního uspořádání, uvádění do provozu, lidských zdrojů, vnitřních služeb, účetnictví a kontroly. Některá oddělení mají pod sebou další jednotky, které kontrolují a řídí. [12]



### **4.1.3 Hodnoty**

Hodnoty, které společnost AVL Moravia s.r.o. ctí, jsou úzce provázány s hodnotami mateřské společnosti AVL List GmbH. Mateřská společnost se orientuje především na výzkum a vývoj, na zákazníka a na odpovědnost k přírodě. AVL Moravia s.r.o. se soustředí na vybudování stabilního týmu zaměstnanců a na ochranu životního prostředí.

#### **Výzkum a vývoj**

AVL List GmbH spolupracuje s nejlepšími výzkumnými odděleními a vyvíjí pokročilé nástroje pro vývojové procesy. Celosvětově se do činnosti skupiny zapojuje síť inženýrů a vědeckých odborníků. AVL List GmbH se soustředí na schopnost rozpoznat včas důležité průlomové objevy a dostat je na popředí trhu. Společnost AVL vzhledem ke svému postavení v rámci skupiny AVL Group nemá významné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

#### **Orientace na zákazníka**

AVL List GmbH si zakládá na měření úspěšnosti na základě svých zákazníků. Je potřeba zákazníkovi porozumět a ctít jeho potřeby. Spolu se zkušenostmi a globálním pohledem může AVL List GmbH vytvářet inovativní řešení. Tím může být dosaženo účinně prováděného sdíleného úspěchu. [12]

#### **Kompetence k řešení problémů**

Globální konkurenceschopnost vyžaduje orientovaný základní výzkum, nejmodernější technologický vývoj a jasnou orientaci produktu. Skupina společností nabízí odborné znalosti, tvořivost, inovativní myšlení a efektivní řízení projektu jako podporu pro profesionální řešení.

#### **Odpovědnost**

Moderní mobilita představuje pokrok pouze tehdy, pokud cíl, forma a požadavky společnosti respektují přírodu. AVL List GmbH odráží hluboké porozumění odpovědnosti pro společnost, lidstvo a pro celý svět úspěchů. Chápe, že svět, ve kterém žijeme a budeme v budoucnu žít je jen jeden a je potřeba o něj pečovat. AVL Moravia s.r.o. dbá na ochranu životního prostředí i přes náročnou výrobu. Zaměřuje se především na omezení zdraví škodlivých barev a v rámci možností se je snaží nahrazovat vodou ředitelnými nátěrovými hmotami. Pravidelně se v AVL provádí měření emisí lakovny, které jsou vybaveny čtyřstupňovou filtrací. AVL Moravia s.r.o. se rovněž soustředí na separaci odpadů.

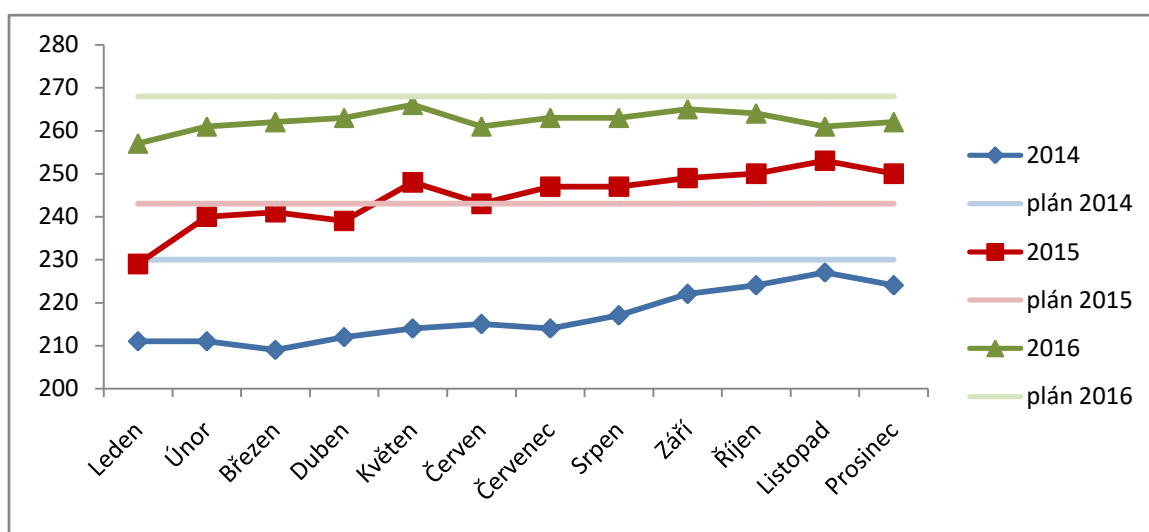
#### **Zaměstnanci**

AVL Moravia s.r.o. postupně zvyšuje počet zaměstnanců a do budoucna plánuje další navyšování. V pracovněprávních vztazích AVL hodlá vybudovat stabilní a vyrovnaný tým zaměstnanců. [12]

Společnost každým rokem v rámci třech sledovaných období navýšila plánovaný počet zaměstnanců oproti roku předchozímu. Pro rok 2014 byl celkový počet zaměstnanců naplánován na hodnotu 230 a v průběhu roku byl plán navýšen na 239 zaměstnanců. V roce 2015 plánovaná hodnota dosahovala 243 zaměstnanců, načež během roku vzrostla na 258 zaměstnanců. Pro rok 2016 byl stanoven plán počtu zaměstnanců ve výši 268 a v tomto jediném roce se v jeho průběhu plánovaná hodnota snížila o jednoho zaměstnance na hodnotu 267. Plánů, které byly v průběhu roku upraveny podle stávající situace společnosti, nebylo dosaženo ani v jednom ze tří sledovaných období. [12]

Skutečný vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech lze sledovat v grafu 4.1.

**Graf 4.1** Vývoj počtu zaměstnanců ve srovnání s plánovanými hodnotami



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsou počty zaměstnanců započaty na svislé ose grafu hodnotou 200, neboť pod tuto hodnotu počet zaměstnanců ani v jednom období neklesl. Plány, které jsou znázorněny vodorovnými osami, jsou původní plány, které společnost AVL stanovuje vždy na následující rok. Z grafu lze vyčíst, že i když plánované hodnoty pro rok 2014 a 2016 naplněny nebyly, i přesto počet zaměstnanců rok od roku roste v každém ze sledovaných období. Průměrný počet zaměstnanců pro rok 2014 činil 217, pro rok 2015 průměr činil 245 a v roce 2016 průměrný počet dosahoval 262 zaměstnanců. Při srovnání průměrných hodnot k plánovaným hodnotám lze vyjádřit úspěšnost plnění plánu, která pro rok 2014 srovnáním plánu ve výši 230 a průměrné hodnoty ve výši 217 činila 94 %. V roce 2015 byl plán splněn na 101 %. Plánovaná hodnota počtu zaměstnanců činila 243 a průměrný počet zaměstnanců za celý rok byl ve výši 245. V roce 2016 společnost AVL splnila plán na 98 %. Počty zaměstnanců se vyvíjí pozitivním rostoucím směrem. Výsledné hodnoty v procentech jsou dle matematických pravidel zaokrouhleny na celá čísla. [12]

## 4.2 Klíčové ukazatele výkonnosti společnosti

Společnost AVL Moravia s.r.o. zpracovává určité své klíčové ukazatele výkonnosti denně, některé týdně a jiné až v rámci reportu pro svou mateřskou společnost v měsíčním zpracování. Denně zaznamenává téměř veškeré informace týkající se lidských zdrojů a část ukazatelů zaměřených na logistiku a produktivitu zaměstnanců. Týdně zpracovává především oblasti ukazatelů, jež jsou orientovány na produktivitu zaměstnanců a logistiku společnosti AVL. Měsíčně AVL zaznamenává ty ukazatele, které jsou dále použity především pro report své mateřské společnosti a sama společnost AVL je obvykle dále nevyužívá. Měsíčně AVL sestavuje report pro svou mateřskou společnost, jenž je sestaven podle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví. Následující část diplomové práce bude zaměřena především na klíčové ukazatele, které AVL reportuje své mateřské společnosti. V rámci reportu sestavuje 10 oblastí uvedených v následující tabulce 4.1, které AVL nazývá klíčovými ukazateli výkonnosti. [12]

