



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Finanční a manažerské výkaznictví

Jaroslav Wagner

Struktura bloku

1 Proč a pro koho je užitečný reporting

2 Vztah řízení ziskovosti a likvidity

3 Význam manažerských výsledovek

4 Výkazy nákladových, výnosových a ziskových středisek

Role manažerského účetnictví a reportingu

■ Manažerské účetnictví a reporting je služba

- informační systém, který měří, zpracovává a komunikuje ekonomické informace
- systém, který přetváří data v informace

■ Účtování není účetnictví

- *Účtování* je mechanický a opakovaný proces zaznamenání a uchování hospodářských operací; účtování je pouze malou částí účetnictví
- Cílem účetnictví je analýza, interpretace a využití informací
- *Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy* [Institute of Management Accountants]

Klíčové otázky, na které by měl odpovědět finanční reporting

1

- Jaká je **finanční pozice podniku**?

2

- Jaká je **podniková výkonnost**?

3

- Jak se vyvíjí **finanční situace podniku**?

Klíčové otázky, na které by měl odpovědět finanční reporting

Finanční pozice

- Objem a struktura aktiv
- Objem a struktura zdrojů financování
- Vztahy mezi aktivy a zdroji financování

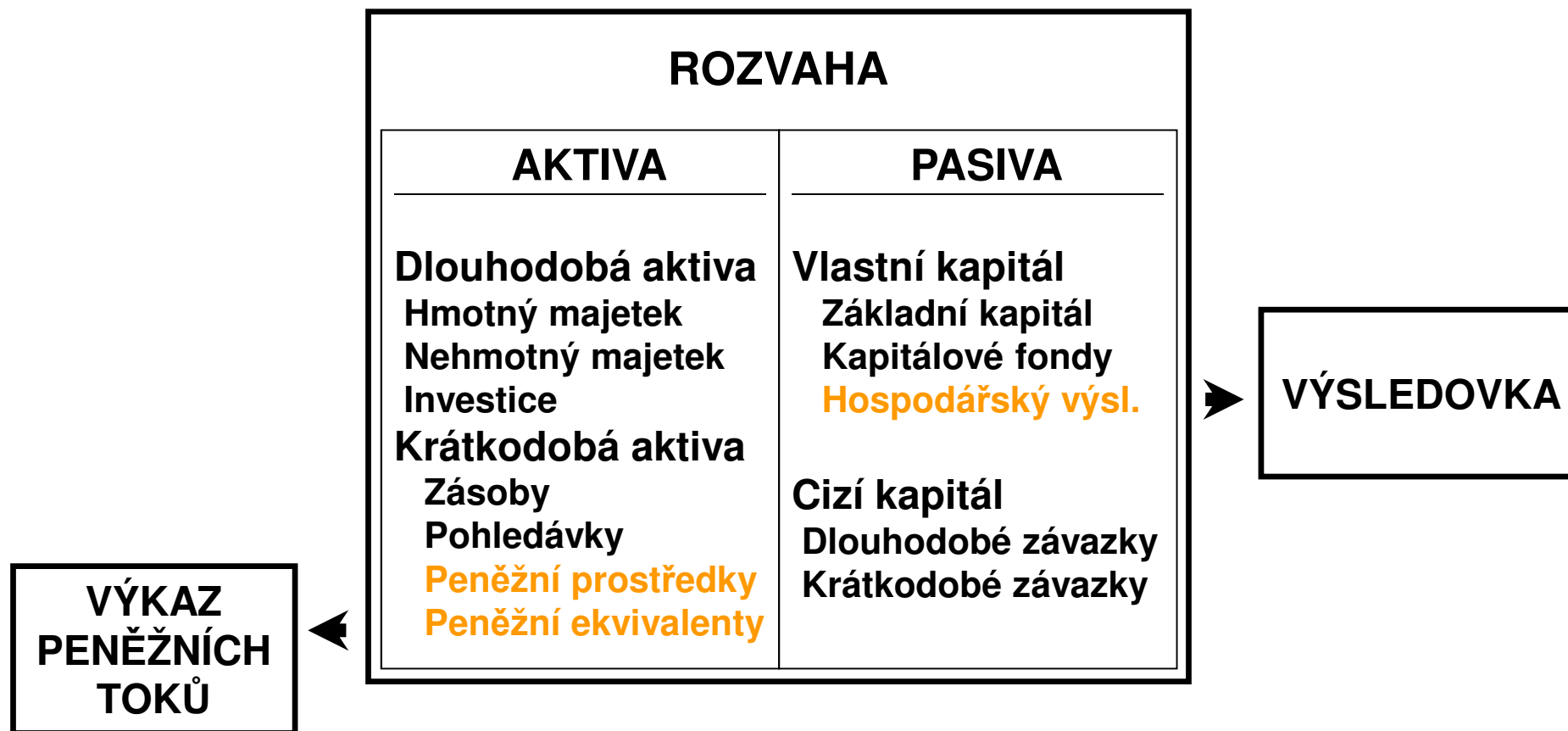
Výkonnost

- Ziskovost
- Rentabilita kapitálu (aktiv)

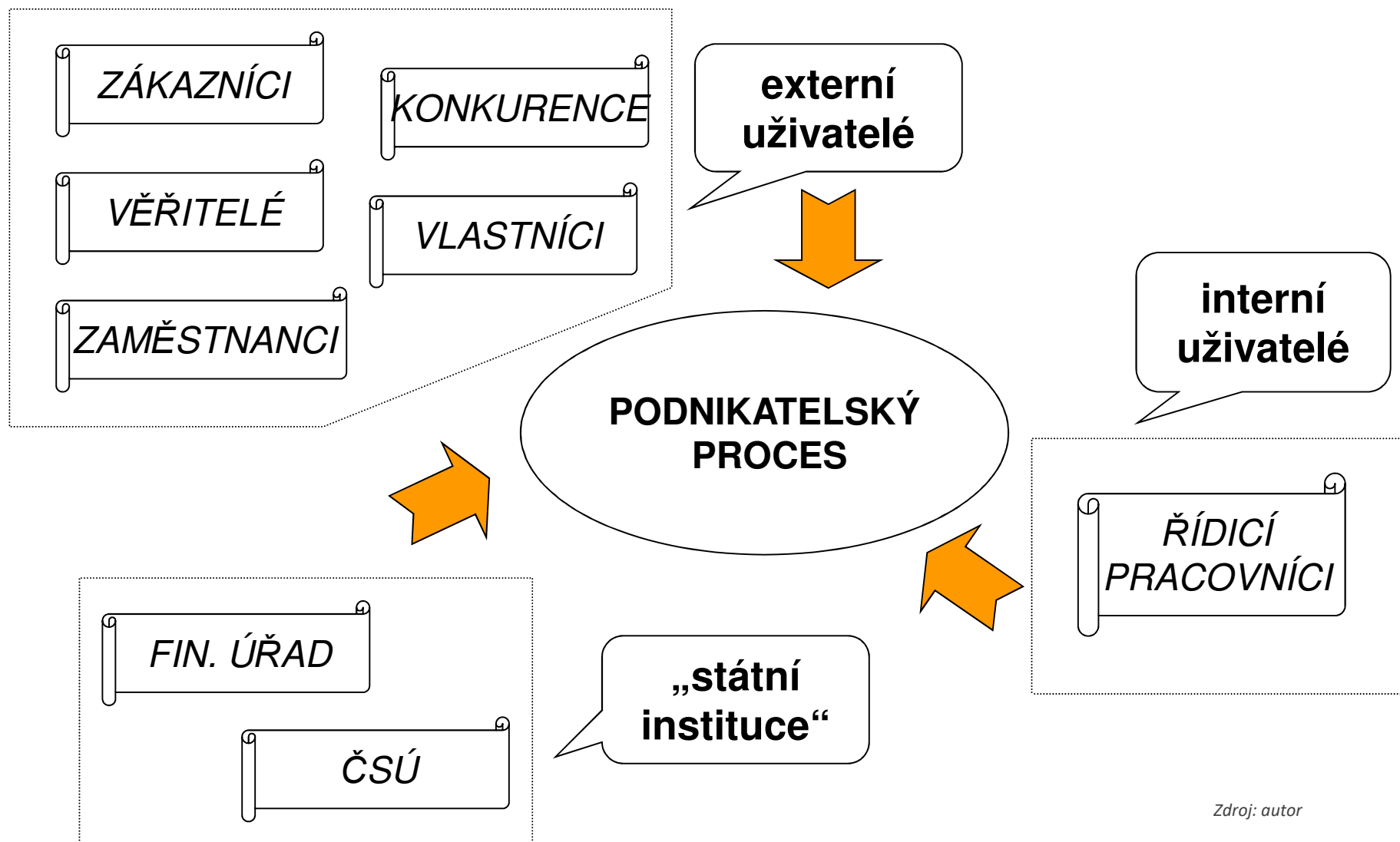
Změny ve finanční situaci

- Vývoj cash flow
- Likvidita
- Solventnost

Finanční pozice, výkonnost a změny ve finanční situaci v účetních výkazech



Kdo se o reporting zajímá



Vztah finančního a manažerského účetnictví a reportingu

FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ A REPORTING

- dodržování pravidel zabezpečuje spolehlivé a srovnatelné informace
- syntetické informace
- orientace na výsledky dosažené v minulosti
- informace vykazované v pravidelných intervalech
- výstupy (výkazy) veřejně přístupné
- preference stabilního vývoje

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A REPORTING

- specifické informace podle potřeb managementu umožňující aktivně měnit chování podniku
- analytický pohled na podnik
- srovnání skutečnosti s předem stanoveným vývojem
- informace s minimálním zpožděním za skutečným průběhem
- utajené informace
- kritické informace o podniku

Struktura bloku

1 Proč a pro koho je užitečný reporting

2 Vztah řízení ziskovosti a likvidity

3 Význam manažerských výsledovek

4 Výkazy nákladových, výnosových a ziskových středisek

Ziskovost a likvidita

ZISKOVOST

- schopnost podniku dosáhnout takové výnosy, které pokryjí veškeré náklady
- a současně umožní dosáhnout zisk pro vlastníky



VÝSLEDOVKA

Výnosy
(Náklady)
Zisk

LIKVIDITA

- schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky
- a těmi krýt včas a požadovaným způsobem svoje závazky



VÝKAZ CASH FLOW

Příjmy
(Výdaje)
Čistý Cash Flow

Výnosy vs. příjmy, náklady vs. výdaje

Komplikovanější situace:

- **Odpisy dlouhodobého majetku**
- **Dlouhodobé zakázky**
- **Náklady v „předvýrobním“ období (vývoj výrobku) a v „povýrobním“ období (likvidace, rekultivace)**

Costs a Expenses



COSTS

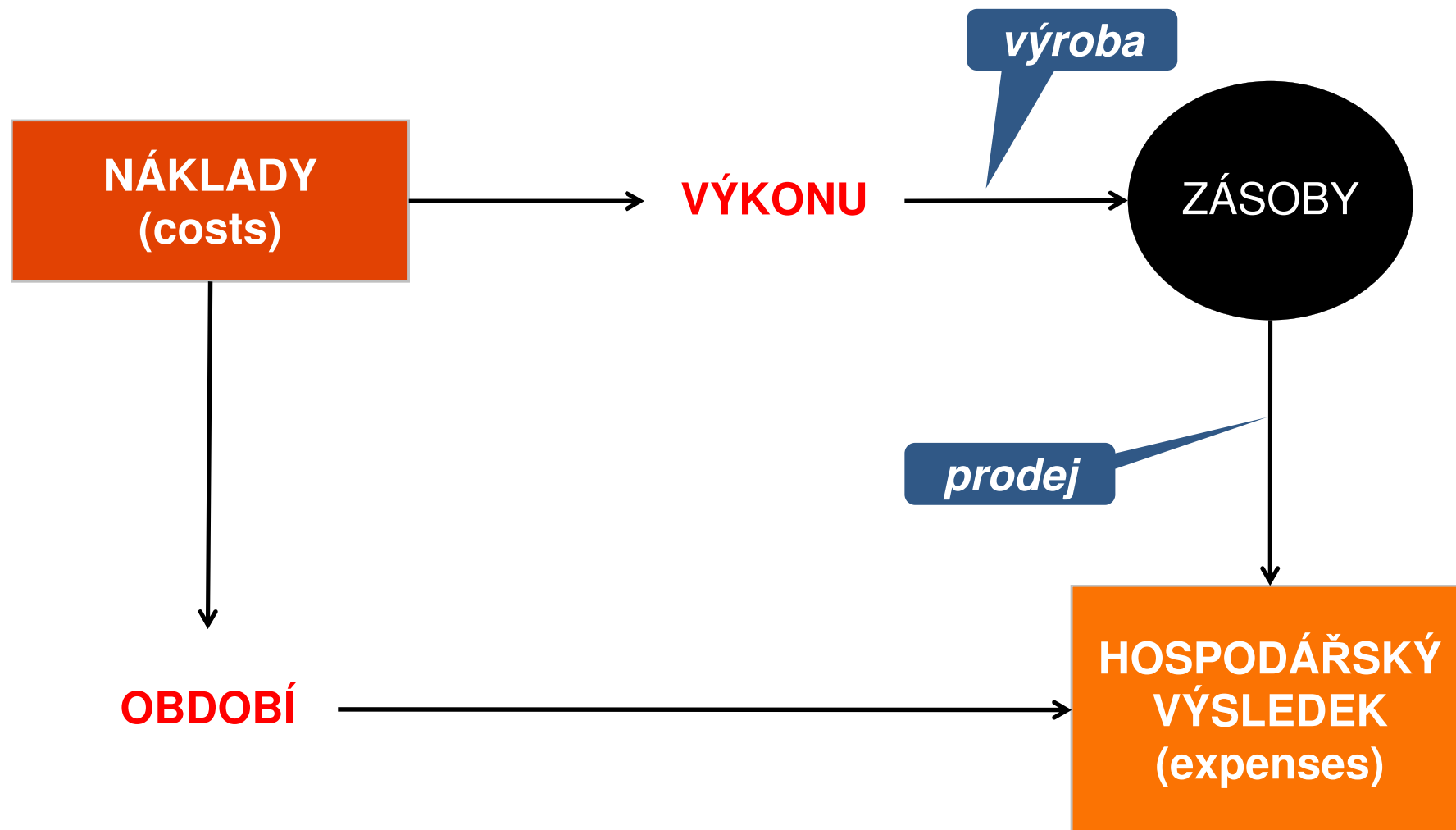
- NÁKLADY = vynaložené ekonomické zdroje
- řešíme je již při tvorbě výkonu (tj. při výrobě)



EXPENSES

- NÁKLADY = snížení hospodářského výsledku
- řešíme je při zjišťování hospodářského výsledku

Náklady výkonu a náklady období



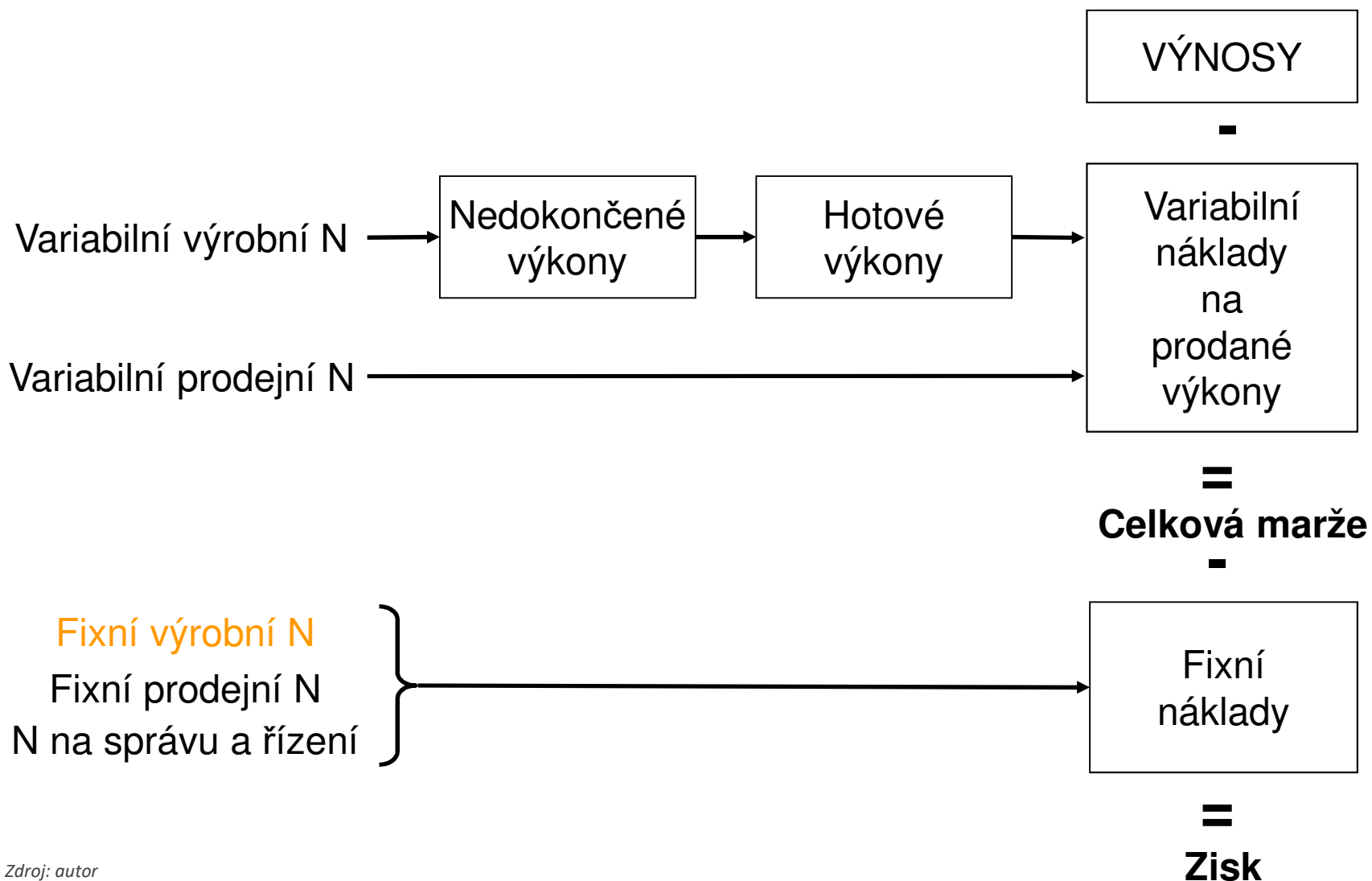
Vliv ocenění výkonů na hospodářský výsledek

- souvisí s vymezením **nákladů výkonu** a **nákladů období**
- **ocenění výkonů kalkulací variabilních nákladů**
 - náklady výkonu → variabilní náklady
 - náklady období → fixní náklady
- ⇒ HV je **citlivý na změny** v množství a struktuře prodaných výkonů
- ⇒ motivační **působení na prodej** výkonů
- **ocenění výkonů kalkulací plných nákladů**
 - náklady výkonu → variabilní náklady + fixní náklady spojené s vytvořením výkonu
 - náklady období → náklady správy a řízení + prodejní náklady
- ⇒ HV je při kolísání objemu a struktury prodeje **stabilizován**
- ⇒ motivační **působení na výrobu** nikoli prodej výrobků

