

ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

- Ukazatele rentability
- Provozní cash flow
- Ekonomická přidaná hodnota - EVA

MĚŘENÍ VÝKONNOSTI A BENCHMARKING

- Základní přístupy k benchmarkingu
- Funkční benchmarking
- Pět etap benchmarkingu

ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Při řízení organizace manažer vychází převážně z údajů v účetnictví. Přesto lze řadu informací získat z výkazů finančního účetnictví. Tradiční přístup se opírá o účetní rozvahu, která je soupisem majetku a účetních výkazů, které zachycují pohyb financí ve všech podobách a fázích činnosti organizace. Jsou výchozím a základním zdrojem informací pro finanční analýzu. Sebelepší metoda nebo technika analýzy nemůže poskytnout za špatných podkladů hodnotné výsledky. V některých případech se lze dokonce setkat s tím, že si analytici sestavují některé podklady z prvotních dokladů. Vlastníci společnosti čerpají informace z výročních zpráv, ta slouží i pro ostatní externí uživatele (investory, věřitele, peněžní ústavy, dodavatele a odběratele). Účelem výroční zprávy je uceleně, komplexně a vyváženě informovat o vývoji jejich výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském výsledku. Výroční zpráva se na rozdíl od účetní závěrky orientované výhradně na minulost zabývá z části i budoucí perspektivou podniku, i když pochopitelně neprozrazuje všechny záměry. Některé organizace kladou velký důraz i na grafické zpracování těchto zpráv. Při používání informací z účetních výkazů je nutné znát dobře jejich obsah odpovídající používané účetní metodice. Je nutné zohlednit některé nedostatky ve vypovídající schopnosti účetních výkazů, pramenící zejména ze snahy organizací přizpůsobit velikost hospodářského výsledku požadovanému stavu. Ve výroční zprávě je větší význam přisuzován výkazu zisku a ztrát než rozvaze.

Cílem analýzy je analyzovat finanční profil společnosti, dostatečnost finančních zdrojů a vyhodnotit efektivnost kapitalizace příležitostí a řízení nákladů:

- kvantifikovat zdroje, vyhodnotit jejich stav a efektivnost užití pro dosahování cílů
- vyhodnotit schopnost plnit stávající/budoucí finanční závazky (likvidita) a finanční zdraví
- měřit výkonnost a funkční efektivnost prostřednictvím ekonomických ukazatelů
- identifikovat finanční anomálie
- vyhodnotit trendy ukazatelů a nastavit srovnávací kritéria s ostatními institucemi

Pokud se společnost rozhodne pro provedení rozboru výkonnosti, může si v dnešní době vybrat z mnoha metod, pojetí a přístupů zpracování výkonnosti firmy. Bez zpětné vazby, kterou systémy pro měření výkonnosti vytváří, nemůže fungovat progresivní systém řízení.

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy (definice Evropské nadace pro řízení jakosti). Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musím tak činit v porovnání s definovanou, cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie.

Měření výkonnosti má za sebou dlouhý vývoj. Od ryze ekonomicko-finančního přístupu, jehož základem byl Du Pont diagram vyvinutý ve 20. letech, až po nejnovější systémy vyvážených ukazatelů.

V české ekonomice dosud většina manažerů využívá k hodnocení výkonnosti společnosti a jejich částí zejména finanční ukazatele, které jsou pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné. Podávají manažerům informace zda společnost vytváří hodnoty a umožňují zjistit zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Jejich zásadním nedostatkem je, že finanční informace odrážejí důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich vývoj je ovlivněn celou řadou vlivů, které není možné specifikovat. Komplexní finanční ukazatele lze také velmi těžko propojit s vývojem základních interních procesů a dalších oblastí podmiňujících úspěch společnosti.

Vývoj a zdokonalování systémů měření výkonnosti společnosti se proto ubíraly cestou doplnění finanční ukazatelů řadou dalších nefinančních ukazatelů úspěch jednotlivých strategických oblastí činnosti společnosti.

1.1 ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Současné informační systémy společnosti obsahují velké množství účetních dat, finančních výkazů a přehledů. Tyto soubory jsou zpravidla doplněny výsledky finanční analýzy. Obecně nepoužívanější skupinou základních výsledkových ukazatelů finančních výkonnosti, které jsou východiskem pro tvorbu ukazatelových systémů pro měření výkonnosti. Na základě strategických cílů finanční strategie společnosti a jejich kritických faktorů úspěšnosti vždy vybereme 1 – 3 ukazatele.

Finanční přístup k měření výkonnosti společnosti preferují vlastníci i profesionální manažeři. Ti musí být schopni řídit firmu tak, aby vytvářela hodnoty, které zajistí vlastníkům výnosy, které splňují, nebo předstihují jejich očekávání. Postupně se ukázalo, že úspěch v měření výkonnosti měly organizace, které zvolily omezený počet ukazatelů na jejichž výběru se aktivně podílel vrcholový management. Zavedla se a ověřila řada nových ukazatelů a propracovala metodika hodnocení.

Základní používaná metoda pro hodnocení finanční situace je finanční analýza, která hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí manažerů. Nedílnou součástí finančního řízení je využití ukazatelů výkonnosti společnosti, protože působí jako zpětná informace o tom, čeho společnost v jednotlivých oblastech dosáhala.

Vyhodnocení finančních ukazatelů jako zdroje dalšího rozhodování a posuzování potřebují nejen manažeři organizace, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zaměstnanci, auditori, konkurenti, ale i odborná veřejnost.

Při zpracování jednotlivých ukazatelů vycházíme z analýzy účetních výkazů. Rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Hodnotíme všechny oblasti hospodaření. Předpokládáme vhodný výběr ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů a

porovnání jejich hodnot v čase a se situací. Dále se zabýváme vztahy mezi jednotlivými ukazateli, analyzujeme souvislosti a nakonec interpretujeme výsledky.

1.2 FINANČNÍ UKAZATELE

Nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou při hodnocení firmy jsou poměrové ukazatele. Umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základní finanční situaci organizace, o časovém vývoji finanční situace a umístění organizace ve srovnání s konkurencí.

Zobrazují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z údajů zjištěných v rozvaze. Mohou být používány vstupní údaje matematických modelů, které umožňují popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a předvídat budoucí stavy.

Podle oblastí se poměrové ukazatele obvykle člení na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- provozní (výrobní) ukazatele,
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash-flow
- ukazatele přidané hodnoty

1.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost a zajímají hlavně investory. Poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů, kterých bylo užito k jeho dosažení. Schopnost organizace zhodnotit vložený kapitál představuje rentabilita.

Měří úspěšnost při dosahování cílů srovnáním zisku s jinými veličinami vyjadřujícími prostředky vynaložené na dosažení tohoto výsledku hospodaření.

Údaje o zisku jsou zjišťovány z výkazu zisku a ztráty, údaje o investovaném kapitálu z rozvahy. Při výpočtu ukazatelů rentability tedy porovnááme úhrnné údaje za celé účetní

období s údaji zjištěnými k určitému datu. Tuto nesrovnalost může analytik zmírnit tak, že údaje z rozvahy nahradí určitou formou průměru těchto veličin, nejčastěji aritmetickým průměrem počátečního a konečného stavu. Vychází tedy z předpokladu rovnoměrného vývoje veličiny v průběhu období. Investovaný kapitál společnosti se dělí podle svých zdrojů na vlastní a cizí. Pro výpočet ukazatelů rentability jsou tedy možné dva základní přístupy.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti – ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{HV po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

Je nejpoužívanějším měřítkem výkonnosti. Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Pro investora je důležité, aby rentabilita vlastního kapitálu společnosti, byla vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování, neboť investor nese poměrně velké riziko. Z tohoto důvodu by měla dosahovat hodnota ROE z dlouhodobějšího hlediska vyšších hodnot než ukazatel ROI.

Rentabilita vloženého kapitálu - ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk před zdaněním + nákladové úroky (EBIT)}}{\text{Celkový kapitál}} * 100 (\%)$$

Patří k nejčastěji používaným ukazatelům hodnotící činnost společnosti. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do společnosti. Nezávisle na zdroji financování. V úvahu nebereme daň, ani úroky, proto je vhodný pro srovnání s různě zdaněnými a zadluženými společnostmi. V případě, že hodnota ROI představuje hodnotu vyšší než 0,15, pak společnost dosahuje velmi dobrých výsledků. Pokud se hodnoty pohybují v rozmezí 0,12 – 0,15, pak společnost dosahuje dobrých výsledků.

Rentability celkových aktiv - ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 (\%)$$

Ukazatel rentability celkových aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Do čitatele zlomku je dosazen hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk) zvýšen o zdaněné úroky. Ukazatel tedy poměřuje vložené prostředky nejen se ziskem ale i s efekty, které vyplývají ze zhodnocení cizího kapitálu (zohledňuje úroky, jež jsou odměnou věřitelům za poskytnutý kapitál). Úroky, které byly zahrnuté do nákladu, snižují dosažený zisk, což vede i k nižší dani z příjmů. O takto ušetřenou částku daně je tedy cena cizího kapitálu nižší.

Ukazatel rentability tržeb - ROS

$$\text{ROS} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Tržby}} * 100 (\%)$$

Vyjadřuje zisk vztahovaný k tržbám. Tržby představují výsledky společnosti v částce, která se do firmy vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku. Úspěšnost je podmíněna mnoha faktory. Marketingovou strategií, reklamou a cenovou politikou.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů – ROCE

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění} + \text{nákladové úroky}}{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

Jedná se o **výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu**. Tento ukazatel se používá k vyjádření významu dlouhodobého investování.

1.2.2 Provozní cash flow

Nejspolehlivějším ukazatelem finanční výkonnosti společnosti, která v sobě zahrnuje i problémy likvidity je cash flow. Hlavním ekonomickým cílem společnosti je maximalizace provozního cash flow z dlouhodobého hlediska.

Ukazatele sestavované na bázi peněžních toků mají pro finanční řízení vyšší vypovídající schopnost než ukazatele sestavované tradiční metodou. Výkazy peněžních toků vylučují problémy spojené s aktuálním účetnictvím. Přehled o peněžních tocích zahrnuje peněžní toky z provozní a mimořádné činnosti, peněžní toky z investiční činnosti a peněžní toky z finanční činnosti.

Podmínkou úspěchu společnosti je udržení růstu výnosů při udržení jejich rentability rychle návratnými investicemi. Pak automaticky roste provozní cash flow. Špatný výběr investičních projektů nezajistí růst výnosů, zlikviduje jejich rentabilitu. Hlavním faktorem úspěchu je tedy efektivně investovat omezené zdroje. Využití provozního cash flow jako měřítka finanční výkonnosti společnosti umožňuje propojit měření finanční výkonnosti minulých období se strategickou výkonností budoucího období.

1.2.3 Ekonomická přidaná hodnota - EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added) přináší nový pohled na měření výkonnosti společnosti. Nehodnotí se už pouze rentabilita vloženého kapitálu. Vychází z principu kdy investor, který vkládá své volné disponibilní zdroje do konkrétní společnosti, se vzdává možnosti použití těchto zdrojů včetně potenciálního výnosu. Ušlý výnos pak představují oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti). Investor očekává, že výnosy z jeho investice tento náklad převýší. Ukazatel EVA v sobě spojuje z pohledu řízení všechny podstatné složky. Efekt dosažený společností, velikost investovaného kapitálu a jeho cenu. Velký přínos ukazatele EVA spočívá v možnosti v rozlišení mezi účetním ziskem a ekonomickým ziskem. Ekonomický zisk je dosahován, když jsou ziskem uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu.

Metodu EVA lze považovat za metodu založenou na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk tedy respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál. Náklady na cizí kapitál i náklady vlastního kapitálu. Pokud je hodnota ukazatele EVA kladná, byla vytvořena nová hodnota. Jeli EVA záporná, dochází k úbytku hodnoty. EVA využívá co nejvíce informací a údajů z účetnictví (tzn. není pracné jeho zpracování), zahrnuje kalkulaci rizika a umožňuje hodnocení výkonnosti společnosti a zároveň i podnik oceňuje.

Výpočet se opírá o tři veličiny:

- hodnotu čistého provozního hospodářského výsledku (NOPAT)
- celkový investovaný kapitál (C), dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál a dlouhodobé závazky)
- průměrné náklady kapitálu (WACC)

Průměrné náklady kapitálu WACC, které sehrávají roli nákladů ušlé příležitosti se vypočtou ze vztahu :

$$\text{WACC} = r_d * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

$$r_d = i * (1-T)$$

i – úroková míra p.a.

T – sazba daně z příjmu

D – cizí kapitál (Dlouhodobé závazky)

C – celkový dlouhodobý investovaný kapitál (C= D+E)

r_e – náklady na vlastní kapitál (požadovaný výnosnost vlastního kapitálu)

E – vlastní kapitál

NOPAT odvodíme z následujícího vztahu:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1-T)$$

EBIT – provozní hospodářský výsledek před úroky a daněmi

T – sazba daně z příjmu

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * C$$

1.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI A BENCHMARKING

Výkonnost společnosti určujeme formou porovnávání vlastních výsledků společnosti v jednotlivých hodnocených oblastech s výsledky konkurence. Abychom mohli hodnotit výkonnost společnosti vůči konkurenci musíme znát výsledky konkurence, což je v podmínkách společnosti úkolem útvaru marketingu.

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, cílovou hodnotou výsledku, kterou musíme určit z hlediska nutné konkurenceschopnosti vůči konkurenci. Pro možnost určení cílů procesů zvyšování výkonnosti společnosti musíme znát úroveň výkonnosti konkurence, což nám musí zajistit benchmarking.

1.3.1 Základní přístupy k benchmarkingu

Existují dva rozdílné přístupy. **Výkonový benchmarking** se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Hodnotí se převážně technické parametry včetně parametrů kvality a parametry produktivity. Tento typ je prováděn většinou externími poradenskými společnostmi a výsledky jsou poskytovány za úplatu zájemcům z příslušné oblasti. **Procesní benchmarking měří** individuální výkonnost procesů a jeho funkčnost oproti společnostem, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak společnost dosahuje vynikající výkonnosti.

Úspěšný proces vyžaduje výběr vhodných partnerů pro benchmarking. Jedná se o diagnostický nástroj, který může mít různé podoby, ale jehož základním principem je srovnání a učení se od lepších či nejlepších. Překračuje hranice tradiční konkurenční analýzy. Hlavní funkcí benchmarkingu bylo snižovat a vyrovnávat rozdíly, nebo vytvořit rozdíl ve vlastní prospěch a dosáhnout špičkového výsledku. Hledání dokonalosti a kvality je věc velmi relativní.

Pro analytické účely můžeme rozlišovat tři kategorie benchmarkingu :

Vnitřní (interní) benchmarking se týká srovnávání v rámci stejné společnosti, tj. mezi dceřinými společnostmi, pobočkami.

Vnější (externí) benchmarking porovnává podobné operace někde jinde, např. U konkurentů či kolegů v jiných zemích

Funkční benchmarking je třetí a nejzajímavější kategorie. Zde se porovnávají funkce a postupy v různých oborech. Ideálem zde je hledat špičkové výkony, kdekoli je to možné.

1.3.2 Funkční benchmarking

Benchmarking může být díky definování silných a slabých stránek pro mnohé společnosti odrazovým můstkem pro nastavení strategie společnosti, výsledek pak vede při jeho správné interpretaci k eliminaci zbytečných činností a zaměření se na priority. Představuje vynikající způsob hledání a dosahování úspěchu na základě růstu založeného na vlastní výkonnosti. Identifikuje zpracovatelské a další operace ve společnosti, jež potřebují zdokonalit.

Univerzální faktory úspěšnosti, jimiž se vyznačují vynikající společnosti bez ohledu na obor své působnosti.

Zaměření na výkonnosti. Společnost se vyznačuje silně výkonnostně orientovaným chování na všech úrovních. Rozvoj je orientován na operativní obsah.

Sledování nákladů. Společnost má přehled o svých nákladech, včetně kapitálových nákladů. Používá analýzu ABC pro přesné sledování celkové výše svých nákladů. Je také výborně informována o tom, které náklady přispívají k hodnotě oceněné zákazníkem, a které nikoli.

Těsný kontakt s dodavateli. Dodavatelům je umožněno účastnit se rozvojových projektů a jsou vybíráni pro svoji schopnost vývoje daných výrobků.

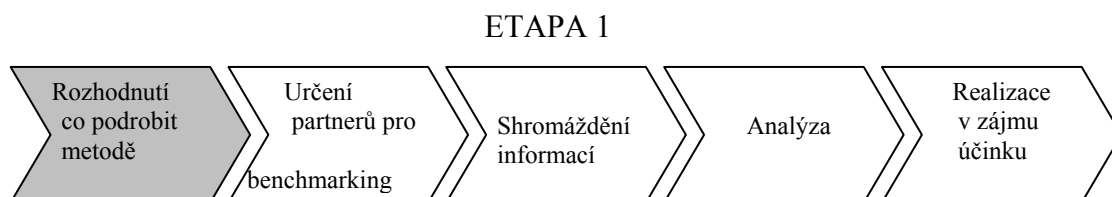
Těsný kontakt se zákazníky. Organizace sleduje a uchovává si povědomí o tom, co si myslí zákazníci. Používá analýzu ABC ke zjištění lukrativních a nelukrativních zákazníků.

Současná orientace na zdokonalování kvality a produktivity. Tyto dva teoreticky rozporné faktory působí v praxi souběžně. Omezení kapitálu v zásobách se často projeví přesnějšími dodávkami a menším počtem chybného vyřízení objednávek.

Využití nejmodernější technologie. Využití moderní technologie zpracování dat přináší možnosti zdokonalování. Úspěšné společnosti tyto možnosti využívají velmi dobře prostřednictvím interního školení a vzdělávání.

Orientace na základní činnosti. Prestižní společnosti se zaměřují na oblasti, které jim přinášejí konkurenční výhody.

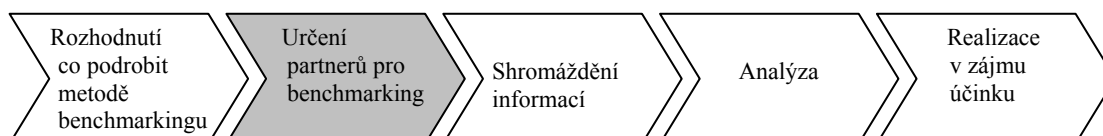
1.3.3 Pět etap benchmarkingu



Rozhodnutí, co podrobit metodě

Je nutné vycházet z požadavků organizace týkajících se informací, které má benchmarking poskytnou. Metodě může být podroben jakýkoli aspekt chování a výkonnosti organizace: zboží, služby, provozní postupy, podpůrné systémy, zaměstnanci, náklady a kapitál. Konečné cíle bývají také velmi rozmanité.

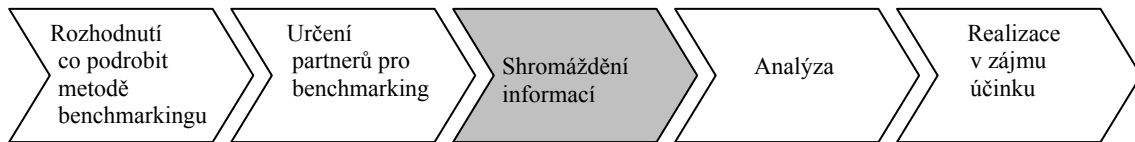
ETAPA 2



Určení partnerů pro benchmarking

Pro potřeby své organizace je nutné nalézt podobné společnosti, které jsou vynikající ve svém oboru. Měly by být v co nejvyšší možné míře srovnatelné s naší organizací.

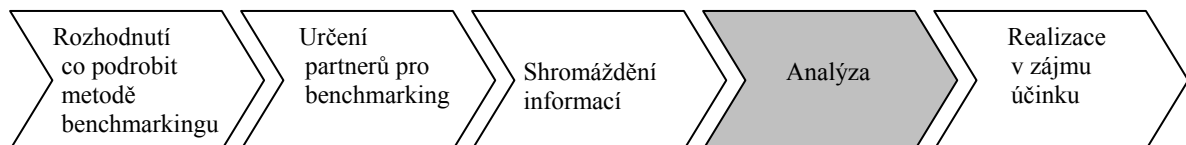
ETAPA 3



Shromáždění informací

Tato etapa zahrnuje shromáždění významných finančních údajů a také dokumentaci provozního zaměření a postupů. Fáze shromáždění informací vyžaduje pečlivé, systematické úsilí s cílem stanovit spolehlivá kritéria.

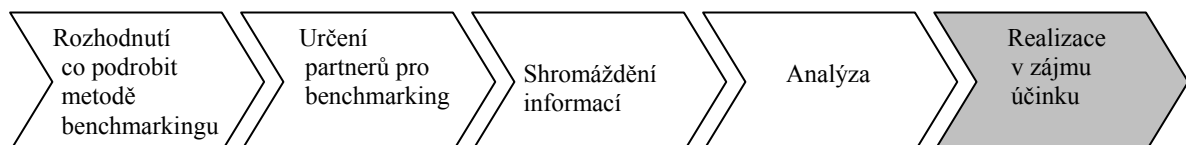
ETAPA 4



Analýza

Čtvrtá etapa klade nejvyšší nároky na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti. Analýza znamená určení podobností a rozdílů, ale také určit nesrovnatelné faktory a ty, které nelze ovlivnit, protože i tyto faktory budou působit na výsledky analýzy.

ETAPA 5



Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa zahrnuje praktické zlepšování a rozvíjení organizace. Na její změnu chování musíme klást reální cíle. Tyto cíle je nutno specifikovat, přizpůsobit tak, aby vyhovovaly běžné organizační struktuře.