**Tabulka 4.1** Veškeré KPI určené mateřské společnosti

KPI		Frekvence měření
<b>Prodej (dle IFRS)</b>	Dělení jednotlivých KPI dle potřebného strojního zařízení	Měsíčně/ Týdně
<b>Příjem zakázek</b>		
<b>Nevyřízené záležitosti</b>		
<b>Rozpracované zakázky</b>		
<b>Produkce</b>	Dělení nákladů dle určení na výkon a na technologii	Měsíčně/ Týdně
<b>Řízení jakosti</b>	Interní náklady na nekvalitní produkci	
<b>Finance</b>	Uspořené náklady	
	Investice dle její hodnoty	
	Zisk či ztráta	
	Přidaná hodnota	
	Tržby	
	Změna rozpracovanosti a aktivace aktiv	Týdně/ denně
	Příjmy/celkový výkon	
	Sazby CZK/EUR	
<b>Logistika</b>	Zásoby materiálu	Týdně/ denně
	Rozpracovaná výroba	
	Zásoby slušné jakosti	
	Suroviny a spotřební materiál	
	Spotřeba surovin	
	Index průměrného vývoje cen	Týdně/ denně
<b>Lidské zdroje</b>	Počet zaměstnanců	
	Přímí pracovníci podílející se na výrobě	
	Nepřímí pracovníci	
	Agenturní pracovníci	Týdně/ denně
	Pracovníci managementu	

	Administrativní pracovníci	
	Agenturní designéři	
	Nemocnost	
	Absence	
	Celkové personální náklady	
<b>Produktivita</b>	Celkový výstup na 1 zaměstnance	
	Celkový výstup na přímého pracovníka	
	Celkový výstup na pracovníka	
	Celkový výstup na celkový počet hodin	
	Přidaná hodnota na zaměstnance	
	Přidaná hodnota na přímého pracovníka	
	Přidaná hodnota na pracovníka	
	Přidaná hodnota na celkový počet hodin	
	Přidaná hodnota na 1 Kč zaplacených personálních nákladů	
	Celkový počet hodin	
	Přímé hodiny	
	Nepřímé hodiny	
	% přímých hodin	
	% nepřímých hodin	
		Týdně/ denně

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Společnost AVL Moravia s.r.o. pro tyto klíčové ukazatele vytváří plán vždy v měsíci říjnu na 12 měsíců dopředu. Tento ukazatel je ve společnosti AVL nazýván Plan per 12. Dále je vytvářen v měsíci říjnu odhad, který je ovšem 4 x v roce aktualizován. Tento ukazatel je nazýván FC per 12. Actual month vyjadřuje hodnotu ukazatele ke konci kalendářního měsíce. Actual YTD zobrazuje hodnotu od začátku roku do dnešního dne. YTD – FC přepočítává, kolik jednotek zbývá do naplnění přepočítaného plánu FC per 12. [12]

*V rámci teoretických poznatků bylo sděleno, že by ve společnosti mělo existovat kolem 10 KPI, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výsledků. Společnost AVL Moravia s.r.o. nesprávně nazývá všechny měřené ukazatele klíčovými ukazateli výkonnosti. O klíčový ukazatel výkonnosti se jedná, je-li ukazatel monitorován v průběhu dne, denně, případně týdně a jde-li o nefinanční měřítko. Zároveň by změna tohoto ukazatele měla ihned podnítit k okamžitým reakcím ze strany vedení. Tyto parametry splňuje ukazatel celkového výstupu na 1 odpracovanou hodinu, ukazatel výstupu na zaměstnance, ukazatel přidané hodnoty na celkový počet odpracovaných hodin, počet zaměstnanců, ukazatel spotřeby surovin, nemocnosti a absence. Mezi klíčové ukazatele výsledků patří počty jednotlivých typů zaměstnanců, celkové personální náklady, celkový počet hodin včetně dělení na přímé a nepřímé hodiny a jejich procentních vyjádření, vývoj v oblasti prodeje, zakázek, rozpracovaných zakázek, produkce a ukazatele z oblasti financí. K ukazatelům výkonnosti se řadí ukazatelé přidané hodnoty na zaměstnance, ukazatel přidané hodnoty na 1 Kč*

*zaplacených personálních nákladů, celkový výstup na přímého pracovníka, celkový výstup na pracovníka, celkový počet nevyřízených záležitostí a ukazatele z oblasti logistiky.*

#### **4.2.1 Řízení lidských zdrojů**

Detailnější analýza klíčových ukazatelů výkonnosti ve společnosti AVL Moravia s.r.o. byla provedena v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o obsáhlou disciplínu, která zahrnuje řadu strategických aspektů a vytváří nástroje a podmínky pro řízení práce se zaměstnanci jako celkem. Je zřejmé, že strategie řízení lidských zdrojů je úzce spojena s celkovou strategií společnosti. Ze strategie společnosti lze například určit, zda bude společnost v budoucnu přijímat nové zaměstnance. [3] Dalším důvodem pro výběr této kategorie je skutečnost, že právě zaměstnanci mají hlavní podíl na úspěchu společnosti. Proto je nezbytné soustředit rozhodování také na potřeby a přání zaměstnanců. [7]

V rámci provádění balanced scorecard, které bylo výše vysvětleno, má být prozkoumána oblast učení se a růstu, respektive obnovy a růstu, do které spadá řízení lidských zdrojů. Myšlenkou učení se a růstu je vytvoření učící se a rostoucí společnosti. Lidské zdroje je možno zahrnout do ukazatelů orientovaných na spokojenost, věrnost a produktivitu zaměstnanců. O produktivitě zaměstnanců bude pojednáno v následující kapitole. Pozitivní perspektiva je podstatným faktorem dlouhodobé schopnosti společnosti přežít. Odpovědnost za tuto perspektivu nenese personální oddělení, ale přímí nadřízení, kteří jsou se zaměstnanci každý den v kontaktu. Nadřízený pracovník, který každý den vidí, jak zaměstnanec pracuje, může snadno posoudit, zda je zaměstnanec schopný a kvalifikovaný. Cílem v této oblasti je zvýšení motivace zaměstnanců. S klíčovými ukazateli by měly být provázány kritické faktory úspěchu, které v rámci řízení lidských zdrojů mohou představovat efektivní komunikaci napříč společností a efektivní rozhodování. [7]

Většina zaměstnanců AVL pracuje 8 hodin denně od 6:00 do 14:30 s půlhodinovou obědovou pauzou. Administrativní pracovníci mají pružnou pracovní dobu, v rámci níž musí být na pracovišti ve stanovenou dobu dle konkrétní pozice zaměstnance. Někteří zaměstnanci na dělnických pozicích pracují ve dvousměnném provozu, společnost AVL uvažuje o zavedení třísměnného provozu. Důležitým měřítkem pro účely samotné společnosti AVL je sledování přesčasových hodin svých zaměstnanců, což ovšem není součástí hlavní strany reportu určeného pro mateřskou společnost. Množství přesčasových hodin a počet agenturních pracovníků závisí na četnosti aktuálních zakázek. Pro AVL je výhodnější využít přesčasových hodin svých zaměstnanců namísto využití agenturních pracovníků, neboť náklady AVL na hodinu přesčasu kmenového zaměstnance jsou nižší, než náklady na hodinu práce agenturního

pracovníka. Je-li AVL s agenturním zaměstnancem spokojená a umožňuje-li to smlouva, je sjednán přechod agenturního pracovníka na stávajícího zaměstnance. [12]

AVL Moravia s.r.o. pro report mateřské společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů sleduje počet zaměstnanců, nemocnost, absenci a celkové personální náklady, viz tabulka 4.2.

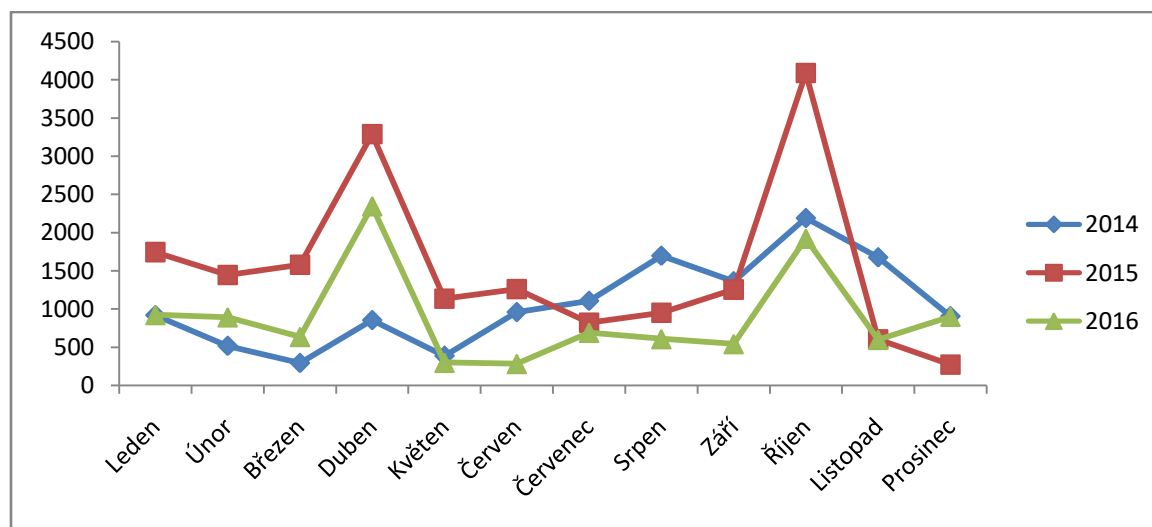
**Tabulka 4.2** KPI určené mateřské společnosti v oblasti lidských zdrojů

