



# Manažerská ekonomika

---

Pavel Kovařík

Edice učebních textů

---

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# MANAŽERSKÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

2021

# Manažerská ekonomika

Ing. Pavel Kovářik

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021

Druhé aktualizované vydání. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-11-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

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

# Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Seznam grafů	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
<b>1. KAPITOLA: ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH CÍLŮ</b>	<b>12</b>
1.1 Podnikové okolí a zainteresované strany	13
1.2 Charakteristika podnikových cílů	15
1.3 Systém řízení podnikových cílů Balanced Scorecard	17
1.3.1 Základní východiska modelu BSC	18
1.3.2 Finanční oblast	19
1.3.3 Zákaznická oblast	20
1.3.4 Oblast interních podnikových procesů	21
1.3.5 Oblast učení se a růstu	22
1.3.6 Strategická mapa	23
1.4 Životní cyklus podniku	25
1.4.1 Greinerův model růstu podniku	26
1.4.2 Model Millera a Friesena	28
<b>2. KAPITOLA: MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA</b>	<b>33</b>
2.1 Majetková struktura podniku	34
2.1.1 Dlouhodobý majetek	34
2.1.2 Oběžný majetek	35
2.1.3 Faktory ovlivňující majetkovou strukturu podniku	35
2.2 Kapitálová struktura podniku	37
2.2.1 Vlastní kapitál	37
2.2.2 Cizí kapitál	38
2.2.3 Optimální kapitálová struktura podniku	40
2.3 Rozvaha podniku	43
2.4 Příklady k řešené problematice	44
<b>3. KAPITOLA: VÝNOSY, NÁKLADY A ZISK</b>	<b>49</b>
3.1 Základní ekonomické veličiny podniku	50
3.2 Členění nákladů v podnikovém řízení	51
3.2.1 Druhé členění nákladů	52
3.2.2 Účelové členění nákladů na jednicové a režijní	53
3.2.3 Kalkulační členění nákladů na přímé a nepřímé	54
3.2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce	55
3.2.5 Třídění nákladů z hlediska rozhodování	57

3.3	Analýza bodu zvratu	58
3.3.1	Provozní páka	59
3.3.2	Analýza bodu zvratu při různorodé produkci	60
3.3.3	Nákladové limity	60
3.4	Moderní metody alokace nákladů	61
3.5	Příklady k řešené problematice	64
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA: FINANČNÍ A INVESTIČNÍ ČINNOST</b>	<b>70</b>
4.1	Řízení pracovního kapitálu	71
4.1.1	Obratový cyklus peněz	72
4.1.2	Přístupy k financování oběžného majetku	73
4.1.3	Analýza čistého pracovního kapitálu	75
4.2	Bilanční pravidla financování	76
4.3	Investiční rozhodování	77
4.4	Příklady k řešené problematice	80
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: FINANČNÍ ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU</b>	<b>85</b>
5.1	Význam finanční analýzy pro řízení podniku	86
5.2	Uživatelé finanční analýzy	87
5.3	Metody finanční analýzy	88
5.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	89
5.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	90
5.3.3	Metoda poměrové analýzy	90
5.4	Vzájemné vazby mezi ukazateli	99
5.5	Pyramidové soustavy ukazatelů	101
5.6	Příklady k řešené problematice	104
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: NÁKUP A HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b>	<b>111</b>
6.1	Nákupní činnost podniku	112
6.1.1	Cíle nákupu a faktory ovlivňující nákupní činnosti	112
6.1.2	Nákupní proces	114
6.2	Řízení dodavatelů	114
6.3	Hodnocení dodavatelů	115
6.3.1	Postup implementace metodiky hodnocení dodavatelů	116
6.3.2	Metody hodnocení dodavatelů	117
6.4	Klasifikace dodavatelů	120
<b>7.</b>	<b>KAPITOLA: ŘÍZENÍ ZÁSOb A MATERIÁLOVÉHO TOKU</b>	<b>123</b>
7.1	Řízení zásob	124
7.1.1	Účel a význam zásob v podniku	124
7.1.2	Rozdělení podnikových zásob	125
7.2	Řízení zásob a materiálový tok	128
7.3	Metody měření efektivnosti řízení zásob	130
7.3.1	Identifikace průměrné zásoby	130
7.3.2	Model EOQ	131

7.4	Nástroje pro analýzu a optimalizaci zásob	133
7.4.1	ABC analýza	133
7.4.2	Metoda JIT	134
7.5	Příklady k řešené problematice	136
<b>8.</b>	<b>KAPITOLA: VÝROBNÍ ČINNOST A PODNIKOVÉ VÝROBNÍ SYSTÉMY</b>	<b>139</b>
8.1	Výrobní činnost podniku	140
8.1.1	Plánování výroby	140
8.1.2	Výrobní kapacita	141
8.1.3	Standardizace ve výrobě	144
8.2	Podnikové výrobní systémy	146
8.2.1	Obsahové vymezení pojmu štíhlá výroba ve společnosti Toyota	147
8.2.2	Procesní zaměření štíhlého výrobního systému	148
8.2.3	Architektura štíhlého výrobního systému	149
8.3	Příklady k řešené problematice	152
<b>9.</b>	<b>KAPITOLA: ŘÍZENÍ EFEKTIVNOSTI A VÝKONNOSTI PODNIKU</b>	<b>156</b>
9.1	Měření efektivnosti a výkonnosti podniku	157
9.2	Hodnotové řízení podniku	158
9.3	Využití ukazatele EVA v podnikové praxi	159
9.3.1	EVA jako nástroj kontroly	159
9.3.2	EVA jako nástroj plánování a řízení	160
9.3.3	EVA jako nástroj odměňování	160
9.4	Výpočet ukazatele EVA	160
9.4.1	Kapitál a čistá operační aktiva – NOA	160
9.4.2	Provozní výsledek po zdanění – NOPAT	162
9.4.3	Průměrné vážené náklady na kapitál – WACC	163
9.5	Optimalizace ukazatele EVA	165
9.6	Analýza produktivity	166
9.7	Příklady k řešené problematice	168
	Glosář	171
	Literatura	175