Zjišťování hospodářského výsledku při oceňování na úrovni variabilních nákladů

Vynaložené náklady

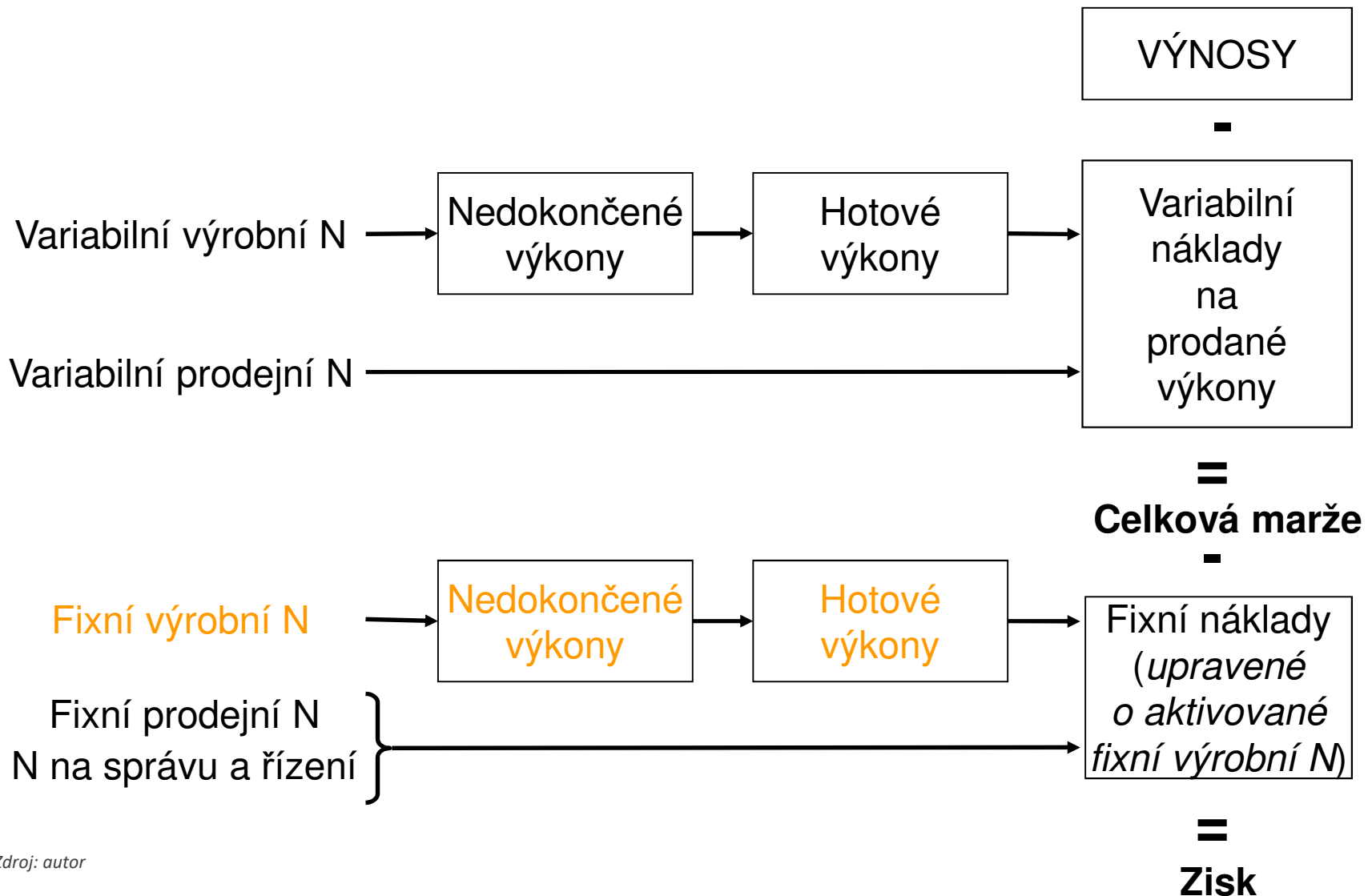
Zjištění HV



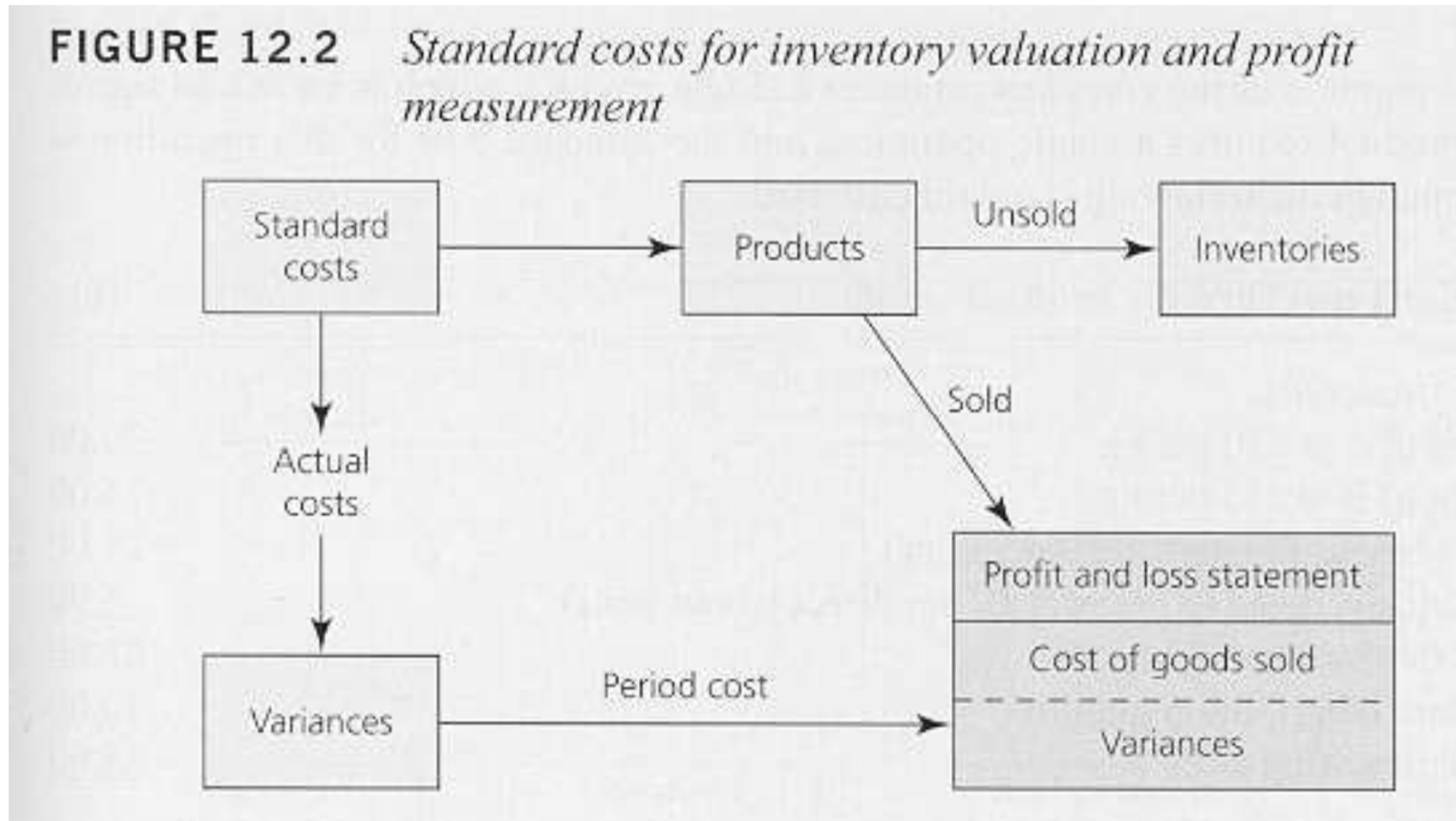
Zjišťování hospodářského výsledku při oceňování na úrovni plných nákladů

Vynaložené náklady

Zjištění HV



Vliv metody standardních nákladů na měření zisku



Zdroj: autor

Struktura bloku

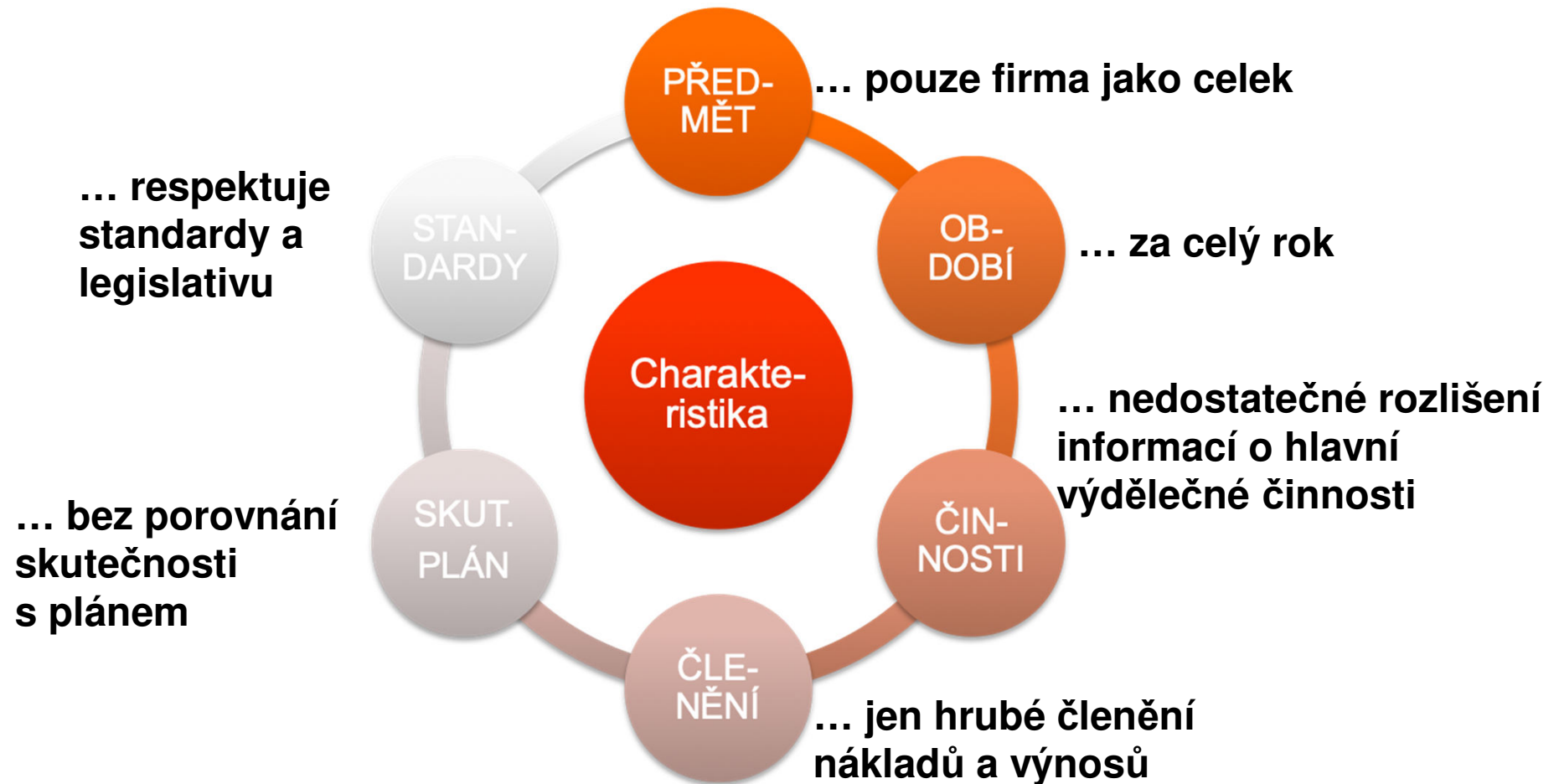
1 Proč a pro koho je užitečný reporting

2 Vztah řízení ziskovosti a likvidity

3 Význam manažerských výsledovek

4 Výkazy nákladových, výnosových a ziskových středisek

Výsledovka ve finančním výkaznictví



Příklady výsledovek finančního účetnictví



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2017 (V MIL. KČ)

	BOD	2017	2016
Tržby	16	407 400	347 987
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	24	347 519	295 232
Hrubý zisk		59 881	52 755
Odbytové náklady	24	15 040	13 503
Správní náklady	24	9 710	7 843
Ostatní provozní výnosy	17	13 397	6 498
Ostatní provozní náklady	18	7 997	7 015
Provozní výsledek		40 531	30 892
Finanční výnosy		3 373	2 777
Finanční náklady		4 779	2 820
Finanční výsledek	19	- 1 406	- 43
Zisk před zdaněním		39 125	30 849
Daň z příjmů	21	7 284	5 686
Zisk po zdanění		31 841	25 163



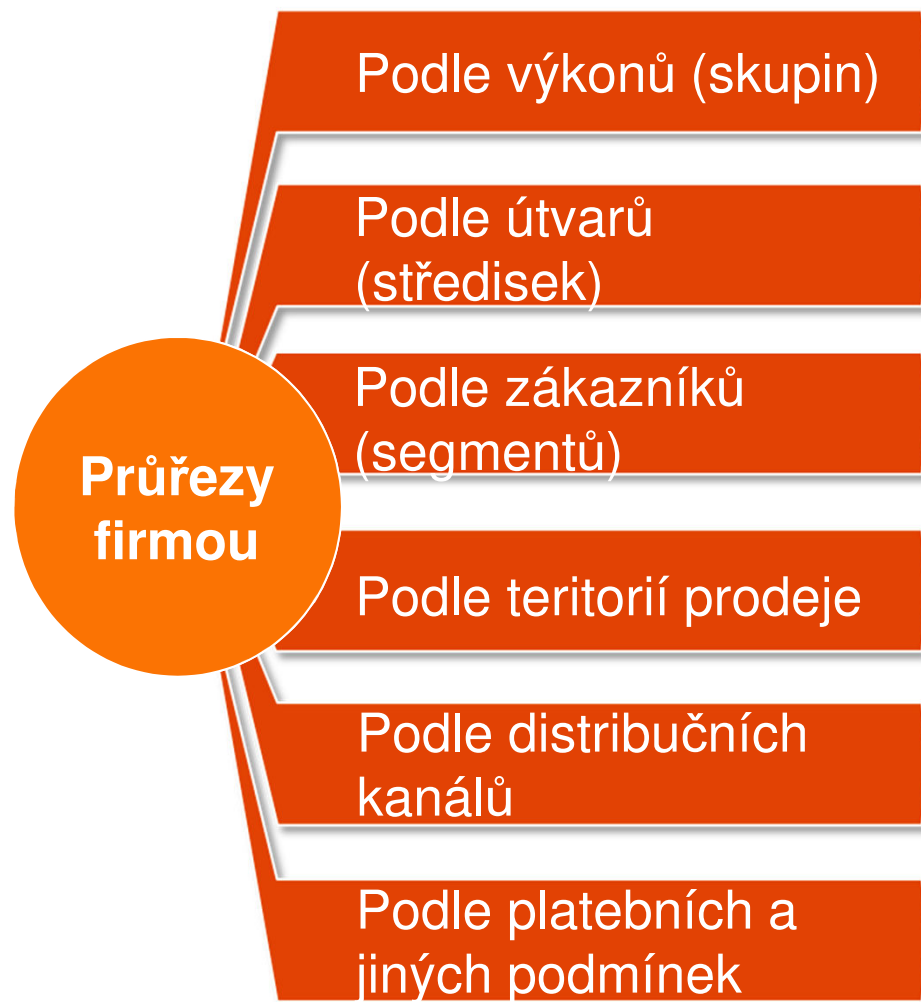
VÝKAZ ÚPLNÉHO VÝSLEDKU ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2017 (V MIL. KČ)

	BOD	2017	2016
Zisk po zdanění za období		31 841	25 163
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění finančních derivátů k zajištění	12	5 791	9 179
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění realizovatelných finančních aktiv	12	- 338	1 156
Ostatní úplný výsledek za období, po zdanění*		5 453	10 335
Úplný výsledek za období		37 294	35 498

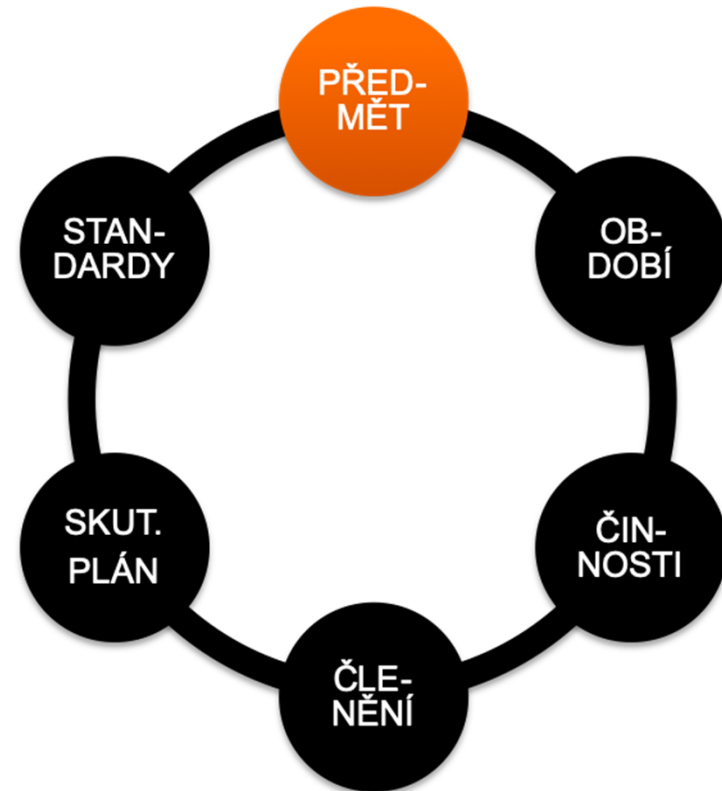
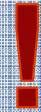
Příklady výsledovek finančního účetnictví

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)				
omeš.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2017	2016
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	2 269 505	2 324 736
II.	Tržby za prodej zboží	02	830 878	779 817
A.	Výkonová spotřeba	03	2 537 535	2 521 249
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	577 961	532 271
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 098 084	1 092 194
A. 3.	Služby	06	861 490	896 784
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	- 23 846	7 414
C.	Aktivace (-)	08	- 12	0
D.	Osobní náklady	09	275 775	276 107
D. 1.	Mzdové náklady	10	202 409	201 876
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	73 366	74 231
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	69 923	69 713
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	3 443	4 518
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	162 625	163 364
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	164 634	161 185
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	164 634	161 185
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	1 615	2 770
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	- 3 624	- 591
III.	Ostatní provozní výnosy	20	45 209	65 673
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3 081	3 658
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	9 310	11 970
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	32 818	50 045
F.	Ostatní provozní náklady	24	15 908	27 438
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 031	3 023
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	8 858	9 741
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	3 625	4 707
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 6 954	- 1 510
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	9 348	11 477
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	177 607	174 654
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	125 000
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	125 000
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	179 633
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	3	570
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	3	570
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	- 56 625
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	6 974	8 024
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	1 418	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	5 556	8 024
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	7 914	865
K.	Ostatní finanční náklady	47	980	2 524
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 37	- 7 121
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	177 570	167 533
L.	Daň z příjmů	50	41 199	53 189
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	26 554	26 387
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	14 645	26 802
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	136 371	114 344
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	136 371	114 344
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	3 153 509	3 296 661

Manažerská výsledovka I.



Informace členěné podle průřezů firmou



Zdroj: autor

Příklad manažerské výsledovky

Zdroj: autor

	Průřezy podniku (produkty, zákazníci, útvary...)			Celkem
Výnosy z prodeje	250 000	420 000	170 000	840 000
Přímé jednicové náklady	75 000	130 000	55 000	260 000
Přímé variabilní režijní náklady	40 000	60 000	35 000	135 000
Marže I.	135 000	230 000	80 000	445 000
Přímé fixní náklady	20 000	80 000	0	100 000
Marže II.	115 000	150 000	80 000	345 000
Nepřímé režijní náklady hl. činn.				190 000
Marže III.				155 000
Nepřímé správní náklady				90 000
Zisk				65 000

Manažerská výsledovka v produktovém členění

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	Produkt E	Produkt F	Produkt G	...	Celkem
Brutto výnosy z prodeje výkonů									
- diskontní slevy (množstevní, platební podm.)									
- marketingové slevy									
Netto výnosy z prodeje výkonů									
- variabilní výrobní náklady prodaných výkonů									
- variabilní distribuční náklady prodaných výkonů									
Marže I. (contribution margin)									
- fixní náklady výroby									
- fixní náklady distribuce									
Marže II.									
- fixní marketingové náklady									
Marže III. (za skupinu výrobků)									
- správní režie divize									
Marže IV.									
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)									

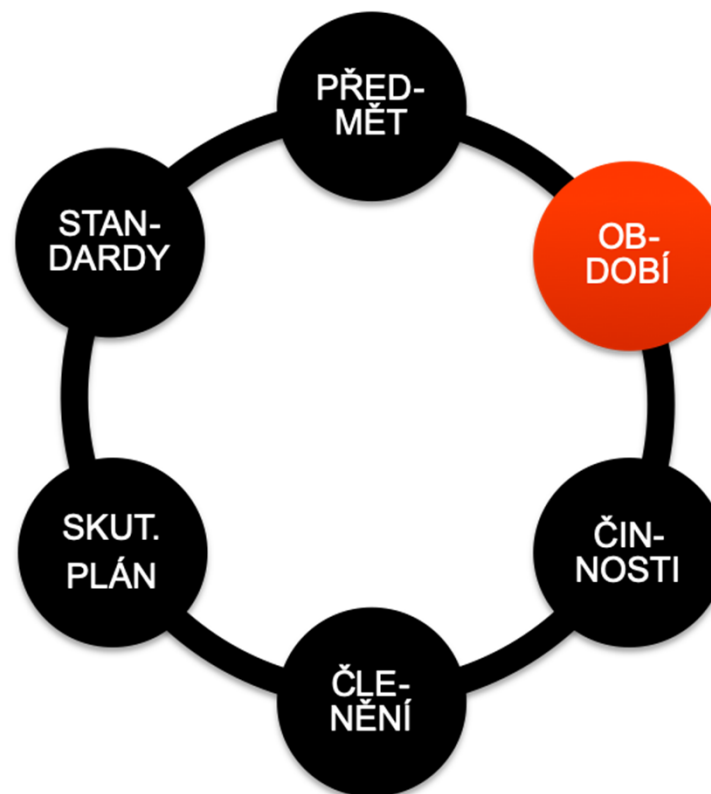
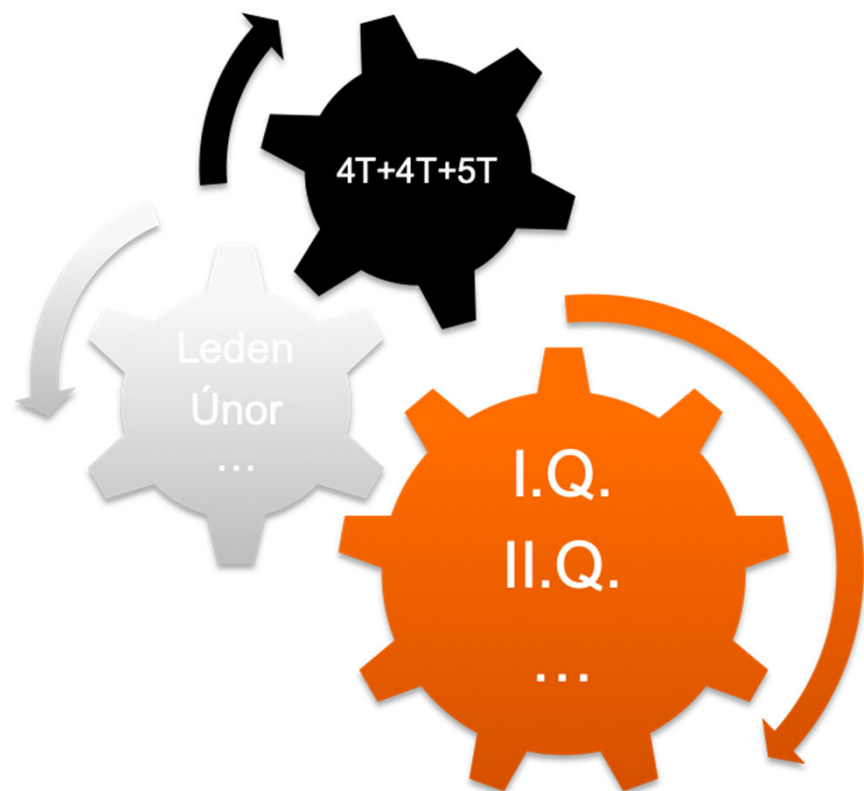
Manažerská výsledovka ve střediskovém členění

	Celkem podnik			
Výnosy z prodeje výkonů				
± Změna stavu zásob výrobků a nedok. výroby				
Výkony				
Jednicové náklady vytvořených výkonů	Stř. 1	Stř. 2	Stř.	...
Variabilní režijní náklady vytvořených výkonů	Stř. 1	Stř. 2	Stř.	...
Fixní náklady výrobních středisek	Stř. 1	Stř. 2	Stř.	...
Fixní náklady distribuce a prodeje	Stř. 1	Stř. 2	Stř.	...
Fixní náklady správy a řízení divize	Marketing	Podpora prodeje	...	
Společná správní režie podniku	Strategický marketing	Výzkum & vývoj	...	
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)				

Zdroj: autor

Manažerská výsledovka II.