Lidské zdroje	Počet zaměstnanců
	- přímí pracovníci podílející se na výrobě
	- nepřímí pracovníci
	- agenturní pracovníci
	- pracovníci managementu
	- administrativní pracovníci
	- agenturní designéři
	Nemocnost
	Absence
	Celkové personální náklady

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Mezi hlavní cíle AVL patří vybudování kvalitního, stabilního a vyrovnaného týmu zaměstnanců, proto ukazatele soustředí na absenci, nemocnost a přesčasové hodiny. Společnost AVL se nepochybně snaží udržovat nízkou absenci a nemocnost a vyšší množství přesčasových hodin. I přes tyto záměry AVL nemá ve svém benefičním systému zapracovány benefity orientované na snižování nemocnosti zaměstnanců či zvyšování počtu hodin přesčasů. Vývoj přesčasových hodin je zobrazen v grafu 4.2. [12]

**Graf 4.2** Vývoj přesčasových hodin v AVL



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

AVL se podařilo navýšit v roce 2015 počet přesčasových hodin oproti roku 2014, nicméně v roce 2016 došlo k významnému snížení přesčasů. Procento přesčasů

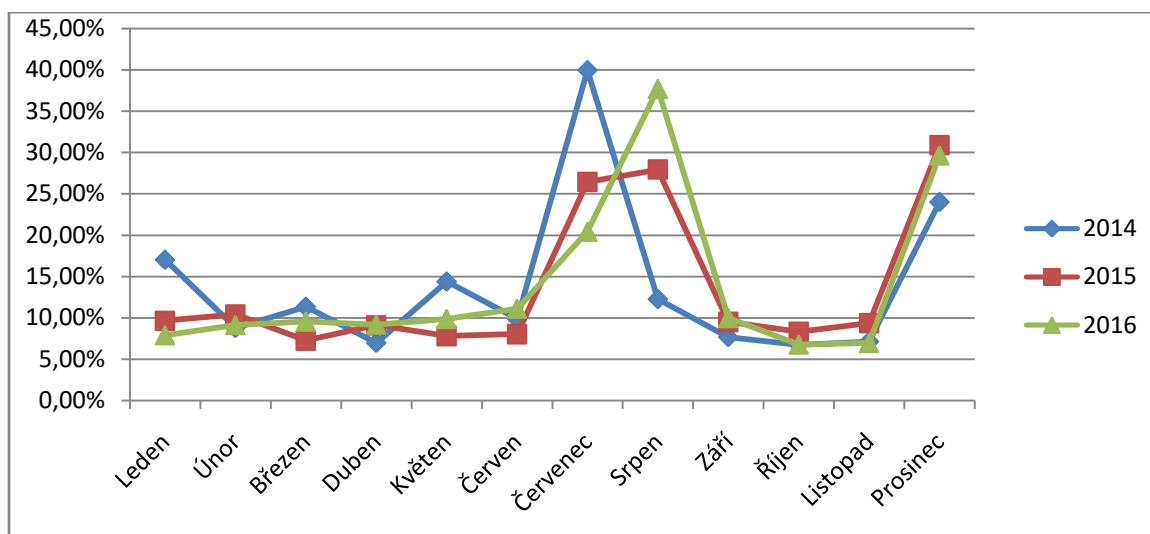
z odpracovaných hodin se zvýšilo v roce 2015 o 1,71 procentních bodů oproti roku 2014 a v roce 2016 se tento počet snížil o 2,51 procentních bodů. V roce 2014 činilo procento přesčasů z odpracovaných hodin 3,70 %, v roce 2015 5,41 % a v roce 2016 3 %. [12]

*Výkyvy v přesčasových hodinách v jednotlivých měsících jsou způsobeny objemem přijatých zakázek. Dojde-li k přijetí velkého objemu zakázek, v počtu přesčasových hodin se to obvykle projeví do tří měsíců, neboť přijatá zakázka musí být nejprve naplánována a schválena managementem společnosti AVL a až poté se dostane do výroby samotné. Kupříkladu v roce 2014 byla rozsáhlá zakázka přijata v měsíci září a k nejvýznamnějšímu nárůstu přesčasových hodin došlo již v následujícím měsíci říjnu. V roce 2015 byla nejvýznamnější zakázka přijata v červenci a promítnutí do počtu přesčasových hodin se projevilo až v říjnu. V roce 2016 byla přijata nejrozsáhlejší zakázka v srpnu a projevila se v počtu přesčasů v říjnu.*

*Důvod, proč ke kolísavému počtu přesčasů v rámci jednotlivých let docházelo, může spočívat ve změnách v počtu agenturních pracovníků. Pokud by agenturních pracovníků přibývalo, pak by společnost AVL nevyžadovala po svých zaměstnancích navýšení počtu přesčasů. V roce 2014 pracovaly v AVL 4 % agenturních pracovníků vztaheno k celkovému počtu zaměstnanců, v roce 2015 se počet snížil na 3,6 %, což by odpovídalo navýšení procenta přesčasů z odpracovaných hodin o 1,71 procentních bodů. Nicméně mezi roky 2015 a 2016 došlo ke snížení procent agenturních pracovníků ke stávajícím zaměstnancům z 3,6 % na 3 % a zároveň ke snížení přesčasů z odpracovaných hodin z 5,41 % na 3 %. Částečně změny v procentech přesčasů byly způsobeny změnami v zaměstnávání agenturních pracovníků a částečně také větší apelací vedení na stíhání zadaných úkolů v pracovní době.*

Vývoj absence zaměstnanců, který zobrazuje graf 4.3, zahrnuje návštěvu lékařů, nemocenské a dovolené. Vývoj absence, konkrétně vývoj dovolené, je mimo jiné ovlivněn celozávodní dovolenou. Ta byla v roce 2014 poslední týden v červenci pro zaměstnance povinná a první týden v srpnu dobrovolná. V roce 2015 celozávodní dovolená stanovena byla ve stejném období, nebyla ovšem povinná. V roce 2016 byla poslední týden v červenci celozávodní dovolená dobrovolná a první týden v srpnu povinná. Pro rok 2017 celozávodní dovolená zatím naplánována nebyla. Pokud by se v roce 2017 neuskutečnila, přineslo by to řadu dopadů, které by se projevily v grafu vývoje absence zaměstnanců. Celozávodní dovolená je zaměstnancům odečítána z řádné dovolené, která je ve společnosti AVL stanovena na 5 týdnů. Zaměstnanci by měli možnost využít svou dovolenou v jiných měsících v průběhu roku, což by způsobilo, že by se celkový vývoj absence v jednotlivých měsících více rozložil. [12]

**Graf 4.3** Vývoj absence v AVL



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Absence zaměstnanců byla v roce 2015 nižší, než v roce 2014, nicméně v roce 2016 se absence zvýšila oproti roku 2015. V průměru mezi lety 2014 a 2015 absence klesla o 0,13 procentních bodů a mezi lety 2015 a 2016 absence vzrostla o 0,3 procentních bodů. [12]

