

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Faktory ovlivňující výkonnost podniku**

**Anna Buriánková**

**Bakalářská práce  
2015**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Buriánková**  
Osobní číslo: **E12268**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Faktory ovlivňující výkonnost podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu metod měření výkonnosti, jejich efektivního zavedení v konkrétním podniku a to na základě identifikace faktorů, které působí na jeho výkonnost.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky měření výkonnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Identifikace faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.
- Analýza výkonnosti podniku provedená vybranými metodami.
- Souhrn výsledků a návrh doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

WAGNER, J. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

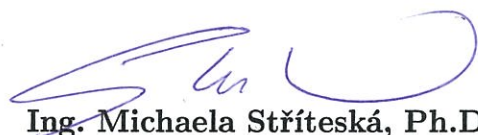
DLUHOČOVÁ, D. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced scorecard strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

MAŘÍKOVÁ P., MAŘÍK M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

Vedoucí bakalářské práce:



**Ing. Michaela Stríteská, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Anna Buriánková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Děkuji rovněž pracovníkům společnosti Futures Contproduct s. r. o. za odborné konzultace a cenné rady, které přispěly k vypracování bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala své rodině a příteli za podporu a trpělivost při psaní této práce.

## **ANOTACE**

*Práce se zaměřuje na analýzu metod měření výkonnosti podniku, a to na základě identifikace faktorů, které ji ovlivňují. Na začátku jsou vymezeny pojmy, které se vztahují k danému tématu a shrnuta teoretická východiska měření výkonnosti podniku. Dále jsou představeny jak tradiční, tak i moderní metody hodnocení výkonnosti. Ve druhé části této práce je pozornost zaměřena na vybraný podnik a konkrétní analýzu oblasti měření jeho výkonnosti. Nakonec jsou zhodnoceny výsledky a navržena doporučení ke zlepšení práce s těmito metodami a s klíčovými faktory ovlivňující výkonnost.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Finanční analýza, výkonnost, Futures Contproduct s. r. o.*

## **TITLE**

Factors affecting business performance

## **ANNOTATION**

*This thesis is focused on analysis of company performance measurement methods, based on identification of factors affecting it. At the beginning the terms, related to this topic are defined and theoretical facts of performance measurement are summarized. Then the traditional and also modern methods of performance measurement are introduced. The second part of this thesis concentrates on a selected company and on detailed analysis of its performance measurement. Finally, results are summarized and the progress tips for working with these methods and with the key factors affecting performance are given.*

## **KEYWORDS**

*Financial analysis, performance, Futures Contproduct s. r. o.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....</b>	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	11
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	13
1.2.1 <i>Vybrané klasické metody měření finanční výkonnosti podniku.....</i>	<i>14</i>
1.2.2 <i>Vybrané moderní metody měření výkonnosti podniku.....</i>	<i>18</i>
1.2.3 <i>Vybrané komplexní metody měření výkonnosti podniku.....</i>	<i>21</i>
<b>2 VYBRANÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST PODNIKU .....</b>	<b>25</b>
2.1 FINANČNÍ FAKTORY .....	25
2.2 NEFINANČNÍ FAKTORY .....	26
2.3 OSTATNÍ KVALITATIVNÍ FAKTORY .....	27
<b>3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S. R. O. ....</b>	<b>30</b>
3.1 MISE A VIZE .....	33
3.2 KONKURENCE.....	33
<b>4 IDENTIFIKACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VÝKONNOST PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S. R. O.....</b>	<b>34</b>
4.1 STRATEGICKÉ CÍLE A VLIV FAKTORŮ NA VÝKONNOST PODNIKU .....	34
4.2 MONITORING KLÍČOVÝCH FAKTORŮ .....	36
4.2.1 <i>Interní faktory.....</i>	<i>37</i>
4.2.2 <i>Externí faktory.....</i>	<i>39</i>
4.2.3 <i>Sledování trendu výkonnosti po měření.....</i>	<i>40</i>
<b>5 ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S.R.O. ....</b>	<b>41</b>
<b>6 SOUHRN VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>54</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hodnotící škála pro vliv faktorů.....	39
Tabulka 2: Analýza finanční perspektivy .....	42
Tabulka 3: Rentabilita aktiv .....	42
Tabulka 4: Podíl výrobních nákladů.....	43
Tabulka 5: Rentabilita VK.....	43
Tabulka 6: Analýza zákaznické perspektivy .....	43
Tabulka 7: Podíl reklamací na zakázkách .....	44
Tabulka 8: Analýza perspektivy interních procesů .....	44
Tabulka 9: Doba obratu pohledávek.....	44
Tabulka 10: Analýza perspektivy učení se a růstu .....	45
Tabulka 11: Míra fluktuace .....	45

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců za období 2011 – 2013 .....	31
Obrázek 2: Graf popisující vývoj tržeb za období 2011 – 2013.....	32
Obrázek 3: Graf popisující vývoj hospodářského výsledku za období 2011 – 2013 .....	32



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
BCF	brutto cash flow
BSC	Balanced Scorecard
C	investovaný kapitál
CF	cash flow
CFROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
EAT	čistý zisk
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EFQM	Europea Foundation for Quality Management (model excellence)
EPS	čistý zisk na akcii
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
$i$	diskontní míra
$i_N$	diskontní sazby s kladnou ČSH
IRR	vnitřní výnosové procento
$i_V$	diskontní sazby se zápornou ČSH
K	kapitálový výdaj, spojený s investicí
Kč	koruna česká
$m^2$	metr čtvereční
MVA	tržní přidaná hodnota
$n$	doba ekonomické životnosti
NA	hodnota neodepisovaných aktiv
např.	například
NOPAT	zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění
OTK	odborná technická kontrola
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv

ROCE	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
t	jednotlivé roky budoucího období n
tis .	tisíce
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál

# ÚVOD

Jen málo podniků v dnešní době neměří svou výkonnost. Je to jeden z nejdůležitějších aspektů podnikového prostředí, protože je nutné sledovat, jakým způsobem podnik hospodaří a jak se bude vyvíjet do budoucna. Pro vedení společnosti to vždy může představovat zjištění aktuální situace v podniku, vyvození závěrů a provedení opatření. Otázka vymezení hlavních faktorů působících na výkonnost společnosti je proto aktuální v kterékoliv době, za jakýchkoliv podmínek a potřeba se jí zaobírat je klíčová.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu metod měření výkonnosti, jejich zavedení v konkrétním podniku, a to na základě identifikace faktorů, které působí na jeho výkonnost.

Práce bude rozdělena do dvou základních částí, přičemž v první části budou zpracovány rešerše publikací, které se v rámci teoretických poznatků těmto faktorům výkonnosti a metodám jejich měření věnují. Budou identifikována a zpracována teoretická východiska popisující výkonnost a její definice, faktory výkonnost ovlivňující, a to jak kvantitativní, tak i kvalitativní a prozkoumány metody jejich měření, jakými jsou například ukazatel ekonomické přidané hodnoty nebo metoda Balanced Scorecard.

Druhá část práce bude zaměřena na analýzu klíčových faktorů ovlivňující výkonnost ve společnosti Futures Contproduct s. r. o.. Nejprve bude společnost krátce představena. Na základě řízených rozhovorů s ředitelem společnosti, výrobním a obchodním ředitelem budou identifikovány strategické cíle společnosti a klíčové faktory ovlivňující jejich výkonnost. V souvislosti s tím bude provedena analýza výkonnosti této společnosti, opírající se o principy metody Balanced Scorecard, jejíž součástí bude stanovení vhodných měřítek pro strategické cíle, porovnání zjištěných skutečností s reálným stavem a stanovení strategické akce jak dosáhnout požadovaných hodnot.

Závěr bude věnován shrnutí veškerých výsledků, na jejichž základě budou navržena doporučení pro společnost Futures Contproduct s. r. o., ale i pro celkovou podnikovou praxi.

Dále bude možné porovnat vypočítané jevy s teoretickými východisky, které jsou definovány v první části této práce, a tím bude možné posoudit výkonnost z více úhlů pohledu, což je významné pro vyvození závěrů.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Tato kapitola je věnovaná teoretickému vymezení základních pojmů, souvisejících s měřením a řízením výkonnosti, včetně metod měření výkonnosti, protože je nutné provést analýzu výkonnosti vybrané společnosti, na základě které budou stanovena doporučení ke zlepšení práce s klíčovými faktory ovlivňující výkonnost vybraného podniku.

Výraz výkon či výkonnost je v dnešní době veřejnosti známý a často užívaný. Používáme ho běžně bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Je zajímavé, že pokud tento pojem používáme častěji, automaticky očekáváme, že i ostatní kolem nás vědí, co je pod pojmem chápáno a co jím chceme vyjádřit.

Pojem výkonnost se používá v různých oborech od sportu přes motorismus (automobilový průmysl) až po světovou ekonomiku. Proto bude tento výraz v úvodu práce vysvětlen.

## 1.1 Základní terminologie měření výkonnosti

Prvním a také nejdůležitějším pojmem je **výkonnost**. Wagner ji definuje jako charakteristiku, která popisuje způsob respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. [26]

**Výkonnost** můžeme také chápat jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. [19]

Ukazuje se, že v praxi neexistuje přesná definice výkonnosti podniku, neboť výkonnost podniku může každý subjekt hodnotit jinak. Vlastník podniku může výkonnost podniku definovat jako splnění svého očekávání ohledně návratnosti vložených prostředků, tj. schopnost podniku využít vložené prostředky. Zákazník bude naopak hodnotit výkonnost podniku z hlediska uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu. Dodavatelé a banky hodnotí výkonnost podniku z hlediska schopnosti podniku splácet své závazky. Pravdou však zůstává, že v minulosti byla vyvinuta spousta kritérií hodnocení výkonnosti zejména z pohledu vlastníků. [21]

Musíme si uvědomit, že činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je cílově zaměřená, tzn., že vede v budoucnosti k dosažení určitého stavu či děje nebo alespoň ke snaze se takovému výsledku přiblížit. U cílového zaměření rozlišujeme dvě na sebe navazující úrovně výkonnosti. První úroveň směřuje k volbě činnosti, kterou uskutečňujeme, tzv. dělat

správné věci, a je zaměřená na efektivnost. Druhá úroveň je zaměřená na účinnost, tzv. dělat věci správně, a ukazuje na výkonnost jako na způsob uskutečnění zvolené činnosti. Je nutné rozlišovat primární kritéria výkonnosti, tedy měřítka, která nám umožňují provést celkovou interpretaci a vyhodnocení výkonnosti, které se projeví až po ukončení dané činnosti. Při popisu výkonnosti podniku již v průběhu činnosti je nutné odvodit z primárních kritérií tzv. sekundární kritéria výkonnosti, která již v průběhu uskutečňování zkoumané činnosti vykazují nenulové hodnoty a budou tak průběžně srovnatelná a interpretovatelná. Proto je důležité vytvořit takový systém měření výkonnosti, který bude založený na principu propojených a vzájemně vyvážených měřítek. [26]

Pojem výkonnost je většinou definován jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jejich podnikatelských aktivit.

Dalším významným pojmem je **podnik**. Podle obchodního zákoníku je definován jako *soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K němuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.* [28]

Podle Nařízení Komise se **podnikem** rozumí „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“ [18]

**Měření výkonnosti** definuje Dvořáček jako „proces, který kvantifikuje účinnost plánovaných a realizovaných operací. Měřítkem je parametr použitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrika je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti.“ [6]

Obecně měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. [26]

**Metrika** je měřitelný ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů. Rozlišujeme tvrdé neboli kvantitativní a měkké neboli kvalitativní ukazatele výkonnosti.

**Tvrdé ukazatele** sledují vývoj podnikových cílů a zaměřují se na výkonnost podnikových procesů a klíčových (hlavních) aktivit. Jsou snadno měřitelné, jsou k dispozici bez dodatečných nákladů a je možné je převést na finanční vyjádření za dané období. [25]

**Měkké ukazatele** se zaměřují na měření a hodnocení úrovně výkonnosti procesů. Měkké metriky jsou plánovány tak, aby byly využitelné k hodnocení míry plnění interních cílů, v dosažení zlepšení procesů a u výkonnosti zdrojů a lidí. [25]

Dalšími ukazateli výkonnosti jsou **ukazatele finanční a nefinanční**. Nefinanční se dále dělí na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné.

**Finanční ukazatele** výkonnosti můžeme měřit v peněžních jednotkách. Potřebné informace jsou uvedeny v účetních výkazech. Výhodou těchto ukazatelů je shromáždění a zpracování, které je rychlé a finančně nenáročné díky dostupnosti zdrojů. Další výhodou je jejich konstrukce, která vychází z účetních standardů. To umožňuje snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti a jak v rámci firmy, tak mezipodnikově. Vzniklé nedostatky aplikací finančních ukazatelů lze odstranit použitím nefinančních ukazatelů, kterými můžeme definovat i měřit nefinanční cíle. [14]

**Nefinanční ukazatele** výkonnosti nejsou založeny na účetních standardech, protože jimi nelze vyjádřit nefinanční aspekty, které jsou vyjádřeny v cílech a strategiích firmy ve všech detailech. Nefinanční ukazatele jsou vhodnější než finanční díky lepší tendenci chránit firmu před jednostranným rizikem finančních ukazatelů. [14]

Nefinanční ukazatele můžeme rozdělit z hlediska měřitelnosti na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné ukazatele výkonnosti.