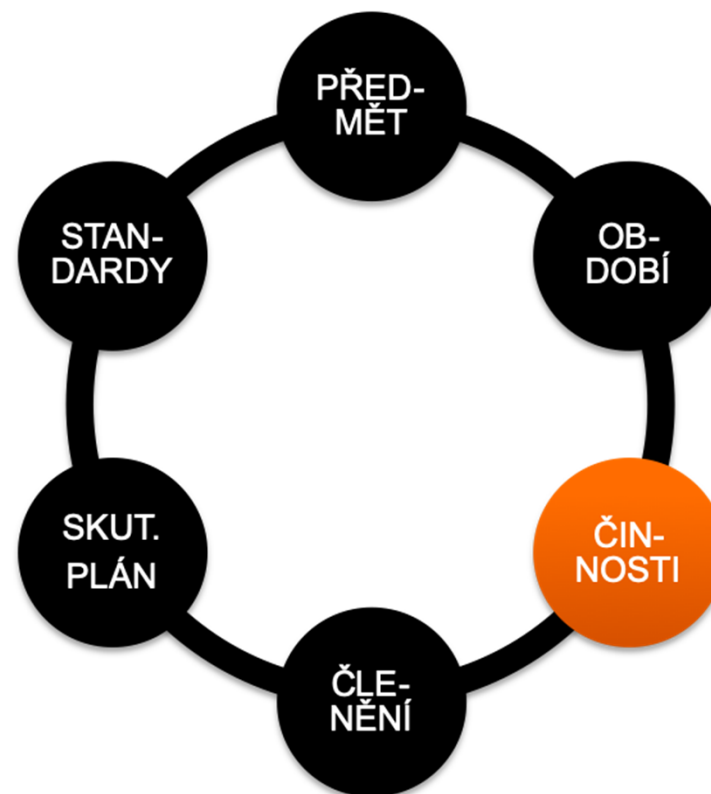
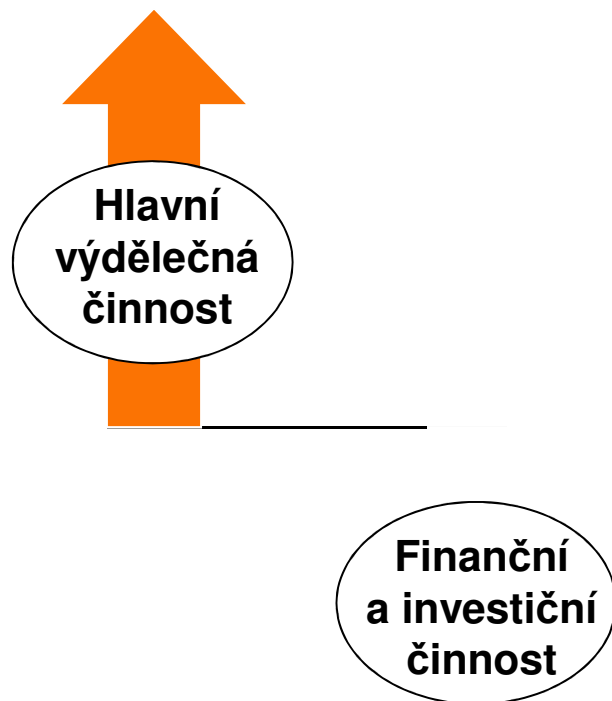
Informace za kratší
časová období



Zdroj: autor

Manažerská výsledovka III.

Informace oddělené
podle činností



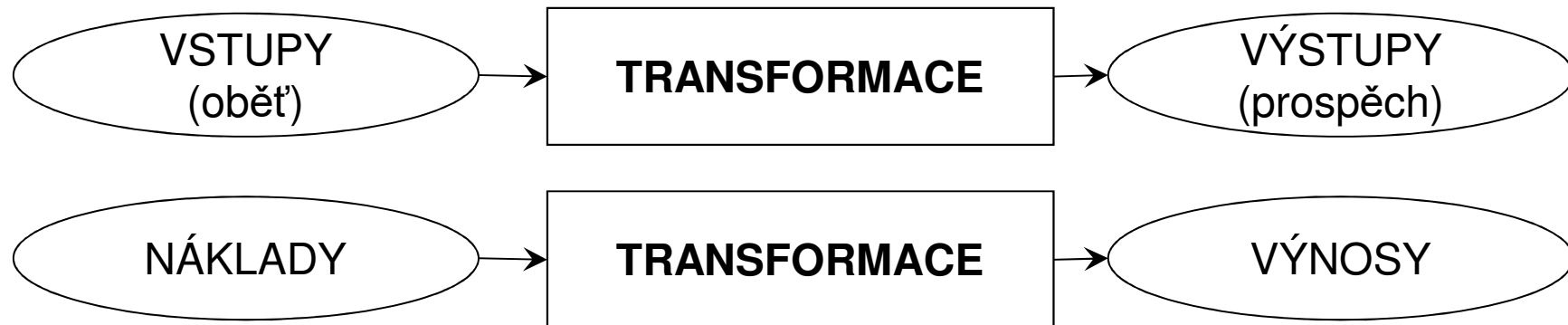
Zdroj: autor

Činnosti podniku

Dopady na rozvahu i výsledovku!

1. Hlavní výtěžná činnost

- podstatou je transformace vynaložených zdrojů na výstupy (výkony)



2. Finanční a investiční činnost

- o podstatou je zhodnocení zdrojů poskytnutím kapitálu



Manažerská výsledovka IV.

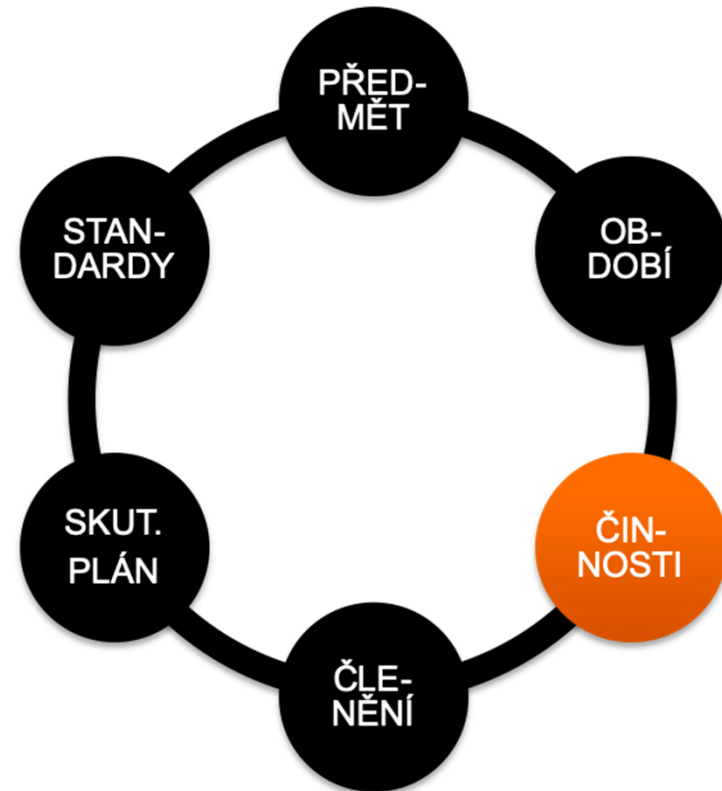
Podrobné členění nákladů
podle účelu i druhů !

Druhovité členění

- spotřeba materiálu (základní x režijní)
- subdodávky
- osobní náklady (výkonných x manažerských pracovníků)
- nakupované služby
- odpisy (!volba metody, ocenění)
- úroky (včetně kalkulačních úroků)

Účelové členění

- jednicové variabilní výrobní
- režijní variabilní výrobní
- fixní režijní výrobní
- variabilní prodejní
- fixní prodejní
- fixní administrativní a správní
- fixní strategické náklady



Zdroj: autor

Členění nákladů

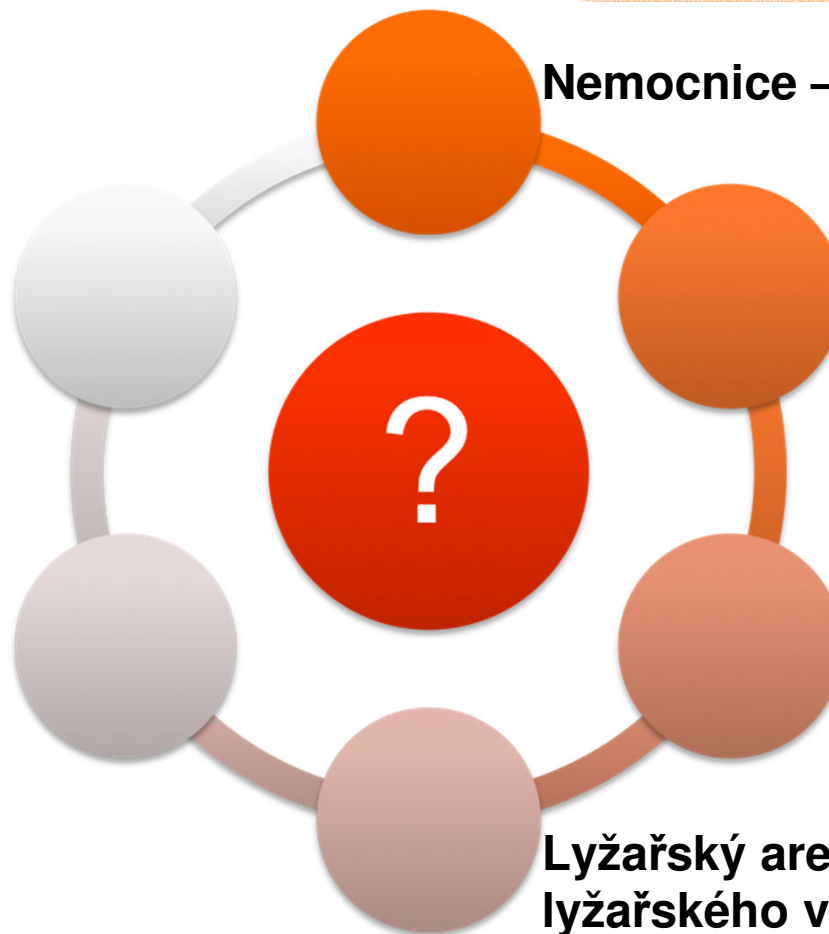
- jednotlivá členění nákladů ukazují na různé **charakteristiky a vlastnosti nákladů**
 - ⇒ důležité je pochopit, co je **kritériem** pro každé členění
- každé členění nákladů je vhodné pro jiné **rozhodovací úlohy** řídicích pracovníků
 - ⇒ jednotlivá členění **není možné zaměňovat**
- náklad je **peněžní vyjádření** vynaloženého zdroje
 - ⇒ nemůžeme řídit náklady, ale **příčiny jejich vzniku**

Členění nákladů

O jaký náklad se jedná?

Nákupní centrum –
osobní náklady
asistentek na infu

Výrobce oděvů –
spotřeba nití
pro různé bundy



Nemocnice – implantáty kloubů
při ortoped. operaci

Mlékárna – mléko
odstředované
na smetanu a odstř.
mléko

Prodejce párků v rohlíku
– spotřeba hořčice

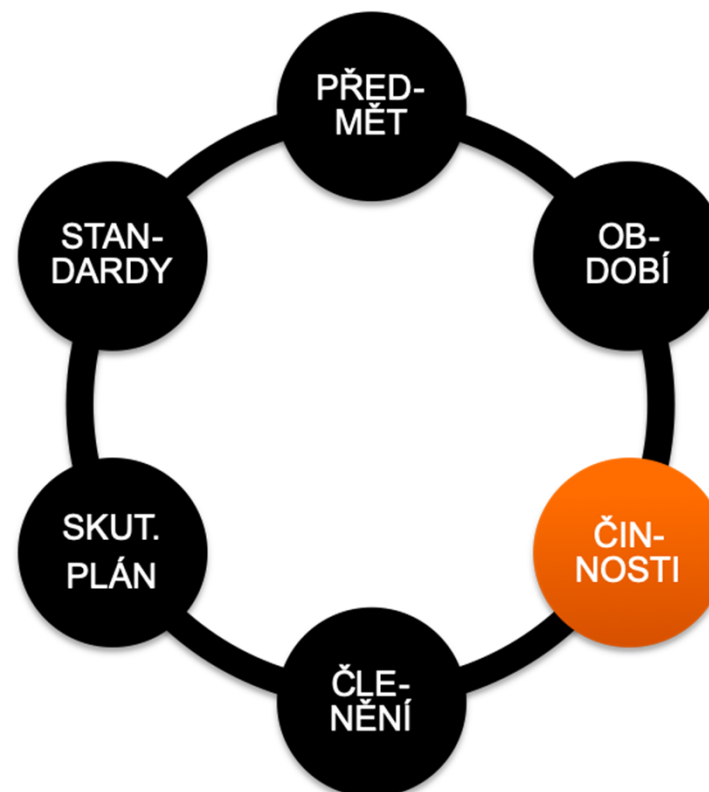
Lyžařský areál – odpis
lyžařského vleku

Manažerská výsledovka V.

Porovnání skutečných veličin s plánem



Produkt
Výnosy z prodeje
PS variabilní náklady prod. výkonů
Kalkulovaná Marže (příspěvek na úhradu)
PS fixní náklady výrobní
PS fixní náklady prodeje a správy
PS fixní náklady celkem
Kalkulovaný hospodářský výsledek
<i>Standardní vynaložené variabilní náklady</i>
<i>Skutečné vynaložené variabilní náklady</i>
Úspora/překročení variabilních nákladů
Úspora/překročení fixních vyr. nákladů
Úspora/překročení fixních nákladů prodeje a správy
Úspora/překročení fix. nákladů celkem
Úspora/překročení nákladů celkem
Hospodářský výsledek

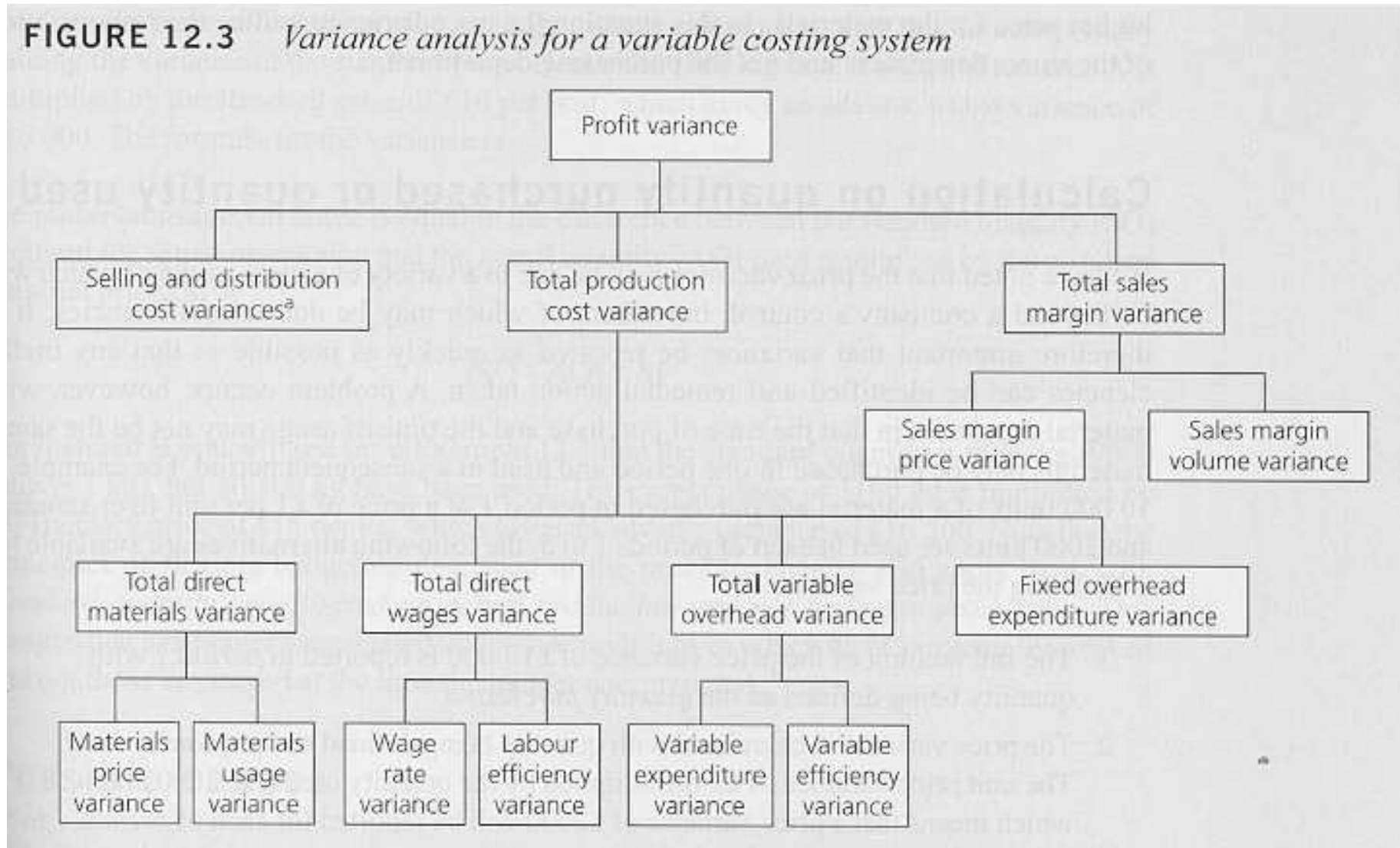


Zdroj: autor

Zdroj: autor

Analýza odchylek v souvislosti s měřením zisku

FIGURE 12.3 *Variance analysis for a variable costing system*



Zdroj: autor

Manažerské výsledovka ve vazbě na analýzu odchylek

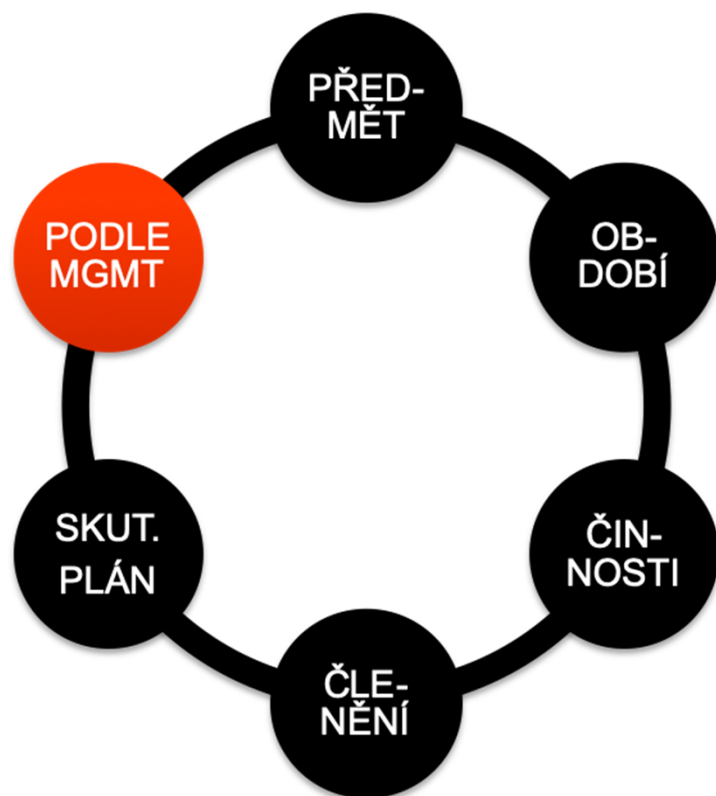
Produkt	A	B	C	Celkem
Rozpočtovaný zisk				
Odchylka objemu a struktury prodeje				
Odchylka prodejních cen				
Odchylka variabilních nákladů				
Odchylka fixních nákladů výroby				
Odchylka fixních nákl. prodeje a správy				
Odchylka zisku				
Skutečný zisk				

Zdroj: autor

Manažerská výsledovka VI.