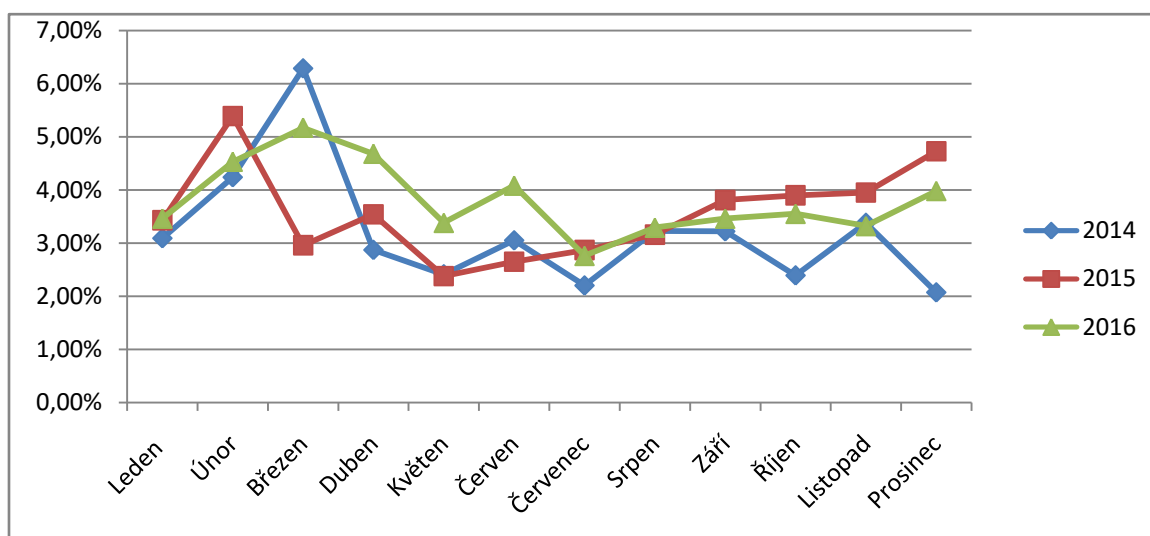
*Absence zaměstnanců mezi jednotlivými roky je téměř neměnná. Významnější změna nastala v období července a srpna, kde se projevuje čerpání celozávodní dovolené. V roce 2014 nejvyšší absence v rámci jednotlivých měsíců byla zapříčiněna povinnou celozávodní dovolenou v červenci a v roce 2016 v srpnu. Pro rok 2015 celozávodní dovolená povinná nebyla, proto se absence zaměstnanců v měsících červenci a srpnu pohybuje na nižších úrovních oproti roku 2014 a 2016. Další odchylky v rámci jednotlivých let jsou jen velmi malé, tudíž z nich nelze vyvozovat závěry.*

*V rámci jednotlivých měsíců bývá počátek roku z hlediska absence klidnější a pohybuje se okolo 10 %, od července do srpna se nejvíce projevuje čerpání dovolené a absence v těchto měsících bývá na vyšších úrovních. Po dovolených jsou lidé odpočínatí a obvykle je netrápí nemoci, proto v období od září do listopadu jsou absence na nejnižší úrovni. V prosinci vysokou absenci způsobují především dovolené mezi svátky a nemoci zaměstnanců.*

Zvlášť z celkové absence společnost AVL Moravia s.r.o. zpracovává čerpání nemocenské, které je zobrazeno v grafu 4.4.



**Graf 4.4** Vývoj nemocenské v AVL



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Nemocnost zaměstnanců se rok od roku zvyšuje i přesto, že meziroční změny nejsou příliš velké. V roce 2014 činil průměr nemocnosti 3,20 %, v roce 2015 činil 3,56 % a v roce 2016 3,81 %. [12]

*Výkyvy ve využívání nemocenské v jednotlivých měsících kopírují chřipkové epidemie. Nejméně nemocenské se čerpá v červenci a květnu.*

*Růst nemocnosti může být způsoben různými důvody. Jednou z příčin může být větší komfort zaměstnanců v dnešní době. Dříve, i když se zaměstnanci necítili příliš dobře, šli přesto do práce, neboť je odrazoval nižší příjem či nestihání pracovních termínů po návratu z nemocenské. Někteří zaměstnanci mají v současnosti sjednané pojištění před ztrátou příjmu z důvodu nemoci či úrazu, které jim pomůže vykryt omezení příjmu v době čerpání nemocenské. Další příčina růstu nemocnosti mezi jednotlivými roky může spočívat v celkovém stárnutí zaměstnanců AVL, kteří bývají častěji nemocní.*

Veškeré výše uvedené ukazatele, které AVL nazývá klíčovými ukazateli výkonnosti, jsou určeny pro report mateřské společnosti AVL List GmbH. Společnost AVL v oblasti lidských zdrojů sleduje pro své vlastní využití ukazatele, které upravuje tabulka 4.3.

**Tabulka 4.3** Ukazatele AVL v oblasti lidských zdrojů

<b>Zaměstnanci</b>	Nemocnost
	Absence (nemoc, návštěva u lékaře, dovolená)
	Počet pracovníků celkem - stav (včetně aktivních agenturních)
	Počet pracovníků celkem - průměr
	Procento přesčasů z odpracovaných hodin

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Data k sestavení ukazatelů nemocnosti i absence jsou sledovány denně, nicméně ukazatele se sestavují až v rámci týdenního zpracování. Jedná se o stejné ukazatele, které jsou reportovány mateřské společnosti v rámci měsíčního zpracování. Data jsou čerpána z útvaru personalistika. Ukazatel počtu pracovníků se v jednotlivých měsících oproti reportovanému výkazu mateřské společnosti občas liší, důvodem je okamžik zaznamenávání informací. Ve zpracování počtu pracovníků pro účely reportu mateřské společnosti nejsou zaznamenáni pracovníci, kteří společnost AVL opustili, či byli zaměstnáni k poslednímu dni daného měsíce. V rámci zpracování pro účely AVL tyto změny již zavedeny jsou. Rozdíly jsou způsobeny snahou o co nejrychlejší report mateřské společnosti. [12]

Průměrný počet pracovníků k jednotlivým měsícům je ukazatel, který zaznamenává společnost AVL jen pro své účely, nicméně jej dále nevyužívá. Procento přesčasů z odpracovaných hodin zaznamenává společnost AVL rovněž pouze pro své vlastní využití. Tento ukazatel je pro společnost AVL užitečný, neboť AVL usiluje o navýšení přesčasových hodin svých zaměstnanců. Dále společnost AVL zpracovává pouze pro své účely počty přesčasových hodin. Data zaznamenává denně v rozčlenění na přesčasové hodiny uznané, přesčasové hodiny proplacené a zůstatek přesčasových hodin. Zůstatek přesčasových hodin se vypočítá sečtením zůstatku přesčasových hodin z předchozího měsíce s uznanými přesčasovými hodinami a odečtením vyčerpaného náhradního volna a proplacených přesčasových hodin. [12]

*Společnost AVL Moravia s.r.o. by měla usilovat o zpracovávání pouze těch ukazatelů, které dále vyhodnocuje či je jiným způsobem využívá. Ukazatel průměrného počtu pracovníků k jednotlivým měsícům není společností dále jakkoliv využit, a proto by jej AVL měla vyloučit ze svých monitorovaných ukazatelů. Oproti tomu ukazatel procenta přesčasů z odpracovaných hodin je pro společnost AVL natolik důležitý, že by jej AVL měla zavést mezi své klíčové ukazatele výkonnosti. Ukazatel splňuje kritéria pro zařazení do KPI. Jedná se o nefinanční ukazatel, k měření dochází denně a překročení stanoveného rozmezí, v rámci něhož se má ukazatel pohybovat, vede k zavedení opatření ze strany vedení.*

*Jak již bylo výše zmíněno, mezi klíčové ukazatele výkonnosti nepatří počty jednotlivých typů zaměstnanců. Jedná se o typickou oblast klíčových ukazatelů výsledků, které poukazují pouze na obecný směr, kterým se společnost AVL ubírá. Mezi KPI se řadí celkový počet zaměstnanců, neboť společnost dlouhodobě usiluje o rozšíření jejich počtu.*

Na základě výše uvedených informací lze vyvodit, že společnost AVL Moravia s.r.o. své ukazatele soustřeďuje na maximální využití fondu pracovní doby zaměstnanců, který je určen přesčasovými hodinami zaměstnanců, jejich nemocností a absencí. Společnost AVL

nemá zavedeny žádné motivační faktory, které by stimulovaly navýšení počtu přesčasových hodin, tyto záležitosti AVL řeší operativně. Je-li pro společnost AVL potřebné, aby zaměstnanci strávili v práci delší dobu, než je jejich povinností, vedení nabídne zaměstnancům jednorázové prémie. [12]

*Společnosti AVL Moravia s.r.o. by prospělo zavedení benefitů, které by byly orientovány na snižování nemocnosti svých zaměstnanců. To lze realizovat například benefitem v rámci něhož budou na konci roku slosováni zaměstnanci, kteří po celý rok nebyli nemocní. Určitý počet vylosovovaných zaměstnanců může vyhrát například zájezd k moři dle vlastního výběru v předem stanovené hodnotě. Takto poskytovaný benefit by nebyl zahrnut do výpočtu daně z příjmů fyzických osob, nicméně společnost AVL by si vynaložené náklady nemohla zahrnout do svých daňově uznatelných nákladů. Dalším typem benefitu by mohla být finanční odměna za 100% docházku všem zaměstnancům, kteří kritérium docházky splní. Možností, jak upevnit zdraví svých zaměstnanců, je také poskytování vitamínů zaměstnancům.*