## Seznam obrázků

Obrázek 1-1 Zainterесované strany	15
Obrázek 1-2 Základní oblasti Balanced Scorecard	19
Obrázek 1-3 Strategická mapa podniku	24
Obrázek 1-4 Model životní cyklu podniku	25
Obrázek 1-5 Greinerův model růstu	27
Obrázek 1-6 Životní cyklus podniku podle Millera a Friesena	29
Obrázek 2-1 Majetková struktura podniku	34
Obrázek 2-2 Kapitálová struktura podniku	37
Obrázek 3-1 Struktura hospodářského výsledku podniku	51
Obrázek 3-2 Výpočet jednicových nákladů na výkon	53
Obrázek 3-3 Vývoj celkových nákladů podniku	55
Obrázek 3-4 Grafické znázornění analýzy bodu zvratu	58
Obrázek 3-5 Bod zvratu a provozní páka	59
Obrázek 3-6 Příklad toku nákladů v kalkulaci ABC	62
Obrázek 4-1 Kategorie pracovního kapitálu podniku	71
Obrázek 4-2 Obratový cyklus peněz	72
Obrázek 4-3 Umírněný přístup k řízení oběžného majetku	73
Obrázek 4-4 Agresivní přístup k řízení oběžného majetku	74
Obrázek 4-5 Konzervativní přístup k řízení oběžného majetku	74
Obrázek 4-6 Fáze řízení podnikové investice	78
Obrázek 4-7 Dynamické metody hodnocení investic	79
Obrázek 5-1 Pyramidový rozklad finančního ukazatele ROE	102
Obrázek 6-1 Faktory ovlivňující nákup	113
Obrázek 6-2 Základní prvky – oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů	116
Obrázek 6-3 Metoda dvouosé rozhodovací matice	119
Obrázek 7-1 Pohyb a typy podnikových zásob	126
Obrázek 7-2 Druhy materiálových potřeb	127
Obrázek 7-3 Možné polohy bodu rozpojení v logistickém řetězci	129
Obrázek 7-4 Model EOQ	132
Obrázek 7-5 Rozložení počtu druhu materiálů podle jejich podílu na hodnotě	133
Obrázek 7-6 Výhody a nevýhody systému JIT	135
Obrázek 8-1 Časové fondy zařízení	142
Obrázek 8-2 Časové fondy pracovníka	142
Obrázek 8-3 Standardizace	145
Obrázek 8-4 Metody řízení výrobních operací	150

## Seznam tabulek

Tabulka 1-1 Ukazatele pro finanční oblast BSC	20
Tabulka 1-2 Ukazatele pro zákaznickou oblast BSC	21
Tabulka 1-3 Ukazatele pro oblast interních podnikových procesů	22
Tabulka 1-4 Ukazatele pro oblast učení se a růstu	23
Tabulka 2-1 Ukazatel Equity Ratio v odvětvích české ekonomiky	40
Tabulka 2-2 Rozvaha podniku	43
Tabulka 3-1 Ukázka výpočtu jednotkových nákladů aktivity	63
Tabulka 3-2 Ukázka výpočtu nákladů na výrobek A (plán 100 kusů)	63
Tabulka 3-3 Kalkulace výrobku kalkulací ABC	64
Tabulka 4-1 Kategorie pracovního kapitálu	71
Tabulka 4-2 Podíl pracovního kapitálu na aktivech v odvětvích české ekonomiky	75
Tabulka 4-3 Přístup k řízení pracovního kapitálu	75
Tabulka 4-4 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	77
Tabulka 5-1 Etapy zpracování finanční analýzy	88
Tabulka 5-2 Ukazatel ROA (EBIT/Aktiva) v odvětvích české ekonomiky	91
Tabulka 5-3 Ukazatel obratu celkových aktiv v odvětvích české ekonomiky	93
Tabulka 5-4 Ukazatel doby obratu zásob v odvětvích české ekonomiky	94
Tabulka 5-5 Ukazatel běžné likvidity v odvětvích české ekonomiky	95
Tabulka 5-6 Produktivita práce z přidané hodnoty v odvětvích ČR (v tis. Kč)	98
Tabulka 5-7 Du Pont rozklad pro oborový průměr zpracovatelského průmyslu	102
Tabulka 5-8 Logaritmický rozklad Du Pont pro obor zpracovatelského průmyslu	103
Tabulka 6-1 Kroky nákupního procesu	114
Tabulka 6-2 Klíčová kritéria hodnocení dodavatelů	117
Tabulka 6-3 Vstupní údaje pro hodnocení dodavatelů	118
Tabulka 6-4 Výstup hodnocení dodavatelů	118
Tabulka 7-1 Podíl zásob na aktivech podniku v odvětvích české ekonomiky	124
Tabulka 9-1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	157
Tabulka 9-2 Srovnání tradičních a moderních ukazatelů (příklady)	158
Tabulka 9-3 Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	167