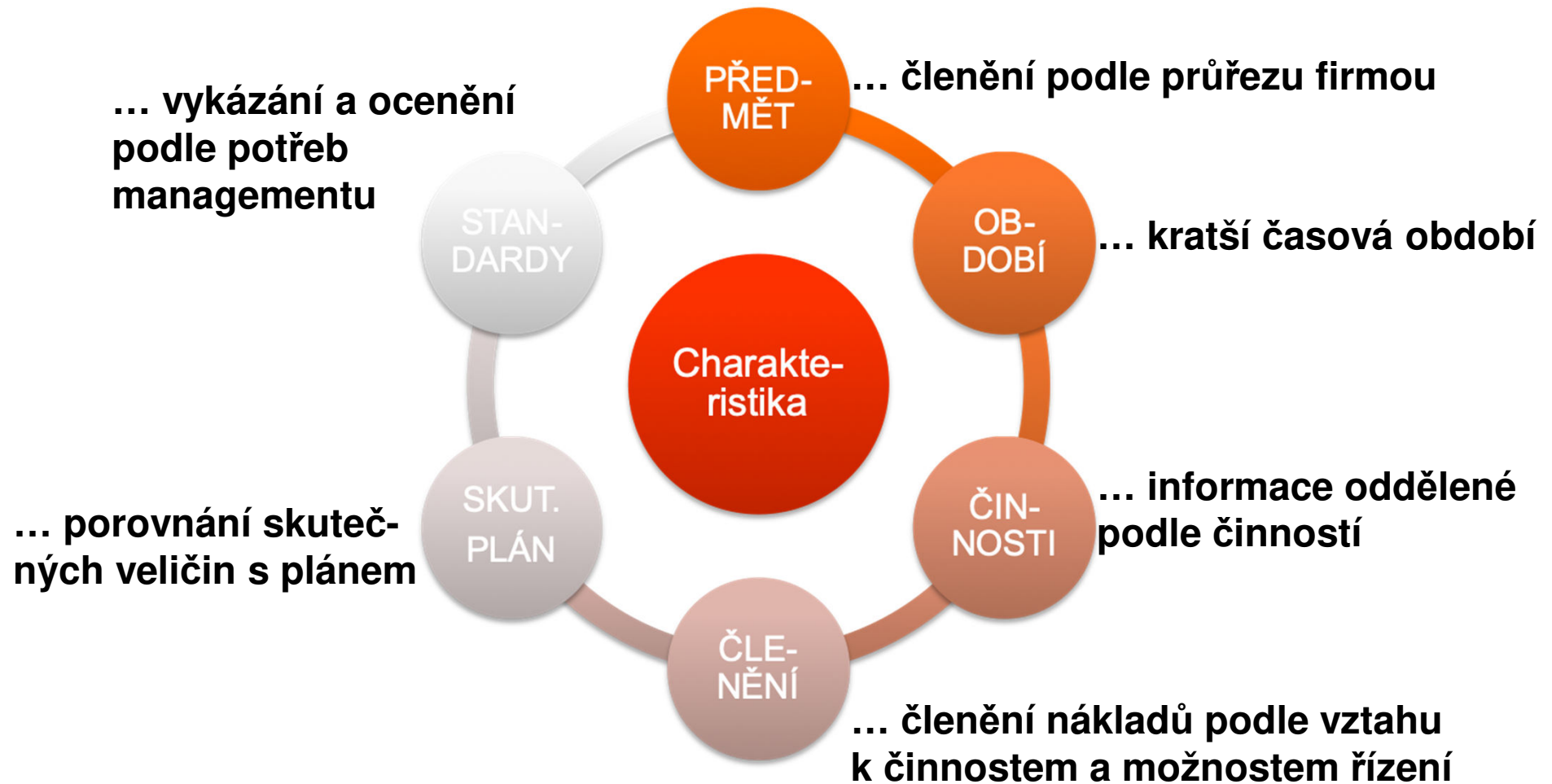
Zdroj: autor

Vykázání a ocenění podle potřeb managementu



	Skutečnost 2017			
	1	2	3 ...12	Celkem
Marže dle data fakturace AQ zakázky				
Tržby za AQ zakázky (zboží, práce, doprava)	12 000 000	22 000 000	42 000 000	76 000 000
- Náklady na prodané zboží (bez práce a dopravy)	-7 148 383	-11 769 111	-25 582 343	-44 499 837
Marže I k výnosům (%)	40%	47%	39%	41%
Marže I	4 851 617	10 230 889	16 417 657	31 500 163
- variabilní režijní náklady AQ zakázek	-3 622 176	-4 579 564	-5 223 320	-7 078 999
mzdy a odvody (bazénáři a montážní posádky)	-3 591 952	-4 430 670	-4 888 320	-12 910 942
spotřeba PHM	-30 000	-50 000	-55 000	-135 000
externí doprava	0	-60 741	-240 000	-300 741
spotřeba materiálu	-224	-38 153	-40 000	-78 377
Marže II	1 229 442	5 651 324	11 194 337	18 075 103
- fixní náklady AQ zakázek přímé (náklady centrály AQ)	-946 793	-1 140 510	-3 938 996	-6 026 298
mzdy a odvody (vedení a správa AQ)	-400 000	-450 000	-450 000	-1 300 000
nájemné sklady (externí)	-14 269	-3 669	-14 400	-32 338
marketing (pro AQ)	-410 065	-590 535	-3 369 806	-4 370 406
služby	-3 088	-180	-800	-4 068
doprava interní	-30 000	-35 000	-40 000	-105 000
leasing	-4 765	-4 765	-4 765	-14 296
telefony	-70 141	-1 501	-16 000	-87 642
zaměstnanci - cestovné	-5 625	-43 867	-35 224	-84 716
zaměstnanci - ostatní	-8 840	-10 992	-8 000	-27 832
Marže III	282 649	4 510 815	7 255 341	12 048 805
- fixní náklady AQ zakázek nepřímé (podíl nákl. prodejního centra)	-890 442	-731 683	-777 760	-2 399 884
nájemné	-400 000	-402 000	-420 000	-1 222 000
energie	-63 042	-83 567	-97 200	-243 809
služby	-97 802	-55 285	-65 880	-218 966
spotřeba materiálu	-99 370	-62 388	-54 000	-215 758
kancelářské potřeby	-62 746	-47 320	-48 600	-158 666
čistící a hygi prostředky	-9 344	-10 472	-8 100	-27 916
ochranné pomůcky	-71 519	-31 821	-37 800	-141 140
občerstvení	-13 488	-16 962	-21 600	-52 050
odpisy	-10 000	-10 000	-10 000	-30 000
ostatní	-63 131	-11 867	-14 580	-89 578
Marže IV (příspěvek k firemnímu zisku)	-607 793	3 779 132	6 477 581	9 648 921

Zásady tvorby manažerské výsledovky



Struktura bloku

1 Proč a pro koho je užitečný reporting

2 Vztah řízení ziskovosti a likvidity

3 Význam manažerských výsledovek

4 Výkazy nákladových, výnosových a ziskových středisek

Řízení výkonnosti středisek

- **základní cíl:** dosažení takového dlouhodobého stavu, kdy jednání každého útvaru a pracovníka v podniku přispívá k dosažení strategických cílů podniku
 - „*make strategy everyone's job*“
- **principy odpovědnostního řízení:**
 - 1. ovlivnitelnost → pravomoc a odpovědnost**
 - ⇒ *chceš-li výsledky, musíš dát příležitost*
 - 2. transformace cílů na úkoly → měřitelná kritéria**
 - ⇒ *co chceš řídit, musíš umět měřit*
 - 3. přínos k výsledkům → zainteresovanost**
 - ⇒ *řekni mi, jak mě budeš měřit, hodnotit a odměňovat, a já ti řeknu, jak se budu chovat*

Ekonomická struktura podniku

- navazuje na organizační strukturu a doplňuje věcné nástroje řízení o využití **motivačně účinných hodnotových nástrojů** odpovědnostního řízení
- základní prvek ekonomické struktury – **odpovědnostní středisko**
- typy odpovědnostních středisek:
 - ⇒ *nákladové středisko*
 - ⇒ *výnosové středisko*
 - ⇒ *ziskové středisko*
 - ⇒ *investiční středisko*

Nákladové středisko (*cost centre*)

- orientace na hospodárné vynakládání nákladů
- předpoklad: vymezení nákladů ovlivnitelných činností střediska
- hodnocení: srovnání skutečné a předem stanovené výše nákladů

	Náklady střediska („skutečnost“)	Interní výnosy („rozpočet“)	Odchytky (úspora/překročení)	z toho vliv úspornosti (absolutní změna nákladů)	Z toho vliv výtěžnosti (změna ve využití kapacity)
Jednic. materiál					
Jednicové mzdy					
Variabilní režie					
Fixní režie					
Celkem					

Náklady odpovědnostních středisek

- **základní princip: ovlivnitelnost**

- **Otázka:** Kdo je odpovědný za spotřebu zdrojů, a kterému středisku by tudíž měl být náklad odpovědnostně přiřazen?
- náklady střediska = ovlivnitelné interní a externí náklady (skutečné i kalkulační)

- **pozor:** „místo vzniku nákladů = odpovědnost za vznik nákladů“
nemusí vždy **platit**, např.:

- náklady vzniklé důsledkem rozhodnutí jiného střediska
- neovlivnitelné pohyby cen vstupů
- neúčelné vynaložení zdrojů zapříčiněné činností jiného střediska

Alokace sdílených nákladů na střediska

Vybrané problémy

Kolísavost požadavků

- kvůli fixním nákladům dopad na výši nákladů alokovaných na všechna zúčastněná střediska
- řešení – vycházet z dlouhodobého podílu na využití kapacity (podle požadavků nebo minulé skutečnosti)

Odpovědnost za nevyužitou kapacitu

- východisko – kdo je za nevyužitou kapacitu odpovědný
- možné situace – vrcholový management, management servisního střediska, management výkonného útvaru

Zdroj: autor

Alokace se netýká správních a administrativních nákladů!!!

Hospodárnost

- měří **výši vynaložených nákladů** v procesu tvorby výkonů
- takový **průběh nákladů** podniku, při kterém se dosahuje požadovaných **výkonů** s co možná **nejnižším vynaložením nákladů**
- **kritérium** hospodárnosti - **průměrné náklady** na naturální **jednotku** výkonu
 - **hospodárné vynakládání nákladů se měří porovnáním nákladového úkolu a skutečných nákladů a) v celkové výši, b) na jednotku výkonu**
- způsoby zvyšování hospodárnosti (formy hospodárnosti)
 1. **úspornost** – snížení **absolutní výše nákladů** na daný objem a strukturu výkonů
 2. **výtěžnost** – zvýšení **objemu výkonů** při stejných nákladech za období

Výnosové středisko (*revenue centre*)

- vstupují do vztahů se zákazníky → ovlivňují objem a strukturu prodeje (obchodní zastoupení, útvary prodeje, oddělení obchodního domu ...)
- orientace na maximalizaci výnosů

Vybrané problémy:

Odpovědnost za prodejní cenu

- může být v kompetenci výnosového střediska nebo vrcholového managementu
- někdy stanovena základní cena a kompetence v poskytování slev

Motivace ke změně produktového mixu

- „řekni mi, který produkt je nejvýhodnější“
- růst výnosů nemusí znamenat růst zisku

Ziskové středisko (*profit centre*)

Výnosy z prodeje externím zákazníkům

Interní výnosy z předaných výkonů

Celkové výnosy střediska

Předem stanovené variabilní náklady prodaných výkonů

Kalkulovaná marže (příspěvek na úhradu)

Předem stanovené ovlivnitelné fixní náklady střediska

I. Kalkulovaný ovlivnitelný zisk z prodeje

Úspora/překročení vynaložených jednicových nákladů

Úspora/překročení vynaložených variabilních režijních nákladů

Úspora/překročení vynaložených fixních režijních nákladů

II. Úspory/překročení ovlivnitelných nákladů střediska

Kalkulační úroky z vázaného čistého pracovního kapitálu

Další kalkulační náklady

III. Kalkulované náklady střediska

I. (+ II. + III.) Výsledek hospodaření střediska

Klíčové pojmy

- Finanční pozice
- Podniková výkonnosti
- Vývoj finanční situace
- Rozvaha
- Výsledovka
- Výkaz peněžních toků
- Finanční účetnictví
- Manažerské účetnictví
- Ziskovost
- Likvidita
- Náklady (costs)
- Náklady (expenses)
- Náklady výkonu a náklady období
- Ocenění výkonů kalkulací plných a variabilních nákladů
- Manažerská výsledovka v produktovém členění a ve střediskovém členění
- Hlavní výdělečná a finanční a investiční činnost
- Analýza odchylek
- Ekonomická struktura odpovědnostních středisek

Kontrolní otázky

1. Na jaké klíčové otázky by měl přinést odpověď finanční reporting? Jak můžeme tyto pojmy vysvětlit?
2. Kdo jsou potenciální uživatelé účetních informací? Které subsystemy účetnictví slouží pro jednotlivé skupiny uživatelů?
3. V jakých charakteristikách se liší informace finančního a manažerského účetnictví?
4. Jak byste laikovi v oblasti ekonomického řízení podniku vysvětlili rozdíl mezi cíli řízení likvidity a řízení ziskovosti podniku?
5. V čem se liší obsah a význam pojmů costs a expenses pro ekonomické řízení firmy? Jak s těmito pojmy pracují finanční a manažerské účetnictví?
6. Jakým způsobem ovlivňují náklady výkonu a náklady období hospodářský výsledek podniku?
7. Jaké důsledky má ocenění výkonů na úrovni variabilních nákladů, respektive plných nákladů na měření hospodářského výsledku podniku?
8. Jaké jsou charakteristické rysy výsledovky finančního účetnictví?
9. V čem se liší výsledovka na bázi vynaložených nákladů a nákladů prodaných výkonů?
10. V čem se liší výsledovka s druhovým a účelovým členěním nákladů ve finančním účetnictví?
11. Podle jakých průřezů je možné členit informace o výnosech a nákladech podniku?
12. Proč je důležité rozlišit informace o výkonnosti hlavní výdělečné činnosti a finanční a investiční činnosti?
13. Jaké členění nákladů se využívají v manažerských výsledovkách?
14. Jak je možné propojit analýzu odchylek nákladů a výnosů s manažerskou výsledovkou?
15. Jaké jsou základní cíle a principy řízení výkonnosti odpovědnostních středisek?
16. Jaké jsou základní otázky měření výkonnosti nákladových středisek?
17. V čem se liší měření výkonnosti ziskových a výnosových odpovědnostních středisek?

Syntetická finanční měřítko jako součást value based managementu

Jaroslav Wagner

Struktura bloku

1 Měření výkonnosti – koncepční otázky

2 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „tradiční“

3 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „moderní“

Měření výkonnosti – koncepční otázky

Motto: Výkonnost ukazuje schopnost dosáhnout cíle.

Pro koho?	<ul style="list-style-type: none">▪ Kdo ovlivňuje cíle podniku?<ul style="list-style-type: none">▪ Shareholder Value Theory▪ Stakeholders Theory
Jaké oblasti výkonnosti?	<ul style="list-style-type: none">▪ Ekonomická▪ Environmentální▪ Sociální
Proč měřit?	<ul style="list-style-type: none">▪ „Corporate governance“▪ „Management control“
Jakou úroveň měřit?	<ul style="list-style-type: none">▪ Podnik (entita)▪ Vnitřní struktura (odpovědnostní střediska, procesy, projekty)

Zdroj: autor

Měření výkonnosti – koncepční otázky

K diskusi...

Pro koho?

- Enlightened Shareholder Theory
- Primary and Secondary Stakeholder Groups

Jaké oblasti výkonnosti?

- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Sustainability (Udržitelný rozvoj)

Proč měřit?

- Řízení podniků ve skupině
- Řízení podniků v dodavatelsko-odběratelském řetězci (Supply Chain Management)

Jakou úroveň měřit?

- Economic Performance
- Managerial Performance

Zdroj: autor

Struktura bloku

1 Měření výkonnosti – koncepční otázky

2 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „tradiční“

3 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „moderní“

Finanční syntetická měřítka výkonnosti

- **Založená na informacích z finančních trhů**
 - Tržní ceny akcií, tržní kapitalizace...
- **Založená na účetních informacích**
 - založená na „tradičních“ informacích finančního a manažerského účetnictví
 - založená na upravených účetních informacích podle principů value based managementu

Měřítko založená na „tradičních“ informacích finančního a manažerského účetnictví

Měřítko „účetního“ zisku

- Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization [EBITDA]
- Earnings before interests and taxes [EBIT]
- Earnings after taxes [EAT]
- Net operating profit after taxes [NOPAT]

Rentabilitní měřítko

- Return on equity [ROE] = EAT / Equity
- Return on assets [ROA] = $EBIT / \text{Total assets}$
- Return on capital employed/invested capital [ROCE] = $EBIT / [\text{Assets} - \text{Non-interest-bearing current liabilities}]$

Měřítko ekonomického zisku

- Obecně: zisk snížený o náklady kapitálu
- Economic value added [EVA] = $NOPAT - WACC \times \text{Capital}$
- Residual Income (Rozdílový manažerský zisk)

ROE a EVA

Ukazují hlavně vlastnický pohled

ROE

- Rentabilita vlastního kapitálu – Return of Equity (ROE)
- $ROE = EAT / \text{Equity}$
- Du Pont analysis of ROE

$$\begin{array}{c} EAT / EBIT \\ * \\ EBIT / \text{Revenues} \\ * \\ \text{Revenues} / \text{Assets} \\ / \\ \text{Equity} / \text{Assets} \end{array}$$

EVA

- Ekonomická přidaná hodnota – Economic Value Added
- $EVA = NOPAT - WACC * CE$
- NOPAT (net operating profit after taxes) = $EBIT * (1 - \text{tax rate})$
- WACC (weighted average costs of capital)
- CE (Capital Employed), příp. IC (Invested Capital), příp. NOA (Net Operating Assets)

Zdroj: autor

Výpočet EVA - možnosti

- **$EVA = (ROE - \text{Cost of Equity}) * \text{Equity}$**
- **$CE = \text{Equity} + \text{Interest-bearing Liabilities} = (\text{Equity} + \text{Liabilities}) - \text{Non-interest bearing liabilities}$**
- **$NOA = \text{Fixed Assets} + \text{Non-cash working capital}$**
- někdy se místo Non-interest bearing Liabilities uvažují Current Liabilities
- Non-cash working capital se někdy označuje jako Net working capital

ROA, ROCE, Residual Income

Ukazují hlavně manažerský pohled

ROA/ROCE

- Rentabilita aktiv – Return of Assets (ROA)
- $ROA = EBIT / \text{Assets}$
- Analysis
$$\frac{EBIT / \text{Expenses}}{\text{Expenses} / \text{Assets}}$$
- Rentabilita zaměstnaného kapitálu – Return of Capital Employed (ROCE)
- $ROCE = EBIT / (\text{Assets} - \text{Non-interests' bearing liabilities})$