#### **4.2.2 Produktivita**

Jak již bylo výše zmíněno, lidské zdroje je možno zahrnout do ukazatelů orientovaných na spokojenost, věrnost a produktivitu zaměstnanců. Měření produktivity zaměstnanců je měřítkem vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců. Pomocí měření produktivity zjistíme provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem zaměstnanců, kteří byli k tomuto účelu využiti. Produktivitu lze měřit mnoha způsoby, nejčastěji se používá přepočítání zisku na jednoho zaměstnance. Konkrétně měřítko sděluje, kolik výstupu je generováno na jednoho zaměstnance. Pokud společnost začne prodávat větší množství výrobků či poskytovat větší množství služeb, automaticky by tím mělo docházet k růstu ukazatele produktivity v podobě výstupu na zaměstnance. [5, 19]

Ve společnosti AVL Moravia s.r.o. jsou zavedeny normy na plnění úkolů, jejichž dodržování kontroluje mistr výroby. Pokud je úkol splněn rychleji, než je standardní časové rozpětí uvedené v normě na plnění úkolů, zaměstnanci získávají nárok na prémie. Dochází-li často k předčasnému splnění zadaného úkolu, pak je časový limit na konkrétní úkol zkrácen. Společnost AVL v oblasti produktivity vykazuje své mateřské společnosti ukazatele výstupu, přidané hodnoty a počty odpracovaných hodin, jak lze vidět v následující tabulce 4.4. [12]

**Tabulka 4.4** KPI určené mateřské společnosti v oblasti produktivity

<b>Produktivita</b>	Celkový výstup na jednoho zaměstnance
	Celkový výstup na přímého pracovníka
	Celkový výstup na pracovníka
	Celkový výstup na celkový počet hodin
	Přidaná hodnota na zaměstnance
	Přidaná hodnota na přímého pracovníka
	Přidaná hodnota na pracovníka
	Přidaná hodnota na celkový počet hodin
	Přidaná hodnota na 1 Kč zaplacených personálních nákladů
	Celkový počet hodin
	Přímé hodiny
	Nepřímé hodiny
	% přímých hodin
	% nepřímých hodin

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Společnost AVL používá nejjednodušší měřítko produktivity v podobě celkového výstupu na zaměstnance, přímého pracovníka či pracovníka. Do výpočtu celkového výstupu na zaměstnance AVL zahrnuje veškeré své zaměstnance. Přímí pracovníci jsou ti, kteří se přímo podílejí na výrobě, kdežto do výpočtu celkového výstupu na pracovníka, jsou zahrnuti i ti, kteří se přímo na výrobě nepodílejí, může se jednat například o manipulační pracovníky. Ukazatel celkového výstupu na celkový počet hodin vyjadřuje, kolik výstupu je vyprodukováno za jednu odpracovanou hodinu zaměstnance.

AVL Moravia s.r.o. dále používá ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance, přímého pracovníka či pracovníka. Tyto ukazatele vyjadřují, jak se personální kapitál podílí na produktivitě společnosti AVL. Přidaná hodnota se stanoví odečtením celkových nákladů na kapitál od dosaženého provozního zisku. Výsledné hodnoty slouží mimo vnitropodnikové účely také ke srovnání s konkurencí. Ukazatel přidané hodnoty na celkový počet odpracovaných hodin vyjadřuje hodinovou produktivitu práce. Přidaná hodnota na 1 Kč zaplacených personálních nákladů představuje velikost přidané hodnoty, která je vytvořena 1 Kč vynaložených personálních nákladů. Celkový počet odpracovaných hodin je rozdělen na hodiny, které byly přímo využity k výrobě a na hodiny nepodílející se přímo na výrobě, což je dále vyjádřeno v procentech. [12]

*Společnost AVL Moravia s.r.o. pomocí svých klíčových ukazatelů výkonnosti měří celkový výstup na zaměstnance. Tento ukazatel pro AVL představuje kritický faktor úspěchu, a proto je monitorován denně. Vyprodukováný celkový výstup za hodinu práce zaměstnance je*

vhodným měřítkem, neboť správným směrem motivuje zaměstnance k efektivnímu využívání času na pracovišti. Aby společnost AVL dosahovala lepších výsledků, jsou zaměstnanci motivováni ke zvyšování výstupu. Vyšší hodnotu ukazatele by představovalo i snížení počtu zaměstnanců, což ovšem není cílem společnosti AVL. Velikost přidané hodnoty na celkový počet hodin patří mezi klíčový ukazatel výkonnosti, kdežto přidaná hodnota, která je vytvořena 1 Kč vynaložených personálních nákladů, není již natolik důležitým měřítkem, proto by bylo vhodnější zavést ukazatel mezi ukazatele výkonnosti. Ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance nejsou klíčovými ukazateli výkonnosti, ale spíše se jedná o ukazatele, které mohou dopomoci k pozitivním změnám v personální oblasti, tudíž se jedná o ukazatele výkonnosti. Další zmíněné ukazatele nepatří mezi KPI, ale mezi klíčové ukazatele výsledků.

Společnost AVL Moravia s.r.o. zpracovává pro své vlastní využití v oblasti produktivity ukazatel přidané hodnoty. Nejedná se o přepočtenou přidanou hodnotu na pracovníka, počet hodin, či personální náklady, ale o celkovou přidanou hodnotu z veškerých výkonů. Údaje pro vyčíslení hodnoty ukazatele plynou z oblasti financí, konkrétně z výkazu zisku a ztráty a jsou měřeny měsíčně. Dále společnost AVL pro své účely zpracovává ukazatel celkového výstupu, který je v rámci reportu pro mateřskou společnost rozčleněn na výstup na zaměstnance a na počet hodin. Informace pro ukazatel výstupu plynou z výkazu zisku a ztráty. [12]

### 4.2.3 Logistika

Logistika uvádí do vztahu zboží, lidí, výrobní kapacity a informace takovým způsobem, aby byly ve správném čase na správném místě, ve správném množství, ve správné kvalitě a za správnou cenu. Logistika je hospodářská činnost, která zahrnuje organizaci, plánování, realizaci, kontrolu a skladování. [16]

V rámci balanced scorecard, má být prozkoumána z pohledu logistiky procesní oblast. Procesní oblast lze rozlišit na inovační, provozní a zákaznický proces. Ukazatele logistiky, které zaznamenává společnost AVL pro svou mateřskou společnost upravuje tabulka 4.5.

**Tabulka 4.5** KPI určené mateřské společnosti v oblasti logistiky

<b>Logistika</b>	Zásoby materiálu
	Rozpracovaná výroba
	Zásoby slušné jakosti
	Suroviny a spotřební materiál
	Spotřeba surovin
	Index průměrného vývoje cen

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

AVL v rámci inovačního procesu nesleduje žádné ukazatele, neboť ve společnosti AVL neprobíhá navrhování, vyvíjení ani zlepšování stávajících výrobků. Zákaznický proces se ve společnosti také nesleduje pomocí KPI. Pozoruje se provozní proces, v rámci něhož se sleduje rozpracovaná výroba, jednotlivé druhy zásob, spotřeba surovin a index průměrného vývoje cen. Veškeré ukazatele AVL využívá jak k reportu pro mateřskou společnost, tak i pro vlastní využití. Kontrola stavu zásob je velmi důležitá. Pokud záznamy zásob nejsou přesné, může dojít k nečekanému vyčerpání, či nadbytečnému hromadění zásob, což by přinášelo zbytečně vynaložené náklady. [12]

*Spotřeba surovin se měří denně, hodnota ukazatele je pro společnost AVL kritická, a proto představuje KPI. Ostatní ukazatele spadají do ukazatelů výkonnosti, nikoliv do KPI.*

### 4.3 Analýza současného stavu systému a vlastní návrhy na zlepšení

*Společnost AVL Moravia s.r.o. reportuje své mateřské společnosti veškeré ukazatele, které jsou po ní vyžadovány. AVL nemá možnost vynechat v reportu údaje, které pokládá za nepotřebné a zabývat se pouze informacemi, které považuje za klíčové. Z toho důvodu není možné zasahovat do struktury reportované části ukazatelů. Proto bude další část soustředěna pouze na úpravu ukazatelů užitečných pro samotnou společnost. Co se týče reportované části, bylo by vhodné, aby se AVL domluvila se svou mateřskou společností alespoň na změně názvu ukazatelů z označení „Klíčové ukazatele výkonnosti“ na zkrácené označení „Ukazatele“.*

V následující tabulce 4.6 je zpracován návrh klíčových ukazatelů výkonnosti, který vychází z KPI měřených pro mateřskou společnost, z ukazatelů, které si AVL zpracovávala pro své vlastní účely, a nakonec jsou navrženy nové KPI, které by společnosti AVL mohly dopomoci ke zvýšení výkonnosti.