**Kvantifikovatelné** ukazatele mohou být vyjádřeny pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti, času a podobně. Naopak **nekvantifikovatelné** ukazatele nemohou být vyjádřeny pomocí měrných jednotek. Musí se vyjádřit slovně, pomocí hodnotících stupnic, rastrů a grafů tak, aby měly vypovídací a porovnávací schopnost. [14]

Pro vytvoření vyhovujícího systému měření výkonnosti pro podnik je nutné propojení finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti. Tyto ukazatele musí být konstruovány tak, aby co nejlépe naplňovaly navrhovaný systém v podniku.

**Řízení výkonnosti** je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo. Jde o přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou splněny jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. [27]

## 1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Metody měření výkonnosti můžeme chápat jako určité ukazatele, které se zaměřují na jednotlivé prvky mající vliv na výkonnost podniku. Tyto ukazatele můžeme rozlišit na klasické, moderní a komplexní.

### 1.2.1 Vybrané klasické metody měření finanční výkonnosti podniku

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří zejména zisk, cash flow neboli peněžní toky a rentabilita. [21]

#### Ukazatele zisku

Ukazatel zisku je nejznámějším a nejvíce používaným měřítkem výkonnosti podniku. Typické pro tento ukazatel je ohraničené časové období tzn., že nás daný ukazatel informuje o výkonnosti dosažené za určité období „od-do“. [26]

Zisk lze vyjádřit několika způsoby:

- čistý zisk (EAT) – jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení,
- zisk před zdaněním (EBT) – jde o zisk zahrnující daň z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost
- zisk před úroky a zdaněním (EBIT) – tento ukazatel se soustřeďuje na růst tržeb a řízení nákladů, není ovlivněný způsobem financování ani daněmi,
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) – srovnání nezávisle na politice odpisování. [21]

#### Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow informuje o peněžních příjmech či výdajích. Jejich úkolem je zaznamenávání informací o stavu peněžních prostředků z důvodu nesouladu mezi náklady a výdaji a výnosy a příjmy. [21]

Cash flow dělíme na:

- celkové cash flow – součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti
- provozní cash flow – peníze produkované a spotřebované provozní činnosti podniku,
- volné cash flow – volná hotovost, která je k dispozici těm, kteří poskytli podniku kapitál. [21]

## Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku. Výkonnost srovnávání v čase, případně i mezipodnikově. Řadíme sem:

- rentabilita tržeb (ROS) =  $\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$  – vyjadřuje ziskovou marži podniku,
- rentabilita aktiv (ROA) =  $\frac{EBIT}{\text{aktiva}}$  – měří výkonnost neboli produkční sílu podniku,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) =  $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$  – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podnikání,
- zisk na akcii (EPS) =  $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet vydaných akcií}}$  – měří výši čistého zisku připadajícího na jednu akcii podniku. [21]

Mezi další klasické ukazatele měření výkonnosti lze zařadit ukazatele výnosnosti, aktivity, zadluženosti, likvidity a tržní hodnoty podniku. Tyto ukazatele však nejsou pro tuto bakalářskou práci významné, proto se jim nebudeme věnovat.

## Finanční analýza

Nejvýznamnějším nástrojem finančního řízení podniku je finanční analýza. Hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z odlišných pohledů a poskytuje podklady pro budoucí rozhodnutí. Ukazatele finanční analýzy lze využít při rozpoznávání klíčových faktorů ovlivňující výkonnost podniku. Finanční analýza působí jako zpětná vazba o dosažených oblastech podniku, o dosažených předpokladech a o nečekaných situacích. Výsledky finanční analýzy poskytují cenné informace jak pro potřeby podniku, tak pro subjekty, které jsou s podnikem spojeny hospodářsky nebo finančně.

Finanční analýzu využívají manažeři podniku, investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a odborná veřejnost. Manažeři využívají finanční analýzu pro krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení podniku. Znalost finanční situace jim napomáhá k správnému rozhodování při získávání finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, umístění volných peněžních prostředků, poskytování obchodních úvěrů a rozdělování zisku.

U finanční analýzy vycházíme z analýzy účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. Hodnotí se všechny oblasti hospodaření – zadluženost, likvidita,



rentabilita a aktivita. Je důležité zabývat se vztahy mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat souvislosti. Výsledkem je analýza situace a závěry pro další hospodaření podniku. [21]

Rozlišujeme následující typy ukazatelů:

- Absolutní ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Poměrové ukazatele

### **Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent. Tyto ukazatele vycházejí z hodnot přímo obsažených v účetních výkazech a není nutné je opravovat. Jsou obsahem účetních výkazů a jsou přednostními daty pro finanční analýzu. Příkladem může být např. objem výroby, zisk, počet pracovníků apod.

Do absolutních ukazatelů patří ukazatele stavové, které vycházejí z rozvahy a zobrazují stav majetku a zdrojů jeho financování k určitému okamžiku, a ukazatele tokové, které analyzují náklady, výnosy a zisk za určité období.

Analýzu absolutních ukazatelů dělíme na:

- **horizontální analýzu**, která porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti [11]
- **vertikální analýzu**, která „*sleduje strukturu finančního výkazu vztáženou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma) [10]*“, resp. vyjadřuje jednotlivé položky výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně určené jako 100%.

### **Rozdílové ukazatele**

Tyto ukazatele využíváme zejména k analýze a řízení finanční situace podniku, především se jedná o likviditu podniku. Těmito ukazateli můžeme vyjádřit rozdíl dvou ukazatelů v absolutních hodnotách.

Mezi nejvýznamnější rozdílový ukazatel řadíme čistý pracovní kapitál. Ten vyjadřuje platební schopnost podniku a můžeme ho stanovit rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje volné peněžní prostředky, které má podnik k dispozici po uhrazení všech krátkodobých závazků. Podnik nazýváme likvidní, je-li hodnota oběžných aktiv vyšší než hodnota krátkodobých závazků. Naopak převyšují-li krátkodobé závazky oběžná aktiva, jedná se o tzv. nekrytý dluh podniku. [11]

## **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Využití poměrových ukazatelů je vyjádřeno podílem dvou absolutních ukazatelů, které vycházejí z účetních výkazů. Poměrová analýza informuje o finanční situaci podniku a dává je do souvislostí. [10]. Poměrové ukazatele bývají označovány jako ukazatele relativní a patří mezi nejčastěji používané nástroje při finančním řízení.

Poměrová analýza zahrnuje 5 základních kroků. Prvním krokem je provedení výpočtu vybraných poměrových ukazatelů podniku. Dalším krokem je porovnání dosažených výsledků s odvětvovými průměry. Třetím krokem je analýza těchto ukazatelů v čase. Poté se provede hodnocení případných souvislostí poměrových ukazatelů. Pátým krokem je navržení opatření, která budou využita k finančnímu řízení, plánování a prognózování. [23]

### **Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku**

Velké množství ukazatelů je založeno na účetních údajích a na účetním výsledku hospodaření. Tyto ukazatele se setkávají s velkou kritikou, jelikož neberou v úvahu pojem rizika, vliv inflace a nezabývají se časovou hodnotou peněz.

Připomínky k výsledku hospodaření jsou k různorodé účetní politice podniku, kam patří techniky oceňování majetku, tvorba rezerv a opravných položek, odpisová politika a časové rozlišení nákladů a výnosů. Výsledek hospodaření tak může zahrnovat výnosy a náklady mimo hlavní činnost podniku nebo výsledek mimořádné události.

Nesrovnalosti s vymezením kapitálu podniku a jeho struktury se týkají především hmotných aktiv, která nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání (majetek financovaný leasingem, majetek v osobním vlastnictví). Dále se týká nehmotných aktiv, která je obtížné kvantifikovat (např. dodavatelsko-odběratelské vztahy, kvalifikovaná pracovní síla), a zůstatkových cen aktiv, které jsou závislé na účetním způsobu odpisování.

Výsledky ukazatelů rentability je nutné porovnat s náklady obětovné příležitosti. Hodnoty nezahrnují riziko podnikání ani rizika vyplývající z používání cizího kapitálu či rizika platební schopnosti související s likviditou podniku. Ukazatele rentability se zaměřují na hodnocení minulého období a nezohledňují odhad budoucích přínosů podnikatelských aktiv. U ukazatele rentability vlastního kapitálu se můžeme dopustit chyby podhodnocení skutečné ziskovosti podniku.

Nevýhodou tradičních ukazatelů výkonnosti je nenahraditelnost informací týkající se vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku. Takového hodnocení směřuje k využití metod a postupů finanční analýzy. [21]

### **1.2.2 Vybrané moderní metody měření výkonnosti podniku**

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a v podnikové praxi se postupně zavádějí nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků. Moderní metody jsou založené na vyřazení nedostatků finanční analýzy a vychází z tzv. hodnotových kritérií. „*Moderní přístup neboli hodnotové řízení má za cíl sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů* [24].“

Moderní ukazatel by měl splňovat kritéria:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty;
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje ke snížené pracnosti propočtu a ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Zejména je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika;
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků. [15]

Uvedená kritéria bychom mohli doplnit o další významné požadavky:

- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty. [21]

Moderní ukazatele propojují všechny činnosti v podniku a účastníky podnikových procesů. Tyto ukazatele vycházejí z cíle měřit výkonnost podniku a identifikace faktorů ovlivňujících výkonnost podniku. [11].

Najít ukazatel, který by vyhovoval všem požadavkům, je obtížné. Proto se používají různé ukazatele a koncepty řízení výkonnosti, mezi které patří EVA, MVA, CFROI, diskontované cash flow a jiné.

## **Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)**

Ekonomická přidaná hodnota znázorňuje ekonomický zisk vytvořený podnikem po uhrazení všech nákladů, včetně nákladů na kapitál. Nejčastěji se tento ukazatel vyjadřuje takto:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

kde: NOPAT = zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

C = investovaný kapitál

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. [21]

Pokud je hodnota ukazatele kladná, byla vytvořena nová hodnota. Naopak záporná hodnota vypovídá o úbytku hodnoty. [15]

## **Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)**

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Výhodou tohoto ukazatele je hodnota uznána trhem. Zahrnuje totiž odhady dalšího vývoje podniku. Nevýhodou ukazatele je nejednoznačnost, zda se jedná o práci manažerů nebo okolností, které manažeři neovlivní. Ukazatel také neinformuje, zda je výsledek v souladu s očekáváním investorů. [21]

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Zvýšení MVA se dosáhne tak, že investovaný kapitál bude vyšší než náklady na kapitál. Ke zvýšení MVA může dojít také snížením hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty kapitálu. Další možností je zvýšení tržní hodnoty podniku při stále výši investovaného kapitálu. [21]

## **Cash Flow Return on Investment (CFROI)**

Ukazatel CFROI má podstatu ve výpočtu vnitřního výnosového procenta. CFROI představuje provozní výkonnost podniku. Tento ukazatel pracuje s hodnotami očištěnými od inflace, a proto lze výkonnost podniku porovnávat jak v čase, tak v různých státech.

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

kde: I = brutto investice

BCF = brutto cash flow v jednotlivých letech upravený o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období n [15]

Ukazatel je obvykle počítán na roční bázi a porovnáván s náklady na kapitál upravenými o inflaci. Jedná se tedy o rozdíl hodnoty CFROI spread (rozpětí) a hodnoty WACC. Pokud je rozpětí větší než 0, podnik vytváří hodnotu. Pokud je rozpětí menší než 0, hodnotu ničí. Čím je hodnota vyšší, tím je podnik pro investory vhodnější. [21]

### **Diskontované cash flow**

Diskontované cash flow bere v úvahu čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány, a to formou nákladů na kapitál. Stává se tak výhodným měřítkem výkonnosti podniků a využívá se při hodnocení výhodnosti investic pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta. [21]

#### **Čistá současná hodnota**

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+i)^t} - K$$

kde:  $\text{CF}_t$  = peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj spojený s investicí,

n = doba životnosti investice,

i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice.

Rozlišujeme:

ČSH > 0      projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku;

ČSH < 0      projekt není pro podnik přijatelný, nezajišťuje požadovanou míru výnosu a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku;

ČSH = 0      projekt je z hlediska tvorby hodnoty indiferentní. [21]

### **Vnitřní výnosové procento – IRR (Internal Rate of Return)**

Jedná se o diskontní míru, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Nejprve se vypočítá čistá současná hodnota při zvolené diskontní sazbě. Pokud je její hodnota kladná, zvolí se vyšší diskontní sazba a čistá současná hodnota se vypočítá znovu. Je-li nová čistá současná hodnota záporná, může se pro výpočet IRR použít vztah:

$$IRR = i_N + \frac{\check{C}SH_N}{\check{C}SH_N + \check{C}SH_V} (i_V - i_N)$$

kde:  $i_N$  = diskontní sazba, při níž ČSH je kladná ( $\check{C}SH_N$ ),

$i_V$  = diskontní sazba, při níž ČSH je záporná ( $\check{C}SH_V$  se do vzorce dosazuje v absolutní hodnotě). [21]

### **1.2.3 Vybrané komplexní metody měření výkonnosti podniku**

Komplexní metody pro měření výkonnosti podniku propojují dva druhy ukazatelů, a to ukazatele měkké, tzn. nekvantifikovatelné a tvrdé, tzn. kvantifikovatelné. Za komplexní je můžeme označit proto, že zahrnují nástroje nejen pro měření ale i řízení výkonnosti podniku. Tyto metody jsou využívány z důvodu neexistence napojení finančních ukazatelů na budoucí cíle a plány.

#### **EFQM – Excellence Model**

Vlivem rostoucího konkurenčního tlaku amerických a japonských firem byla založena Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management), díky které se měly evropské podniky stát konkurenceschopnými zámořským firmám. Byla vypracována kritéria a zásady EFQM jako nástroje podnikatelské úspěšnosti firem. [14]

Tento model navazuje na systém certifikací ISO 9000. Je kladen důraz na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a na jejich neustálé zlepšování. Kritéria jsou směřována do oblasti hodnocení úrovně řízení a fungování firmy, tzn. do kvality managementu.

EFQM Model je rozdělen na dvě části. První část obsahuje 9 kritérií, které můžeme rozdělit do podskupin, a to na prostředky a výsledky. Prostředky rozumíme firemní dovednosti a výsledky lze chápat jako hodnocení firmy, zda byl podnik úspěšný a jestli se přiblížil k naplnění stanovených cílů.

Kategorie prostředky tvoří 50% z celkových 100% modelu EFQM a patří sem 5 kritérií:

- **vedení** – podstatou tohoto kritéria je hodnocení a zkoumání potenciálu managementu firmy, především je-li schopen rozvíjet a naplňovat vize a hodnoty, motivovat pracovníky firmy k plnění stanovených úkolů a cílů, utváření firemní politiky a kulturu v souladu s hodnotami a zájmy firmy;
- **politika a strategie** – kritérium hodnotí schopnost managementu firmy zavádět vizi a poslání firmy do strategie zohledňující preference všech zájmových skupin, rozvíjí plány a procesy způsobem přispívajícím k naplnění strategie;
- **lidské zdroje** – toto kritérium hodnotí řízení lidských zdrojů, péči o personální potenciál a zdokonalování vědomostí a zkušeností pracovníků, kvalitu odměňování, hodnocení a veřejného uznání pracovníků;
- **zdroje a partnerství** – podstatou kritéria je hodnocení a řízení partnerských vztahů, znalostí, dovedností a informačních zdrojů, správa a řízení budov, zařízení a materiálového hospodářství a řízení technologií včetně inovací;
- **procesy** – předmětem kritéria je hodnocení procesního řízení podniku, cílem hodnocení je schopnost určit, řídit, přehodnocovat a zlepšovat procesy k naplnění strategie a uspokojení potřeb zákazníků.

Kategorie výsledky zaujímá také 50% modelu EFQM a zahrnuje 4 kritéria:

- **spokojenost zaměstnanců** – dané kritérium informuje o spokojenosti zaměstnanců, úrovni motivace a výkonnosti zaměstnanců;
- **spokojenost zákazníků** – podstatou tohoto kritéria je měření spokojenosti zákazníků, péče o zákazníka a uspokojování jeho potřeb a způsob vnímání společnosti zákazníkem;
- **vliv na společnost** – kritérium je zaměřené na hodnocení veřejné odpovědnosti firmy vůči společnosti, obsahuje vnímání organizace, účast ve veřejných projektech, dopad činnosti na životní prostředí a vliv podnikových aktivit na zaměstnanost, spolupráci s úřady či zahraniční obchod;
- **klíčové výsledky výkonnosti** – cílem je posouzení dosažených výsledků společnosti se stanovenými plány s ohledem na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných subjektů. [14]

Druhou část modelu tvoří metodiky RADAR, která slouží k rozboru a hodnocení dosažených výsledků podniku. Hodnocení probíhá ve dvou fázích. Jako první probíhá sebehodnocení podniku a poté následuje hodnocení na základě srovnání s okolím.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard můžeme definovat jako systém vyvážených ukazatelů, který rozšiřuje soubor cílů za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management může měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti.

I když BSC zachycuje krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. [9]

K vyhodnocování výkonnosti podniku jsou potřebné určité nástroje, které poskytuje Balanced Scorecard. Jedná se o systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti. Ty poskytují rámec pro posuzování strategie a systému řízení.

Balanced Scorecard měří výkonnosti podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Sleduje finanční výsledky, schopnost podniku zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, schopnost vytvářet hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, jak zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce. Systém Balanced Scorecard může být použit také jako strategický manažerský systém, tedy k řízení dlouhodobé strategie podniku a k realizaci kritických manažerských procesů.

Systém Balanced Scorecard pomáhá vyjasnit a převést vize a strategie do konkrétních cílů, komunikovat a propojit strategické plány a měřítka, plánovat a stanovit cíle, zdokonalovat strategickou zpětnou vazbu a proces učení se.

Systém Balanced Scorecard využívá tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích. Finanční měřítka jsou doplněna o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnosti ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

**Finanční perspektiva** – ukazuje kdy zavádění a realizace strategie podniku vede k zásadním zlepšením. Je zaměřena na ziskovost, kterou měříme podle provozního zisku, ROCE nebo ukazatele EVA, na výrazné růsty prodeje nebo tvorbu cash-flow.



**Zákaznická perspektiva** – zahrnuje spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Tato perspektiva pomáhá podniku orientovat strategii na zákazníka a trh a zajistit tak vysokou budoucí finanční návratnost. Zákaznická perspektiva může být propojena i s trhem práce.

**Perspektiva interních procesů** – zjišťují se zde kritické interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků. Měřítko těchto procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. Do systému se zařazují inovační procesy. Cílem je řídit procesy tak, aby výstupy podniku byly podle požadavků zákazníka a přitom vyrobeny co nejchopodárněji.

**Perspektiva učení se a růstu** – tato perspektiva se zaměřuje na podnikovou infrastrukturu nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Vychází se ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Řadíme sem investice do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšení informačních technologií a systémů, zdokonalování podnikové procedury a rutinních postupů. Podnikové procedury mohou zkoumat propojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku, míry zlepšení ve významných interních procesech a procesech týkajících se zákazníka. [9]

Systém Balanced Scorecard převádí vizi a strategii cílů a měřítek skrze vyvážený soubor perspektiv. Zahrnuje měřítko požadovaných výstupů i procesy, které tyto budoucí výstupy zajistí.

Jelikož systém Balanced Scorecard umožňuje měřit nejen finanční ukazatele ale také měkké, těžko měřitelné ukazatele, mezi které patří schopnosti manažerů, vztahy se zaměstnanci, vztahy se zákazníky a okolím, řadíme tento systém mezi komplexní metody měření výkonnosti podniku. [9]

## 2 VYBRANÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST PODNIKU

Mezi klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku řadí Pavelková generátory hodnoty, mezi které paří koncepty CFROI, EVA a MVA, dále pyramidové soustavy ukazatelů, zvýšení tržeb, řízení nákladů, vliv tvorby cen, zisk, efektivnost investičních projektů a řízení čistého pracovního kapitálu. [21]

Oproti tomu dle Mariniče ovlivňuje výkonnost podniku zejména konkurence schopnost, výše tržeb a zisku, náklady kapitálu, tržní pozice podniku a strategie podniku. Na základě těchto uvedených zdrojů budou tyto faktory stručně charakterizovány. [14]

Koncepty CFROI, EVA a MVA jsou popsány v předchozí kapitole, proto už dále nebudou rozebírány. Ostatní faktory, které jsou definované podle Pavelkové a Mariniče, můžeme pro lepší přehlednost rozdělit na finanční a nefinanční.

### 2.1 Finanční faktory

**Zvýšení tržeb** může firma docílit dvěma způsoby, a to prodejem většího množství výrobků či služeb anebo zvýšením cen. Ke zvýšení prodeje je nutné získat nové trhy, inovovat výrobky a věnovat se reklamě či podpoře prodeje. Zvýšit prodej můžeme i zlevněním výrobků, ale zde záleží na elasticitě poptávky. [21]

Schopnost vytváření **tržeb** je důsledkem úspěšné obchodní politiky. O prodejnosti výrobků či služeb rozhoduje image značky, marketing, péče o zákazníka, servis nebo dodavatelský řetězec a logistika. K dosažení tržeb je nutné sledovat spokojenost zákazníků a snaha ji maximalizovat. [14]

**Zisk** můžeme považovat za měřítko celopodnikové a vnitropodnikové výkonnosti. K jeho zvýšení dojde zvýšením tržeb a snížením nákladů. K měření celopodnikové výkonnosti je možné využít absolutní a relativní ziskové ukazatele, mezi které patří EBT, EBIT, Cash flow, ROA a ROE. [21]

V případě, že jsou výnosy vyšší než výdaje, vzniká podniku **zisk**. Rozlišujeme zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA), zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) a zisk po zdanění (EAT). Zisk je základem pro měření rentability veškeré podnikatelské činnosti. Tvorba zisku je závislá přímo úměrně na tržbách a nepřímo úměrně na nákladech. [14]

**Řízení nákladů** se týká jak nákladů provozních, tak nákladů na kapitál. Pro účinné řízení nákladů je potřebné rozdělit náklady na fixní, které jsou vynaloženy jednorázově a se změnou

objemu výroby se nemění, a na variabilní, které s růstem výroby rostou. Při stanovení podílů režijních nákladů na jednotlivé výrobky se využívá kalkulace, metoda ABC (kalkulace nákladů na základě aktivit) nebo metoda ABM (řízení na základě aktivit). [21]

**Náklady kapitálu** představují kapitál, který firma uplatňuje při naplnění vizí, strategií a cílů. Kapitál může mít různý charakter i zdroje krytí. Dochází k přeměně kapitálu na jiné formy majetkových aktiv, která se prostřednictvím trhu mění zpět na kapitál. Náklady kapitálu může ovlivnit faktor času, rizikovost investice a daňový aspekt. Mezi tyto náklady řadíme úroky z úvěru, emisní náklady u obligací, náklady vlastního kapitálu nebo průměrné náklady kapitálu. [14]

**Řízení čistého pracovního kapitálu** se skládá z řízení jednotlivých složek, mezi které patří hotovostní cyklus, řízení zásob, řízení pohledávek, řízení peněžních prostředků a krátkodobé finanční zdroje. Způsob řízení složek čistého pracovního kapitálu má podstatný vliv na potřebu finančních zdrojů a na rentabilitu podnikání. [21]

**Efektivnost investičních projektů** lze provádět spoustou metod či postupů. Při posuzování projektu je důležité dosažení kladné čisté současné hodnoty. Je respektován faktor času a je brán v úvahu peněžní tok po celou dobu investice. Přihlíží se také k indexu ziskovosti, který porovnává diskontované peněžní příjmy a kapitálové výdaje. [21]

## 2.2 Nefinanční faktory

**Konkurenceschopnost** na firemní úrovni je schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt s podmínkou zachování výnosnosti. Konkurenceschopná firma by měla být schopná v případě potřeby snížit cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Základním zdrojem konkurenční výhody podniku je originální dovednost, kterou vlastní pouze konkrétní firma, nebo reprodukovatelná dovednost, kterou vlastní více firem a mohou být hmotné či nehmotné, např. zařízení a technologie, patenty, know-how). [14]

**Vliv tvorby cen** na výkonnost podniku souvisí s konkurenční výhodou. Tu můžeme rozdělit na konkurenceschopnost v cenách a konkurenceschopnost v nákladech. Konkurenceschopnost v cenách se týká výrobků, kterých je nedostatek a podnik, který je uvádí na trh, dosahuje vysokých zisků. Konkurenceschopnost v nákladech představuje schopnost podniku vyrobit výrobek levněji než konkurence. Podnik se snaží vyhovět cenovým nárokům spotřebitelů a přitom realizovat zisk. [21]

Ke změření **tržní pozice podniku** slouží celá řada nástrojů měření. Je důležité brát v úvahu charakter podniku, neboť vypovídací schopnost nástrojů měření není univerzální.

Porovnáním parametrů konkurentů získáme přehled o jejich síle a silných i slabých stránkách. K nástrojům měření patří aplikace soustavy ukazatelů (např. tzv. rychlý test, ve kterém je použito 96 podílových ukazatelů), bankrotní modely (Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, Index důvěryhodnosti IN 95) a bonitní modely (Kralickův quicktest, Skóre bonity). [14]

**Strategie** podniku se odvíjí od podnikatelského plánu a zhodnocení vkladu investora. Součástí strategie jsou stanovené vize, dále kam má firma směřovat a kam dospět. Strategie prochází třemi fázemi, a to přípravou, realizací a kontrolou plnění. [14]

Ze strategie musí vycházet řízení výkonnosti. Je zde velmi úzký vztah, protože pokud není strategie propojená s řízením, nepodaří se nám zvyšovat výkonnost podniku. Stanovení správné strategie pak vede k jasně definovaným postupům jejího dosažení, což ovlivní výkonnost všech složek podniku.

### 2.3 Ostatní kvalitativní faktory

Na základě studií od P. Berrone, C. Louise, S. McConella a dalších, zkoumajících výkonnost podniku, můžeme identifikovat další faktory, které ji ovlivňují. [3], [12], [16] Některé z nich mají výrazný vliv, jiné nejsou tak značné, nicméně pro podnik představují možnost růstu výkonnosti, proto by neměly být zanedbávány. Nyní se zaměříme na ty nejnápadnější z nich:

- spokojenost zaměstnanců a zákazníků,
- odvětví a umístění firmy,
- komunikace,
- podniková kultura,
- osobní vlastnosti podnikatele, mezi které patří vzdělání, zkušenosti, předchozí zaměstnání, věk a socioekonomické zázemí,
- motivace,
- týmová práce a řízení lidí,
- složení managementu,
- dostupné technologie podniku.

**Spokojenost zaměstnanců** má podstatný vliv na výkonnost podniku z hlediska zvyšování produktivity. Spokojený zaměstnanec totiž dokáže dobře a bezchybně vykonávat daný

pracovní úkol, který mu byl svěřen. Bude do práce docházet včas a pracovní úkol směřovat k dosažení stanového cíle ve stanovené době. Roli zde může hrát i oddanost a loajalita vůči firmě. Zaměstnanec si bude firmy vážit a v případě naléhavosti bude ochoten pomoci i ve svém volném čase. Je prokázáno, že u spokojených zaměstnanců je větší pravděpodobnost k vyšší vnitřní motivaci, čímž se získá vysoce kvalitní pracovní výkon, ochota pracovat přes čas a nižší absence v práci. [3], [12]

Na **spokojenost zákazníků** má vliv především jednání vedení podniku s danými zákazníky, ochota při sjednávání smluv, profesionální přístup firmy nebo jednání při stížnostech či reklamacích. V případě reklamací je také důležitá doba vyřízení reklamace. [3], [12]

Pokud se podnik nachází v **lokality**, ve které nemá podstatnou konkurenci, je to pro něj velká výhoda. Nemá potíže při získání většího podílu na trhu nebo získání nových, věrných zákazníků. Důležitou roli zde zaujímá také odvětví, kterému se podnik věnuje. Pokud je v odvětví mnoho konkurenčních podniků, pak může být výkonnost rozhodující pro konkurenceschopnost. V opačném případě, kdy je v odvětví méně podniků nebo slabší konkurence, je důležité si svou pozici na trhu hlídat. [2], [16]

U **komunikace** je nutné, aby probíhala mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a také mezi jednotlivými vedoucími podniku. Zaměstnanci musí vědět, jakého konkrétního cíle mají svým pracovním výkonem dosáhnout. Aby mohli sledovat, zda jejich práce vede správným směrem k cíli, vyplatí se vedoucímu věnovat čas objasňování, vysvětlování či definování cílů. [1], [12], [20]

**Podniková kultura** představuje postoje a hodnoty, které organizace zastává. Může být zaměřena na týmovou práci, styl řízení, dobrou komunikaci nebo zapojení zaměstnanců. Řadí se sem i využití vzdělávacích programů a systémů pro odměňování. [12] Vrcholové vedení podniku využívá k naplňování vize a strategických cílů organizace podnikové kultury. Svými hodnotami dosahuje společnost loajalitu zaměstnanců a zlepšení image ve svém okolí. Je proto důležité nalézt takové hodnoty, které budou přinášet motivaci, která povede i k vyšší výkonnosti. Společenské vlivy bývají často opomíjeným faktorem, který ovšem může podniku přinést mnoho pozitiv. [1], [3], [12], [17]

Podnikovou kulturu můžeme také definovat jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy. [13]

Výkonnost podniku mohou také ovlivnit **osobní vlastnosti podnikatele**, mezi které patří věk, dosažené vzdělání, zkušenosti, socioekonomické zázemí, anebo předchozí zaměstnání. Nespornou výhodou pro podnik je, pokud má podnikatel kromě manažerských schopností sám zkušenosti s obchodem a přímo s procesy v podniku. Dokáže tak lépe kontrolovat práci svých podřízených a je si vědom její náročnosti. Díky tomu je pak schopen zadávat reálně dosažitelné cíle, které povedou k větší stimulaci zaměstnanců a tím i k vyšší výkonnosti. Tím získá i větší respekt a loajalitu svých podřízených. [2], [16]

**Motivace** je důležitým prostředkem, kterým může vedení podniku přimět zaměstnance k práci, kterou by za jiných okolností nechtěli vykonávat. K výkonu zaměstnance vedou dva důvody, a to dělat něco pro vlastní zájem nebo pro někoho jiného, který jim za to dá něco na oplátku. Tím uspokojíme naše potřeby a oni podají výkon, který požadujeme.[2], [16], [20]

**Týmová práce** a případné vysoce výkonné týmy jsou další jednotkou zvyšování výkonu organizace. Takové týmy jsou schopné podat nadprůměrné výkony a přispívat tak velkým dílem k výkonu podniku. Aby v podniku fungovala týmová práce, musí být dobře nastavené **řízení lidského kapitálu**, řízení kvality a zajištěna informovanost zaměstnanců. Je důležité, aby každý člen týmu věděl, jaká je jeho úloha a pozice. Pokud mají lidé jasno o své důležitosti v podniku, pak si svou roli snadněji osvojí. Vědí, že jsou podstatnou součástí týmu a cítí se potřební, což může vést k jejich větší angažovanosti v kolektivu a zvyšování jejich výkonnosti. V opačném případě může zaměstnanec ztratit motivaci a podniku i sobě tak uškodit. [4], [12], [17]

**Skladba managementu** může velmi podstatně ovlivnit výkonnost podniku. Je nutné, aby se na pozicích vedoucích, jednatelů a manažerů vyskytovali osoby, které mají dostatečné vzdělání a zkušenosti k řízení jednotlivých úseků. Důležitá je různorodost charakterů ve vedení. Přínosy jednotlivých typů manažerů pak mohou být konfrontovány navzájem a mohou přinést nové a neotřelé myšlenky. Je dobré, když i management společnosti stejně jako osobnost podnikatele, zná práci svých podřízených a umí se vcítit do jejich situace. Zároveň musí manažeři umět dobře komunikovat tak, aby dokázali interpretovat příkazy nejvyššího vedení pracovníkům, kteří na ně mají jiný pohled. Proto se práce manažera může stát konkurenční výhodou a cestou k vysoké výkonnosti podniku. [12], [16], [17]

**Technologie podniku** jsou dalším klíčovým faktorem pro úspěšnost firmy. Moderní technologie mohou zajistit firmě určitou úroveň konkurenceschopnosti, usnadnit výrobu převážně z časového hlediska a také maximálně využít materiálů. Pomocí nich tak firma může snížit výrobní náklady a tím dospět ke zvyšování zisku. [2]

### **3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S. R. O.**

Společnost Futures Contproduct s. r. o. byla založena roku 2011 a jedná se tedy o mladou společnost, která je ve fázi růstu. Dříve společnost sídlila v části Domamyslice v Prostějově. Poté se sídlo společnosti přesunulo do obce Vranovice-Kelčice. V roce 2014 došlo ke změně pravomoci jednání za společnost, kdy za společnost jedná samostatně jednatel. Obchodní zastoupení na území České republiky zajišťuje firma AB-CONT, s. r. o., která však v podniku nemá žádné pravomoce.

V současné době patří společnost Futures Contproduct s. r. o. mezi největší podniky na Prostějovsku zabývající se výrobou kontejnerů. Hlavní činností je návrh, výroba, prodej a montáž kovových konstrukcí obytných, sanitárních a kancelářských kontejnerů včetně kompletačních prvků (oplaštění stěn, vrata, okna a jiné). Dále se firma zabývá kompletací kontejnerových staveb jak v zahraničí, tak v ČR. Ve společnosti je zaměstnáno přibližně 115 zaměstnanců, přičemž v oddělení výroby je 90 zkušených a kvalifikovaných pracovníků s dlouholetou praxí v oboru. Společnost disponuje s výrobní plochou přibližně 4613 m<sup>2</sup>.

Společnost dlouhodobě spolupracuje s dodavateli v zahraničí a soustředí se především na export kontejnerů, především do Norska a Švédska, který tvoří 90% z celkové výroby. Zbýlých 10% je realizováno na území České republiky. Pozice firmy na kontejnerovém trhu upevňuje velké množství realizovaných zakázek.

Mezi subdodavatele společnosti patří Stolza a Kili, s. r. o., kteří zajišťují vybavení nábytkem, dále Sms Elektro, s. r. o., zajišťující elektroinstalační materiál, DUPR, s. r. o., dodávající kompletní sortiment hutního materiálu, Dektrade, a. s., který zajišťuje přepravu a Rokospol, a. s. dodávající barvy.

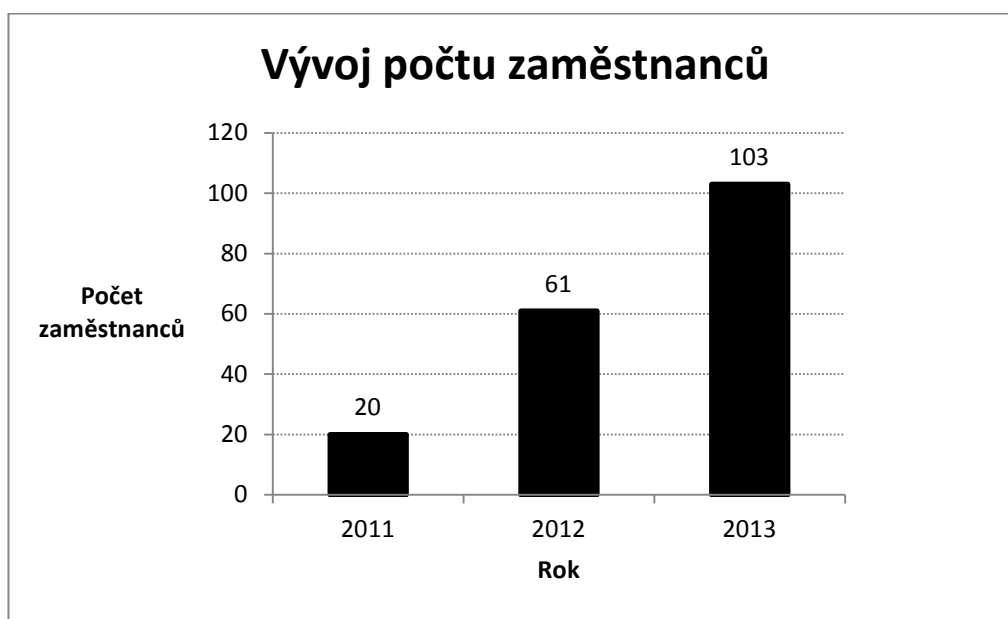
Základní kapitál společnosti Futures Contproduct s. r. o. činí 600 000 Kč a je tvořen vklady 6 společníků, které jsou plně splaceny. Organizační struktura této společnosti je liniová a její schéma je přiloženo v příloze A.

Výrobní proces se odehrává na 4 místech výroby, mezi které patří zámečnická dílna, montážní dílna, lakovna a prostor pro dokončení. Zámečnická dílna zahrnuje činnosti: dělení materiálu, ohýbání materiálu, svařování podlahy, svařování střechy, svařování čel, svařování kompletace rámu a další práce, mezi které patří schody, podesty, stříšky, mříže, futra, profilování plechu a stříhání plechu na střechu. V montážní dílně se provádí dělení a válcování plechu na podlahu, uložení, vrtání a nýtování plechu na podlahu, uložení krovu, natažení fólie desky lamino, obroušení podlahy, výroba vnitřní rámové konstrukce

a její montáž, venkovní oplechování, rozvody elektroinstalace, vnitřní izolace, nalepení vnitřní fólie, interiérové dřevotřískování, montáž vnitřních příček, osazování oken, kompletace elektro a dozkoušení (zásuvky, světla, vypínače, rozvaděč), montáž rozvodů vodoinstalace a zkouška, izolace a zaklepání střechy, úklid. V lakovně dochází k otrýskání rámu, kytování a broušení, základní lakování, očištění a odmaštění kontejneru, silikonování, zalepení oken a zásuvek, finální lakování a další práce, mezi které patří lakování schodů, zábradlí, futer, koryt a dveří. Konečná fáze zahrnuje úklid, montáž klik, dorazů, prahů, mříží, štítků a samolepek, následná OTK kontrola a expedice.

Společnost klade důraz na kvalitu výrobků, dobrou cenu a na dodržování termínů výroby nebo plateb, a to jak zaměstnancům, tak svým dodavatelům. Zakládá si na zakázkové výrobě, vstřícnosti, seriózním jednání či pověsti firmy.

Na následujícím obrázku je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za období 2011 – 2013. Jelikož se jedná o rozvíjející se společnost, každým rokem přibývá zaměstnanců. V roce 2012 byla postavena nová výrobní hala, do které se přesunula veškerá výroba. Z důvodu většího množství zakázek bylo nutné přijmout nové zaměstnance.

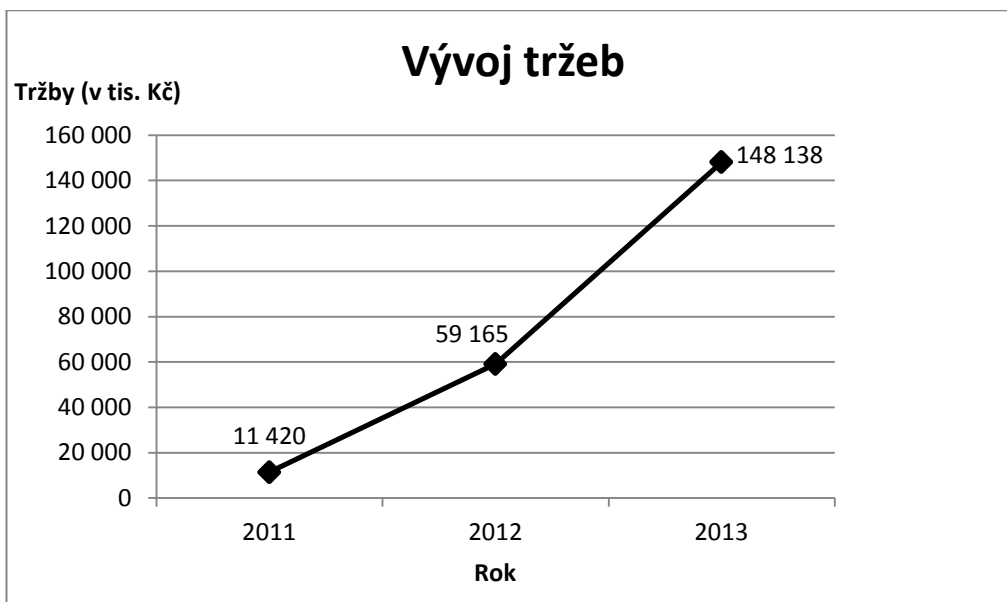


**Obrázek 1: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců za období 2011 – 2013**

*Zdroj: zpracováno podle [8]*

Obrázek 2 zobrazuje vývoj tržeb společnosti v letech 2011 – 2013. Po přesunu výroby do nové haly v roce 2012 vzrostly tržby o téměř 150 % vlivem schopnosti společnosti uspokojit větší objem zakázek. Od roku 2013 společnost zaznamenává mírný nárůst tržeb.

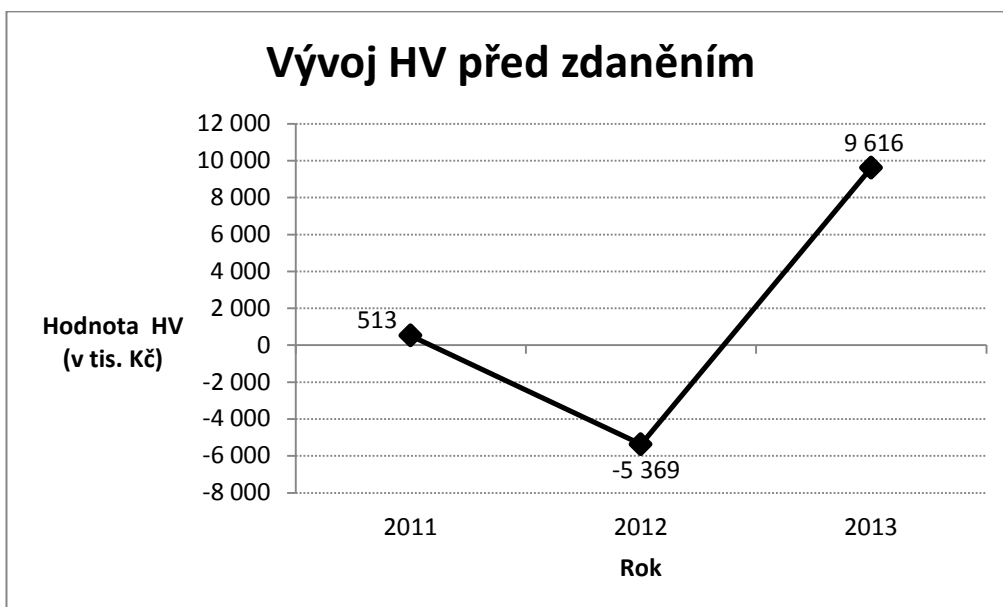




**Obrázek 2: Graf popisující vývoj tržeb za období 2011 – 2013**

*Zdroj: zpracováno podle [8]*

Na následujícím obrázku je zachycen vývoj hospodářského výsledku před zdaněním za období 2011 – 2013. V roce 2012 vznikla společnosti ztráta 5 369 tis. Kč, která byla zapříčiněna odpisem nově postavené výrobní haly a nákladovými úroky z poskytnutého úvěru. Avšak v roce 2013 společnost vykazovala opět zisk, a to především z důvodu nárůstu objemu zakázek.



**Obrázek 3: Graf popisující vývoj hospodářského výsledku za období 2011 – 2013**

*Zdroj: zpracováno podle [8]*

### **3.1 Mise a vize**

Za misi podnik považuje poskytování kvalitních výrobků. Vizí společnosti je vytvoření prosperující společnosti jako odkaz další generaci.

V budoucnosti plánuje společnost Futures Contproduct s. r. o. rozšíření výrobních prostor, vývoj nového typu kontejneru z hlediska energetických vlastností a vybavení a také rozvoj a zvýšení prodeje specializovaného typu kontejneru. Dále se společnost zabývá procesem certifikace výrobků (M série), která bude splňovat nejnáročnější energetické požadavky a po udělení certifikátu se stane nejprodávanějším typem ocelových kontejnerů ve Skandinávii.

### **3.2 Konkurence**

V blízkosti společnosti se nenachází podnik, který by byl pro společnost konkurenční. Na Zlínsku se nachází společnosti s podobnou výrobní činností, ale tyto podniky, stejně jako akciová společnost Česko-slezská výrobní, se soustřeďují na jinou část trhu, především Anglii, Francii nebo ČR a také nabízí jiný sortiment, zejména kontejnery standardních rozměrů. Zahraničním konkurentem je společnost CTX Containex, která konkuruje celosvětově všem. Za konkurenční výhodu považuje společnost rozměry kontejnerů a vývoj nového kontejneru typu M série.

Úspěch firmy spočívá v zakázkové výrobě, kdy se snaží co nejvíce přizpůsobit požadavkům zákazníka, a to jak rozměry, tak vybavením kontejneru. Výhodou je také cena za odpovídající kvalitu.

## **4 IDENTIFIKACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VÝKONNOST PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S. R. O.**

Aby bylo možné identifikovat faktory ovlivňující výkonnost ve společnosti Futures Contproduct s. r. o. byly provedeny řízené rozhovory s jednatelem společnosti, obchodním ředitelem, výrobním ředitelem a technickým ředitelem. Způsob řízeného rozhovoru byl vybrán z důvodů poznání podnikového prostředí, získání informací přímo od jednatelů společnosti a možnosti doplňovat otázky v průběhu rozhovoru, případně upřesnit danou problematiku. [7] Otázky z řízeného rozhovoru jsou přiloženy do přílohy B.

### **4.1 Strategické cíle a vliv faktorů na výkonnost podniku**

Společnost nemá formálním způsobem stanoveny strategické cíle, proto byly na základě provedených rozhovorů definovány následující cíle. Podle principů metody Balanced Scorecard je můžeme rozdělit do 4 perspektiv.

#### **I. Finanční perspektiva:**

##### **1. Dosažení zisku**

Společnost si za jeden z hlavních cílů stanovila generovat zisk a chce jej zvýšit min. o 2 % ročně. Tento cíl ovlivňuje především stabilita cen, vývoj kurzu CZK/EUR a spokojenost zákazníků. Proto se společnost snaží ustálit své ceny na přijatelné úrovni jak pro podnik, tak pro zákazníky. Vzhledem ke kolísání měnového kurzu se společnost snaží fixovat ceny s dodavateli i odběrateli, ale není v tom zatím moc úspěšná. Zaměřuje se také na uspokojování potřeb zákazníka a vyhovění jeho požadavkům.

##### **2. Snížení výrobních nákladů o 2% a zvýšení tržeb**

Na cíl působí především schopnosti a dovednosti manažerů a ředitelů jednotlivých oddělení, kvalita výrobků, týmová práce a produktivita práce.

Aby se firma přiblížila snížení výrobních nákladů o 2 % za rok, plánuje co nejefektivnější využití výrobního materiálu, výrobní kapacity a pracovní doby zaměstnanců tak, aby nevznikaly prostoje ve výrobě. Společnost se snaží vytvořit co nejvíce výrobků za co nejkratší čas, při dodržení celkové úrovně kvality. Dalším nástrojem ke snížení výrobních nákladů jsou investice společnosti do nových technologií, které budou přinášet úspory.

K docílení zvýšení tržeb chce společnost dojít pomocí získání nových klientů a udržení nových i stávajících zákazníků. Zaměřuje se proto na jejich požadavky, kterým se snaží maximálně přizpůsobit, a to zejména rozměry kontejneru a jeho vybavením. Nicméně není pevně stanoveno procento, o kolik se mají tržby zvyšovat.

### **3. Zvyšování tržní hodnoty podniku**

Tržní hodnota podniku se neustále mění. Představuje hodnotu oceněného majetku společnosti, za kterou by byl kupující ochoten podnik koupit a zároveň prodávající jej prodat. Je to ovlivněno vývojem kurzu CZK/EUR, situací na trhu a kvalitou výrobků.

Společnost se snaží investovat kapitál do nových technologií, kterými si zajistí úsporu výrobního materiálu a efektivnější výrobu. Doba výroby se tak zkracuje. Podnik tím získává na své tržní hodnotě. Čím modernější technologie bude společnost využívat, tím větší bude její tržní hodnota. Společnost se snaží dosáhnout co nejvyšší tržní hodnoty, avšak vedení podniku je přesvědčeno, že není dobré ji uměle navyšovat.

## **II. Zákaznická perspektiva:**

### **1. Minimalizace počtu reklamací**

Na snižování počtu reklamací má vliv dosahování spokojenosti zákazníků a úroveň kvality výrobků a zaměstnanci podniku. Společnost proto klade důraz na konečnou kontrolu hotových kontejnerů. Vyčleněný tým pracovníků zkoumá, zda jsou v kontejneru zakomponovány všechny prvky vybavení, zda je vše správně zabezpečeno a zda je vše uklizeno a umyto. Součástí kontroly je také zajištění bezpečného transportu kontejneru a jeho vybavení. K finální fázi patří také zdokumentování stavu kontejneru, aby se předešlo případným sporům se zákazníkem. Aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka, snaží se společnost co nejvíce vyjít vstříc jeho požadavkům.

### **2. Zvýšení spokojenosti zákazníků**

Spokojenost zákazníků je pro společnost důležitá z důvodu opakujících se objednávek. Aby bylo dosaženo naplnění cíle, snaží se společnost rozšiřovat sortiment služeb, které poskytuje zákazníkům. Za podpůrný nástroj společnost považuje investice do nových technologií, které zvýší kvalitu výrobku. Společnost se snaží snižovat energetickou náročnost výrobků a tím přispět ke spokojenosti zákazníků. Na tento cíl má vliv kvalita výrobků, schopnosti a dovednosti manažerů a chování společnosti k zákazníkům. Vedení společnosti si zakládá na seriózním a profesionálním jednání a je pro ni významná i pověst společnosti v okolí.

### **III. Perspektiva interních procesů:**

#### **1. Zkrácení doby obratu pohledávek**

Cílem společnosti je co nejdříve obdržet platby za prodané výrobky a zvyšovat počet splacených pohledávek od odběratelů. To je důležité zejména pro samotný chod podniku. Jako opatření je v některých případech zavedena předběžná platba zálohy za zboží. Tento cíl je ovlivněn kvalitou výrobků, spokojeností zákazníků a schopnostmi a dovednostmi jednatelů společnosti.

#### **2. Vývoj nových výrobků**

Na tento cíl má vliv úroveň kvality výrobků, schopnosti a dovednosti manažerů a částečně finanční situace společnosti. Aby bylo možné vyvinout nový typ kontejneru, je nutné sledovat i aktuální trendy a požadavky zákazníků. Jedině tak lze dosáhnout toho, že bude nový kontejner na trhu úspěšný. Vzhledem k zakázkové výrobě je každý kontejner originální, ale podnik může zákazníkovi nabídnout více možností jak si sestavit vyhovující objednávku, včetně konzultace ohledně možnosti výběru materiálů, vybavení anebo úrovně energetické náročnosti.

Mimo to se společnost zabývá otázkou výroby nového typu kontejneru, a to z hlediska efektivního využití materiálu a času na výrobu, a také zkoumáním výše nákladů na tuto výrobu.

### **IV. Perspektiva učení se a růstu:**

#### **1. Stabilizace lidského kapitálu**

Stálost zaměstnanců je ovlivněna zvláště jejich spokojeností, týmovou prací a motivací. Aby společnost zabránila vysoké fluktuaci, poskytuje svým zaměstnancům především finanční odměny a jiné výhody, o kterých bude pojednáno v následující kapitole. Společnost si zakládá také na tom, aby byly mzdy zaměstnanců vypláceny v přesně stanovený den, důsledně bez zpoždění. Nástroje ke sledování spokojenosti zaměstnanců jsou individuální rozhovory mezi výrobním mistrem a zaměstnancem o jeho spokojenosti či potřebách.

#### **4.2 Monitoring klíčových faktorů**

Z hlediska původu můžeme klíčové faktory rozdělit na externí a interní. Mezi interní faktory řadí společnost lidský kapitál, schopnosti a dovednosti manažerů, kvalitu výrobků, týmovou práci, vztahy mezi zaměstnanci a společností, motivaci zaměstnanců a produktivitu

práce. Za externí faktory jsou považovány stabilita cen, vývoj kurzu CZK/EUR a spokojenost zákazníků.

Společnost věnuje čas měření a řízení těchto faktorů. Každé pondělí se koná porada managementu, na které se sejdou ředitelé jednotlivých úseků, jednatelé společnosti a výrobní mistři. Zde pak řeší otázky vztahů se zaměstnanci, měření produktivity, dodržování výrobního plánu, plánování nových zakázek a další cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Na konci porady se stanoví řešení jednotlivých situací, které jsou poté realizovány.

K měření výkonnosti společnost Futures Contproduct s. r. o. používá především výpočet tržní přidané hodnoty a vlastní analýzu operativní výkonnosti, která spočívá v průběžné kontrole plnění týdenního plánu. Na jejím základě se stanoví závěry, proč je plán plněn nad či pod 100%. V této analýze je zainteresována většina zaměstnanců podniku, od zaměstnanců odpovídajících za distribuci materiálu, přes mistry výroby až po ředitele jednotlivých úseků. Ostatní faktory jsou měřeny individuálně. Společnost k měření výkonnosti podniku nevyužívá jiné metody manažerských analýz ani bankrotní a bonitní modely.

Měření tržní přidané hodnoty je vyhodnoceno na základě počtu výrobků vyrobených ve společnosti, vynaložených nákladů na tuto výrobu a hodnotou práce, která se na jejich produkci podílela. Tento ukazatel je pro společnost jedním z klíčových, proto mu věnuje dostatečné množství času.

Tímto byly nastíněny metody, které společnost používá k měření výkonnosti podniku. V následujícím textu bude upřesněno, jak jsou konkrétní faktory ovlivňující výkonnost podniku ve společnosti měřeny, čím je toto měření podloženo anebo jaké faktory jsou ve společnosti pouze sledovány.

#### **4.2.1 Interní faktory**

**Lidský kapitál** je podle jednatelů společnosti nejdůležitějším faktorem ovlivňující výkonnost, proto je mu věnováno největší úsilí. Sledování tohoto faktoru je individuální a závisí na každém pracovníkovi. Ten má možnost sdělit vedoucímu směny nebo ředitelům jednotlivých oddělení, co se mu líbí nebo nelíbí a co by navrhol zlepšit.

Společnost si váží svých zaměstnanců a snaží se jim vytvořit takové podmínky, které přispívají k jejich spokojenosti, rozvoji odborných znalostí a dovedností. Aby bylo dosaženo spokojenosti zaměstnanců, poskytuje benefity ve formě finančních odměn, občerstvovacích automatů, příspěvků na obědy, možnosti teplého jídla na každé směně

v podnikové jídelně a v neposlední řadě čisté a moderní prostředí. Důraz klade společnost také na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně poskytnutí pracovních pomůcek každému zaměstnanci. Vedoucí směny, věnuje čas vysvětlení, co mají zaměstnanci vykonávat, jak postupovat a co vše musí dodržovat. Pro vedení společnosti je významné motivovat a stimulovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a činí tak výhradně peněžními odměnami.

**Schopnosti a dovednosti manažerů** nejsou ve společnosti měřeny, protože by manažeři byli nuceni kontrolovat sami sebe. Manažeři se neúčastní žádných kurzů ani školení, a proto nedochází ke zvyšování úrovně jejich kvalifikace. Za určitý ukazatel dobře vykonané práce můžeme považovat dohodnuté objednávky, zajištění nových zákazníků, efektivní výrobu a dodržování plánu výroby, včetně včasné expedice výrobků a placení faktur dodavatelům.

**Kvalita výrobků** je zajištěna OTK pracovníkem, který má na starosti konečnou kontrolu hotového kontejneru. Zároveň hlídá celkovou úroveň kvality. OTK pracovník zodpovídá za celkovou bezpečnost kontejneru, zahrnující kontrolu elektrických rozvodů a všech komponentů, aby neohrožovali zdraví uživatelů kontejneru. Náplní práce je také příprava kontejneru k transportu. Ve společnosti je realizováno pouze sledování kvality výrobků, které je podloženo zápisem OTK pracovníků o provedené kontrole.

**Týmová práce** je ve společnosti měřena a posuzována individuálně. Sledování výkonu jednotlivých týmů mistrem směny je podloženo zápisy o plnění plánu a výsledcích daných pracovních skupin. Mistr směny vidí, jak spolu jednotliví pracovníci spolupracují, zda a na kolik plní výrobní plán. V případě neplnění výrobního plánu řeší mistr směny, jak pracovníky uspořádat jinak, aby bylo docíleno co nejlepší spolupráce zaměstnanců společnosti.

**Vztahy mezi zaměstnanci a společností** považuje společnost za individuální, proto je nelze podložit konkrétním měřením nebo analýzou. Přesto se snaží sledovat, zda jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a případně jejich spokojenost zvyšovat. Upevňování vztahů probíhá přes vedoucího směny k ředitelům jednotlivých úseků až k jednatelům společnosti.

Měření **produktivity práce** je podloženo vlastní analýzou výroby a také zkušenostmi manažerů. Z hlediska výroby se vyhodnocují jednotlivé dny, směny a plnění výrobního plánu. Vyhodnocením se zabývají výrobní mistři, kteří poté řeší případné nedostatky, např. z jakého

důvodu není dodržen rozpis výroby anebo proč je výroba nad rámec stanového plánu. Produktivita práce se počítá na jednotlivé kontejnery a čas strávený výrobou.

#### 4.2.2 Externí faktory

**Vývoj kurzu CZK/EUR** je pravidelně sledován jednatelem společnosti na internetu, kde se zaměřuje především na grafický trend zahraničních měn. Monitoring je pro společnost významný, protože většina zakázek je ze zahraničí, a tudíž platby probíhají v zahraničních měnách, nejčastěji v eurech. Tento faktor ale společnost nemůže nijak ovlivnit.

**Stabilita cen** se odvíjí od zakázkové výroby, a proto není jednoduché ji změřit. Ačkoliv by podnik rád dosáhl stálosti svých cen, je závislý na poptávce a požadavcích svých zákazníků, vývoji kurzu a vyjednávací schopnosti dodavatelů.

**Spokojenost zákazníků** společnost žádným způsobem neměří. Podle subjektivního názoru manažerů společnosti jsou zákazníci spokojeni, když opakují své objednávky anebo pokud se po převzetí výrobku neozvou s reklamací.

#### Vliv vybraných faktorů na výkonnost podniku Futures Contproduct s. r. o.

Během řízených rozhovorů s managementem podniku byly identifikovány a ohodnoceny hlavní faktory ovlivňující výkonnost podniku. Maximálně bylo možné získat 20 bodů a minimálně 4 body. Vedení společnosti stanovilo škálu pro vyhodnocení:

**Tabulka 1: Hodnotící škála pro vliv faktorů**

Počet bodů	Vliv
20 – 19	Velmi ovlivňuje
18 – 15	Spíše ovlivňuje
14 – 11	Má určitý vliv
10 – 8	Spíše neovlivňuje
7 – 4	Neovlivňuje

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tohoto hodnocení vzešly následující hodnoty:

**20 bodů:** Vývoj kurzu CZK/EUR, produktivita práce

**19 bodů:** Lidský kapitál, stabilita cen, kvalita výrobků

**18 bodů:** Schopnosti a dovednosti manažerů, spokojenost zákazníků, týmová spolupráce

**15 bodů:** Motivace zaměstnanců



#### **14 bodů: Vztahy mezi zaměstnancem a vedením společnosti**

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že společnost považuje za nejvíce ovlivňující faktory vývoj kurzu CZK/EUR, produktivitu práce, lidský kapitál, stabilitu cen a kvalitu výrobků. Za spíše ovlivňující považuje schopnosti a dovednosti manažerů, spokojenost zákazníků, týmovou spolupráci a motivaci zaměstnanců. Za faktory, které mají určitý vliv na výkonnost podniku, považuje společnost vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

#### **4.2.3 Sledování trendu výkonnosti po měření**

Po skončení měření či sledování výše zmíněných faktorů ovlivňujících výkonnost podniku jsou stanovena opatření, jak danou situaci zlepšit. Společnost proto využívá všech možných nástrojů ke zvýšení výkonnosti podniku, ovšem zlepšení není trvalé. Po určité době nastává opět období stagnace, případně pokles výkonnosti.

Z hlediska stabilizace lidského kapitálu společnost stimuluje pracovníky k výkonu především finančními prostředky. Dalším krokem ke zvýšení výkonnosti jsou snahy manažerů zafixovat ceny s dodavateli, ovšem v tomto směru není společnost Futures Contproduct s. r. o. příliš úspěšná. Z důvodu zakázkové výroby, kdy je každý kontejner jiného typu, rozměru a vybavení, není možné fixovat ceny se zákazníky.

Závěrem této kapitoly je zjištění, že měření neprobíhá u všech faktorů ovlivňujících výkonnost společnosti a že v mnoha případech je měření nahrazeno pouze sledováním daného faktoru nebo není sledováno vůbec.

**Měření a monitorování probíhá u ukazatelů produktivity práce, týmová práce a současně je sledován vývoj kurzu CZK/EUR. I když vedení společnosti tvrdí, že měří výkonnost zaměstnanců a kvalitu výrobků, jedná se v těchto případech pouze sledování těchto faktorů bez jakéhokoliv měření. Mezi neměřené faktory dále patří schopnosti a dovednosti manažerů, vztahy mezi zaměstnanci a společností a spokojenost zákazníků. Tyto faktory nejsou měřeny z důvodu neznalosti odpovídajícího způsobu měření, proto budou v závěru této práce navržena doporučení.**

## 5 ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU FUTURES CONTPRODUCT S.R.O.

Na základě řízených rozhovorů a analýzy interních materiálů byl proveden rozbor výkonnosti společnosti, který se opírá o principy metody Balanced Scorecard. Ta je rozdělena do 4 perspektiv na finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Dalším krokem analýzy je definování měřítek a cílových hodnot, které byly nastaveny na základě identifikace faktorů a jsou pro společnost významné z hlediska naplnění strategických cílů. Proto by nemělo být jejich stanovení podceňováno. Cílové hodnoty musí být pro společnost výzvou, která je ale dosažitelná a splnitelná. Poté je provedena analýza současné hodnoty měřítek výkonnosti u jednotlivých strategických cílů, její porovnání s hodnotou cílovou a definovány strategické iniciativy, kterými chce společnost dosáhnout požadovaných hodnot. Tyto iniciativy se skládají z různých projektů, programů, opatření a činností, které vedou k naplnění strategických cílů společnosti. K jednotlivým strategickým cílům je přidělena prioritní strategická akce, na kterou se podnik bude soustředit. Pro celkové zhodnocení situace podniku je vypočítán ukazatel EVA.

### Výpočet ekonomické přidané hodnoty

Z důvodu posouzení celkové schopnosti společnosti zhodnocovat svěřený kapitál je proveden výpočet ukazatele EVA za rok 2013. Samotná společnost se však tomuto ukazateli zatím nevěnuje.

Ekonomická přidaná hodnota je moderním ukazatelem výkonnosti, který si získal popularitu z důvodu zahrnutí nákladů na vlastní kapitál do výpočtu. Proto byla tato metoda zvolena pro provedení výpočtu. Ukazatel EVA slouží zejména k posouzení hodnoty majetku vlastníků a do nákladů na kapitál započítává také náklady obětované příležitosti.

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

$$NOPAT = 11\,622\,000 \text{ Kč}$$

$$WACC = (0,0311 * (1-0,19) * \frac{71362}{74326}) + (0,65 * \frac{2964}{74326}) = 0,0268$$

$$EVA = 11\,622\,000 - 0,0268 * 56\,563\,000$$

$$EVA = 10\,106,12$$

Z předchozího výpočtu vyplývá, že hodnota ekonomické přidané hodnoty je kladná. Společnost tak vytváří hodnotu pro vlastníky a je schopna zhodnocovat svěřený kapitál. Pokud je ukazatel EVA kladný, má společnost peníze na svůj rozvoj a může tak zvyšovat svoji hodnotu. Společnost má potenciál udržovat tento ukazatel kladný,

a proto by se v budoucnu měla hodnota ukazatele EVA zvyšovat. Strategii růstu tohoto ukazatele by měly vyvolat další finanční ukazatele, které jsou níže uvedeny. Výpočty pro následující analýzy jsou uvedeny v příloze C. V následujících tabulkách je zachycen vývoj ukazatelů za poslední 3 roky.

### Finanční perspektiva

Tabulka 2: Analýza finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Strategická akce
Dosažení zisku	Rentabilita aktiv	9,77 %	11 %	Růst prodejů
Snížení výrobních nákladů	Podíl výrobních nákladů	96,1 %	93 %	Investice do moderních technologií
Zvýšení hodnoty podniku	Rentabilita VK	243,93 %	> 100 %	Zajištění stability společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako ukazatel ziskovosti byl zvolen ukazatel rentability aktiv, který byl vypočítán jako podíl čistého zisku a celkových aktiv. U tohoto ukazatele je patrný nárůst, což svědčí o efektivním využití zdrojů společností. K dosažení zisku napomáhají činnosti manažerů, kteří pro společnost zajišťují větší počet nových zakázek.

Tabulka 3: Rentabilita aktiv

Cíl: Dosažení zisku	
Rok	Rentabilita aktiv
2011	0,91 %
2012	-7,15 %
2013	9,77 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

Snížování výrobních nákladů je sledováno na základě podílu výrobních nákladů a celkových nákladů. Společnosti se daří tyto náklady snižovat, a to především moderními postupy výroby a technologiemi. V předchozím roce společnost investovala do nové elektrostatiky v lakovně, která zajistí úsporu barvy o 16%. Zvýšení výrobních nákladů proběhlo pouze v případě výstavby nové výrobní haly, kde je sice realizován větší objem zakázek, ale vzrostly tím náklady na výrobu.

**Tabulka 4: Podíl výrobních nákladů**

<b>Cíl: Snížení výrobních nákladů</b>	
<b>Rok</b>	<b>Výrobní náklady/ celkové náklady</b>
2011	97,92 %
2012	93,64 %
2013	96,11 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výše ukazatele rentability vlastního kapitálu byla stanovena poměrem hospodářského výsledku za běžnou činnost a celkovým vlastním kapitálem. Z důvodu záporné hodnoty VK v roce 2012 nelze tento ukazatel vypočítat. Společnost Futures Contproduct s. r. o. by měla být v budoucnu opatrnější a dávat si pozor na vysoké zadlužení, které může pro podnik představovat hrozbu.

**Tabulka 5: Rentabilita VK**

<b>Cíl: Zvýšení hodnoty podniku</b>	
<b>Rok</b>	<b>Rentabilita VK</b>
2011	40,83 %
2012	Nelze hodnotit
2013	246,93 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Zákaznická perspektiva**

**Tabulka 6: Analýza zákaznické perspektivy**

<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Skutečná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Strategická akce</b>
Minimalizace počtu reklamací	Podíl reklamací	1,91 %	1,8 %	Kvalitní výroba, zvýšení konečné kontroly

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vzhledem k zakázkové výrobě je pro společnost klíčové minimalizovat počet reklamací, a tím se přiblížit k vyšší spokojenosti zákazníků. Aby se reklamacím předcházelo, je kladen důraz na kvalitní materiál a na kontrolu při výrobě. Údaje k této analýze pocházejí z interních materiálů společnosti, která ukazatel stanoví jako podíl počtu reklamací vůči počtu celkových zakázek. Požadované hodnoty chce společnost docílit kvalitnějším materiálem, moderním postupem výroby a kladením důrazu na jednotlivé výrobní procesy, včetně práce pracovníků

zajišťujících konečnou kontrolu. Následující tabulka zachycuje vývoj podílu reklamací za 3 roky.

**Tabulka 7: Podíl reklamací na zakázkách**

<b>Cíl: Minimalizace počtu reklamací</b>	
<b>Rok</b>	<b>Podíl reklamací</b>
2011	2,12 %
2012	1,97 %
2013	1,91 %

*Zdroj: zpracováno [8]*

### **Perspektiva interních procesů**

**Tabulka 8: Analýza perspektivy interních procesů**

<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Skutečná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Strategická akce</b>
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	17,38 dne	15,5 dne	Zkrácení doby splatnosti odběratelům

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako měřítko tohoto strategického cíle byla vybrána doba obratu pohledávek, která se daří podniku snižovat a svědčí tak o dobrých vztazích s odběrateli a jejich solventnosti. Doba obratu pohledávky byla stanovena podílem průměrných pohledávek a celkových tržeb. Výsledek podílu byl vynásoben 360 z důvodu zachycení doby obratu ve dnech. Ze skutečné hodnoty vyplývá, že společnost čeká zhruba 18 dní na inkasa plateb za výrobky. Cílem společnosti je tuto dobu snížit na 15,5 dne, což je všeobecně považováno za optimální dobu splatnosti. Vývoj doby obratu pohledávek za předchozí 3 roky je uveden v následující tabulce, ze které je patrný předpoklad snižování doby obratu pohledávek.

**Tabulka 9: Doba obratu pohledávek**

<b>Cíl: Zkrácení doby obratu pohledávek</b>	
<b>Rok</b>	<b>Doba obratu pohledávek</b>
2011	-----
2012	52,48 dnů
2013	17,38 dnů

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 10: Analýza perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Strategická akce
Stabilizace lidského kapitálu	Míra fluktuace	19,50 %	17 %	Zavedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další strategický cíl společnosti se zaměřuje na stabilizaci lidského kapitálu a zvyšování motivace zaměstnanců. Měřítkem pro tuto perspektivu byla míra fluktuace. V začátcích výroby se společnost potýkala s vysokou fluktuací, protože nově příchozí zaměstnanci přesně netušili, co výroba kontejnerů obnáší a po čase společnost opustili z důvodu nevyhovující náročnosti práce. Postupem času se společnosti podařilo snížit míru fluktuace na přijatelnou úroveň a pokračuje v jejím snižování. Data o vývoji míry fluktuace pochází z interních materiálů a byla vypočítána podílem zaměstnanců, kteří za určité období odešli vůči celkovému počtu zaměstnanců za dané období. Společnost by ráda v budoucnu míru fluktuace snižovala a stabilizovala tak lidské zdroje. Vývoj míry fluktuace za poslední 3 roky je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 11: Míra fluktuace

Cíl: Stabilizace lidského kapitálu	
Rok	Míra fluktuace
2011	75 %
2012	38 %
2013	19,5 %

*Zdroj: zpracováno [8]*

Z předchozí analýzy vyplývá, že společnost směřuje k cílovým hodnotám. V tuto chvíli ale většinu z nich nenaplňuje, proto podniká strategické kroky k jejich dosažení. Z analýzy jednotlivých strategických cílů lze však usuzovat, že k tomu má společnost předpoklady. Další poznatky k analýze výkonnosti společnosti budou vymezeny v další kapitole. Strategické cíle zvyšování spokojenosti zákazníků a doba vývoje nových výrobků není ve společnosti měřena. Proto budou k těmto cílům navržena doporučení taktéž v následující kapitole.

## 6 SOUHRN VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Problémem mnoha finančních ukazatelů je, že ukazují minulé výsledky, neberou v úvahu čas, riziko a inflaci. Jedná se pouze o účetní data, nikoli o manažerská a nezohledňují nefinanční faktory výkonnosti.

Takové přístupy jsou v dnešní době již dávno překonány. Důraz na kvalitativní stránku výkonnosti podniku je podstatnou součástí jejího měření v komplexním pojetí. Sjednocení kvantity a kvality v těchto měřeních je pak správným postupem při zjišťování vazeb mezi finančními a nefinančními faktory podnikového prostředí. Tyto vazby pak mohou přispívat ke zlepšení fungování podniku, a to jak z hlediska kvantitativního, tak i kvalitativního. Tento komplexní přístup k měření výkonnosti je dnes stále častěji využíván a podniky na něj kladou velký důraz.

Z podnikové praxe však vyplývá, že většina podniků ještě stále měří svou výkonnost pouze na základě kvantitativních ukazatelů. To platí i pro společnost Futures Contproduct s. r. o., která pro měření výkonnosti využívá vlastní analýzy založené zejména na plnění týdenního plánu a další vybrané ukazatele, které však opomíjejí kvalitativní stránku podnikových jevů a strategický pohled. Doporučením pro společnost by tak měl být větší důraz na tyto faktory výkonnosti, a to například pomocí principů metody Balanced Scorecard.

Na základě rozhovorů s managementem podniku byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující výkonnost společnosti a z nich vyvozeny konkrétní strategické cíle. Z analýzy klíčových faktorů vyplynulo, že ne všechny faktory jsou ve společnosti měřeny. Některé z nich jsou pouze sledovány bez relevantních dat či nejsou sledovány vůbec, i když dle managementu ovlivňují výkonnost podniku.

Aby bylo možné analyzovat výkonnost společnosti Futures Contproduct s. r. o., byl zachycen vývoj měřítek jednotlivých strategických cílů za poslední 3 roky. Měřením byla zjištěna skutečná hodnota daných měřítek, která se poté porovnávala s cílovou hodnotou, již chce společnost dosáhnout a stanoveny strategické akce napomáhající k požadované hodnotě.

Provedená měření ukázala situaci společnosti Futures Contproduct s. r. o. jako stabilní a vyrovnanou s poměrně dobrými výsledky. Vždy však existuje prostor pro zlepšení a jinak tomu není ani v případě tohoto podniku. Jedná se tu o zlepšení určitých oblastí, které by v důsledku mohly vést ke zvýšení výkonnosti této společnosti. Součástí analýzy bylo

i vypočítání ukazatele EVA, který dosahuje kladného výsledku. To ukazuje, že společnost by mohla využívat své finanční prostředky pro rozvoj a tím zvyšovat i svou hodnotu.

Na základě metody BSC byly strategické cíle rozděleny do 4 perspektiv. Z **finanční** perspektivy vyplývá, že se společnost přibližuje požadovaným hodnotám. Podnik klade důraz na zvyšování prodeje a také investuje do moderních technologií. Aby byl zajištěn větší objem prodeje, měla by se společnost zaměřit na zvýšení kvalifikace manažerů, a to například formou různých kurzů či školení. V případě investic je důležité znát časovou návratnost finančních prostředků a rozhodnout, zda se společnosti investice vyplatí.

V případě **zákaznické** perspektivy je důležitá orientace na naplnění požadavků zákazníka. Společnost však spokojenost zákazníků neměří a za měřítko spokojenosti považuje opakující se objednávky. Bylo by proto vhodné zaměřit se na výpočet indexu spokojenosti zákazníků nebo na realizaci průzkumu spokojenosti mezi zákazníky, například formou krátkých dotazníků. Společnost se zaměřuje na certifikaci svých výrobků, což zvyšuje úroveň jejich kvality. Proto by se tomuto procesu měl podnik věnovat i nadále. Společnost se zaměřuje pouze na minimalizaci počtu reklamací. Toto měřítko se jí daří snižovat a přibližuje se tak k určené cílové hodnotě. Činí tak především kladením většího důrazu na konečnou kontrolu výrobků.

Další perspektivou je perspektiva **interních procesů**, v níž se společnost zaměřuje na zkrácení doby obratu pohledávek a doby vývoje nových výrobků. Společnosti se daří dobu obratu pohledávek snižovat na téměř všeobecně přijatelnou úroveň 15 dnů. Svědčí to o dobrých vztazích s odběrateli a jejich solventnosti. Oproti tomu se nezaměřuje na sledování doby vývoje nových výrobků. Podvědomě se jí však snaží zkracovat a přispět tak k větší konkurenceschopnosti společnosti. V případě vývoje nového výrobku by pro společnost bylo přínosné zaměření se na zefektivnění procesu vývoje nových výrobků, snižování doby uvádění výrobků na trh a sledování času vývoje. Dále by mohlo být přínosné zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, což by vedlo k poskytování výrobků vyšší kvality a tím i k většímu soustředění se na vývoj nových výrobků. Aby byla firma schopna sledovat produktivitu práce, měla by se zaměřit na vývoj podílu tržeb na zaměstnance.

Poslední perspektivou je perspektiva **učení se a růstu**, která se ve společnosti zaměřuje na stabilizaci lidského kapitálu a zvyšování motivace zaměstnanců. Měřítkem pro tuto perspektivu byla míra fluktuace. Společnost by si měla stanovit, od jaké míry je pro ni fluktuace nežádoucí. I přes vysokou míru fluktuace v začátcích podnikání se jí podařilo společnosti snížit a pokračuje v jejím snižování. Zaměřuje se na větší spokojenost



zaměstnanců. Ve společnosti ovšem není zaveden systém zpětné vazby od zaměstnanců, proto by pro společnost bylo vhodné realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Součástí analytické části práce je také analýza míry vlivu klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost společnosti. Výsledky této analýzy by mohly společnosti pomoci zaměřit se na faktory, které jsou klíčové pro výkonnost podniku. Společnost by se dále měla věnovat konkrétní definici jednotlivých strategických cílů tak, aby bylo jednodušší je měřit a naplňovat. K tomu by mimo jiné mohlo pomoci i zavedení metody BSC, která by zajistila i efektivní řízení ze strany jednatelů a ředitelů jednotlivých oddělení. Společnost by se pak v měření výkonnosti měla zejména více ubírat kvalitativním směrem, aby bylo možné lépe chápat významné propojení výkonnosti s měkkými faktory.

## ZÁVĚR

Téma je aktuální protože ukazuje, jak si podnik skutečně stojí. Společnosti proto kladou důraz na zvyšování výkonnosti z důvodu získání si zákazníků, naplňování jejich potřeb, dosažení určitého postavení na trhu a zvýšení své konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu metod měření výkonnosti, jejich zavedení v podniku Futures Contproduct s. r. o., a to na základě identifikace faktorů, které působí na výkonnost společnosti.

V teoretické části byla shrnuta fakta ohledně výkonnosti podniku, definovány metody měření výkonnosti a jejich správná aplikace. Následně byly určeny faktory působící na výkonnost podniků, a to ve členění finanční, nefinanční a ostatní.

Druhá část této práce byla zaměřena přímo na podnik Futures Contproduct s. r. o. Nejprve byla zjištěna mise a vize společnosti a následně strategické cíle a faktory na ně působící. Ty byly poté rozděleny z pohledu podniku na interní a externí a byl zhodnocen jejich vliv na výkonnost z pohledu managementu společnosti. Podstatou druhé části byla analýza výkonnosti podniku, která zahrnovala určení měřítek pro jednotlivé strategické cíle, definování cílových hodnot a analýzu jednotlivých strategických cílů. Tato část práce vychází z principů metody Balanced Scorecard, protože zahrnuje kvantitativní i kvalitativní faktory ovlivňující výkonnost. Strategické cíle a měření jsou tedy rozděleny do 4 perspektiv. Součástí analýzy je také porovnání skutečné a cílové hodnoty a stanovení postupů, jak cílové hodnoty dosáhnout. V závěru analýzy byl proveden výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty, který prokázal, že si společnost stojí poměrně dobře a může se tedy soustředit na další rozvoj a investice do budoucnosti.

Z analýzy vyplynulo, že je výkonnost podniku nejvíce ovlivňována faktory produktivita práce a vývoj kurzu CZK/EUR. Zjištěny byly i další faktory jako např. lidský kapitál, kvalita výrobků či spokojenost zákazníků. Dále vyplynulo, že neměřitelné či nesledované faktory vyžadují daleko důkladnější analýzu a pozornost jednatelů společnosti. Proto by se společnost Futures Contproduct s. r. o. měla více věnovat kvalitativním faktorům. Není vždy vhodné věnovat se pouze finančním ukazatelům. Pokud se zaměříme na ukazatele perspektivy učení se a růstu, jejich zlepšení se projeví na ukazatelích perspektivy interních procesů, což se projeví následně na zákaznické perspektivě a v konečném důsledku se námlepší i finanční ukazatele.

Poslední kapitola této práce je věnována návrhům a doporučení ke zlepšení. Provedená analýza je návrhem jak výkonnost ve společnosti měřit. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Z celkových výsledků pak vyplynul i fakt, že faktory měkké mají ve výkonnosti své místo a že ji mohou ovlivnit. Dnes již existují přístupy, které se přímo věnují měření nejen pevně stanovených ukazatelů, ale právě i těchto faktorů a vytvářejí tak komplexnější pohled na výkonnost. Je ovšem důležité, aby se tyto praktické poznatky v co největší míře aplikovaly do podniků a změnily jednotvárný pohled na finanční ukazatele.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AGGARWAL, Raj. The Soft Side of Performance. *Intelligent Enterprise* [online]. 2004 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z:<http://search.proquest.com/docview/200606126/77D7F8DF25EE4FC4PQ/3?accountid=17239>
- [2] ALKALI, Mohammed., ISA, Abu Hassan M. and BABA, Hafiz, A conceptual model of factors affecting business performance among the manufacturing sub-sector of small business enterprises in Nigeria (Bauchi state). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, [online]. 2012 09, vol. 4, no. 5, pp. 367-371 [cit. 2015-03-14]. ProQuest Hospital Collection. ISSN 20737122. Dostupné z:<http://search.proquest.com/docview/1115313036/B897D5937F374C00PQ/1?accountid=17239>
- [3] BERRONE, Pascual, Jordi SURROCA a Josep A. TRIBÓ. Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics* [online]. 2007, vol. 76, issue 1, s. 35-53 [cit. 2015-03-12]. DOI: 10.1007/s10551-006-9276-1. Dostupné z:<http://search.proquest.com/docview/198208928/9E3C0D96391B4A69PQ/1?accountid=17239>
- [4] CASTKA, P., C.J. BAMBER, J.M. SHARP, P. BELOHOUBEK a Konstantinos KOSTOPOULOS. Factors affecting successful implementation of high performance teams: Some European Evidence. Team Performance Management: *International Journal* [online]. 2001, vol. 7, 7/8, s. 29-48 [cit. 2015-03-19]. DOI: 10.5353/th\_b3196865. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/217102199/6705C373AEC34784PQ/1?accountid=17239>
- [5] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xii, 165 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.
- [7] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6
- [8] Interní materiály společnosti Futures Contproduct s. r. o.

- [9] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 8072611240.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [12] LOUISE, Claire, D.E. WATT, D. RAMSDEN, Maciej WYGRALAK a Véronique PETIT. *Analysing business performance: counting the "soft" issues*. Leadership [online]. 1996, vol. 17, issue 4, s. 145-153 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1007/978-94-007-5046-3\_7. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/226921440/68E53C5BA1EB49BAPQ/1?accountid=17239>
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota: tržní přidaná hodnota*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-x.
- [16] MCCONELL, Steve. *Quantifying Soft Factors*. IEEE software [online]. 2000 [cit. 2015-03-14]. ISSN 0740-7459. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215829782/93A4C4A00BC24095PQ/1?accountid=17239>
- [17] MORAVEC, Milan, Ron JULIFF a Kathleen HESLER. Partnerships help a company manage performance. *Personnel Journal* [online]. 1995 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/47955798/4A8C38DFF4F4474APQ/3?accountid=17239>
- [18] Nařízení Komise (ES) č.800/2008
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

- [20] NICKOLS, Fred. *Factors Affecting Performance*. Distance Consulting LLC: Assistance at A Distance [online]. 2003 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.nickols.us/factors.pdf>
- [21] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [22] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [23] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxvi, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [24] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- [25] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [26] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [27] WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- [28] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů

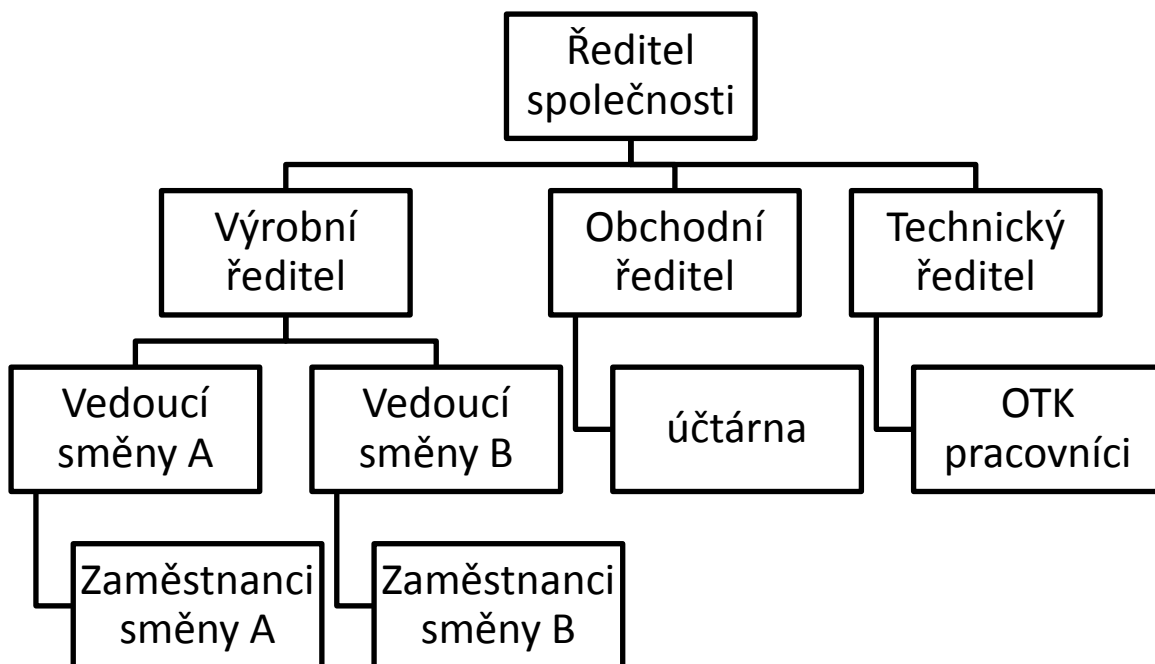
## **SEZNAM PŘÍLOH**

příloha A – Organizační struktura společnosti Futures Contproduct s. r. o.

příloha B – Otázky řízeného rozhovoru

příloha C – Analýza jednotlivých strategických cílů

**Příloha A – Organizační struktura společnosti Futures Contproduct s. r. o.**





## **Příloha B – Otázky řízeného rozhovoru**

- 1) Kdo je Vaší největší konkurencí v zahraničí? Jaká je potom strategie v tomto směru?
- 2) Na čem si společnost zakládá? Na co kladete důraz?
- 3) Co považujete na konkurenční výhodu?
- 4) Co plánuje společnost do budoucna?
- 5) Co považujete za klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku?
- 6) Který ze jmenovaných faktorů považujete za hlavní?
- 7) Měříte a řídíte Vaše klíčové faktory? Jak měření probíhá? Čím je měření podloženo?
- 8) Proč zmíněné faktory neměříte?
- 9) Jaké metody měření výkonnosti společnost používá?
- 10) Využívá společnost k měření výkonnosti bankrotní bonitní modely?
- 11) Následuje po měření zpětná vazba? Pokud ano, tak jak?
- 12) V čem spočívá vlastní analýza výkonnosti podniku?
- 13) Jak dosahujete spokojenosti zaměstnanců a zákazníků?
- 14) Je podle Vás důležité zaměstnance stimulovat k práci?
- 15) Jakým způsobem své zaměstnance stimuluje?
- 16) Existuje zpětná vazba od zaměstnanců nebo zákazníků?
- 17) Jakou má společnost vizi a misi?
- 18) Jaké má společnost strategické cíle?
- 19) Jaké faktory působí na jednotlivé cíle?
- 20) Sledujete „trend“ výkonnosti v souvislosti s danými faktory a jejich měřením?
- 21) Jak společnost bojuje s faktory, které nemůže ovlivnit?

### Příloha C – Analýza jednotlivých strategických cílů

Údaje pro výpočty byly čerpány z rozvah a výkazů zisků a ztrát, které lze najít na <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=futures+contproduct&polozek=50&typHledani=START>  
S WITH

Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč.

Rok	Čistý zisk	Aktiva	Rentabilita aktiv
2011	414	45 543	$414/45\,543 = 0,91 \%$
2012	-5 369	75 100	$-5\,369/74\,100 = -7,15 \%$
2013	7 319	74 908	$7\,319/74\,908 = 9,77 \%$

Rok	Výrobní náklady	Celkové náklady	Výrobní N/celkové N
2011	10 949	11 182	$10\,949/11\,182 = 97,92 \%$
2012	61 031	65 176	$61\,031/65\,176 = 93,64 \%$
2013	135 037	140 503	$135\,037/140\,503 = 96,11 \%$

Rok	Čistý zisk	VK	Rentabilita VK
2011	414	1 014	$414/1\,014 = 40,83 \%$
2012	-5 369	- 4 355	Nelze hodnotit
2013	7 319	2 964	$7\,319/2\,964 = 246,93 \%$

Rok	Průměrné krátkodobé pohledávky	Tržby	Doba obratu pohledávek
2011	-----	-----	-----
2012	8 656,5	59 381	$= 8\,656,5/59\,381 = 52,48$
2013	7 154,5	148 206	$= 7\,154,5/148\,206 = 17,37$