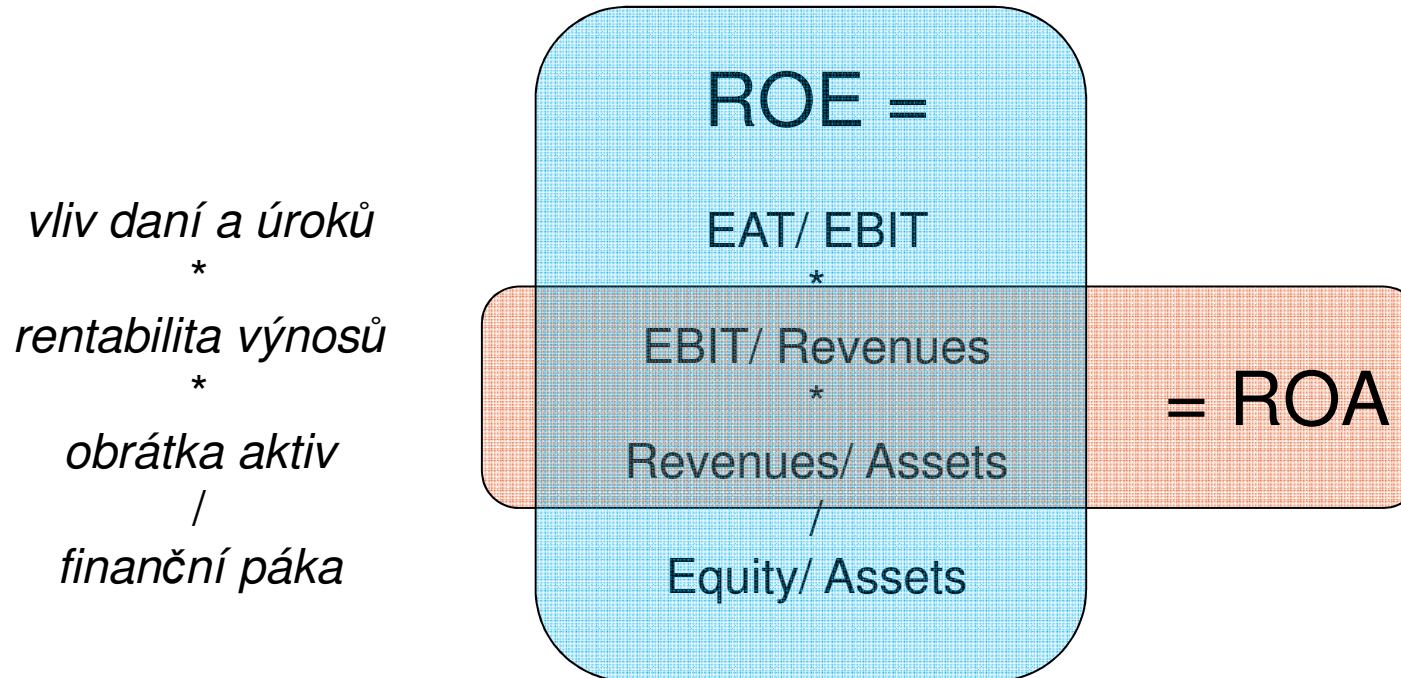
Residual Income

- Rozdílový manažerský zisk – Residual Income (RI)

$$\begin{array}{r} \text{Sales Revenues} \\ \text{(Controllable Costs)} \\ \hline \text{Gross Profit} \\ \text{(Cost of Capital Employed)} \\ \hline \text{Residual Income} \end{array}$$

Zdroj: autor

ROA při Du Pont analýze ROE



Zdroj: autor

Využití ROCE a RI pro řízení odpovědnostních středisek

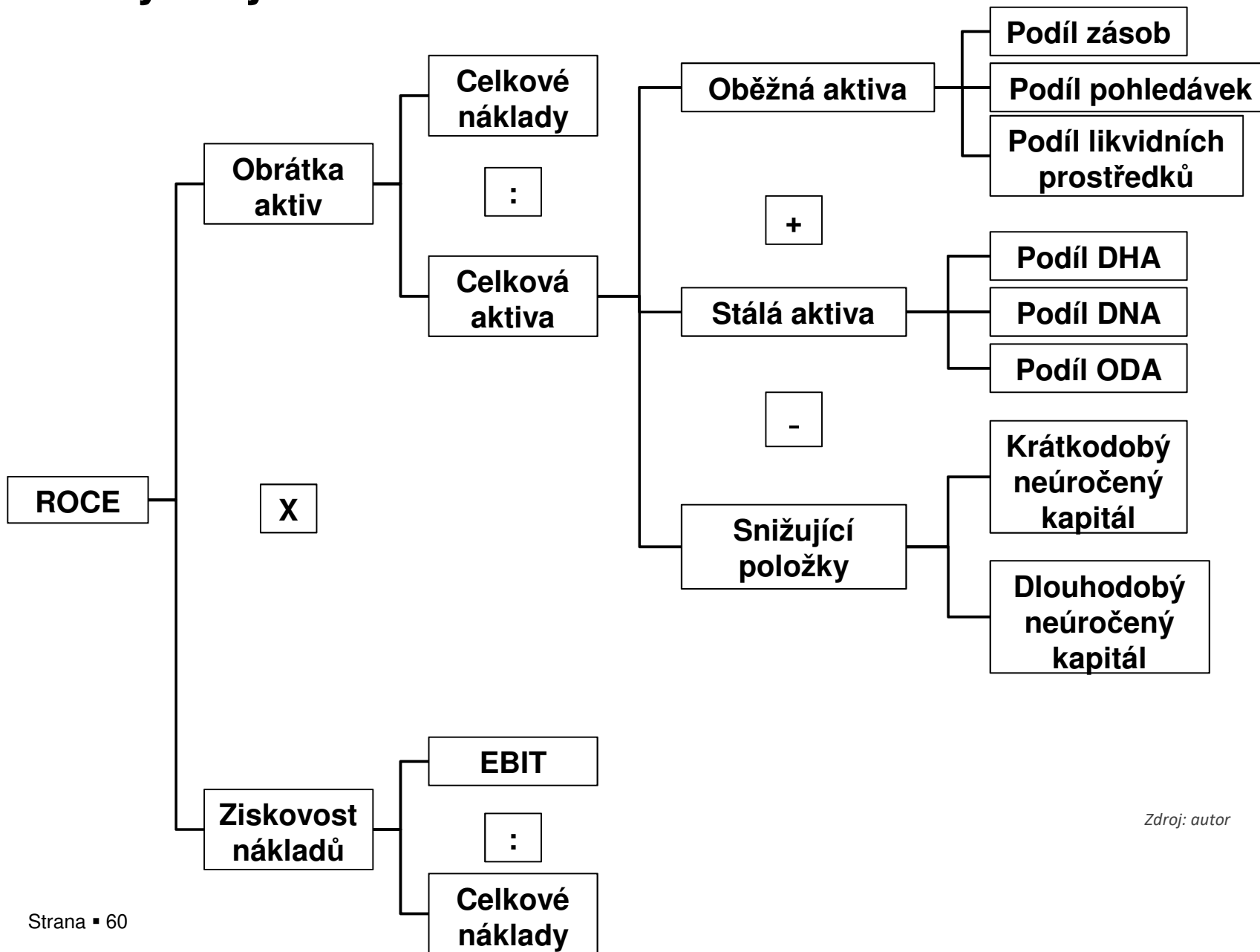
■ východiska

- je možné identifikovat kapitál vázaný v aktivech, u kterých management střediska může rozhodnout o pořízení nebo využití aktiva
- management střediska je odpovědný za výši aktiv, příp. krátkodobých závazků, ALE NE za optimalizaci kapitálové struktury

■ náklady kapitálu

- vyplývají ze vztahu vrcholový management a management střediska
- využívají principů vnitropodnikové ceny, zejména motivační účinnost a nákladový typ ceny
- zohledňují podmínky činnosti střediska (fáze životního cyklu, odvětví činnosti, teritorium působení)

Analytický rozklad ROCE



Zdroj: autor

Struktura bloku

1 Měření výkonnosti – koncepční otázky

2 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „tradiční“

3 Finanční syntetická měřítka výkonnosti – „moderní“

Důvody rozvoje „moderních“ finančních syntetických měřítek

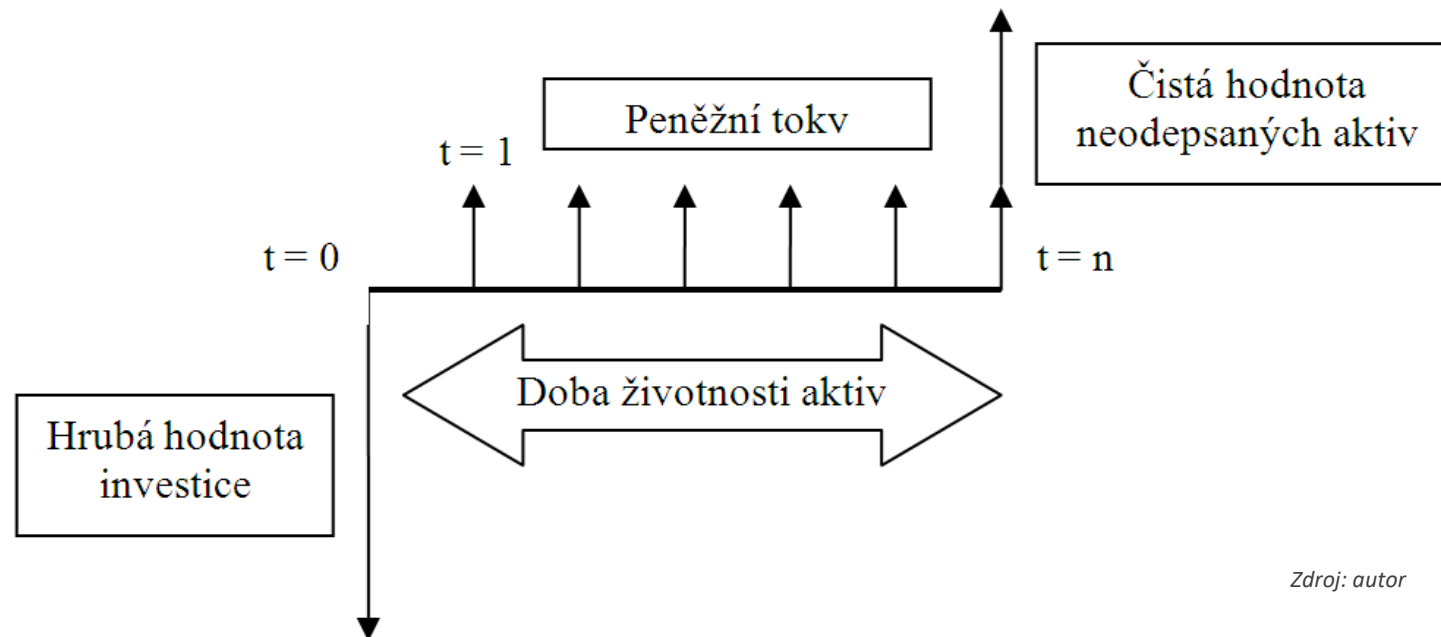
- **USA v 80. letech 20. století**

- **Otázky**

- Jaký je význam kapitálových trhů?
 - Rostoucí; roste úloha burz, investičního poradenství
- Jak homogenní či heterogenní jsou velké firmy z hlediska produktů, zákazníků a teritorií? Jak to ovlivňuje organizační strukturu firem?
 - Heterogenní; vznikají investiční celky se samostatnými strategickými podnikatelskými jednotkami
- Jaké jsou hlavní myšlenky populární v managementu té doby?
 - Zdůraznění „shareholder value“ přístupu; ostatní stakeholdeři chápání jako minoritně důležití, firma je „money maker“ pro vlastníka

Cash Flow Return on Investment

- vnitřní výnosová míra mezi očekávanými budoucími volnými peněžními toky podniku pro vlastníky po zdanění upravenými o inflaci a hodnotou aktiv využívaných pro dosažení těchto peněžních toků k okamžiku výpočtu kritéria

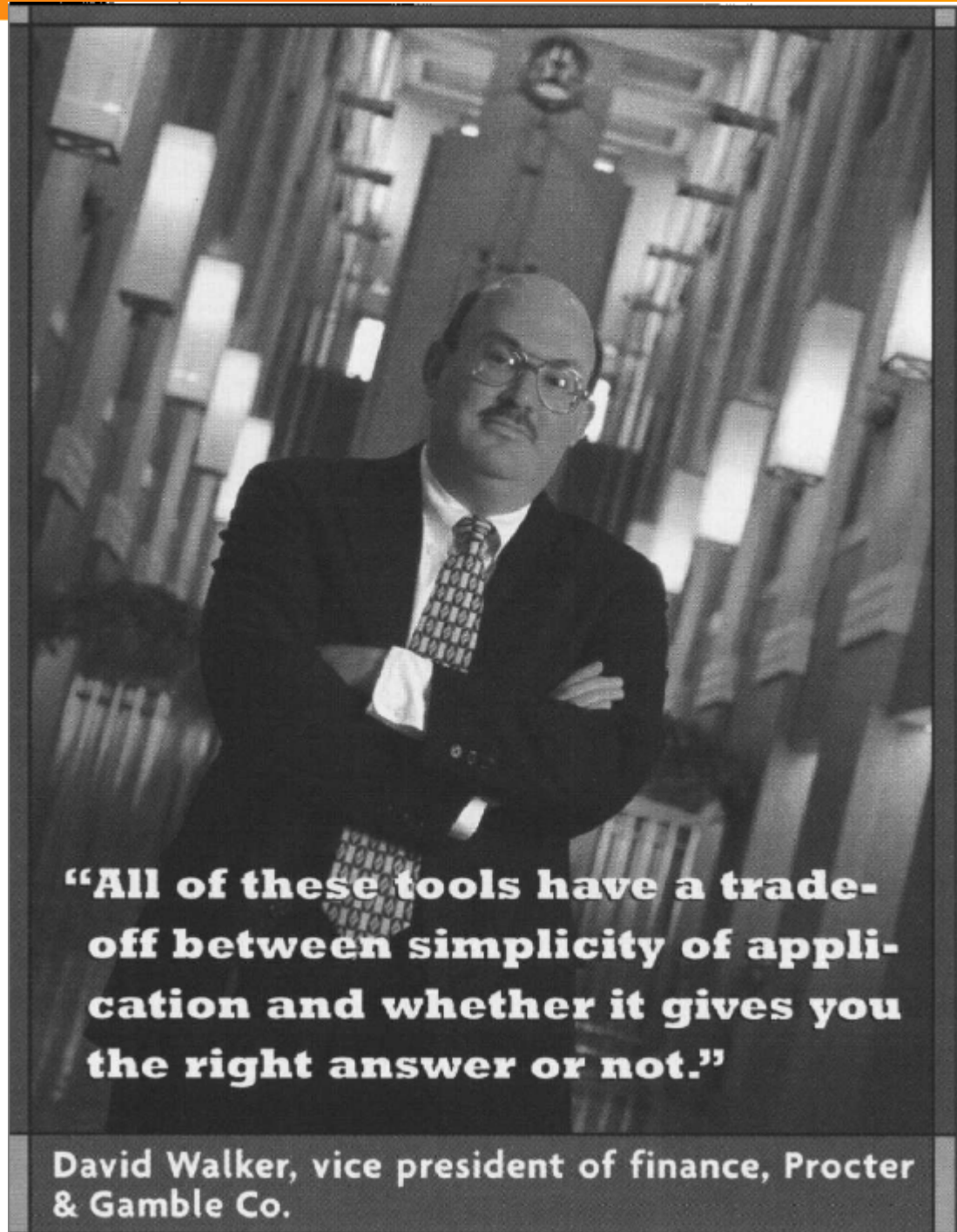


Zdroj: autor

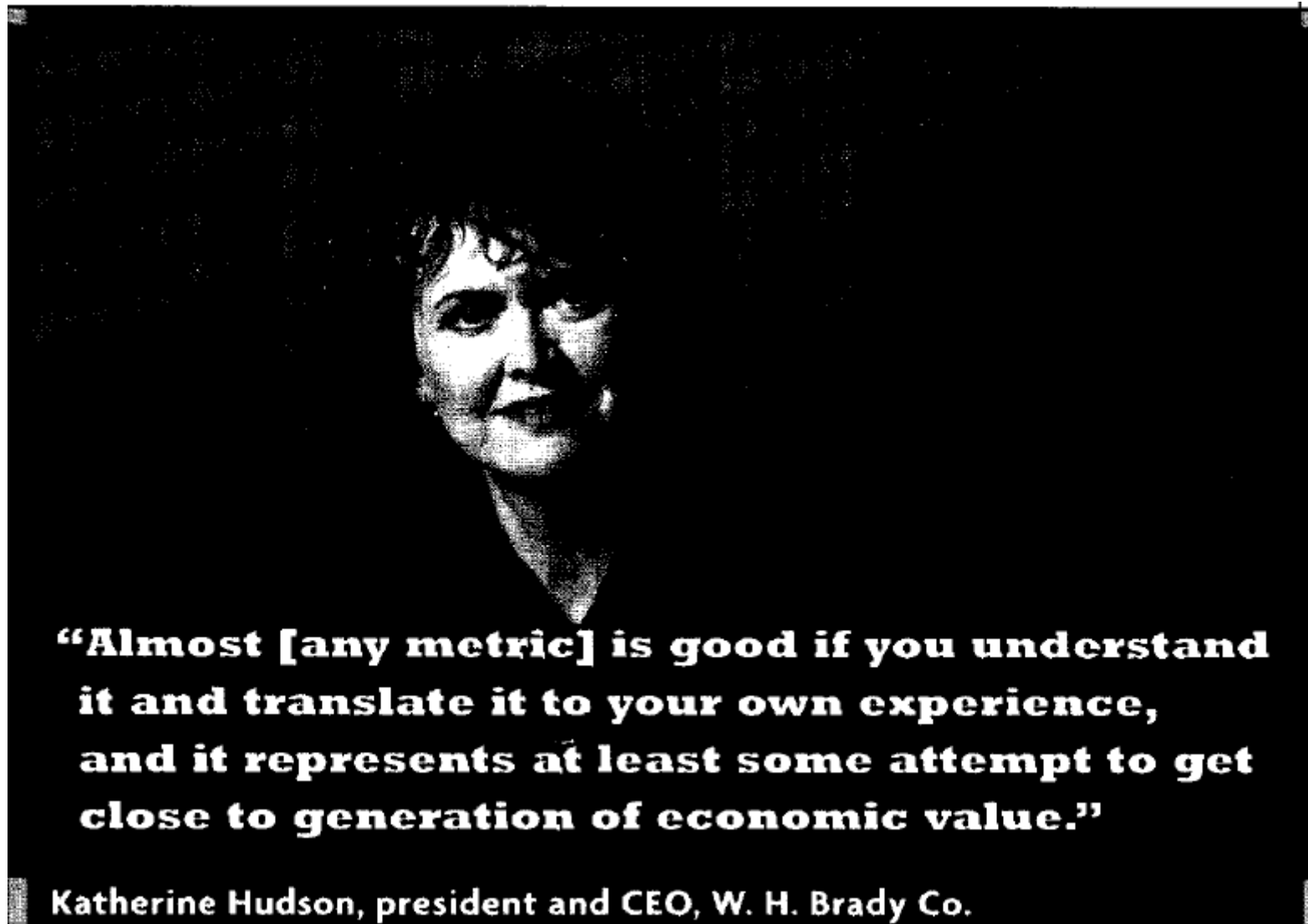
Shareholder Value Added

- koncept vytvořený A. Rappaportem v polovině 80. let
- základní myšlenky:
 - value created by strategy = change of shareholder value generated by strategy
 - shareholder value = gross corporate value – market value of debt and other obligations
- faktory ovlivňující SVA
 - growth rate of sales
 - rate of operating profit margin (net of depreciation)
 - (cash) tax rate
 - rate of incremental fixed capital investment, in terms of rate of capital intensity of sales, net of depreciation (depreciation is implicitly considered equal to the replacement investment of fixed capital)
 - rate of incremental working capital investment (in terms of rate of working capital intensity of sales)
 - cost of capital, expressed in terms of weighted average cost of capital (WACC)
 - value growth duration

Názory manažerů ...



Názory manažerů...



Zdroj: autor

Klíčové pojmy

- Výkonnost ekonomická, environmentální a sociální
- Shareholder Value
- Stakeholders
- Měřítko „účetního“ zisku – EBITDA, EBIT, EBT, EAT, NOPAT
- Rentabilitní měřítko – ROE, ROA, ROCE
- Ekonomická přidaná hodnota – EVA
- Analytický rozklad rentabilitních měřítek
- Manažerský rozdílový zisk (residual income)
- Cash Flow Return on Investment
- Shareholder Value Added

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou základní myšlenky a v čem se odlišují shareholder value theory a stakeholder theory?
2. Jaké oblasti výkonnosti zahrnuje koncept udržitelného rozvoje (sustainability)?
3. Jaké základní skupiny finančních měřítek mohou být použity pro měření výkonnosti?
4. Jaké jsou často používané úrovně měření zisku a čím se odlišují?
5. Co vyjadřuje měřítko rentabilita vlastního kapitálu (ROE)? Jak je možné analyzovat faktory ovlivňující rentabilitu vlastního kapitálu pomocí Du Pont analýzy?
6. Co vyjadřuje měřítko ekonomická přidaná hodnota (EVA) a jaké jsou základní faktory, které ho ovlivňují? Jaký je vztah mezi měřítkem EVA a ROE?
7. Co vyjadřují a jak se odlišují měřítko rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita zaměstnaného kapitálu (ROCE)?
8. Jaký je rozdíl mezi faktory ovlivňujícími rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu aktiv?
9. Co vyjadřuje měřítko rozdílový manažerský zisk a jak se kvantifikuje?
10. Jak je možné využít měřítko rentabilita zaměstnaného kapitálu a rozdílový manažerský zisk při řízení odpovědnostních středisek?
11. Jaké byly důvody rozvoje „moderních“ finančních syntetických měřítek v USA v osmdesátých letech 20. století?
12. Jaké jsou základní faktory ovlivňující měřítko Cash Flow Return on Investment (CF ROI)?
13. Jaké jsou základní principy konceptu Shareholder Value Added?
14. V čem se liší „tradiční“ a „moderní“ syntetická finanční měřítko výkonnosti? Jak byste je zhodnotili z hlediska využití pro rozhodování vlastníků a dalších stakeholderů? Jak byste je zhodnotili z hlediska využití pro manažerské řízení výkonnosti?

Měření výkonnosti z pohledu managementu

Jaroslav Wagner

Struktura bloku

1 Manažerský pohled na měření výkonnosti

2 Individuální měřítko výkonnosti

Pro jsme či nejsme výkonní (manažerský pohled)

- **Víme, co jsou cíle a priority organizace?**
- **Chceme jich vlastně dosáhnout?**
- **Věnujeme čas a úsilí tomu, abychom cíle dosáhli?**
- **Víme, co pro jejich dosažení je třeba udělat?**

Význam měření výkonnosti pro řízení výkonnosti

Do the right things

- Chceš-li něco řídit, musíš to umět měřit
- „Měření je jazykem řízení“
 - Pro koho
 - Jak
 - Kdy

Do the things right

- Řekni mi, jak mě budeš měřit a já ti řeknu, jak se budu chovat
- „Měření ukazuje cestu“
 - Motivace
 - Koordinace

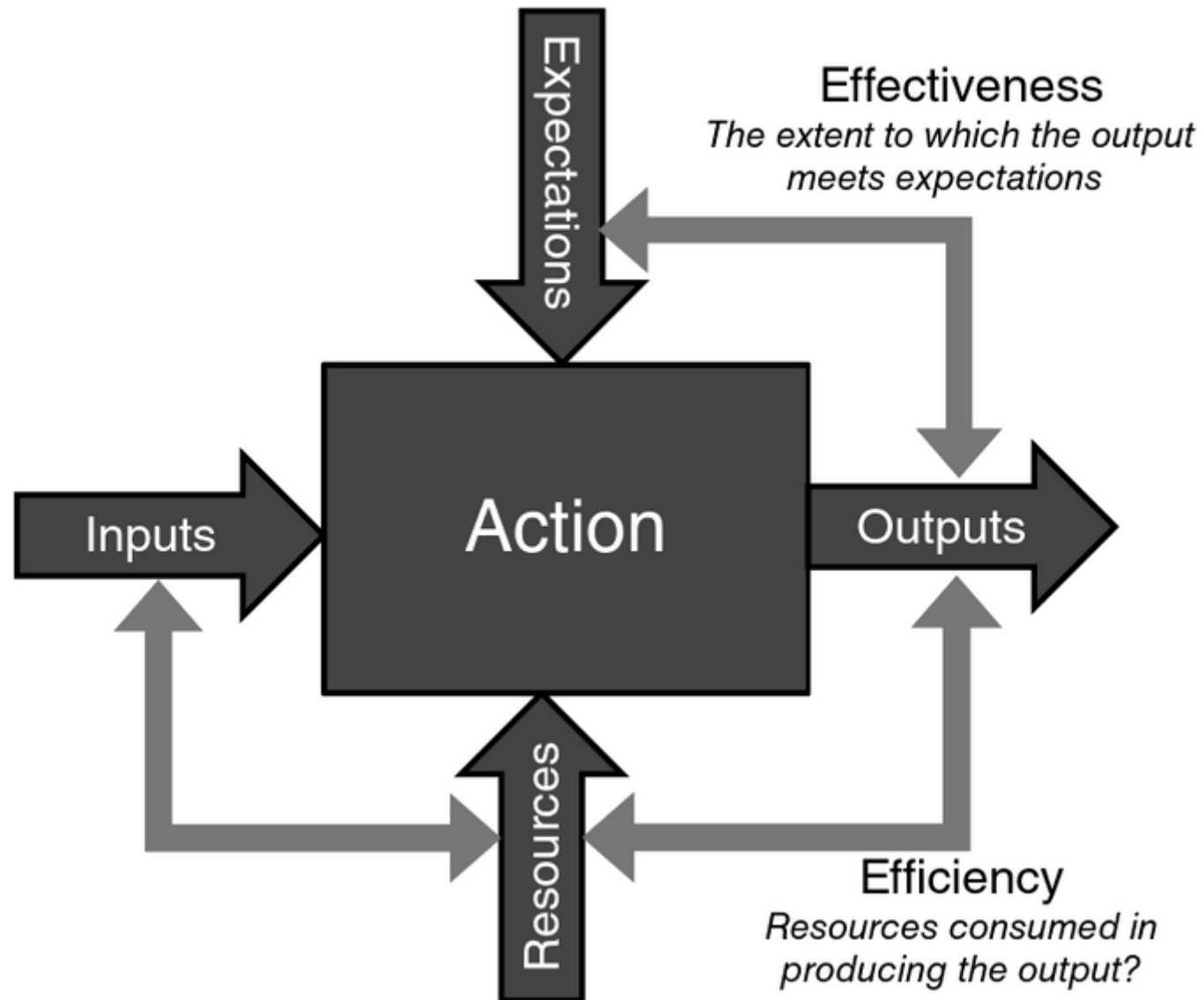
Základní pojmy dle Neelyho

- **Měření výkonnosti (performance measurement)**
 - proces kvantifikace účinnosti a efektivnosti aktivit
- **Měřítko výkonnosti (performance measure)**
 - metrika (kritérium) využívané ke kvantifikace účinnosti a efektivnosti aktivit
- **Systém měření výkonnosti (performance measurement system)**
 - systém měřítek výkonnosti využívaný ke kvantifikace účinnosti i efektivnosti aktivit

Základní pojmy dle Bititciho

- **Výkonnost (performance)**
 - vyjadřuje účinnost a/nebo efektivnost aktivit
- **Měřítko/indikátor/metrika výkonnosti (performance measure/indicator/metric)**
 - představuje kvalitativní nebo kvantitativní posouzení účinnosti a/nebo efektivnosti aktivit
- **Efektivnost (effectiveness)**
 - ukazuje rozsah, v jakém výsledky aktivit odpovídají našim očekáváním/požadavkům/specifikacím
- **Účinnost (efficiency)**
 - vyjadřuje množství zdrojů, které aktivita spotřebovala pro dosažení výsledku/výkonu
- **Měření výkonnosti (performance measurement)**
 - je proces získávání, analyzování a reportování informací o výkonnosti aktivit
- **System měření výkonnosti**
 - je proces (procesy) stanovování cílů, vytváření systému měřítek výkonnosti, získávání, analyzování, reportování, interpretace, hodnocení a jednání na základě dat o výkonnosti

Základní pojmy dle Bititciho

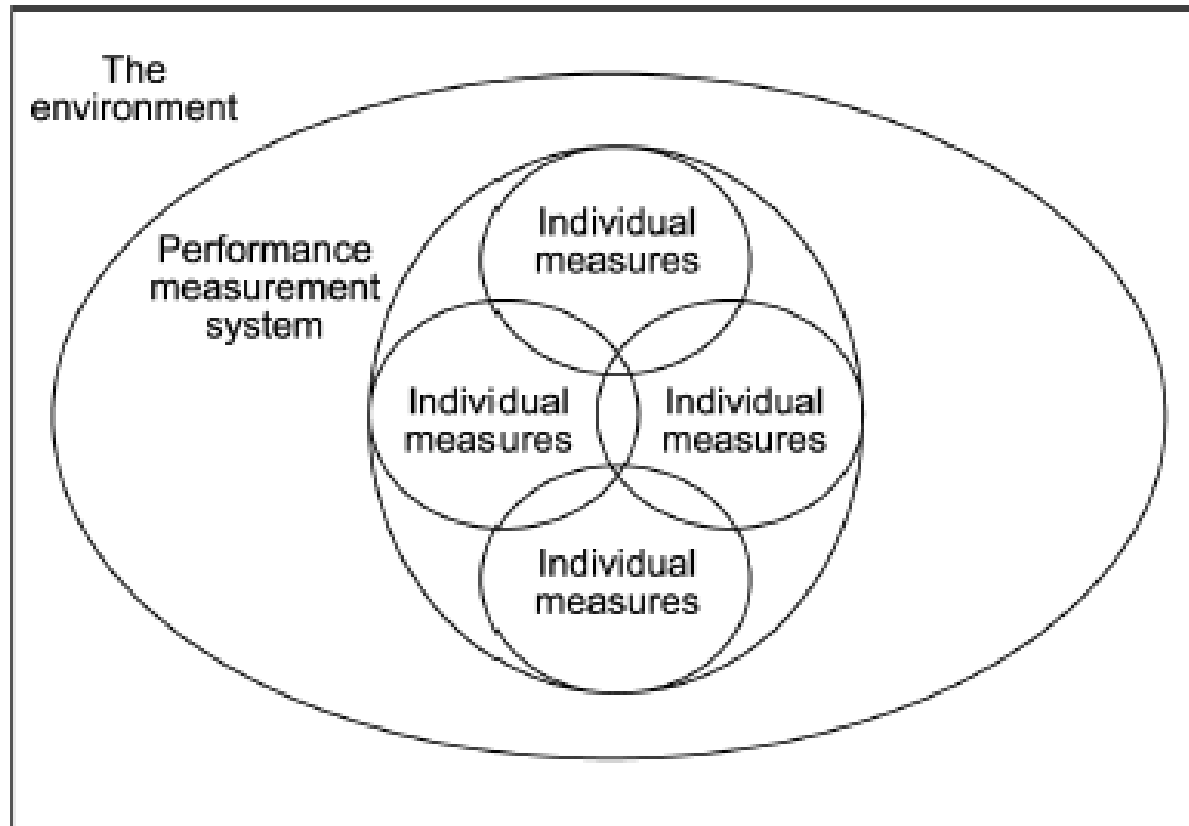


Vztah měření a řízení výkonnosti podle Bititciho

In this context we define...

- ***The performance measurement system*** as the process (or processes) of setting goals, developing a set of performance measures, collecting, analysing, reporting, interpreting, reviewing and acting on performance data (this is the same definition offered earlier in this section).
- ***Performance management*** as the cultural and behavioural routines that define how we use the performance measurement system to manage the performance of an organisation.

Na jakých úrovních zkoumat systém měření výkonnosti?



Zdroj: autor

Úrovně zkoumání systému měření výkonnosti

▪ úroveň individuálních měřítek výkonnosti

- Jaká měřítká a za jakým účelem jsou využita?
- Jakým způsobem a v jakém časovém horizontu se měřítká měří a vyhodnocují?
- Jaká je náročnost zavedení měřítek a jaké jsou předpokládané přínosy ze zavedení měřítká?

▪ úroveň systémů měřítek výkonnosti

- Jaké oblasti (perspektivy) by měly být do systému měřítek zahrnuty?
- Jak jsou jednotlivé oblasti měřítek propojeny?
- Jaké jsou potenciální konflikty mezi jednotlivými oblastmi měřítek, respektive jednotlivými měřítky?

▪ úroveň vazby systémů měřítek výkonnosti a okolí

- Jak systém měřítek výkonnosti reflektuje a podporuje podnikovou strategii a strategické výkonnostní cíle?
- Jaký je vztah systému měřítek k podnikové kultuře a k dalším oblastem řízení výkonnosti?
- Jak je systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování pracovníků?

Struktura bloku

1 Manažerský pohled na měření výkonnosti

2 Individuální měřítko výkonnosti

Typologie měřítek výkonnosti

▪ podle způsobu měření

- kvantitativní
- kvalitativní škálová (ranking, benchmarking)
- kvalitativní nominální (splnění standardu ISO)

▪ podle vazby na finanční vyjádření

- finanční (ROCE, EBIT, Tržby ...)
- nefinanční (% zmetků, počet nových výrobků za rok)



Které typy měřítek jsou nejlepší?

Žádné nejsou nejlepší; pozor na PŘEDSUDKY typu:

- v podnikání jde o peníze, a proto preferujeme měření v penězích
- kvantitativní měření je objektivní, a proto ho preferujeme

Hodnocení finančních měřítek výkonnosti

VÝHODY

- agregovatelnost
- komplexnost
- porovnatelnost
- analýza trendů
- snadná interpretace pro ty, kdo rozumí „řeči čísel“

NEVÝHODY

- výslednice různých faktorů
- zpoždění dopadu
- některé dimenze výkonnosti v „dohledné době“ nepostihnutelné
- obtížná interpretace pro ty, kteří „řeči čísel“ příliš nerozumí

Řešením je:

- nespoléhat se výhradně na finanční měřítka výkonnosti
 - a přitom se nevzdat možnosti měřit výkonnost

Typologie měřítek výkonnosti

- **podle vztahu k řízenému činiteli**

- předstižná
- zpětně vazebná

- **podle funkce pro řízení**

- pasivní (diagnostická, monitorovací)
- aktivní (podporující změnu, motivující ke zlepšení)

- **Parmenter rozlišuje**

- Key Results Indicators (KRI) – ukazují klíčové výsledky podniku
- Key Performance Indicators (KPI) – ukazují výkonnost kritických faktorů úspěchu podniku
- Results Indicators (RI) – ukazují výsledky na úrovni týmů
- Performance Indicators (PI) – ukazují výkonnost na úrovni týmů

Srovnání KRIs a KPIs podle Parmentera (výběr)

■ KRIs

- finanční i nefinanční
- vyhodnocovány měsíčně nebo čtvrtletně
- reportovány boardu
- nejsou užitečné pro zaměstnance, protože jim neukazují, na co se zaměřit
- jsou výsledkem řady aktivit, která jsou řízena pomocí různorodých měřítek

■ KPIs

- nefinanční
- vyhodnocovány týdně nebo denně
- reportovány řediteli
- všichni zaměstnanci rozumí, jak jsou měřeny a jaké změny se očekávají
- zaměřují se na specifické aktivity

Otázky při tvorbě měřítka

Název

- Jak by se měřítko mělo nazývat?
- Vysvětluje název, o čem měřítko je?
- Vysvětluje název, proč je měřítko významné?
- Je to takový název, kterému každý bude rozumět?

Účel

- Proč je měřítko zavedeno?
- Jaký je úkol měřítka?
- Jaká chování by mělo měřítko podporovat?

Cíl

- Jaká úroveň měřítka je žádoucí?
- Jak dlouho by mělo trvat dosažení této úrovně výkonnosti?
- Jak je tato úroveň výkonnosti srovnatelná s konkurencí?
- Jak dobrá je konkurence v současnosti?
- Jak rychle se konkurence zlepšuje?

Vzorec

- Jak může být tato dimenze výkonnosti měřena?
- Může být vzorec definován v matematickém vyjádření?
- Je vzorec jasný?
- Vysvětluje vzorec přesně, jaká data jsou požadovaná?
- Jaká chování bude tento vzorec způsobovat?
- Existují nějaká další chování, která tento vzorec bude způsobovat?
- Byla použita vhodná stupnice?
- Jak přesně budou data zjišťována?
- Je přesnost dat dostatečná?
- Jestliže je použit průměr, kolik dat bude ztraceno?
- Je tato ztráta dat akceptovatelná?
- Bylo by vhodnější měřit rozdíl (rozpětí) výkonnosti?

Otázky při tvorbě měřítka

Kdo měří

- Kdo, jmenovitě, je aktuálně odpovědný za vytvoření tohoto měřítka?

Zdroje dat

- Odkud budou přicházet data pro vytvoření tohoto měřítka?

Frekvence měření

- Jak často by měřítka měla být zjišťována?
- Jak často by měřítka měla být vykazována?

Kdo „vlastní“ měřítka

- Kdo by měl být odpovědný za výkonnost podle tohoto měřítka?
- Kdo „přijde o krk“, pokud se výkonnost nezlepší?

Kdo „pracuje na měřítku“

- Kdo, jmenovitě, jedná tak, aby zlepšil výkonnost podle tohoto měřítka?

Co budou dělat

- Jaké činnosti budou provádět, aby zajistili, že výkonnost v této dimenzi se zlepší?

Dimenze výkonnosti podle Neelyho

Quality	Time	Flexibility	Cost
Performance	Manufacturing lead time	Material quality	Manufacturing cost
Features	Rate of production introduction	Output quality	Value added
Reliability	Deliver lead time	New product	Selling price
Conformance	Due-date performance	Modify product	Running cost
Technical durability	Frequency of delivery	Deliverability	Service cost
Serviceability		Volume	
Aesthetics		Mix	
Perceived quality		Resource mix	
Humanity			
Value			



Důležitá je vyváženost ve vazbě na strategii

Nejčastější chyby při tvorbě a zjišťování měřítek

Na co si dát pozor?

Metodika měření není adekvátně stanovena
(letišťe)

Nejsou správně stanoveny cílové hodnoty
(telekomunikační společnost)



Chybí vazba měřítka na strategii
(fast food vs. luxusní restaurace)

Není ověřováno, zda měřítko opravdu zvýší výkonnost
(obchodní zástupci)

Klíčové pojmy

- Měření výkonnosti
- Měřítko výkonnosti
- Systém měření výkonnosti
- Efektivnost
- Účinnost
- Řízení výkonnosti
- Kvantitativní a kvalitativní měřítka
- Finanční a nefinanční měřítka
- Předstižná a zpětně vazebná měřítka
- Pasivní a aktivní měřítka
- Typologie měřítek dle Parmentera – KPI, KRI, RI, PI
- Dimenze výkonnosti

Kontrolní otázky

1. Jak Neely a Bititci vymezují základní pojmy výkonnost, měření výkonnosti, měřítko výkonnosti a systém měření výkonnosti?
2. Jaký je vztah mezi systémem měření výkonnosti a řízením výkonnosti?
3. Na jakých úrovních je možné zkoumat systém měření výkonnosti? Jaké jsou klíčové otázky pro jednotlivé úrovně zkoumání?
4. Jaké jsou možné typy měřítek výkonnosti podle způsobu měření a vazby na finanční vyjádření?
5. Jaké jsou výhody a nevýhody finančních měřítek výkonnosti?
6. Jaké jsou možné přístupy k typologii měřítek výkonnosti z hlediska jejich významu pro řízení výkonnosti?
7. Podle čeho Parmenter rozlišuje Key Results Indicators (KRI) a Key Performance Indicators (KPI)?
8. Jaké otázky je vhodné si položit při tvorbě měřítka výkonnosti?
9. Jaké dimenze výkonnosti rozlišuje Neely? Uveďte příklady měřítek z jednotlivých dimenzí.
10. V čem spočívají nejčastější chyby při tvorbě a zjišťování měřítek výkonnosti?

Systemy měření výkonnosti z pohledu managementu

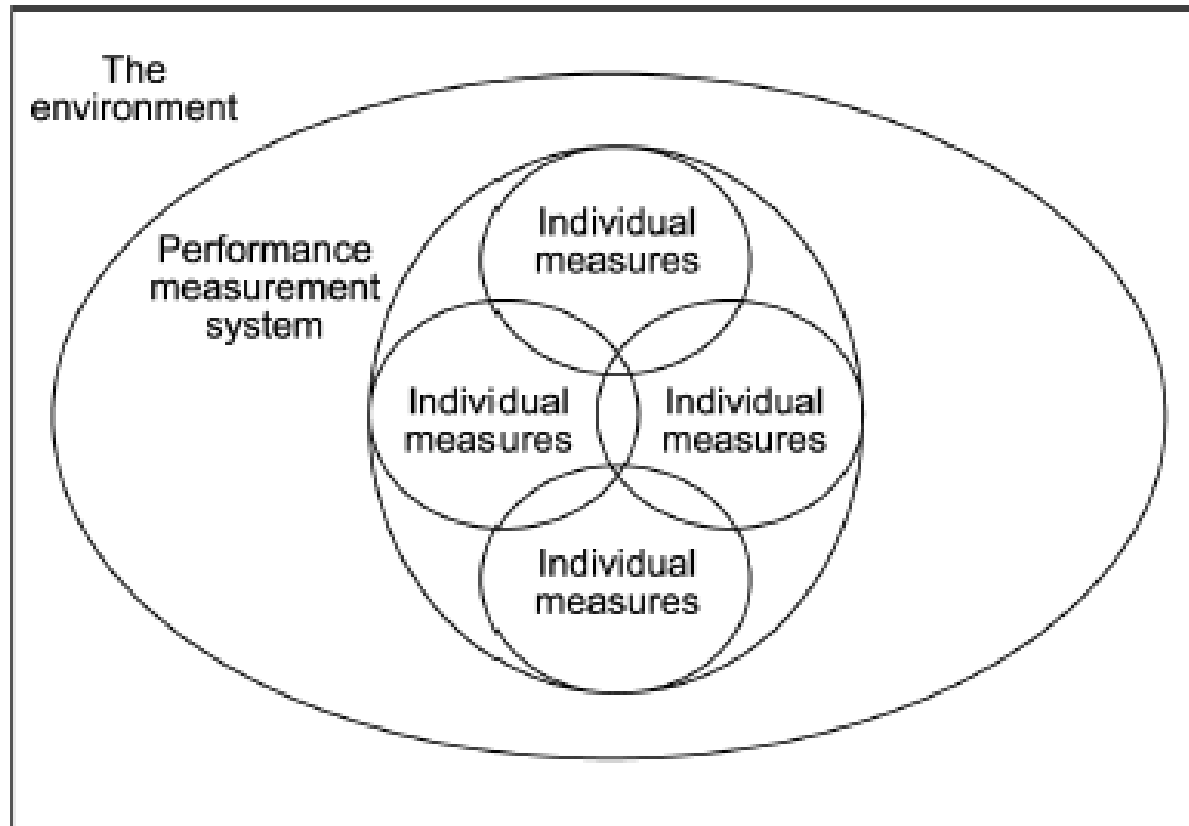
Jaroslav Wagner

Struktura bloku

1 Požadavky na systém měření výkonnosti

2 Balanced Scorecard a strategické mapy

Na jakých úrovních zkoumat systém měření výkonnosti?



Zdroj: autor

Úrovně zkoumání systému měření výkonnosti

▪ úroveň individuálních měřítek výkonnosti

- Jaká měřítká a za jakým účelem jsou využita?
- Jakým způsobem a v jakém časovém horizontu se měřítká měří a vyhodnocují?
- Jaká je náročnost zavedení měřítek a jaké jsou předpokládané přínosy ze zavedení měřítká?

▪ úroveň systémů měřítek výkonnosti

- Jaké oblasti (perspektivy) by měly být do systému měřítek zahrnuty?
- Jak jsou jednotlivé oblasti měřítek propojeny?
- Jaké jsou potenciální konflikty mezi jednotlivými oblastmi měřítek, respektive jednotlivými měřítky?

▪ úroveň vazby systémů měřítek výkonnosti a okolí

- Jak systém měřítek výkonnosti reflektuje a podporuje podnikovou strategii a strategické výkonnostní cíle?
- Jaký je vztah systému měřítek k podnikové kultuře a k dalším oblastem řízení výkonnosti?
- Jak je systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování pracovníků?

Požadavky na systém měření výkonnosti

- vazba na strategické cíle
- integrace finančních a nefinančních měřítek
- propojení „leading“ a „lagging“ měřítek
- vztahy příčina – následek mezi měřítky z jednotlivých perspektiv
- provázanost měřítek od celopodnikové úrovně po jednotlivce
- vizualizace systému
- systematické vyhodnocování měřítek

Nejznámější přístupy, modely a rámce v oblasti měření výkonnosti

- Performance Measurement Matrix
- Performance Pyramid
- Performance Prism
- Balanced Scorecard

Struktura bloku

1 Požadavky na systém měření výkonnosti

2 Balanced Scorecard a strategické mapy

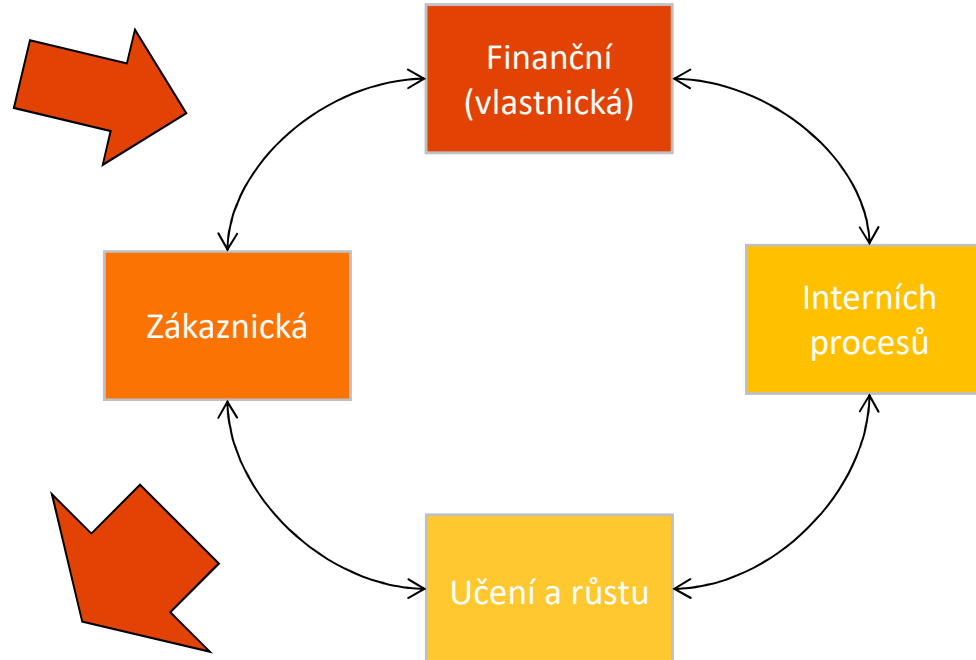
Balanced Scorecard v kontextu řízení výkonnosti

**VIZE
MISE
STRATEGIE**



**STRATEGICKÉ
MAPY**

BSC podniku



Osobní BSC

Zdroj: autor

Formulace vize, mise a hodnoty jako východisko (příklady)

Naše vize

Our purpose is to actively protect and enhance people's lives.

- › Actively (aktivně)
Hrajeme aktivní a vedoucí roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění.
- › Protect (chránit)
Pojištění je pro nás srdeční záležitostí. Řídíme a minimalizujeme rizika občanů i firem.
- › Enhance (zlepšovat)
Zavazujeme se k vytváření hodnot.
- › People's (lidské)
Pečujeme o naše klienty a staráme se o životy a budoucnost našich lidí.
- › Lives (životy)
Ovlivňujeme kvalitu života lidí. Naše stabilita, finanční jistoty, kvalitní servis a poradenství jim pomáhají na cestě, kterou si zvolili.

Naše mise

Our mission is to be the first choice by delivering relevant and accessible insurance solutions.

- › First choice (první volba)
Nejllepší nabídka na trhu s jasnými přínosy pro klienta je logickým a přirozeným krokem k tomu, abychom se stali první volbou.
- › Delivering (nabídka a služby)
K úspěchu vede snaha o maximální výkon.
- › Relevant (relevantní)
Předvídáme a naplňujeme skutečné lidské potřeby. Nabízíme pojištění šitá na míru.
- › Accessible (dostupné)
Jednoduché, pochopitelné, srozumitelné, použitelné a dostupné řešení za dobrou cenu.
- › Insurance solutions (pojistná řešení)
Pojištění v našem podání představuje vhodnou kombinaci ochrany, poradenství a služeb.

Naše hodnoty

Deliver on the promise

Držíme slovo. Dlouhodobé vztahy vytváříme na základě vzájemné důvěry našich lidí, klientů a veřejnosti. Naše úsilí směřuje k tomu, abychom zlepšili životy klientů a dokázali tento závazek naplňovat nejen dnes, ale také v budoucnu.

Live the community

Jsme součástí společnosti. Jsme hrdí na to, že patříme do globální skupiny se silnými, udržitelnými a dlouhotrvajícími vztahy na všech trzích, kde podnikáme. Naše trhy jsou našimi domovy.

Value our people

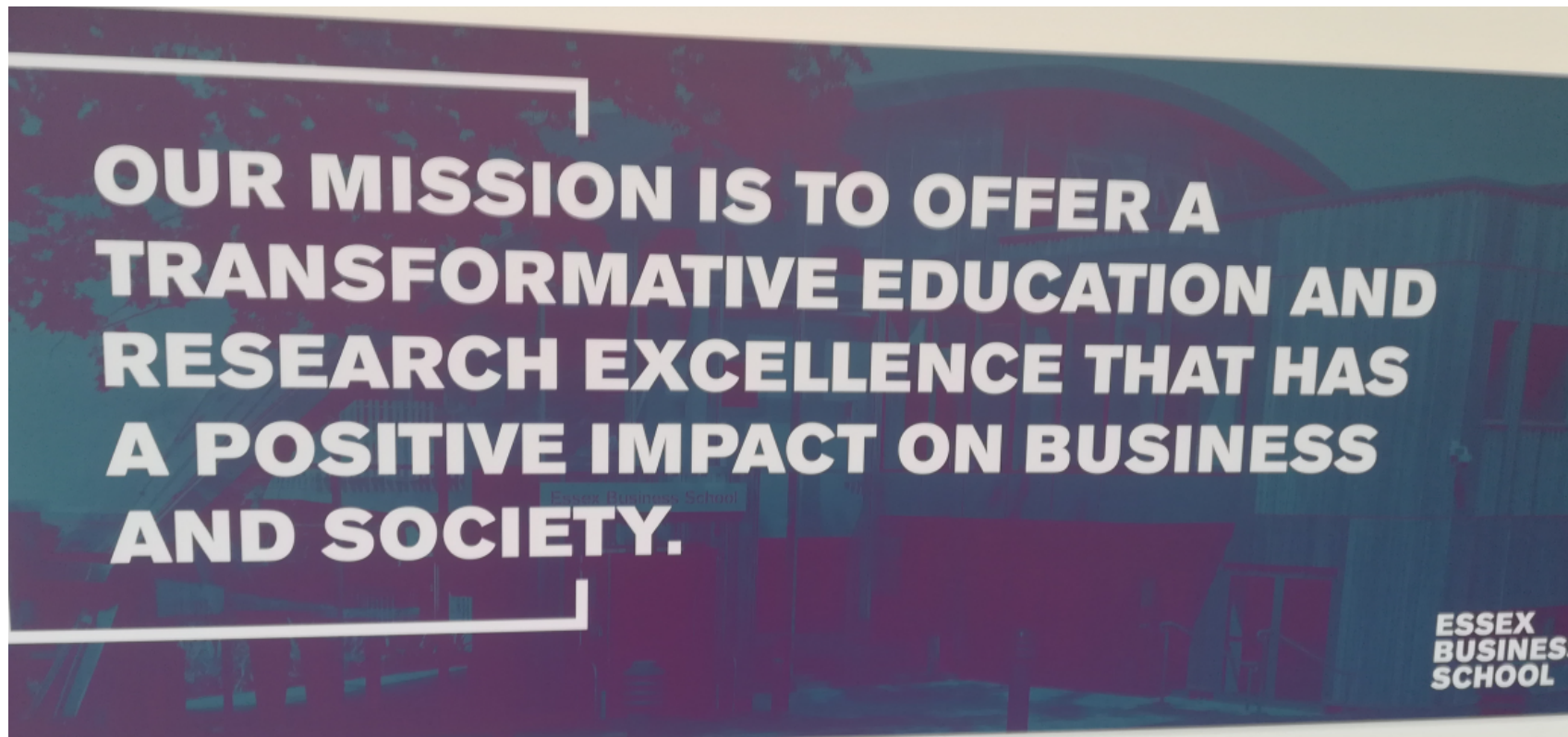
Vážíme si našich lidí. Podporujeme různorodost. Investujeme do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváříme transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem našich lidí zajišťujeme dlouhodobou budoucnost naší Skupiny.

Be open

Jsme otevření. Jsme přístupní novým myšlenkám a na věci se díváme z různých úhlů pohledu.

Velká pojišťovna v ČR

Formulace vize, mise a hodnoty jako východisko (příklady)

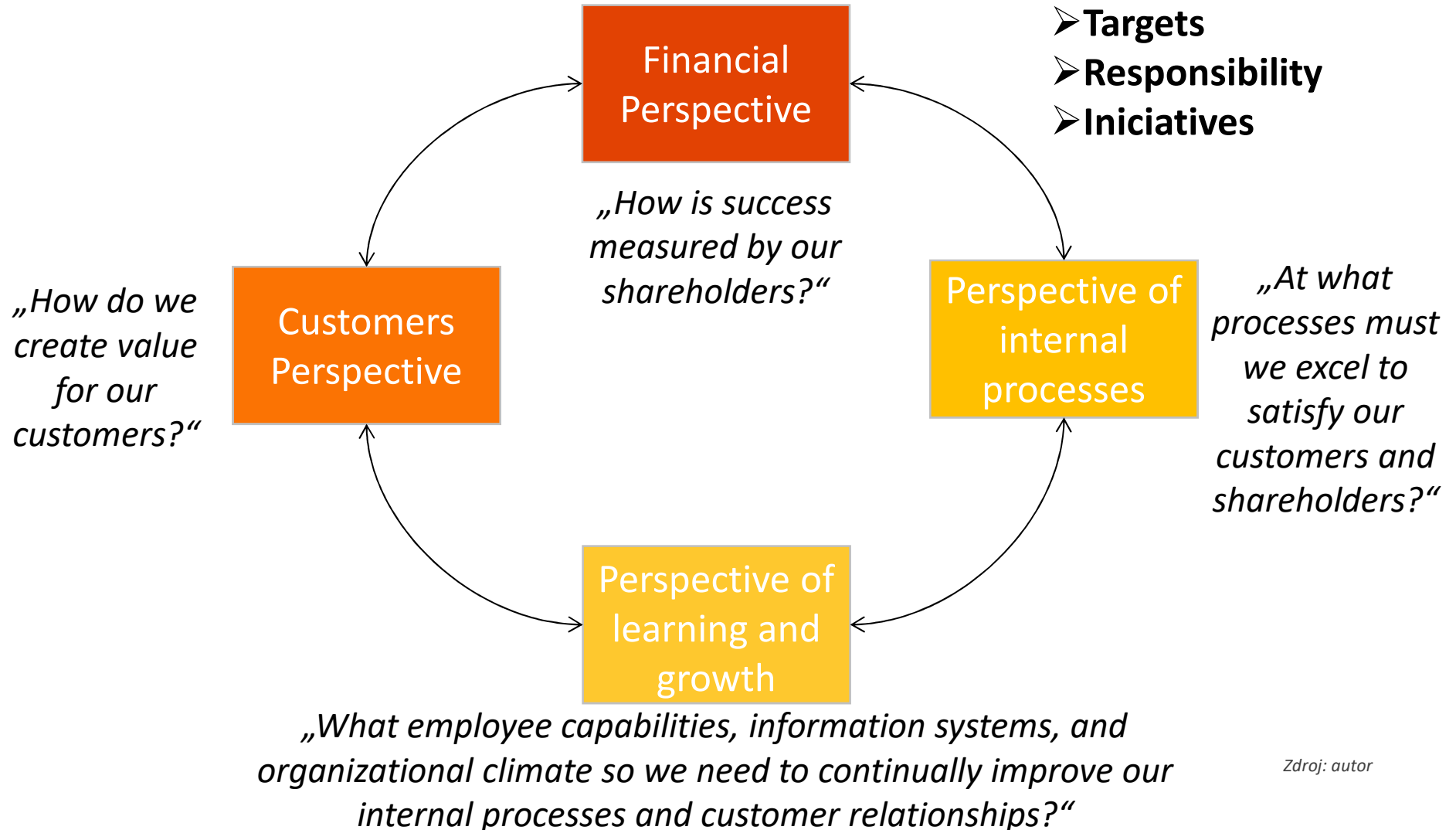


Universita v UK

Základní perspektivy Balanced Scorecard

Pro každý
výkonnostní cíl:

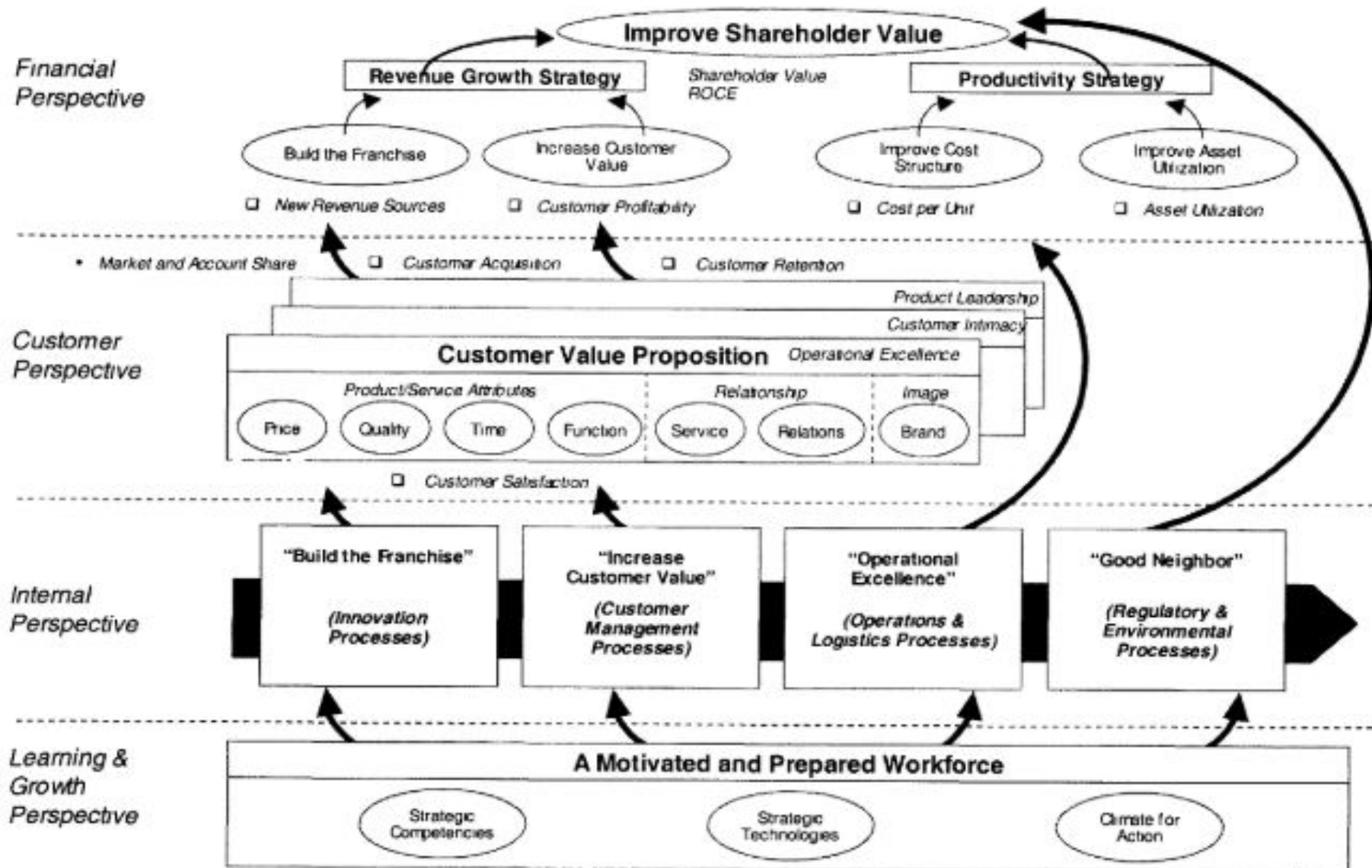
- Measures
- Targets
- Responsibility
- Initiatives



Strategická mapa

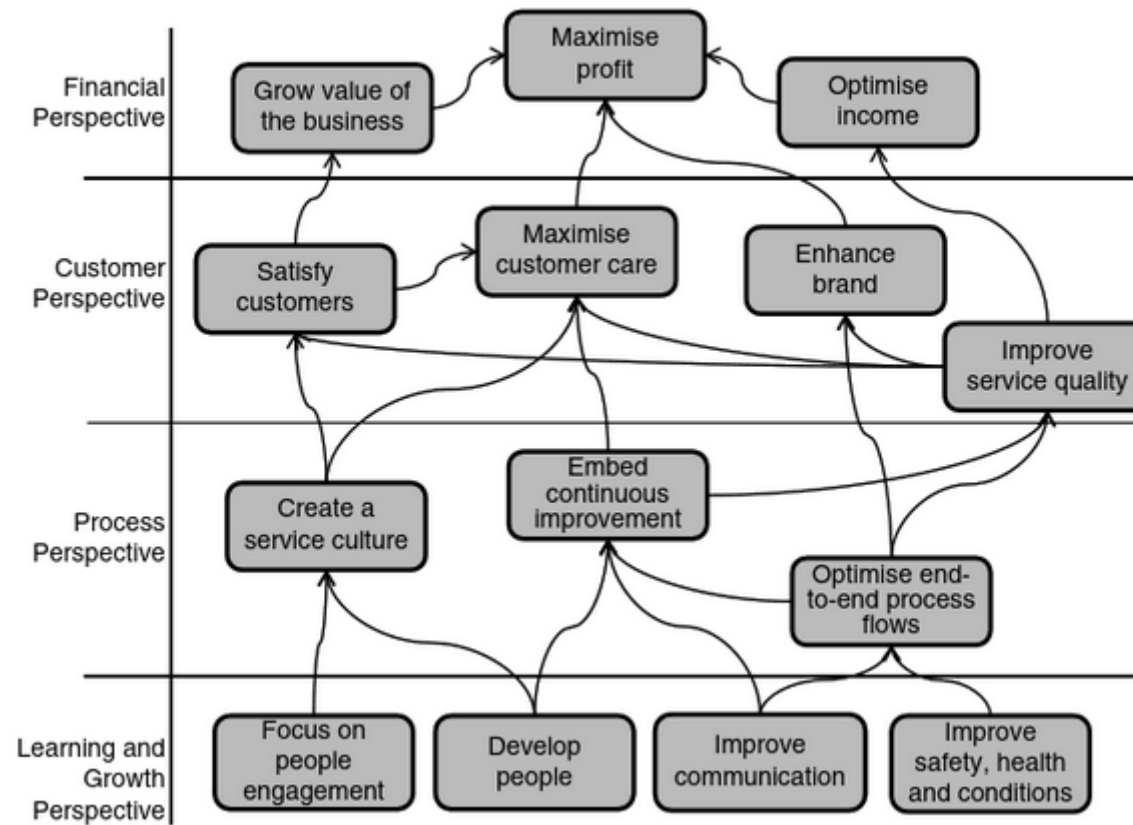
Zdroj: autor

FIGURE 2
The Balanced Scorecard Strategy Map



Zdroj: Kaplan – Norton (2001)

Strategická mapa - ukázka



Zdroj: autor

Systematické vyhodnocování měřítek a vizualizace (příklad)

Velké letiště v UK



Předpoklady úspěšné implementace

TECHNOLOGICKÉ

- zjišťování a uchování dat
- analýza a interpretace
- komunikace informací

ORGANIZAČNÍ

- kultura
- struktura
- procesy

Zavedení systému měření výkonnosti je komplexní úloha, která propojuje manažery, controllery a BI/ICT specialisty.

Pravidla úspěšné implementace podle Kaplana a Nortona

- 1. Zvol jasná měřítko výkonnosti**
- 2. Stanov srozumitelné a realistické úkoly**
- 3. Zaved' účinné sledování výkonnosti**
- 4. Organizuj setkání, na kterých se bude hodnotit výkonnost**
- 5. Vytvoř model odměn, respektive následků pro dobrou, respektive slabou výkonnost**

Doporučení pro úspěšnou implementaci dle Ittnera a Larckera

- **Vytvoř kauzální model příčin a důsledků**
- **Integruj všechna data, která se týkají výkonnosti**
- **Přeměň data v informace**
- **Průběžně vylepšuj model měření výkonnosti**
- **Podnikej kroky na základě zjištění (a ne domněnek, pocitů atp.)**
- **Oceň výsledky**

Projevy neúspěšné implementace

Co můžete bohužel slyšet při kontrole výsledků

- *„Hodnoty měřítek byly naprosto nesmyslně nastaveny, takže je jasné, že jsme to nemohli dodržet.“*
- *„Naše výkonnostní cíle sice nebyly dodrženy, ale důležité je, že firma jako celek svoje cíle dosáhla. Náš útvar má stejně na celkové výsledky firmy zcela minimální vliv.“*
- *„Rozpočet nákladů jsme sice překročili, ale zato naši zákazníci dostali špičkovou kvalitu.“*
- *Říkáte, že výsledky nebyly dodrženy. No asi ano. Co se dá dělat. Třeba to bude příště lepší.“*

Klíčové pojmy

- Balanced Scorecard
- Vize
- Mise
- Strategie
- Hodnoty
- Perspektivy BSC
- Strategická mapa

Kontrolní otázky

1. Jako jsou nejdůležitější požadavky na systém měření výkonnosti?
2. Které přístupy, modely a rámce v oblasti měření výkonnosti znáte?
3. Jakou roli plní systém měření výkonnosti v kontextu řízení výkonnosti?
4. Jaké jsou základní perspektivy přístupu Balanced Scorecard a co je jejich obsahem?
5. Co je podle Balanced Scorecard potřebné vyřešit pro každý výkonnostní cíl?
6. Co znamená strategická mapa a jaké jsou hlavní zásady její tvorby?
7. Jaké předpoklady jsou důležité pro úspěšnou implementaci systému měření výkonnosti? Jaká pravidla a doporučení se objevují v odborné literatuře?

Systemy měření výkonnosti a jejich vazba na motivaci a odměňování

Jaroslav Wagner

Úrovně zkoumání systému měření výkonnosti

▪ úroveň individuálních měřítek výkonnosti

- Jaká měřítká a za jakým účelem jsou využita?
- Jakým způsobem a v jakém časovém horizontu se měřítká měří a vyhodnocují?
- Jaká je náročnost zavedení měřítek a jaké jsou předpokládané přínosy ze zavedení měřítká?

▪ úroveň systémů měřítek výkonnosti

- Jaké oblasti (perspektivy) by měly být do systému měřítek zahrnuty?
- Jak jsou jednotlivé oblasti měřítek propojeny?
- Jaké jsou potenciální konflikty mezi jednotlivými oblastmi měřítek, respektive jednotlivými měřítky?

▪ úroveň vazby systémů měřítek výkonnosti a okolí

- Jak systém měřítek výkonnosti reflektuje a podporuje podnikovou strategii a strategické výkonnostní cíle?
- Jaký je vztah systému měřítek k podnikové kultuře a k dalším oblastem řízení výkonnosti?
- Jak je systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování pracovníků?

Východiska

■ Obvyklá východiska

- Pracovníci jsou často odměňováni podle dosažených měřítek výkonnosti
- Odměňování za výkonnost zvyšuje motivaci zaměstnanců

■ Otázky

- Na čem jsou založena tato východiska?
- Je možné je přijímat „bezrozporně“?
- Jak „správně“ provázat odměny s výkonností, aby to bylo motivačně účinné?

■ Teorie

- Teorie stanovení cílů
- Teorie sebeurčení

Struktura bloku

1 Teorie stanovení cílů

2 Teorie sebeurčení

Teorie stanovení cílů – základní myšlenky

Autoři teorie: E. A. Locke a G. P. Latham

- **Výchozí otázka: Proč někteří lidé mají lepší výkonnost než jiní, i když mají stejné dovednosti a znalosti?**
- **Základní odpověď: Důvodem je jejich motivace**
- **Tvrzení: Stanovení cílů pro jednotlivé pracovníky vede ke zvýšení jejich motivace a výkonnosti**

Proč stanovení cílů zvyšuje výkonnost?

„Goal mechanism“ podle Lockeho a Lathama

- First, goals serve a **directive function**; they direct attention and effort toward goal-relevant activities and away from goal-irrelevant activities.
- Second, goals have an **energizing function**. High goals lead to greater effort than low goals.
- Third, goals affect **persistence**. When participants are allowed to control the time they spend on a task, hard goals prolong effort.
- Fourth, goals affect action indirectly by leading to the arousal, discovery, and/or use of task-relevant knowledge and strategies ... these elements can interact in **complex ways**.

Atributy (charakteristiky) cílů

■ **Obsah**

- Konkrétnost (čím konkrétnější, tím motivačně účinnější)
- Náročnost (čím náročnější, tím motivačně účinnější)

■ **Intenzita**

- Odhodlání, angl. Commitment
- Vnímaná vlastní významnost
- Vnímaná vlastní účinnost
- Zpětná vazba

Důsledky náročnosti a odhodlání na výkonnost

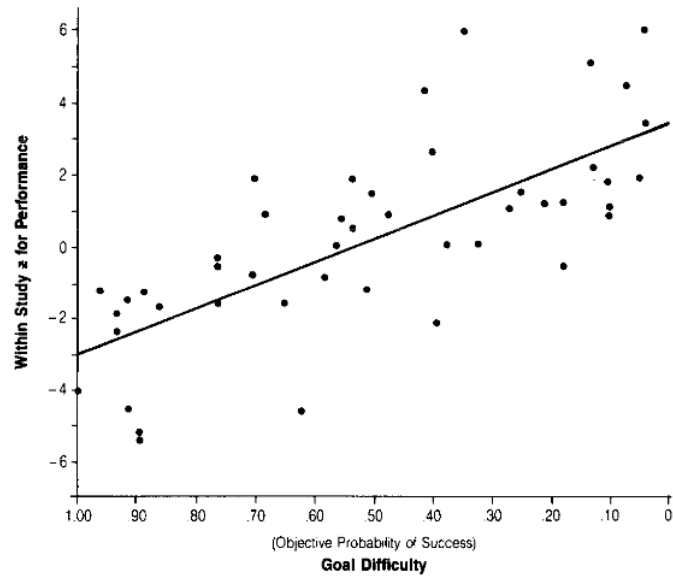


FIG. 1. The relation of goal difficulty to performance (based on Locke, 1968).

Zdroj: autor

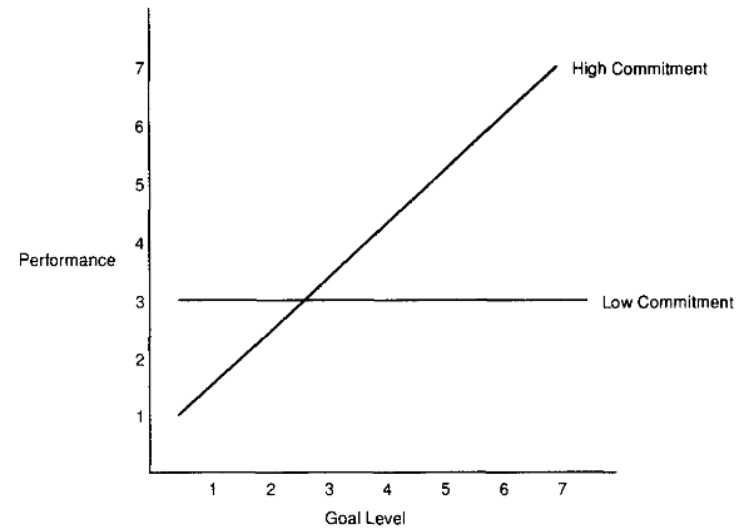


FIG. 2. Main and interaction effects of goals and commitment. Reproduced, by permission of the publisher, from Locke and Latham (1990a).

Zdroj: autor

Dílčí kritika teorie stanovení cílů I.

„negative side effects“ podle Ordonez et al.

- Cíle zužují zaměření pozornosti; jiné okolnosti jsou přehlíženy
- Když jsou cíle stanoveny příliš úzce, některé oblasti činnosti jsou ignorovány
- Když je stanoveno příliš mnoho cílů, lidé se v první řadě věnují těm, které jsou snadněji dosažitelné; některé důležité cíle „zapadnou“
- Stanovení časového horizontu splnění cíle vede k tomu, že lidé se věnují převážně tomu, co se projeví v tomto horizontu; důsledky činnosti na cíle po stanoveném horizontu nejsou řešeny

Dílčí kritika teorie stanovení cílů II.

„negative side effects“ podle Ordonez et al.

- Snaha o splnění cílů může vést lidi k příliš riskantnímu chování
- Snaha o splnění cílů může vést lidi k neetickému chování - (1) neetickému chování, aby byl splněn cíl a (2) zkreslování měřítek informujících o splnění cíle
- Snaha o splnění cíle může vést lidi k orientaci na „splnění cíle“, aniž by to podporovalo jejich proces učení
- Snaha o splnění vlastního cíle snižuje „extra-role behavior“, tj. například pomoc druhým, kooperaci

„Nástrahy“ aplikace teorie cílů a jak je překonat I.

podle Lockeho a Lathama

- Stanovení náročných cílů lidem, kteří nemají dostatečné znalosti a dovednosti, může vést k nižší výkonnosti.
 - **Stanov konkrétní cíle podporující učení**

- Stanovení rozporuplných cílů jednotlivcům, kteří by spolu měli spolupracovat, může vést k nižší výkonnosti týmu
 - **Stanov cíle (nebo vizi) pro celou skupinu**

- Cíle mohou podporovat strach ze selhání
 - **Formuluj cíle pozitivně**

„Nástrahy“ aplikace teorie cílů a jak je překonat II.

podle Lockeho a Lathama

- Snaha o dosažení cílů může vést k přijímání přílišného rizika
 - **(1) Podporuj učení, včetně učení se z chyb**
 - **(2) Ponechej dostatek času na splnění náročných a komplexních cílů**

- Opakované úspěšné dosažení cíle může vést k stanovení náročnější úrovně požadovaného cíle, což může vést k „vytrvalému a houževnatému“ využívání stále stejných strategií
 - **(1) Rozděl „dlouhotrvající“ cíle do dílčích podcílů, které umožňují průběžnou zpětnou vazbu**
 - **(2) Podporuj kreativní konflikty**

- Zvláště když je dosažení cílů propojeno s finančními odměnami, může docházet ke „gaming“ (neetickému chování)
 - **Stanov etické standardy, komunikuj je napříč celou organizací, průběžně monitoruj jejich dodržování a netoleruj žádné odchylky od jejich dodržování**

„Nástrahy“ aplikace teorie cílů a jak je překonat III.

podle Lockeho a Lathama

- Zvláště když je dosažení cílů propojeno s finančními odměnami, mohou lidé „tlačit“ na to, aby jim byly stanoveny snadno dosažitelné cíle
 - (1) Stanov dvě úrovně splnění cíle – vysokou, za jejíž nedodržení ale nebudou lidé sankcionováni, a „základní“
 - (2) Přiznej odměny až od určité minimální úrovně splnění cíle
 - (3) Založ stanovení požadovaných cílů na expertním posouzení

- Zoufalé odhodlání splnit velmi náročné cíle může vést ke „strnulosti“ a lpění na stávajících strategiích
 - **Podporuj flexibilitu zejména u leaderů, kteří by měli být připraveni přehodnotit své plány na základě výsledků**

„Nástrahy“ aplikace teorie cílů a jak je překonat IV.

podle Lockeho a Lathama

- Oblasti výkonnosti, pro které není stanovený cíl, budou ignorovány
 - **Když nějaká oblast je pro organizaci důležitá, měl by pro ni být stanoven cíl**

- Snaha o splnění cílů (zvláště když jich je příliš mnoho) může vést k nadměrnému nežádoucímu stresu lidí
 - **Stanov rozumné množství cílů a zajisti, aby náročnost cílů odpovídala možnostem lidí**

- Vysoce výkonní zaměstnanci se mohou cítit penalizováni za svoji excelenci, když jsou jim stanovovány velmi vysoké cíle na základě jejich předchozí vysoké výkonnosti
 - **Nech, aby si vysoce výkonní zaměstnanci stanovovali své vlastní cíle i strategie, jak je chtějí dosáhnout**

Praktická doporučení k aplikaci teorie cílů

podle Manzoniho

- Nepoužívej příliš mnoho cílů; 3 – 7 cílů dává smysl.
- Ber stanovování cílů vážně; věnuj mu čas i pozornost.
- Když je potřeba, uprav cíle v průběhu roku; ale nedělej to moc často.
- Propojit cíle s odměňováním je náročná záležitost; buď ji dělej dobře anebo ji raději nedělej vůbec.
- Ujisti se, že jsou v organizaci vhodně stanoveny etické standardy, že jsou uplatňovány a že, když je to nutné, je nevhodné chování sankcionováno.
- Měj na paměti, že samotné stanovení cílů nemusí podpořit učení a inovace; stanovuj cíle podporující učení, chval za „dobré chyby“ a zajisti, aby byl otevřený prostor k diskuzi.
- „Do not let local goals make people lose sight of the common good“. Zajisti, aby se cíle jednotlivců doplňovaly a aby byly v souladu s cíli celé skupiny.

Struktura bloku

1 Teorie stanovení cílů

2 Teorie sebeurčení

Kognitivně evaluační teorie

Cognitive evaluation theory

- **Základ pro teorii sebeurčení**
- **Východisko: existují různé typy motivace, dva základní jsou:**
 - Intrinsická – motivace pro činnost vychází z vnitřního zájmu
 - Extrinsická – motivací pro činnost je dosažení nějakého důsledku
- **Tvrzení: intrinsická motivace člověka se může snížit, když jsou použity odměny na podporu aktivit, které by člověk tak jako tak vykonával**

Teorie sebeurčení – základní myšlenky

Self-determination theory (SDT); autoři Deci, Gagne, Ryan

- **„Human beings are inherently motivated to grow and achieve, and with fully commit to and even engage in uninteresting tasks when their meaning and value is understood.“**

- **Motivace je rozdělena na**
 - Autonomní
 - Kontrolovanou (řízenou)

SDT a psychologické potřeby

„SDT posits that human beings are moved by three psychological needs:“

- **Autonomy**

- Experience of acting with a sense of choice, volition, self-determination

- **Competence**

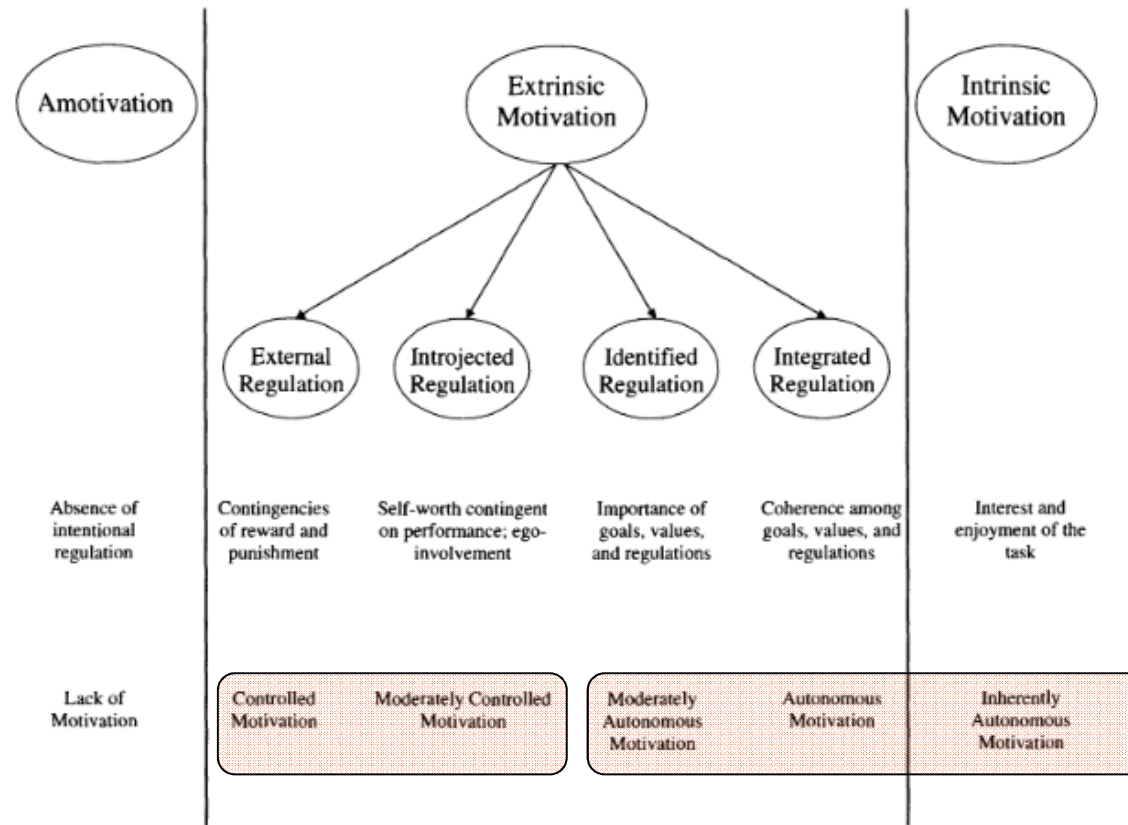
- Belief that one has the ability to influence significant outcomes

- **Relatedness**

- Experience of having satisfying and supportive social relationships

Typy motivace dle SDT

336 M. GAGNÉ AND E. L. DECI



Zdroj: autor

Figure 1. The self-determination continuum showing amotivation, which is wholly lacking in self-determination; the types of extrinsic motivation, which vary in their degree of self-determination; and intrinsic motivation, which is invariably self-determined. Also shown are the nature of the regulation for each and its placement along the continuum indexing the degree to which each represents autonomous motivation

Internalizace

■ Proces internalizace

- vhodný tehdy, pokud není instinsická motivace anebo je slabá

■ Internalizace

- Založená na přijetí, respektive ztotožnění se s hodnotami, postoji a pravidly
- V optimálním případě je proces internalizace spojený s naplněním potřeb „relatedness“ a „competence“

■ Aspekty komunikace podporující internalizaci

- The framing of message – smysluplné vysvětlení úkolu nejlépe s důrazem na instrinsické cíle
- Using language that conveys choice – raději „mohl bys“ nebo „kdybys chtěl“ než „musíš“ nebo „měl bys“
- Acknowledging the perspective of employees – přijmout, že lidem úkol nemusí připadat zajímavý

Podniková kultura podporující autonomní motivaci

Doporučení podle Stone et al. (2009)

- Pokládej otevřené otázky a vybízej k zapojení do diskuze při řešení problému
- Aktivně naslouchej a vžij se do pohledu zaměstnance
- Nabízej možnosti volby v rámci pravidel
- Poskytuj produktivní a efektivní zpětnou vazbu
- Omez vynucovací nástroje řízení jako jsou odměny a srovnávání s ostatními
- Rozvíjej talent a sdílej znalosti tak, aby se zvýšily „competence“ a „autonomy“

Klíčové pojmy

- Teorie stanovení cílů
- Funkce cílů
- Atributy cílů
- Kognitivně evaluační teorie
- Intrinsická a extrinsická motivace
- Teorie sebeurčení
- Autonomní a řízená motivace
- Internalizace

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou základní myšlenky teorie stanovení cílů?
2. Jaké funkce plní cíle při zvyšování výkonnosti?
3. Jaký je vztah mezi náročností cílů a výkonností? Jak tento vztah ovlivňuje úroveň odhodlání?
4. Jaké mohou být podle Ordonez negativní důsledky při uplatnění teorie stanovení cílů?
5. Jaké nástrahy zmiňují Locke a Latham v souvislosti s uplatněním teorie stanovení cílů a jak je doporučují překonat?
6. Jaké jsou základní myšlenky kognitivně evaluační teorie?
7. Jak teorie sebeurčení pojednává o typech motivace a psychologických potřebách lidí?
8. Co znamená proces internalizace a jaké aspekty komunikace ho podporují?
9. Jaké zásady při tvorbě a rozvoji podnikové kultury jsou důležité pro podporu autonomní motivace?