**Tabulka 4.6** Návrh KPI pro AVL

Ukazatel	Název ukazatele	Frekvence měření
<b>KPI</b>	Celkový výstup na 1 odpracovanou hodinu	V průběhu dne
	Výstup na zaměstnance	Denně
	Přidaná hodnota na celkový počet hodin	Denně
	Procento přesčasů z odpracovaných hodin	Týdně
	Absence	Týdně
	Nemocnost	Týdně
	Spotřeba surovin	V průběhu dne
	Průměrná návratnost investic	Týdně
	Počet zaměstnanců	Týdně

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

*Ukazatel celkového výstupu na 1 odpracovanou hodinu je sledován pro mateřskou společnost. Jedná se o typ ukazatele, který by měl neustále někdo pozorovat, proto je vhodně zvolená frekvence měření v průběhu dne. Pokud nastane významnější změna v jeho hodnotě, především při snížení hodnoty ukazatele, vedení společnosti AVL by mělo ihned reagovat, zjišťovat důvody proč ke snížení hodnoty ukazatele došlo, případně zavádět konkrétní opatření. Snížení hodnoty ukazatele mohou být způsobeny snížením výstupu, či zvýšením počtu odpracovaných hodin zaměstnanců, aniž by se změnil výstup. V každém případě snížení hodnoty tohoto ukazatele představuje negativní jev, na který je třeba reagovat.*

*Ukazatel výstupu na zaměstnance, který rovněž požaduje mateřská společnost pro měsíční report, stačí sledovat denně. Dává do poměru celkový výstup AVL k celkovému počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců se zaznamenává denně, proto i výstup na zaměstnance stačí sledovat 1 x za den. Negativní jev opět představuje snížení ukazatele, které může být zapříčiněno snížením celkového výstupu, či vyšším počtem zaměstnanců, aniž by se zvýšil celkový výstup společnosti AVL. Ukazatele výstupu se řadí mezi finanční a zákaznické cíle.*

*Přidaná hodnota na celkový počet odpracovaných hodin představuje hodinovou produktivitu práce. Počet odpracovaných hodin lze snížit například lepšími technologiemi, kvalifikací pracovníků či jejich motivací. Opět je tedy usilováno o co nejvyšší hodnotu ukazatele, který taktéž pozoruje mateřská společnost. U ukazatele je vhodné denní monitorování, kdy je brán zřetel především na vývoj přidané hodnoty. Produktivita práce, technologie, kvalifikace a motivace zaměstnanců představuje procesní perspektivu a perspektivu učení se a růstu. Vývoj přidané hodnoty spadá pod finanční perspektivu.*

*Procento přesčasů z odpracovaných hodin společnost AVL pro svou mateřskou společnost vůbec nesleduje, ale pro AVL představuje klíčový ukazatel výkonnosti. Pro společnost AVL je důležité navyšování přesčasových hodin zvláště v obdobích, kdy má rozsáhlé objemy zakázek. Ukazatel slouží k rozpoznání aktuální situace a k případné reakci ze strany vedení v podobě motivace svých zaměstnanců k delšímu času strávenému v práci. Je dostačující týdenní sledování ukazatele, neboť zpracování zakázky trvá obvykle několik měsíců. Perspektiva interních podnikových procesů se soustředí na procenta přesčasů z odpracovaných hodin.*

*Data ke zpracování ukazatelů absence a nemocnosti, které jsou určeny i pro mateřskou společnost AVL sleduje denně, nicméně vykazování v rámci klíčových ukazatelů výkonnosti je dostačující v rámci týdne. U těchto ukazatelů jsou žádoucí nižší hodnoty. Pokud ukazatele poklesnou ve větším rozsahu vzhledem ke standardu, musí vedení rychle reagovat, aby nedošlo k pozdnímu plnění zakázek. Vedení může povolát další agenturní pracovníky,*

*případně motivovat své zaměstnance k přesčasům. V rámci balanced scorecard se jedná o oblast procesní perspektivy, neboť právě na lidském kapitálu lze budovat procesní rovinu podnikání. Věrnost zaměstnanců je pak zkoumána oblastí učení se a růstu.*

*Spotřebu surovin, neboť ohrožuje celkovou plynulost výroby, je nutné měřit v průběhu dne. Ukazatel je součástí reportu pro mateřskou společnost. Vedení musí ihned reagovat v případě, když by se spotřeba surovin blížila kritické hodnotě. V případě vysoké spotřeby surovin je nutné zajistit další dodávky potřebné suroviny. Nicméně může nastat i opačný případ, kdy spotřeba surovin bude nízká a tím bude docházet k hromadění zásob na skladě, což vyvolá další náklady na skladování. Pak je nutné zajistit vyšší spotřebu surovin v podobě motivace zaměstnanců k vyšší pracovní efektivitě, případně pozdržet další dodávky. Ukazatel spotřeby surovin podává více informací než ukazatel zásob materiálu, neboť je možné porovnat, jak se hodnota vyvíjí v porovnání se souhrnným plánem spotřeby surovin a plánem spotřeby surovin na konkrétní zakázku. Spotřeba surovin je součástí procesní perspektivy.*

*Společnost AVL Moravia s.r.o. nemá žádné klíčové ukazatele výkonnosti zaměřené na zhodnocení investic i přesto, že řadu investic realizuje. Proto by bylo vhodné zavést ukazatele celkového zisku z investice, kterým je rentabilita investic. Rentabilita investic představuje jeden ze základních ukazatelů měření efektivnosti investic. Hodnota je dána poměrem mezi ziskem společnosti a celkovými aktivy, od kterých jsou odečteny krátkodobé cizí zdroje. Žádaná je maximalizace hodnoty ukazatele. Měření ukazatele by mělo probíhat týdně. Rentabilita investic se řadí mezi finanční perspektivu z hlediska balanced scorecard.*

*Počet zaměstnanců je pro společnost AVL Moravia s.r.o. klíčový, neboť AVL usiluje o rozšíření počtu zaměstnanců. Proto by bylo vhodné ponechat měřítko, které je zařazeno mezi KPI reportované pro mateřskou společnost. Ukazatel počtu zaměstnanců upozorňuje na případné závažnější odchylky, na které vedení musí ihned reagovat, aby nebyla ohrožena plynulost výroby nedostatkem zaměstnanců. Vedení společnosti AVL motivuje své zaměstnance k obstarávání lidí na volné pracovní pozice finančními příspěvky, které se pohybují od 15 000 do 30 000 Kč za jednoho nového zaměstnance. AVL požadavky na nové zaměstnance neustále aktualizuje na firemních nástěnkách, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci společnosti. Řízení lidských zdrojů spadá do oblasti obnovy a růstu z hlediska balanced scorecard.*

*Z pohledu KPI, ve kterých má být zahrnuto přibližně 10 ukazatelů, které jsou měřeny v průběhu dne, denně, maximálně týdně, byly vyjmenovány všechny, které představují kritické faktory úspěchu pro společnost AVL Moravia s.r.o.*



Z ukazatelů společnosti AVL mají možnost zaměstnanci sledovat na firemních nástěnkách ukazatel produktivity. Ukazatel je vyjádřen vztahem normohodiny k odpracovaným hodinám na jeden vyrobený produkt. Nástěnka se aktualizuje každý měsíc, zaměstnanci tudíž mají možnost v průběhu roku vidět, jakým způsobem plní časovou normu na zadané úkoly, z čehož následně vyvozuje důsledky pro pracovníky mistr výroby. S podrobnějšími ukazateli týkající se velké části společností sledovaných ukazatelů jsou všichni zaměstnanci seznamováni v rámci čtvrtročních shromáždění, kde je zaměstnancům nastíněna současná situace společnosti AVL, její plány do budoucna a změny ve struktuře společnosti AVL. [12]

*Další ukazatele již nejsou klíčovými ukazateli výkonnosti, ale ukazatele výkonnosti, viz tabulka 4.7, které mohou být měřeny i měsíčně. Jsou to doplňující ukazatele, které nejsou tak závažné pro úspěch společnosti.*

**Tabulka 4.7** Návrh ukazatelů výkonnosti pro AVL

Ukazatel	Název ukazatele
Ukazatele výkonnosti	Přidaná hodnota na 1 Kč zaplacených personálních nákladů
	Přidaná hodnota na přímého pracovníka
	Přidaná hodnota na pracovníka
	Přidaná hodnota na zaměstnance
	Zásoby materiálu
	Rozpracovaná výroba
	Zásoby slušné jakosti
	Suroviny a spotřební materiál
	Index průměrného vývoje cen
	Celkový počet nevyřízených záležitostí
	Celkový výstup na přímého pracovníka
	Celkový výstup na pracovníka

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

*Veškeré ukazatele výkonnosti byly původně zahrnuty do klíčových ukazatelů výkonnosti k reportu pro mateřskou společnost. O klíčové ukazatele výkonnosti se ovšem nejedná, neboť pro společnost AVL nepředstavují kritické faktory úspěchu. Měření ukazatelů výkonnosti probíhá denně, týdně, případně i měsíčně. Ukazatelů výkonnosti může být až kolem osmdesáti. Přidaná hodnota na 1 Kč zaplacených personálních nákladů zaznamenává velikost přidané hodnoty, která je vytvořena 1 Kč vynaložených personálních nákladů. Stejně tak, jako u ukazatelů přidané hodnoty na přímého pracovníka, na pracovníka nebo na zaměstnance je usilováno o co nejvyšší hodnotu ukazatele. Mimo ukazatele, které ve výpočtu zahrnují přidanou hodnotu, se mezi ukazatele výkonnosti pro společnost AVL řadí i ukazatele z oblasti*

logistiky, které jsou měřeny týdně nebo měsíčně. U těchto ukazatelů je nastaveno rozmezí, v rámci něhož by se hodnoty měly pohybovat. Nevyřízené záležitosti stačí sledovat měsíčně a ukazatele celkového výstupu denně nebo týdně.

