

MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

doc. Ing.
**Jaroslav
Wagner**
Ph.D.



KONCEPČNÍ OTÁZKY O VÝKONNOSTI

Kdo působí na cíle podniku?

- Vlastníci, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé ...

O jaké oblasti výkonnosti podniku se zajímáme?

- Ekonomická, environmentální, sociální

Proč se výkonnost měří?

- Pro rozhodování investorů, ... , pro manažerské řízení (*management control*)

Na jakých úrovních měříme výkonnost podniku?

- Podnik jako celek
- Vnitřní struktury (odpovědnostní střediska, procesy, projekty)

**Výkonnost ukazuje
schopnost dosáhnout
stanovených cílů.**

MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU JAKO CELKU

Pohled vlastníků

Investorská rozhodnutí

Syntetický pohled

Finanční analýza

Finanční měřítko výkonnosti

Pohled managementu

Řízení podniku

Analytický pohled

Systém měření a řízení
výkonnosti

Finanční i nefinanční měřítko
výkonnosti

KPI ... key performance
indicator

**Ekonomická
efektivnost celého
podniku zajímá
externí partnery i
management podniku.**

MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU

Pohled vlastníků

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ekonomická přidaná hodnota

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

NOPAT ... net operating profit after taxes
= EBIT * (1-sazba daně)

IC ... invested capital

WACC ... weighted average costs of capital

Pohled managementu

Rentabilita aktiv HVČ

$$ROA_{HVČ} = \frac{EBIT}{\text{aktiva HVČ}}$$

Rentabilita zaměstnaného kapitálu

$$ROCE_{HVČ} = \frac{EBIT}{\text{aktiva HVČ} - \text{NÚCK}}$$

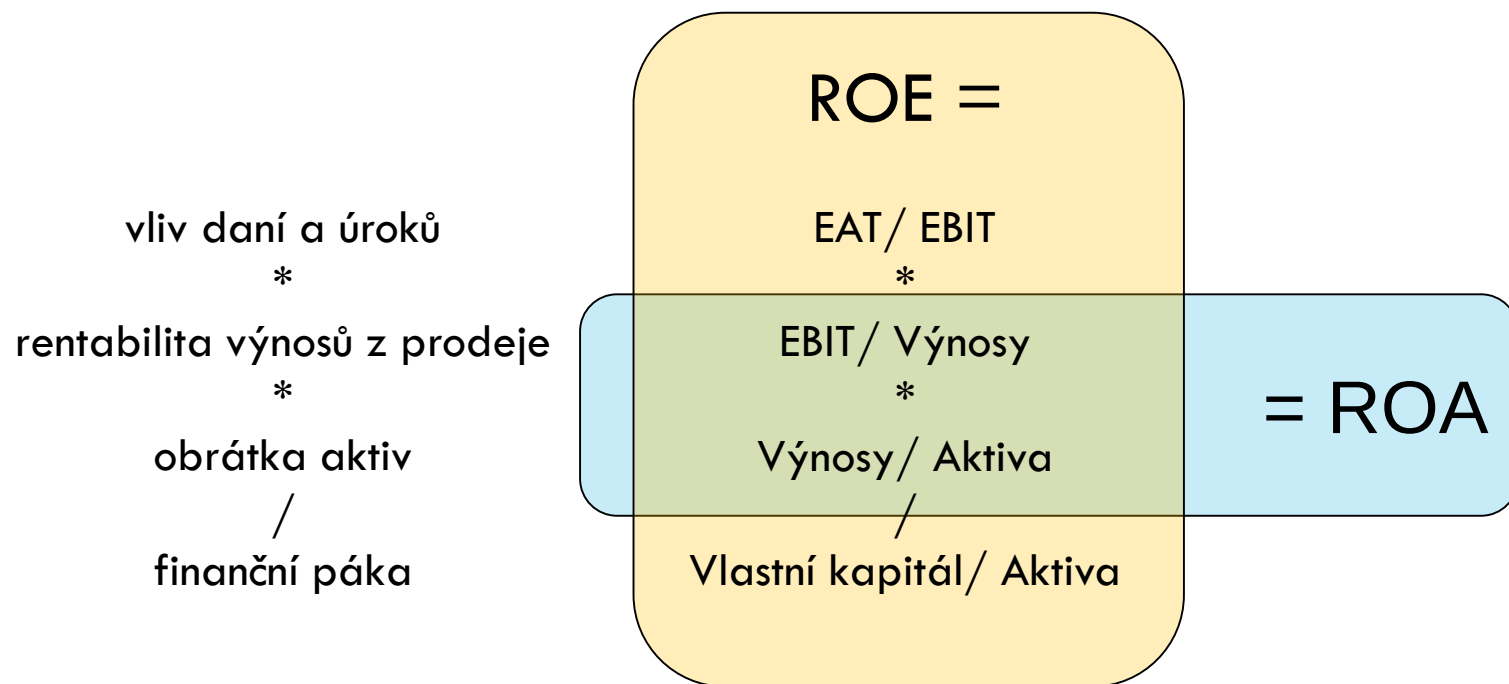
Rozdílový manažerský zisk

$$\text{Man. zisk} = EBIT - \text{kalkul. úroky}$$

EBIT ... earnings before interest and taxes

**Ekonomická
efektivnost ukazuje
schopnost zhodnotit
vložený kapitál nebo
aktiva.**

ANALÝZA ROE A ROA



*Analýza ukazatelů
efektivnosti umožňuje
porozumět příčinám
jejich vývoje.*

MĚŘENÍ EKONOMICKÉ ÚČINNOSTI

Absolutně: zisk HVČ

Relativně:

$$\text{Rentabilita (ziskovost) výnosů z prodeje} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Výnosy z prodeje}}$$

$$\text{Rentabilita (ziskovost) nákladů} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové náklady}}$$

***Ekonomická účinnost
vyjadřuje zhodnocení
nákladů ve výnosech
z prodeje při prodeji
výkonů zákazníkům.***

MĚŘENÍ HOSPODÁRNOSTI A JEJÍ FORMY

Optimální NÁKLADY $\longleftrightarrow$ VÝKONY

Úspornost

↓NÁKLADY a přitom →VÝKONY

Výtěžnost

→NÁKLADY a přitom ↑VÝKONY

*Hospodárnost
vyjadřuje, zda byly
vynaložené náklady
přiměřené
vytvořeným
výkonům.*

FAKTORY ÚSPORNOSTI NÁKLADŮ

Cena nakupovaných vstupů

Množství spotřebovaných vstupů

kvalitativní odchylka

$$(c_{ps} - c_{sk}) * Q_{sk}$$

kvantitativní odchylka

$$(Q_{ps} - Q_{sk}) * c_{ps}$$

c_{ps} ... předem stanovená cena vstupu

c_{sk} ... skutečná cena vstupu

Q_{ps} ... předem stanovené množství vstupů

Q_{sk} ... skutečné množství vstupů