---

## Seznam grafů

Graf 2-1 Vývoj majetkové struktury v odvětví zpracovatelského průmyslu	36
Graf 2-2 Vývoj kapitálové struktury v odvětví zpracovatelského průmyslu	39
Graf 2-3 Optimální struktura kapitálu (zadluženosti)	42
Graf 2-4 Vývoj WACC a bezrizikové sazby	42
Graf 3-1 Vývoj nákladové struktury v odvětví zpracovatelského průmyslu	52

---

# Značky a symboly v učebním textu

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

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

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



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

---

## Shrnutí kapitoly



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

---

---

# PŘEDMLUVA

Cílem této publikace je seznámit studenty magisterských kurzů s metodami a nástroji manažerské ekonomiky, která v podnikové praxi slouží jako podpora manažerského rozhodování a podnikového<sup>1</sup> řízení. Tato publikace nemá ambici být komplexním průvodcem v oblasti označované v zahraniční literatuře pojmem Managerial Economics. Téma manažerské ekonomiky jde napříč většinou podnikových činností a je natolik široké, že není v rozsahu tohoto učebního textu ani magisterského kurzu Manažerské ekonomiky všechna témata zvládnout. Proto autor na základě dostupné literatury a dlouholeté praxe připravil učební text, který klade důraz na ty oblasti a nástroje manažerské ekonomiky, s nimiž se budou studenti magisterského studia po úspěšném absolvování vysokoškolského studia v praxi setkávat.

Učební text Manažerská ekonomika navazuje na znalosti, které studenti Vysoké školy ekonomie a managementu získali během studia předmětů bakalářského studia Ekonomika podniku I a II, a získané znalosti rekapituluje, rozvíjí a doplňuje tak, aby studenty připravil na výkon manažerských pracovních pozic, kde znalost ekonomických souvislostí je v dnešní době nezbytná. Manažerská ekonomika je předmětem, který zasahuje do celé řady podnikových disciplín, umožňuje tak propojit znalosti studentů nabyté v průběhu studia a může pomoci získat potřebný systémový pohled na dění v podniku.

Skripta jsou rozdělena do devíti kapitol, které na sebe logicky navazují a jsou propojeny vzájemnými odkazy. Na konci většiny kapitol je uvedena kapitola obsahující příklady k řešené problematice, které mají pomoci studentům k lepšímu pochopení problematiky manažerské ekonomiky. Pro snadnější orientaci je na konci každé kapitoly uvedeno její shrnutí, klíčová slova, otázky k procvičení a příklady k řešené problematice.

Autor přeje všem studentům, aby jim tato publikace pomohla s orientací v problematice manažerské ekonomiky, byla oporou pro úspěšné zakončení studia tohoto předmětu a především aby je vybavila základními znalostmi, které od nich očekává současná podniková praxe.

---

1 V aktuální legislativě ČR, platné od 1.1.2014, se pro výraz podnik používá pojem obchodní závod. Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

# 1

kapitola

---

---

# Řízení podnikových cílů

---

# 1. kapitola

## Řízení podnikových cílů

### Úvod

---

Úvodní kapitola tohoto učebního textu je zaměřena na cíle podniku, které vycházejí z podnikové strategie a jsou nástrojem řízení, který provází podnik po celou dobu životního cyklu. I proto se po úvodní charakteristice podnikových cílů, učební text zaměřuje na ekonomické aspekty životního cyklu podniku v jeho jednotlivých etapách. Závěr první kapitoly je věnován metodě Balanced Scorecard, jež představuje nástroj strategického řízení podniku, který systematicky postupuje při formulaci, implementaci a řízení strategie a podnikových cílů.

### Cíle kapitoly

---

Cílem této kapitoly je:

- vymezit prvky podnikového okolí a vazbu na zainteresované strany,
- charakterizovat podnikové cíle a jejich vazbu na strategii podniku,
- vysvětlit principy metody Balanced Scorecard a její možné uplatnění v podniku,
- charakterizovat jednotlivé fáze životního cyklu podniku,

# 1.1

## Podnikové okolí a zainteresované strany

Je zřejmé, že žádný podnik nemůže ve společnosti existovat zcela osamocen. Každý podnik je obklopen vnějším světem, svým okolím, které podnik ovlivňuje. Obecně je možné rozlišit tři základní skupiny faktorů, jež podnik ovlivňují:

První skupinou jsou **relativně závislé ekonomické faktory**, které tvoří tzv. **mikrookolí podniku**. Analýza mikroprostředí podniku by měla být záležitostí marketingového průzkumu. Na jeho základě podnik například zjišťuje jaké je jeho postavení na trhu, v jakém konkurenčním prostředí se pohybuje, jaké si má zvolit dodavatele a na jaké skupiny zákazníků se má orientovat. Mikrookolí představuje pro podnik velice důležitou složku jeho podnikání.

Druhou skupinou jsou **relativně nezávislé ekonomické faktory**, které se označují jako tzv. **makrookolí podniku**. To je dáno celkovým stavem ekonomiky. Podnik je ve svém rozhodování a chování značně ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a dynamikou jejího vývoje. Mezi hlavní faktory, které podnik z hlediska jeho makrookolí ovlivňují, například patří daňová zátěž podniků, inflace, hospodářský růst, resp. fáze cyklu, ve které se ekonomika nachází, nebo situace na trhu práce.

Poslední skupinu faktorů tvoří **nezávislé mimoekonomické faktory**, které jsou určovány veřejným zájmem společnosti. Jedná se především o zákony, stav technologií, environmentální aspekty a etiku nebo kulturu a historii.

Okolí podniku je strukturováno na určité prvky. Těmito prvky jsou prvky:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- environmentální,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

**Geografické okolí** – velice důležitou roli zde hraje to, v jaké oblasti se podnik nachází. Vhodně zvolená lokalizace podniku je významným a především dlouhodobým faktorem, který v budoucnosti bude mít velký vliv na rozvoj podniku. Při zakládání podniku by měl podnikatel brát na zřetel faktory lokalizace. Mezi tyto faktory patří například dopravní dostupnost, možnosti odbytu a prodejních kanálů, daňové úlevy v dané lokalitě či přístup k surovinovým zdrojům a s nimi spojené náklady.

**Sociální okolí** – sociální okolí má pro podnik velice důležitý význam. Každý podnik by si měl uvědomit, jak jeho činnost ovlivňuje společnost a co jí přináší. V ideálním případě jestli je ta činnost společnosti ku prospěchu. V běžném životě bývá velice těžké, aby podniková činnost uspokojovala v plné míře své sociální okolí. Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.

**Vztahy podniku k zaměstnancům** – pro každý podnik by měly být prioritní jeho zaměstnanci. Pokud podnik o tyto zaměstnance nechce přijít, musí je náležitě stimulovat, motivovat a vytvořit jim prostředí, ve kterém se budou cítit co nejlépe.

**Politické okolí** – politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy představitelů a zástupců státu. Na podnik nepůsobí jen politika, která působí na

území celého státu, ale působí zde i politika na komunální úrovni, jež je zastoupena například obecními úřady.

**Právní okolí** – za normálních podmínek je politický vliv prosazen prostřednictvím práva. V oblasti podnikání je nutné se zaměřit na příslušné předpisy, vyhlášky, zákony a jiná nařízení, která jsou pro podnik v dané oblasti závazná a jimiž by se podnik měl řídit.

**Ekonomické okolí** – ekonomické okolí hraje ve fungování podniku velice důležitou roli. V důsledku toho podnik pro sebe získává výrobní faktory a kapitál. A na druhé straně tomuto okolí nabízí své výrobky a služby. V neposlední řadě je chování a rozhodování podniku ovlivněno celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.

**Ekologické okolí** – environmentální aspekty jsou v dnešní době velice diskutované téma. Chování podniku by mělo být vůči svému okolí šetrné a podnik by neměl své okolí zatěžovat negativními environmentálními dopady. To pro podniky představuje na jedné straně mnoho překážek, ale na straně druhé i nové možnosti (například výroba ekologicky nezávadných výrobků, recyklace obalů).

**Technologické okolí** – technologické vlivy působí pozitivně na činnost podniku a to například zvýšením produktivity práce, omezením potřeby lidského faktoru při výrobě, zefektivněním využití materiálu a eliminací negativního vlivu na životní prostředí. Nové technologie, na rozdíl od technologií zastaralých, jsou šetrnější i k životnímu prostředí. Nové technologie kladou stále větší nároky na schopnosti podniků. Stimulují nové podnikatelské aktivity a investování.

**Etické okolí** – v podnikatelském sektoru zahrnuje pojem etika poskytování pravdivých informací, poskytování kvalitních služeb zákazníkům, korektní hospodářské soutěžení a propagace. Velice důležitou roli zde hraje veřejnost a média. Tam by se měla rodit představa, kdo jedná eticky dobře a kdo naopak ne. Etické principy nejsou v každé zemi totožné.

**Kulturně historické okolí** – vytváření tohoto prostředí trvá řadu let či staletí. Kulturní úroveň a vzdělanost je jedna z podmínek pro ekonomický rozvoj. Podniky, které obchodují na zahraničních trzích, by měly znát i kulturu jiných zemí (např. míra otevřenosti společnosti, jazyk).

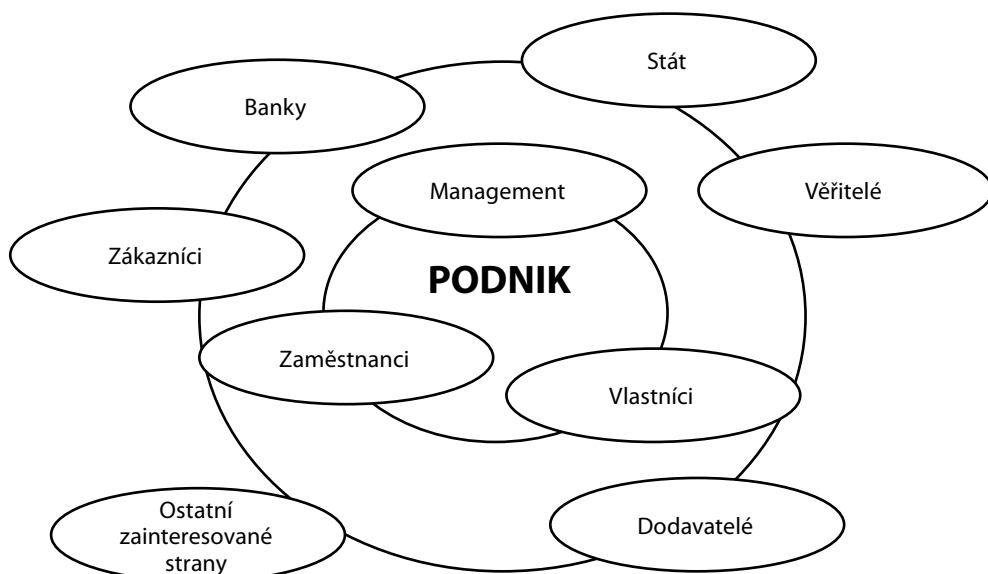
Všechny výše uvedené prvky nepůsobí samostatně, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Také míra působnosti může být odlišná. Některé vlivy působí spíše globálně, jiné se zase vážou na určitý region či skupinu lidí. Proto každý podnik musí zvážit, jaké důsledky mohou plynout z působení okolí na jeho podnik a uzpůsobit tomu svoji strategii.

Vedle faktorů ovlivňujících činnost podniku se každý podnik při své činnosti setkává se skupinami či osobami, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny. Jinak řečeno, jde o osoby nebo skupiny, jež jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami podniku. Tyto osoby nebo skupiny nazýváme **zajímavými stranami tzv. stakeholders**.

Jak je patrné z obrázku 1–1 mezi zainteresované strany patří především vlastníci podniku, zákazníci, zaměstnanci a věřitelé. Mezi zainteresované strany lze také počítat management, dodavatele, stát nebo místní a regionální správu. I tyto strany ovlivňují podnik a/nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny.

## OBRÁZEK 1-1

## Zainteresované strany



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny zainteresované strany sledují své vlastní cíle a mají zpravidla společný zájem, aby podnik dlouhodobě prosperoval. Cíl podniku musí tedy odrážet cílové představy jednotlivých zainteresovaných stran. Cílové představy jednotlivých zainteresovaných stran jsou přijímány v závislosti na jejich významu pro podnik. Podniky proto v současnosti vynakládají mnoho prostředků na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí, realizaci sociálních programů, zvýšení vlivu podniku v regionu, budování dobrého jména, dlouhodobý vývoj nových produktů. Jak se dozvíme v navazujících podkapitolách tohoto učebního textu, to je zdánlivě v rozporu se snahou vedení podniku o maximalizaci zisku.

## 1.2

## Charakteristika podnikových cílů

Pokud má podnik formulované poslání, určené oblasti podnikání a analyzovaný stav, ve kterém se nachází, může management podniku přistoupit k tvorbě podnikové strategie a definování podnikových cílů. Téměř vždy se jedná o kombinaci cílů zaměřených například na podnikový zisk, růst tržeb, zvýšení podílu na trhu, omezení identifikovaných rizik, inovace výrobků nebo technologie. Aby management podniku dokázal podnik na základě stanovených cílů řídit, je potřeba, aby podnikové cíle byly uspořádány od nejdůležitějších až po méně významné, konkrétně vyčíslené co do velikosti a požadovaného času dosažení, reálné a vycházející z analýzy okolí i silných a slabých stránek podniku. Důležité je také vzájemně sladění<sup>2</sup> stanovených cílů tak, aby některé z cílů nebyly ve vzájemném rozporu.

Pro management podniku je klíčové vědět, co je základním cílem podnikatelské činnosti. Tomuto cíli pak budou podřízena všechna manažerská rozhodnutí. **Základní primární cíl podniku** vychází z definovaného poslání podniku a podnikové vize. Jedním z nezákladnějších cílových kritérií respektujících především zájmy vlastníků podniku je **maximalizace zisku**. Pokud bychom uznali dosažený zisk jako cílové kritérium pro řízení podniku, pak by rozhodnutí manažerů měla být podřízena tomuto cíli. Jak bude uvedeno v navazující podkapitole tohoto učebního textu, který se věnuje systému řízení

2 Vzájemným sladěním podnikových cílů se budeme zabývat v navazujících podkapitolách této kapitoly, které se budou věnovat systému řízení podnikových cílů Balanced Scorecard.



podnikových cílů Balanced Scorecard, dosažení zisku je z hlediska dlouhodobého řízení podniku považováno za cíl spíše krátkodobý než dlouhodobý.

Je tedy zřejmé, že pro dlouhodobější řízení podniku je potřeba nacházet i další typy cílů, které vhodnějším způsobem pomohou řídit podnik v souladu s Going Concern Princip. Faktorem, který zajímá vlastníka podniku a potenciální investory, kteří by do podniku případně kapitálově vstupovali, je hodnota podniku.

Pokud se vrátíme zpět a postavíme vedle sebe cíl maximalizace zisku a cíl růstu hodnoty podniku, zjistíme, že právě řízení podniku s cílem **maximalizace hodnoty podniku** se komplexně promítá do všech rozhodnutí, která jsou vykonávána v souvislosti se základními ekonomickými rozhodovacími procesy. Jedná se především o rozhodování na úrovni: do jakých podnikových aktiv a s jakým efektem investovat, jak tyto investice financovat, jak nastavit optimální kapitálovou strukturu, jak rozdělit vyprodukovaný hospodářský výsledek, kolik zisku vyplatit akcionářům na dividendách, resp. kolik na základě zvážení růstových příležitostí reinvestovat zpět do podniku.

Z historického hlediska procházel ukazatel **základního primárního podnikového cíle určitým vývojem**. Od přístupu maximalizace zisku, který převažoval na začátku 20. století, se postupně přecházelo k řízení primárních podnikových cílů postavených na maximalizaci rentability vloženého kapitálu, zohledňování faktoru času a faktoru rizika až do současné etapy založené na ekonomické efektivnosti podnikových činností, která vyústila v přímou podporu maximalizace hodnoty podniku.

Na tento historický vývoj navazoval také vývoj vrcholových ukazatelů podnikového řízení, kde ukazatel maximalizace celkového zisku postupně nahrazovaly poměrové ukazatele například ROE nebo ROA, ukazatel maximalizace zisku na jednu akcii nahrazoval například ukazatel tržní cena akcie. Faktory času a rizika byly implementovány zejména v metodách hodnocení investičních projektů (například na bázi metody čisté současné hodnoty – NPV) nebo při stanovení hodnoty podniku (metoda kapitalizace zisku a metoda diskontovaného volného cash flow – DFCF<sup>3</sup>). V osmdesátých letech minulého století se začaly do řízení prosazovat složitější modely pro řízení podniků, které za primární cíl podniku považovaly právě dlouhodobou maximalizaci jeho hodnoty. Můžeme říci, že tato myšlenka převažuje v teorii i hospodářské praxi dodnes a je v podstatě východiskem i nejnovějších modelů, kde je za primární cíl podnikání považována **maximalizace hodnoty pro akcionáře**, tzv. **Shareholder Value**.

Přesto, že existuje celá řada metod a ukazatelů hodnoty podniku, pro účely tohoto studijního textu se zaměříme na dva vrcholové ukazatele hodnoty podniku pro akcionáře. Jedná se o ukazatele MVA (Market Value Added) a EVA (Economic Value Added). Ukazatel MVA neboli tržní přidaná hodnota se dá interpretovat jako přírůstek tržní hodnoty podniku. Jde o rozdíl mezi vklady akcionářů do podniku a tím, co by za prodej svých akcií obdrželi.

Ukazatel tržní přidané hodnoty můžeme vyjádřit vztahem:

$$MVA = P - BV,$$

kde:

- P je tržní kapitalizace (tržní cena),
- BV – Book Value představuje účetní hodnotu akcie.

Ukazatel MVA může nabývat kladné i záporné hodnoty. Cílem manažerů podniku by měla být maximalizace hodnoty ukazatele MVA. Pokud je ukazatel MVA kladný, činnost managementu je dobrá a manažeri vytvářejí pro své akcionáře novou hodnotu. Jestliže je ukazatel MVA záporný, nepracují dobře s investovaným kapitálem a hodnotu podniku snižují. Nedostatek ukazatele MVA spočívá ale v tom, že ho lze **využít jen u podniků**, jejichž **akcie jsou obchodovány na burze**. Proto širšího využití v podnikovém řízení získává ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA.

Ukazatel EVA se stal v současné podnikové praxi jedním z hlavních vrcholových ukazatelů, které koncept maximalizace hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value) podporují. Podstatný přínos při hodnocení výkonnosti podniků spočívá v tom, že ukazatel **EVA je nástroj, který kombinuje hospodářský**

3 Nástroje a ukazatele hodnotového řízení jsou podrobněji vysvětleny v učebním textu Finanční management vydaný Vysokou školou ekonomie a managementu v roce 2014.

**výsledek s velikostí rizika, s nímž je dosahování podnikových výsledků spojeno.** Zakomponování faktoru rizika tak sblíží účetní pohled na výkonnost podniku (účetní zisk) s pohledem kapitálového trhu a investorů, kteří hodnotí **míru návratnosti investovaného kapitálu z pohledu očekávaných výnosů**, které jsou v souladu s podnikatelskými riziky (ekonomický zisk).

I přesto, že ukazatel EVA bude věnována podstatná část kapitoly 9 tohoto učebního textu, pro úplnost výkladu uvedeme základní vztahy týkající výpočtu ukazatele EVA. Ukazatel EVA představuje rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem podniku po zdanění (tzv. NOPAT) a jeho náklady na kapitál. Ukazatel EVA tak můžeme vyjádřit vztahem:

$$EVA = NOPAT - (C * WACC)$$

kde:

- NOPAT je provozní zisk podniku po zdanění,
- C představuje objem dlouhodobě investovaného kapitálu,
- WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál.

Ukazatel EVA měří, jakou účastí se za určité období podílely aktivity podniku na zvýšení (kladná EVA) či snížení hodnoty (záporná EVA) pro své vlastníky. Na rozdíl od ukazatele MVA není pro stanovení ukazatele EVA nutné, aby byl podnik kótován na burze cenných papírů. **EVA je komplexní ukazatel.** Bere v potaz provozní, investiční i finanční činnosti podniku a lze ho použít jako měřítko výkonnosti, prostředek k řízení podniku a přijímání rozhodnutí.

# 1.3

## System řízení podnikových cílů Balanced Scorecard

V rámci řízení podniku je třeba nejenom stanovit základní primární cíle podniku, ale je nezbytné zajistit implementaci těchto cílů na nižší úrovně řízení, případně až na jednotlivé pracovníky podniku. Jednou z koncepcí, která se v praxi využívá je koncepce řízení **Management by Objectives (řízení podle cílů, MBO)**. Řízení podle cílů (MBO) zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni podniku a určení manažerů, kteří jsou za jejich plnění odpovědní, postupné rozpracování cílů pro liniové manažery i ostatní pracovníky, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s cíli a k jejich plnění.

Rozsah ukazatelů je v každém podniku odlišný. Bude logicky záviset na druhu podniku, na charakteru vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb, úrovni a vyspělosti podnikového řízení i na schopnostech a motivaci odpovědných manažerů. Mezi podnikovou praxí nejčastěji využívané oblasti podnikových cílů patří oblasti jako je prodej, produktivita, tržní podíl, růst, pracovní síla, spolehlivost a kvalita, společenská odpovědnost. Z výčtu oblastí, pro které podnikový management určuje podnikové cíle je zřejmé, že podnikové cíle jsou stanovovány jak ve finanční oblasti, tak i v oblasti nefinanční. Se vzájemně provázanými široce pojatými finančními i nefinančními kritérii pracuje i další moderní metoda, která byla vyvinuta profesory R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem – metoda Balanced Scorecard.

Metoda Balanced Scorecard (dále v učebním textu bude nahrazeno zkratkou BSC) je jedním z nástrojů, kterým je možné zastřešit řízení celého podniku a přitom se zaměřit na všechny důležité aspekty související s dlouhodobým úspěšným rozvojem podniku. Což je základní předpoklad modelu **maximalizace hodnoty pro akcionáře, tzv. Shareholder Value.**

Období vzniku metody BSC, tak jak ji rozpracovali její „otcové“ David P. Norton a Robert S. Kaplan, spadá do roku 1990, kdy v USA probíhal projekt zaměřený na způsoby měření výkonnosti podniků a rozvíjení potenciálu podniků vytvářet hodnoty v budoucnosti. Jedním z hlavních výsledků provedeného výzkumu byl **nový koncept systému měření výkonnosti.** Tento myšlenkový rámec je vybu-

dován na zjištění, že úspěšná strategie podniku může být dosažena za předpokladu stanovení 20–25 klíčových ukazatelů, které jsou vybrány napříč základními oblastmi podniku (finance, zákazníci, interní procesy a znalosti). Na základě správně zvolených klíčových ukazatelů, jež představují podnikovou strategii, je možné strategické cíle rozdělit na nižší úrovně řízení a strategii podniku tak řídit. Myšlenková inovace metody BSC spočívá na třech základních principech, které jsou pro BCS charakteristické. Prvním z nich je **hledání příčiny a důsledku** mezi jevy, jež v podniku probíhají, druhým principem je **hledání a zaměření se na hybné síly výkonnosti podniku**, tj. ukazatele, které na základě současných výsledků podniku říkají, jakých výsledků může podnik dosahovat v budoucnosti. Posledním principem metody BSC je zaměření se na **ekonomická měřítka u cílů**, které podnik v rámci implementace strategie stanovuje. V současné době se metoda BSC postupně rozšířila do celého světa a stává se součástí systému řízení v celé řadě podniků.

### 1.3.1 Základní východiska modelu BSC

Abychom správně pochopili přínos metody BSC, je potřeba ji porovnat s do té doby tradičním modelem řízení podniku, založeným především na finančních ukazatelích, které zachycují výsledky hospodaření dosažené podnikem. Tento **tradiční model řízení podniku** využívá pro hodnocení výkonnosti především finanční cíle, často reprezentované krátkodobou orientací managementu na zisk. To může ve své podstatě vést management k upřednostnění krátkodobé ziskovosti před dlouhodobým růstem podniku. Tím může dojít k omezení strategického uvažování a iniciativ, které mohou podporovat růst podniku v dlouhodobém horizontu. Současně v tradičním modelu řízení podniku mohou mít nefinanční ukazatele při rozboru hospodaření nižší prioritu. Tím může management podniku reagovat na nesprávné signály pro rozhodování o kvalitě, produktových inovacích, reakcích zákazníků a zaměstnanců, tj. o faktorech, které jsou klíčové pro úspěšný dlouhodobý vývoj podniku.

Oproti tomu **model řízení podniku založený na metodě BSC** obsahuje cíle, které jsou vyvážené, zahrnují finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. Nefinanční ukazatele pomáhají managementu analyzovat faktory (hybné síly), které podporují dlouhodobou finanční výkonnost podniku. Tento způsob řízení umožňuje orientaci nejen na výsledky, ale především na předpoklady jejich dosažení. Jak již bylo uvedeno, model BSC se od tradičního modelu řízení podniku odlišuje především třemi hlavními principy, které rozvíjí:

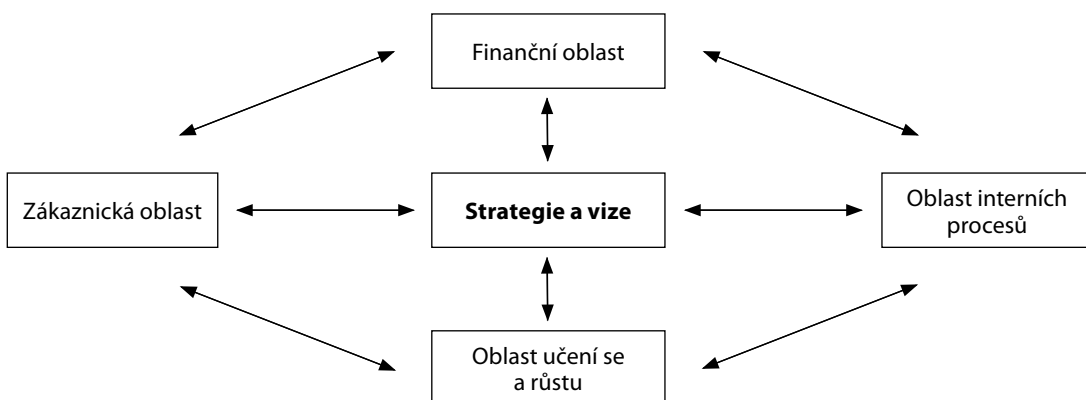
- **Hledání příčiny a důsledku** – strategie podniku je souborem předpokladů, které jsou vzájemně provázány. Mluvíme o příčině a důsledku, jež je možné analyzovat. Každý ukazatel, který je do systému BSC zařazen, by měl být jedním z článků řetězu příčinných souvislostí a podle toho by měl být stanoven a komunikován v podniku.
- **Hledání a zaměření se na hybné síly výkonnosti** – hybné síly podnikové výkonnosti si je možné představit jako podnikové oblasti a činnosti, které se rozhodující měrou podílejí na úspěchu podniku v budoucnosti. Velmi často jsou hybné síly spojovány s rozvojem schopností a dovedností podnikových pracovníků, kteří mohou být zdrojem inovací a vytvářet tak konkurenční výhodu podniku na trhu.
- **Přirazení ekonomických měřítek podnikovým cílům** – v současné době dochází v některých podnicích k situaci, že systém řízení obsahuje rozdělení strategických cílů na nižší úrovně řízení, ale k plnění těchto cílů dochází velmi často jen kvůli cílům samotným a cíle nejsou velmi často skutečně propojeny na cíle strategické. Proto je nutné cíle na nižší úrovni řízení definovat včetně ekonomických měřítek a zachovat silnou orientaci zejména na výsledky finančního ukazatele typu ROE nebo na hodnotový ukazatel EVA.

Efektivní fungování podniku ovlivňují čtyři základní oblasti. Vnímání strategické podpory těchto čtyř oblastí je základním předpokladem pro dosažení dlouhodobé prosperity podniku. Teprve až na základě zhodnocení všech čtyř oblastí může management podniku posoudit schopnost podniku vytvářet hodnoty a přispívat k plnění podnikové strategie. Při implementaci systému řízení na základě BSC dochází k **integraci finančních ukazatelů (informací) s ukazateli (informacemi) „měkkými“ nefinančními, jako může být například kvalita produktů, spokojenost zákazníků nebo zaměstnanců**. Na obrázku 1–2 je zachycen vztah mezi jednotlivými základními oblastmi systému řízení BSC<sup>4</sup>.

4 V literatuře se můžeme setkat s celou řadou pojmů, které označují stejnou logiku BSC. Například místo výrazu oblast se můžeme setkat s pojmem perspektiva, nebo oblast učení se a růstu bývá označována jako perspektiva potenciálu.

 OBRÁZEK 1-2

## Základní oblasti Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Čtyři základní oblasti BSC nejsou určeny náhodně. Logika BSC je postavena na základním předpokladu, že podnik je především odpovědný vůči vlastníkům podniku. Ti bývají zpravidla zaměřeni na kritéria výnosová a růstová. Finanční cíle jsou tak hlavním parametrem pro hodnocení úspěšnosti podniku. Na tento fakt navazuje otázka, jakým způsobem má být těchto finančních cílů dosaženo. Neboť ve skutečnosti jsou zákazníci ti, kdo kupují výrobky či služby daného podniku a tím mu zajišťují výnosy. Proto je potřeba se zabývat analýzou podnikových zákazníků a je třeba určit takové parametry, které zákazníka přesvědčí o atraktivitě koupě příslušného produktu nebo podnikem nabízené služby. Finanční a zákaznické cíle jsou ovlivněny pracovními postupy, které provádějí zaměstnanci podniku, a mají na podobu výrobků a služeb mimořádný vliv. V praxi může podnik do systému řízení, s ohledem na specifické podmínky odvětví či podniku, zařadit i další oblasti, na něž zaměří svoji pozornost a které základní model vhodně doplní.

Pokud má podnik systém řízení postaven na základních principech BSC, je možné dosáhnout výhody, která vyplývá především z vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních měřitelných cílů. V podniku tak může být nastaven proces komunikace a propojení strategických plánů a ukazatelů a podnikové plánování a stanovování cílů je sladěno s projekty a iniciativami, které vedou k dosažení strategie.

BSC pro management podniku představuje:

- strategický manažerský systém,
- nástroj měření výkonnosti podniku (vstup pro systém odměňování),
- nástroj analýzy nalezení kritických faktorů výkonnosti.

Vedle základních přínosů, mezi něž patří výše uvedené vyjasnění a implementace strategie nebo propojení cílů útvarů a jednotlivců s celkovou strategií, lze také jako jeden z hlavních přínosů úspěšné implementace BSC zmínit skutečnost, že BSC zajišťuje myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nejen nad vizí a cíli, ale také nad postupy, jak této vize dosáhnout. **Strategie se stává objektivně popsanou a měřitelnou veličinou a výsledkem je to, že všichni zaměstnanci společnosti pracují jako jeden tým.** Další výhodou je to, že umožňuje rozpad strategických cílů do taktické a operativní úrovně manažerského řízení. Všichni zaměstnanci chápou nejen „CO“ se má udělat, ale hlavně „PROČ“ se to má udělat. Tento aspekt výrazně zvyšuje motivaci pracovníků všech úrovní a díky tomu i výslednou efektivitu práce. Dalším přínosem je umožnění formulace strategie a taktiky na principech zpětné vazby. Strategie podniku tak není zcela odtržena od každodenní reality řízení, ale zároveň umožňuje poučit se a korigovat původní předpoklady na základě nových objektivních zjištění.

### 1.3.2 Finanční oblast

Role finanční oblasti spočívá v zachycení podnikové výkonnosti pomocí finančních ukazatelů, které vypovídají o minulém a současném finančním hospodaření podniku. Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou důležitým prvkem v řízení podniku, bez něhož se podnikový management