Další ukazatele byly zahrnuty mezi klíčové ukazatele výsledků, viz tabulka 4.8.

**Tabulka 4.8** Návrh klíčových ukazatelů výsledků pro AVL

Ukazatel	Název ukazatele
Klíčové ukazatele výsledků	Celkový počet hodin včetně dělení na přímé a nepřímé hodiny
	Počet zaměstnanců včetně dělení
	Celkové personální náklady
	Přesčasové hodiny
	Tržby
	Množství rozpracovaných zakázek
	Zisk/ztráta
	Přidaná hodnota

Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

*Klíčové ukazatele výsledků ukazují obecný směr, kterým se společnost ubírá. Zaznamenávání informací musí obvykle probíhat denně, nicméně vyhodnocování, měření a kontrola ukazatelů probíhá měsíčně. Ukazatele byly přebrány z KPI určených pro mateřskou společnost kromě ukazatele přesčasových hodin, který byl převzat z ukazatelů AVL, neboť představuje pro společnost AVL důležitou hodnotu. Ukazatele výsledků, které mají spíše informativní charakter nežli motivační, jsou prezentovány zaměstnancům společnosti na čtvrtročních shromážděních. Všichni zaměstnanci společnosti AVL Moravia s.r.o. od pracovníků úklidu až po vrcholový management jsou v rámci shromáždění seznámeni s údaji, jak si AVL vedla v různých oblastech. Z klíčových ukazatelů výsledků jsou prezentovány počty zaměstnanců, množství přesčasových hodin, tržby a to, zda AVL dosáhla zisku či ztráty za sledované období. Zaměstnanci se dozvídají informace o zakázkách, investicích, plánech do budoucna a mnoho dalších údajů. Zaměstnanci se na těchto shromážděních dozvídají mnohé informace o hospodaření společnosti a jsou tímto začleňováni do dění společnosti AVL. Na základě rozhovorů s pracovníky, kteří jsou zaměstnáni na dělnických pozicích, vyplynulo, že sice mají zájem o poskytování těchto informací týkající se AVL, nicméně by bylo vhodné při prezentaci výsledků zaměstnancům sdělit, co jednotlivá čísla a slova znamenají. Z důvodu zahraniční mateřské společnosti je vedení zvyklé používat cizí slova převzaté z němčiny nebo angličtiny, kterým většina pracovníků nerozumí. Pokud ovšem cizí slova mateřská společnost vyžaduje, bylo by vhodné tato slova zaměstnancům překládat. Rovněž by měly být vysvětlovány prezentované ukazatele pro snadnější pochopení.*

## 5 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na oblast klíčových ukazatelů výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti měří velmi důležitá data, která by měla být podkladem pro řízení společnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou pravidelně sledovány a na základě zjištěných údajů dochází k hodnocení, zda všechny procesy fungují ve společnosti tak, jak mají. Měření není povinné pro žádné subjekty, nicméně pokud společnost usiluje o vyšší efektivitu svých činností, je vhodné tyto ukazatele zavést. Rovněž klíčové ukazatele výkonnosti umožňují srovnávat aktuální výkon oproti vytýčené cílové hodnotě, které se společnost snaží dosáhnout. Pro každou společnost, která klíčové ukazatele výkonnosti zavádí, je nezbytný individuální přístup k tvorbě systému ukazatelů. Základem pro vytvoření návrhu systému ukazatelů je typ společnosti. Různé typy společnosti budou mít ukazatele zaměřeny na rozdílné oblasti, které jsou pro daný typ společnosti klíčové. Systém ukazatelů je ovlivněn také velikostí společnosti, mnohotvárností podnikových útvarů a fází životního cyklu společnosti. Zásadní pro efektivní výběr správných ukazatelů je pokrytí kritických faktorů úspěchu, které určují, v jakých oblastech společnost potřebuje dosahovat dobrých výsledků. Účelný, efektivní a vhodně zvolený systém klíčových ukazatelů výkonnosti je zásadní pro budoucí úspěch společnosti.

Cílem diplomové práce byla analýza a zhodnocení stávajících klíčových ukazatelů výkonnosti a návrh možných úprav pro společnost AVL Moravia s.r.o. V teoretické části bylo záměrem popsat výkonnost společnosti, určit různé způsoby měření a hodnocení výkonnosti společnosti. Cílem kapitoly, která se zabývala popisem klíčových ukazatelů společnosti, bylo objasnění postupu ke stanovení vhodných ukazatelů a popis zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti ve společnosti. Praktická část byla věnována charakteristice společnosti AVL Moravia s.r.o. a popisu stávajících ukazatelů, které AVL Moravia s.r.o. reportuje své mateřské společnosti AVL List GmbH. Z širokého spektra ukazatelů byla pro detailní deskripci použita oblast řízení lidských zdrojů, produktivity a logistiky. Každá ze zkoumaných oblastí byla nejdříve blíže popsána a poté byla provedena analýza zavedených ukazatelů na základě rozhovorů s vedením společnosti.

Na základě všech dostupných informací byly zjištěny významné ukazatele, které společnost dále využívá a nevýznamné ukazatele, ze kterých společnosti neplyne žádný užitek. Nedůležité ukazatele byly vyloučeny a podstatné rozděleny na klíčové ukazatele výkonnosti, klíčové ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti. Nakonec došlo k navržení nových ukazatelů, které by společnosti mohly dopomoci ke zvýšení výkonnosti. Mezi

klíčovými ukazateli výkonnosti byly ponechány ukazatele celkového výstupu na odpracovanou hodinu, výstup na zaměstnance, přidaná hodnota na celkový počet hodin, počet zaměstnanců, spotřeba surovin, absence a nemocnost. Nově byly zařazeny ukazatele procenta přesčasů z odpracovaných hodin a průměrná návratnost investic. Všechny tyto ukazatele mají být měřeny v průběhu dne, jednou za den nebo maximálně týdně. Jedná se o nefinanční měřítko a představují kritické faktory úspěchu společnosti. Mezi ukazatele výkonnosti, kterých může být až kolem 80, byly přesunuty ukazatele, které měla společnost zařazeny původně pod klíčovými ukazateli výkonnosti. Jedná se o přidanou hodnotu na korunu zaplacených personálních nákladů, přidanou hodnotu na přímého pracovníka, na pracovníka a na zaměstnance, zásoby materiálu, rozpracovaná výroba, zásoby slušné jakosti, suroviny a spotřební materiál, index průměrného vývoje cen, celkový počet nevyřízených záležitostí, celkový výstup na přímého pracovníka a celkový výstup na pracovníka. Ukazatele výkonnosti se měří denně, týdně nebo i měsíčně. Do poslední skupiny ukazatelů byly zahrnuty klíčové ukazatele výsledků. Ty představují obecný směr, jímž se společnost ubírá. Ukazatele byly převzaty ze skupiny ukazatelů, které společnost nazývala klíčovými ukazateli výkonnosti. Jedná se o celkový počet hodin včetně dělení na přímé a nepřímé hodiny, počet zaměstnanců včetně dělení, celkové personální náklady, tržby, množství rozpracovaných zakázek, zisk/ztráta, přidaná hodnota a z nově zařazených ukazatelů se do této skupiny řadí přesčasové hodiny.

Společnost AVL Moravia s.r.o. provádí konstrukční a výrobní činnost pro svou mateřskou společnost AVL List GmbH, která se zabývá vývojem, simulací a testováním technologií pohonných jednotek. AVL Moravia s.r.o. působí na trhu od roku 1996 a postupem času si prošla mnoha vývojovými etapami. Celkové tržby společnosti AVL činily v roce 2015 838 170 000 Kč, zisk byl vykázán ve výši 22 170 000 Kč. AVL zaznamenala významný nárůst ve výši tržeb i zisku oproti roku 2014, což také souvisí se zvyšováním výkonnosti společnosti. Nicméně rok 2016 nebyl pro společnost AVL Moravia s.r.o. příznivý, výsledek hospodaření se pohybuje v záporných hodnotách. Ztráta byla způsobena zejména rozsáhlými investicemi a ztrátovými projekty. Společnost AVL by se měla více soustředit na sledování svých ukazatelů výkonnosti. Jasně rozčlenit sledované ukazatele na klíčové ukazatele výkonnosti, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků a jednoznačně určit odpovědnost za měření jednotlivých ukazatelů. To by mohlo představovat řadu přínosů pro společnost AVL Moravia s.r.o.

## Seznam použité literatury

### Knihy a ostatní zdroje

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy (praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace)*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [4] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji a konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. 172 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [6] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [7] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [8] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [9] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [11] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [12] Interní materiály společnosti

## Elektronické zdroje

- [13] AVL. *AVL Facts*. [online]. [17. 03. 2017]. Dostupné z: <https://www.avl.com/avl-facts>
- [14] AVL. *Informace o AVL Moravia*. [online]. [17. 03. 2017]. Dostupné z: <http://www.avlcechy.cz/info-moravia.html>
- [15] AVL. *Power to Electrify: AVL electrification Solutions*. [online]. [10. 03. 2017]. Dostupné z: <https://www.avl.com/-/avl-electrification-solutio-1?uj=&ujName=Play%20the%20new%20AVL%20Electrification%20Movie>
- [16] BUSINESSCENTER.CZ. *Logistika*. [online]. [15. 03. 2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1191-logistika.aspx>
- [17] BUSINESS-WISSEN.DE. *Key Performance Indicators*. [online]. [17. 03. 2017]. Dostupné z: <http://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-key-performance-indicators-kpi/>
- [18] EKATALOG. *Avl Moravia s.r.o.* [online]. [09. 03. 2017]. Dostupné z: <https://www.ekatalog.cz/firma/313588-avl-moravia-sro/>
- [19] NOCTUINT. *Používáte správné klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)?* [online]. [10. 03. 2017]. Dostupné z: <https://www.noctuint.cz/blog/2015-06-05-kpi>
- [20] PNMSOFT. *KPI – Key Performance Indicators*. [online]. [14. 03. 2017]. Dostupné z: <http://www.pnmsoft.com/resources/bpm-tutorial/key-performance-indicators/>

## Seznam zkratk

AVL	AVL Moravia s.r.o.
AVL List GmbH	mateřská společnost
BCF	brutto CF v jednotlivých letech upraven o inflaci
BSC	balanced scorecard
C	investovaný kapitál
CF	výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků
CFROI	cash flow return on investment
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EPS	čistý zisk na akcii
EVA	economy value added
I	brutto investice
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
MVA	market value added
n	doba ekonomické životnosti
NA	hodnota neodepisovaných aktiv
NOPAT	provozní zisk po zdanění za sledované období
P/E	price-earnings ratio
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
t	jednotlivé roky
VZZ	výkaz zisku a ztráty
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18.4.2017

.....  


jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1      Kontrolní seznam pro vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“
- Příloha č. 2      Organizační struktura společnosti AVL Moravia s.r.o.

Příloha č. 1

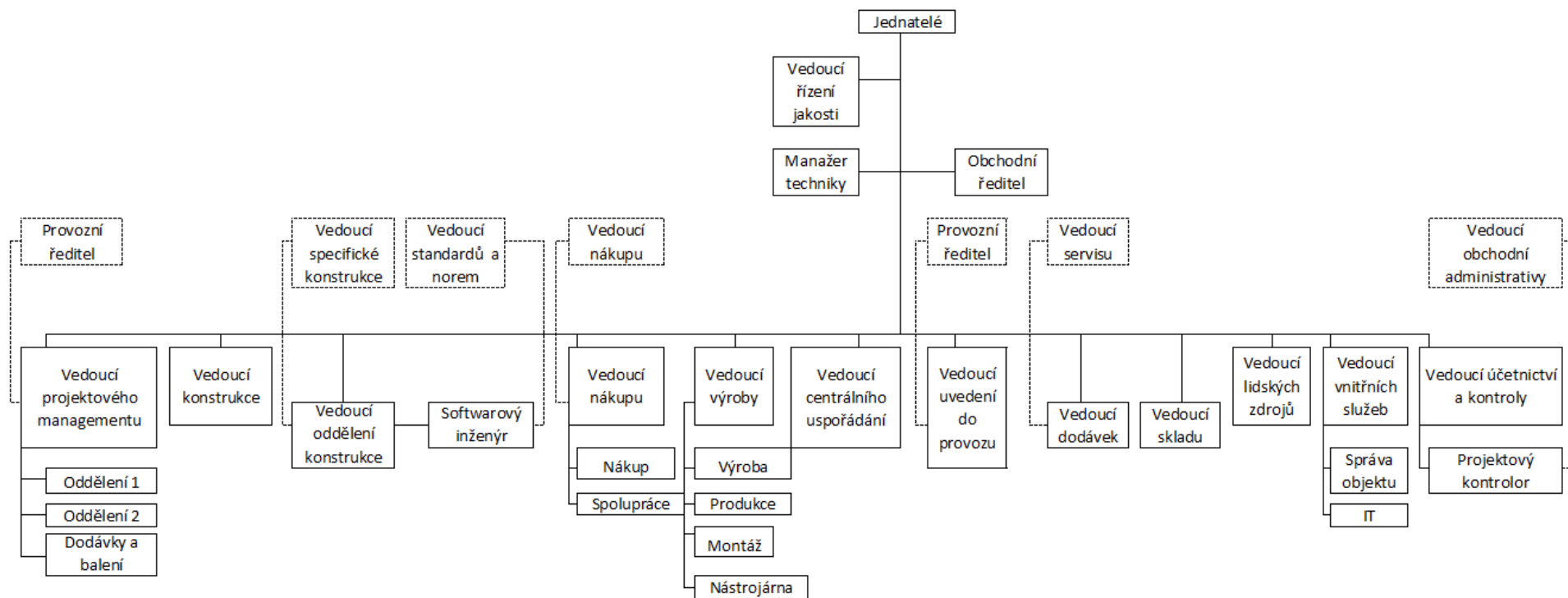
Kontrolní seznam pro vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“

1.	Byl proces z velké části zajištěn interními zdroji?	ANO NE
2.	Zajistili jste, že proces bude napomáhat kulturní jednotnosti?	ANO NE
3.	Přezkoumali jste všechny implementační kroky a ověřili jste, zda jsou postaveny na základních kamenech?	ANO NE
4.	Podporuje a propaguje tým vrcholového vedení kulturu „prostě to udělejte“?	ANO NE
5.	Zdůrazňuje intranetová stránka daného projektu kulturu „prostě to udělejte“?	ANO NE
6.	Zavedli jste moratorium na existující klíčové ukazatele výkonnosti?	ANO NE
7.	Jsou po dobu prvních 12 měsíců využívány existující tabulky, výkazy a databázové aplikace?	ANO NE
8.	Zajistil tým vrcholového vedení, aby byly osloveny zainteresované strany a přispěly k úvahám o: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ původním účelu zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti?</li> <li>➤ využívání a aplikování klíčových ukazatelů výkonnosti?</li> <li>➤ úvodním šířením a pronikáním klíčových ukazatelů výkonnosti do celé společnosti?</li> <li>➤ tempu, kterým bude pokračovat zavádění a implementace klíčových ukazatelů výkonnosti?</li> <li>➤ školení a vzdělávání, které jsou požadovány pro zmocňování zaměstnanců k vytváření svých vlastních klíčových ukazatelů výkonnosti?</li> </ul>	ANO NE ANO NE ANO NE ANO NE ANO NE
9.	Oznámil tým vrcholového vedení, že delegoval pravomoc na tým pro klíčové ukazatele výkonnosti a že se bude řídit jeho rozhodnutími?	ANO NE
10.	Byli jmenováni koordinátoři v podnikových útvarech a týmech zapracování do daných procesů?	ANO NE
11.	Má projektový tým přístup k databázi klíčových ukazatelů výkonnosti?	ANO NE

Zdroj: (Parmenter, 2008) - vlastní zpracování

Příloha č. 2

Organizační struktura společnosti AVL Moravia s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování