

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Systém měření výkonnosti organizace

**Anorganization's performance measurement
system**

Bc. Sára Semešová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Systém měření organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23.4.2023

Bc. *Sára Semešová*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte výkonnost podniku v kontextu podnikatelských subjektů a přístupy k jejímu měření.
2. Představte vybraný podnikatelský subjekt a vymezte jeho aktuální střednědobé cíle.
3. Proveďte analýzu prostředí podnikatelského subjektu a vyhledejte optimální strategie.
4. Navrhněte systém měření výkonnosti podnikatelského subjektu v souladu s danou strategií.

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucí Ing. Martě Noskové, Ph.D. za pomoc a vedení při tvorbě této diplomové práce. Za ochotu, že mě vždy přijala, když jsem potřebovala poradit a za cenné rady a připomínky během vypracování práce.

Díle bych chtěla poděkovat společnosti Hutchinson s. r. o., která se zúčastnila této práce.

Velké díky patří mé rodině, zejména rodičům, prarodičům a nejbližším lidem, kteří se mnou měli velkou trpělivost v době studia a při vypracování této práce. Děkuji všem za důvěru a podporu.

Obsah

Úvod	7
1 Strategická analýza podniku.....	8
1.1 Strategické řízení.....	8
1.2 Poslání a vize.....	9
1.2.1 Poslání.....	9
1.2.2 Vize.....	10
1.3 Strategie.....	10
1.4 Metody pro strategickou analýzu	11
1.4.1 SWOT analýza.....	12
1.4.2 Makroprostředí.....	13
1.4.3 Mezoprostředí	15
1.4.4 Mikroprostředí	17
2 Měření výkonnosti podniku	20
2.1 Výkonnost podniku	20
2.2 Integrace ESG ukazatelů do výkonnosti podniku	21
2.3 Faktory ovlivňující výkonnost podniku	23
2.3.1 Finanční faktory	23
2.3.2 Nefinanční faktory	25
2.3.3 Další faktory ovlivňující výkonnost	26
3 Přístupy k měření výkonnosti podniku.....	27
3.1 Klasické metody pro měření finanční výkonnosti podniku	27
3.1.1 Absolutní ukazatele.....	27
3.1.2 Poměrové ukazatele	27
3.2 Moderní metody pro měření výkonnosti.....	28

3.2.1	Earned Value Analysis (EVA).....	29
3.2.2	Market Value Added (MVA).....	29
3.3	Komplexní metody měření výkonnosti.....	30
3.3.1	Metoda EFQM.....	30
3.3.2	Banlanced scorecard (BSC).....	30
4	Strategická analýza firmy Hutchinson s. r. o.	37
4.1	Představení společnosti.....	37
4.2	Mise a vize.....	39
4.3	Strategické cíle.....	39
4.4	PESTLE analýza.....	41
4.4.1	Politické faktory.....	41
4.4.2	Ekonomické faktory.....	41
4.4.3	Sociologické faktory.....	42
4.4.4	Technologické faktory.....	42
4.4.5	Legislativní faktory.....	42
4.4.6	Enviromentální faktory.....	42
4.4.7	Shrnutí PESTLE analýzy.....	43
4.5	Porterův model 5 sil.....	43
4.5.1	Konkurence v odvětví.....	44
4.5.2	Vstup nových konkurentů.....	44
4.5.3	Nahraditelnost substituty.....	44
4.5.4	Vyjednávající síla zákazníka.....	44
4.5.5	Vyjednávací síla dodavatele.....	44
4.5.6	Shrnutí Porterova modelu 5 sil.....	45
4.6	Mikroprostředí – analýza firemních faktorů.....	45

4.6.1	Podnikové faktory	45
4.6.2	Faktory materiálových zdrojů	50
4.6.3	Marketingové a distribuční faktory	50
4.6.4	Faktory finanční a rozpočtové	50
4.7	SWOT analýza	57
4.8	Matice TOWS	58
5	Měření výkonnosti	59
5.1	Moderní metody pro měření výkonnosti	59
5.1.1	EVA	59
5.2	Zhodnocení výkonnosti podniku	62
6	Návrh systému měření výkonnosti – BSC	63
6.1	Balanced scorecard	63
6.2	Následná doporučení k výsledkům měření výkonnosti	72
	Závěr	74
	Bibliografie	75
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	80
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Práce se zaměřuje na problematiku systému měření výkonnosti, která je momentálně nedílnou součástí řízení společnosti. Vzniklé výsledky jsou podstatné pro vedení společnosti tedy management podniku, ale také pro subjekty, které jsou s podnikem spojené. Může se jednat o dodavatele, odběratele, sesterské společnosti apod.

Hlavním cílem práce je návrh systému měření výkonnosti pro konkrétní společnost. V teoretické části jsou vymezené následující témata související s danou problematikou. Jedná se o strategickou analýzu, která zahrnuje strategické řízení, poslání a vizi, strategii a metody pro strategickou analýzu. Dále je vytyčeno měření výkonnosti, kde je vysvětlen pojem výkonnost podniku a faktory, které ho ovlivňují. Následně budou popsány přístupy k měření.

V praktické části budou implementovány metody pro strategickou analýzu. Nejdříve se vytvoří PESTLE analýza, poté Porterův model 5 sil a jako poslední analýza firemních faktorů. Pomocí těchto metod bude vypracovaná SWOT analýza, z které je následně sestavena TOWS matice.

Pro moderní metody hodnocení výkonnosti byl vybrán ukazatel EVA, který je zaměřen na finanční stránku podniku. U klasických ukazatelů byla vybrána metoda Balanced scorecard na základě vyžádání podniku. Nejdříve se popíše všechny potřebné faktory a cíle, které jsou stanoveny na základě jednotlivých perspektiv. Na základě faktorů vznikne strategická mapa, která zobrazuje vazby mezi cíli. V poslední části jsou sepsány následná doporučení při zavádění návrhu měření systému pomocí Balanced scorecard.

1 Strategická analýza podniku

V podkapitolách níže budou vysvětleny základní pojmy, které jsou součástí strategické analýzy podniku. Jedná se o strategické řízení, strategie, mise, vize a metody pro strategickou analýzu.

Strategická analýza podniku je významnou součástí strategického řízení. Získává potřebné informace pomocí analytických postupů, na základě kterých vytvoří podklady pro podnikové strategie. Podnik je ovlivněn různými faktory, které obecně mohou působit jako nové podnikatelské příležitosti, ale také jako potenciální hrozby. Z toho důvodu je nutné okolí podniku stále systematicky analyzovat a monitorovat (Hanzelková a kol., 2017).

Tyto činnosti je důležité vykonávat, protože hlavní příčiny růstu či poklesu nebo jiných dlouhodobých změn jsou ve většině případů dány vlivem okolních faktorů. Vliv na podnik má také vnitřní stav podniku. Strategická analýza je rozdělena do dvou částí: interní prostředí a externí prostředí. V kapitole níže budou představeny podrobněji (Hanzelková a kol., 2017).

Kdyby analýza nebyla provedena, rozhodování managementu by bylo založeno pouze na odhadech.

Definice strategické analýzy:

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého stratégové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti rozvoje strategického charakteru (O) a hrozby (T), které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“ (Hanzelková a kol., 2017, str. 47)

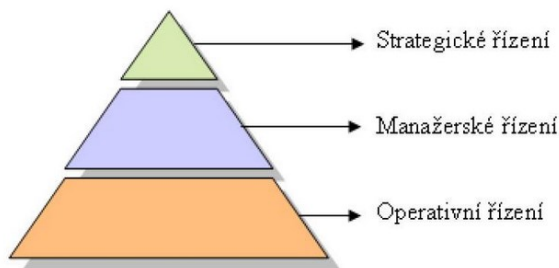
1.1 Strategické řízení

Soubor manažerských rozhodnutí, která mohou dlouhodobě ovlivnit výkonnost celého podniku. Při strategickém řízení se vyskytují neopakovatelné a unikátní situace, které nelze doslova předvídat. Dále určuje zejména nové cíle a strategie podniku. Obecně lze říci, že strategické řízení vzniká na základě nových jednotlivých strategií. Tento proces se nazývá strategický cyklus a má několik fází:

- jasné stanovení vize a mise podniku,
- vytvoření strategické situační analýzy,
- definování strategie,
- implementování dané strategie a zhodnocení její úspěšnosti (Srpková a kol., 2020).

Hlavním pilířem strategického řízení je top management nebo vlastníci firmy. Udržují dlouhodobý soulad mezi posláním firmy a dlouhodobými cíli. Existují zde 3 úrovně řízení: operativní, taktický a strategický.

Obrázek 1 Úrovně manažerského řízení



Zdroj: Simona, 2012

- Strategické řízení – zaměřeno na podnik jako celek a je řízen top managementem.
- Taktické řízení – cílem je uskutečňování strategických cílů, které byly stanoveny ve strategickém řízení.
- Operativní management – zaměřen na provozní činnosti podniku (Fotr a kol., 2020).

1.2 Poslání a vize

1.2.1 Poslání

Jedná se o účel nebo důvod existence organizace. Oznamuje tím, co společnost poskytuje, ať už službu či výrobek. Definuje základní a jedinečný účel, který společnost odlišuje od ostatních firem podobného charakteru. Může také obsahovat hodnoty a filozofii firmy o tom, jak podniká.

Dobré prohlášení o poslání udává veřejný obraz o organizaci důležitým zainteresovaným skupinám, ale také zaměstnancům. Poslání totiž popisuje, čím je organizace nyní (Hoffman a kol., 2017).

1.2.2 Vize

Vize je popis určité podoby, které chce firma dosáhnout do konce svého plánovacího období. Musí být časově ohraničená a jasná. Jedná se o dokument a iniciační bod strategického záměru. Vize je zpracována členy vrcholového managementu společnosti. Do její tvorby by se však postupem měli zapojit i vedoucí pracovníci, aby byla vytvořena srozumitelně a poté správně pochopena pro všechny úrovně řízení firmy. Důležitost správně formulované vize se promítá v procesu implementace strategie. Strategické cíle by měly být navázané na stanovenou vizi (Fort a kol., 2017).

Definic vizí existuje nespočet a každá je trochu odlišná:

„Vize je dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu). Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.“ (Grasseová a kol., 2012, str. 12)

1.3 Strategie

„Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů“ (Jakubíková, 2013)

Strategii je možné nazvat jako určitou cestu nebo dráhu směřující k předem stanoveným cílům podniku. Tvorba samotné strategie má několik částí. Jako první je vytvoření strategické analýzy, poté je potřeba přesná formulace strategie. Dalším krokem je implementace a jako poslední závěrečná kontrola. Přesný výběr strategie je pro firmu obtížný, protože se jedná o komplexní proces. Vymezení dané strategie může podniku pomoci připravit se na různé situace, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Vhodnost dané strategie je možné posoudit podle toho, jak se brání daným hrozbám a zhodnocuje klíčové kvalifikace a své síly. Dále, jak zabraňuje nebo napravuje vlastní slabosti. Také musí odpovídat politickému a kulturnímu kontextu (Fotr a kol., 2020).

Podle David a David, (2017) se strategie rozděluje do 3 částí:

- formulace strategie,
- implementace strategie,
- hodnocení strategie.

1.4 Metody pro strategickou analýzu

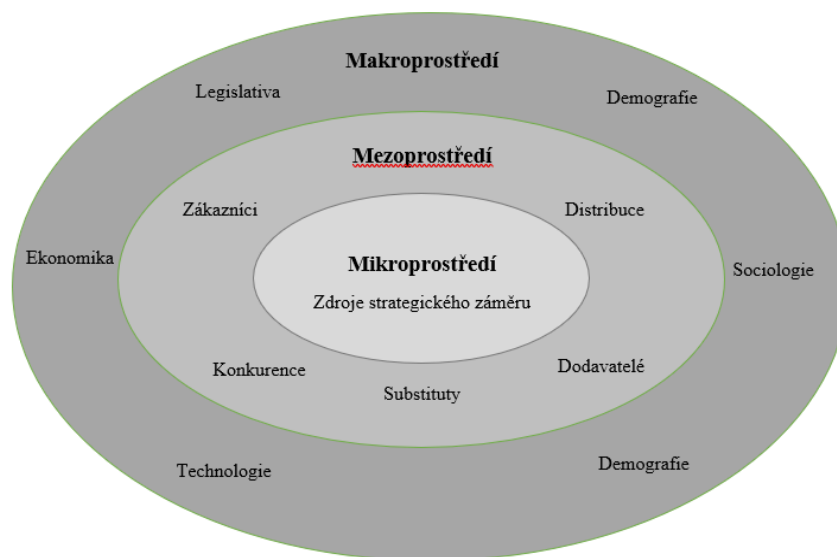
Jako první je nezbytné určit, zda se nezměnily předpoklady, za kterých byla stanovena současná strategie podniku. Tyto předpoklady se mohou časem měnit, například vývojem ekonomického cyklu, a proto je třeba vždy strategický záměr znovu přeformulovat. Stanovení nových predikcí vývoje složek podnikatelského prostředí firmy musí odpovídat naplánovanému horizontu vize.

Při posuzování analýzy podnikatelského prostředí se strategický záměr řídí podle zásad MAP.

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj.

Jak už bylo zmíněno výše, podnikatelské prostředí se dělí na dvě části. Externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí (existuje nezávisle na podniku), a mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit). Druhá část je interní prostředí, které se jinak nazývá mikroprostředí (podnik ovlivňuje přímo). Nejznámější používanou metodou v tomto kroku je SWOT analýza, protože je zaměřená na obě části (Fotr a kol., 2020).

Obrázek 2 - Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2020

1.4.1 SWOT analýza

Studie, pomocí které je možné posoudit úspěšnost firmy nebo projektu, zjištěním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Z počátečních písmen anglických názvu těchto 4 základních skupin je vytvořena zkratka SWOT. Tedy Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats. Podstata analýzy je v zamyšlení a nalezení, co nejvíce charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a poté jejich vzájemné porovnání. Silné a slabé stránky jsou zaměřené na vnitřní část podniku, kdežto příležitosti a hrozby na vnější okolí podniku (ČSOB, 2020).

Silné stránky

Úspěchem firmy je každá silná stránka. Může se jednat o velikost firmy, kvalitní vedoucí pracovníky, dobré motivační techniky, firemní know – how, flexibilita firmy apod. Silná stránka pro podnik znamená určitou výhodu a něco, čím vyniká. Proto je dobré se ptát na otázky typu:

- Dobrá konkurenční schopnost?
- Postavení na trhu? (Hanzelková a kol., 2017)

Slabá stránka

Opakem silné stránky. Jedná se o slabší části podniku, kde by byla potřeba na něčem zapracovat a změnit, aby organizace rostla na trhu.

Například špatný marketing a reklamní kampaně, nedostatek obchodních dovedností, nepříznivá legislativa apod. Jako u silných stránek je potřeba se ptát na slabé stránky správným způsobem, a to:

- Špatné konkurenční postavení?
- Špatné sledování strategie? (Hanzelková a kol., 2017)

Příležitosti

Znamenají potenciální užitek pro podnik. Využitím dané příležitosti může firma získat konkurenční výhodu či nové finanční prostředky. Většinou přicházejí tyto možnosti zvenčí podniku. Jako v předchozích skupinách je vhodné položit správné otázky, a to například:

- Existuje příznivý vývoj trhu pro podnik?
- Možnost expandovat do nových zemí? (ČSOB, 2020)

Hrozby

Opak příležitosti je hrozba. Jedná se o nějaké riziko, které může podnik negativně ovlivnit. Například ohrozit stabilitu firmy, která je velmi podstatná. Otázky:

- Čím je lepší konkurence?
- Snižuje se poptávka po službě či výrobku? (ČSOB, 2020)

1.4.2 Makroprostředí

V tomto prostředí se analyzuje okolí organizace, tedy trendy zahraničního a národního (domácího) prostředí, které mohou ovlivnit společnost. Mezinárodní okolí může mít přímý vliv na organizaci a může ovlivnit domácí sektor. Proto je důležité se zabývat i tímto okolím, které není tolik zkoumané jako domácí. Národní neboli domácí je považováno za všeobecné a platí pro všechny organizace stejně. Rozebírá související společenské trendy, ekonomické, legislativní a politické trendy. Dále tam patří analýza ekologických a technických trendů (Thaddeus, 2006).

Pro analýzu tohoto prostředí je vhodná metoda PESTLE, která bude popsána v podkapitole níže.

1.4.2.1 PESTLE analýza

Tato metoda slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí, která může být příležitostmi nebo hrozbami pro danou organizaci. To znamená, že analýza zkoumá různé vnější faktory, které mohou ovlivnit podnik. Slouží jako podklad pro vytvoření prognóz a možných důsledků pro následující rozvoj. Účelem PESTLE je odpovědět na 3 základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová a kol., 2012)

Charakteristiky vnějšího vývoje prostředí v souladu s touto metodou mohou mít velkou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směru organizace. Metoda analyzuje 6 základních faktorů, které jsou důležité pro hodnocení firmy.

Politické faktory = jedná se například o hodnocení politické stability, politický postoj nebo hodnocení externích vztahů.

Ekonomické faktory = zde se může zařadit míra inflace, ekonomická míra, obchodní deficit i přebytek nebo výše domácího hrubého produktu.

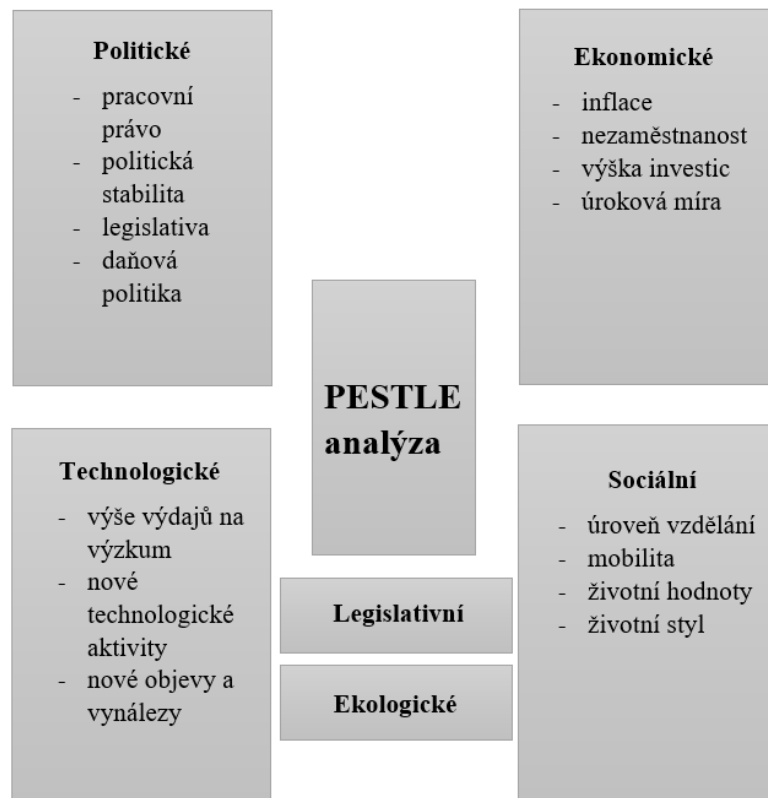
Sociální faktory = jsou chápány jako demografické charakteristiky, charakteristiky trhu práce a sociálně-kulturní aspekty.

Technologické faktory = může se jednat o podporu vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na daný výzkum, různé nové vynálezy.

Legislativní faktory = funkčnost podstatných zákonných norem, legislativa.

Ekologické faktory = řadí se sem přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby či legislativní omezení spojené s ochranou životního prostředí (Grasseová a kol., 2012).

Obrázek 3 PESTLE analýza



Zdroj: Grasseová a kol., 2012

1.4.3 Mezoprostředí

Mnoho autorů udává, že mezoprostředí spadá do analýzy vnějšího prostředí, tedy do makroprostředí. U makroprostředí jsou však vlivy, které podnik nemůže ovlivnit, kdežto u mezoprostředí je podnik částečně ovlivnit může. Zde se začíná klasickým rozborem odvětví, ve kterém je podnik aktivní a chce dále rozšiřovat svoji činnost (Fotr a kol., 2020).

Pro analýzu bude popsána metoda dle Portera, tedy Porterův model pěti sil.

1.4.3.1 Porterův model pěti sil

Jedná se o základní nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Tvůrcem je Michael Eugene Porter.

Hlavním cílem modelu je odvodit sílu konkurence a ziskovost sektoru na trhu. Hodnotí sílu konkurence, hrozbu vstupu nové konkurence na trhu, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů a náhrady výrobků či služeb (Evolution marketing, 2020).

Hrozba konkurence odvětví

Zde se analytici často snaží odpovědět na otázku „Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům?“. Dané odvětví nemusí působit přitažlivě, pokud v něm působí velké množství firem neboli silných konkurentů. Konkurence se může zvyšovat kvůli stagnaci nebo zmenšování odvětví, protože podniky tak mohou získat větší podíl na trhu. Další faktor, který může ovlivnit konkurenci, jsou fixní náklady. Tato skutečnost může vést k cenové rivalitě (Grasseová a kol., 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato skutečnost závisí hlavně na vstupních bariérách do daného odvětví, které je propojené s následujícími faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, vládní zásahy a legislativa, diferenciací výrobků. Jestli se vstup na trh bude zdát přitažlivý, záleží hlavně na vstupních a výstupních bariérách. Za nejatraktivnější trh se považuje ten, který má vstupní bariéry vysoké, ale výstupní nízké (Grasseová a kol., 2012).

Hrozba nahraditelnosti substitutů

Substitut je produkt, který se může zdát odlišný, ale uspokojuje stejné potřeby a má stejný účel. Trh je neatraktivní v případě, že existuje možnost zastupitelnosti výrobku. Vzhledem k tomu, že některé substituty mají nízké náklady na změnu mohou mít na dané odvětví velký vliv. Společnost by si měla odpovědět na otázku „Čím může snížit hrozbu substitutů?“ (Hoffman a kol., 2017)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Kupující ovlivňují odvětví prostřednictvím své schopnosti snižovat cenu, vyjednávat o lepší kvalitě produktu a služeb. Tím pádem se konkurenti staví proti sobě a snižuje se jejich zisk. Kupující mají silné postavení, pokud platí některý z následujících faktorů:

- Kupující kupuje velkou část produktu či služby prodávajícího.
- Kupující má potenciál k tomu, že se integruje k výrobě samotného produktu, který kupuje.

- Existuje mnoho alternativních dodavatelů, protože se jedná o standardní nebo nediferencovaný produkt.
- Změna dodavatele není nákladná (Hoffman a kol., 2017).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

V tomto případě je odvětví neatraktivní, pokud jsou dodavatelské firmy schopny zvyšovat ceny či snižovat kvalitu nebo velikosti dodávek. Síla roste, když se jedná o jedinečné výrobky a o výrobek, který tvoří zásadní vstup odběratele. Nejlepší možností je dlouhodobé budování vztahu s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji (Grasseová a kol., 2012).

1.4.4 Mikroprostředí

Mikroprostředí analyzuje vnitřní prostředí firmy. Jedná se o kritické zhodnocení aspektů, které mohou ovlivňovat strategické cíle organizace. Analýza by měla být kritická a popisná. Musí zdokumentovat všechna potřebná data minulého vývoje a současného stavu. Následně by se měl výsledný stav vyhodnotit (Hanzelková a kol., 2017).

Pro analýzu interního prostředí je možné využít řadu metod. Například analýzu hodnototvorného řetězce podniku, metodu 7 S nebo analýzu firemních faktorů.

Tato metoda rozděluje faktory podniku do 5 skupin a v rámci nich odkrývá již zmíněné silné a slabé stránky. V této práci bude blíže popsána právě tato metoda, protože bude využita dále v praktické části (Fotr a kol., 2020).

1.4.4.1 Analýza firemních faktorů

Úkolem této analýzy je identifikování klíčových dovedností, zdrojů, specifických předností, kterými podnik disponuje. Dá se také říci, že má za úkol nalézt silné a slabé stránky společnosti. Ty je možné získat komparací s konkurenty. Z toho důvodu se zároveň zkoumá odhalování zdrojů a dovedností firmy, zdali je firma v lepším postavení nežli konkurence (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Základními zkoumanými faktory jsou:

- podnikové faktory,
- vědecko-technické faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory související s lidskými zdroji,
- faktory materiálových zdrojů,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory finanční a rozpočtové (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Podnikové faktory

Důležité faktory, které stanovují základ pro úspěšné fungování podniku. Jedná se o image a prestiž podniku, podnikovou kulturu, velikost podniku v rámci oboru, plánování, řízení a kontrolu. Dalším rozdělením jsou podnikové zdroje, které jsou rozdělené na hmotné a nehmotné zdroje podniku (Hoffman a kol., 2017).

Vědecko-technické faktory

Faktor, který je důležitý pro pozici na trhu, což je jedna z nejdůležitějších částí interní analýzy. Prostřednictvím vývoje nových výrobků a technologií je možné vytvořit silnou strategickou výhodu oproti konkurenčním firmám.

Vědecko-technický proces může vytvořit nový produkt, zlepšení stávajícího produktu či daného výrobního procesu, které opět firmu posune v konkurenční výhodě. Tento faktor je spojen s vysokými náklady a je podstatné si uvědomit jeho význam. Je potřeba stanovit strategie vědecko-technického rozvoje, které jsou rozděleny na 3 základní typy:

1. strategie výrobní inovace,
2. strategie vývoje výrobku,
3. strategie procesní inovace.

Strategie budou stanoveny a využity na základě finančních prostředků, které má společnost k dispozici (Hanzelková a kol., 2017).

Faktory výrobní a řízení výroby

Pro společnost je důležité analyzovat výrobu a její řízení, protože se pomocí toho prozkoumá právě výrobní proces, ve kterém se udává spousta zásadních rozhodnutí, jež následně ovlivňují procesy. Dále se prozkoumávají úrovně výrobních nákladů. Na výrobní proces se v této analýze nahlíží jako na systém a ne na proces. V případě tohoto pohledu se zkoumají výrobní kapacity, flexibilita výroby a stabilita výrobního systému (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Faktory související s lidskými zdroji

Tento faktor má dva různé okruhy. První je organizační struktura, která je dána převážně podnikovými předpisy. Pokud má podnik správnou a fungující organizační strukturu, měl by mít lepší koordinaci úkolů napříč odděleními. Také udává jasně stanovené pozice podřízeného a nadřízeného. Struktura je chápána jako prostředek k naplnění cílů podniku.

Druhým okruhem je motivace a zkušenost, kde je cílem získání kvalitních zaměstnanců, Pokud je podnik ziská, má větší šanci stát se úspěšným podnikem. Jednou z podstatných složek lidského kapitálu je odměňování a motivace zaměstnanců (Hoffmana kol., 2017).

Faktory materiálových zdrojů

Zahrnuje rozhodování o nákupech, zásobování, skladování a v poslední řadě distribuci výrobků k zákazníkovi. Pro logistiku je podstatným faktorem zavedení informačního systému, kde je přehled o objednávkách.

Rozhodování o nákupech je ovlivněno finančními prostředky, které má firma k dispozici (Hanzelková a kol., 2017).

Marketingové a distribuční faktory

Vhodným modelem pro analyzování těchto faktorů je marketingový mix neboli „4P“. Na strategii je poukázáno hned ze 4 oblastí: výrobku, ceny, distribuce a propagace. Je potřeba brát ohled na současnou situaci na trhu, plánované cíle podniku, rozpočet a kontrolu nad rozpočtem (Hanzelková a kol., 2017).

2 Měření výkonnosti podniku

V této kapitole bude vymezen pojem výkonnost podniku. Dále budou blíže popsány faktory, které mohou výkonnost podniku ovlivnit. Konkrétně se jedná o finanční a nefinanční faktory. Poté jsou zmíněny specifické metody pro měření společnosti a komplexní přístupy k měření výkonnosti. Celá tato problematika je potřebná pro vytvoření praktické části této práce, která bude zaměřena právě na výkonnost daného podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Pojem podniková výkonnost je velmi široké a diskutované téma v odborné literatuře. Existuje mnoho definic od různých autorů a každá je něčím odlišná. K popisu různých, a přesto souvisejících oblastí výkonnosti podniku, mohou být využity dva pohledy. Prvním je finanční a druhým je provozní výkonnost (Laukkanen a kol., 2013).

Výkonnost podniku často hodnotí konkurenceschopnost firmy nebo její úspěšnost. Tento pojem je spjat s realizovaným výstupem konkrétní organizace. Je možné ho snadno vyčíslit a poté dále analyzovat (Sedláček a kol., 2012).

Dle Vij a Bedi (2016) jsou měřítka výkonnosti rozlišena na subjektivní a objektivní. Subjektivní výkonnost je měřena pomocí nefinančních faktorů a objektivní výkonnost pomocí finančních faktorů. Nefinanční se mohou týkat kvality služeb, procesní inovace, produktové inovace a spokojenosti zákazníků. Finanční faktory mohou zahrnovat růst tržeb a tržní podíl.

Nejvhodnější variantou dle Wagner (2009) je měření a posuzování výkonnosti činností ve vztahu ke strategickým cílům společnosti. Výkonnost závisí na vztazích zájmových skupin k dané organizaci a jejich preferencí.

Lze také říci, že popisuje způsob, jak organizace uskutečňuje svou činnost a její celkový průběh.

Definice výkonnosti zní: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“

Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“ (Wagner, 2009, str. 18)

Další možný výklad výkonnosti podle Šuláka a Vacíka (2005) říká, že výkonnost podniku je možné zanalyzovat a zhodnotit podle vložené investice do podnikatelských aktiv. Záleží také na tom, z jakého pohledu je výkonnost společnosti hodnocena. Z pohledu manažera je výkonnost vysoká v případě, pokud firma prosperuje. To znamená, že má stabilní podíl na trhu, nízké náklady a loajální zákazníky. Z pohledu vlastníka se jedná o dosažení zhodnocení už vloženého kapitálu do společnosti, a to v co největší míře a v nejkratším čase.

Podnik je sám o sobě součástí společenského a ekonomického prostředí. Toto prostředí funguje pomocí vytvořených podmínek a ovlivňuje probíhající procesy, které v něm působí. Zároveň společnost sama prostředí dotváří a ovlivňuje. Proto je využita analýza okolí podniku (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

Na výkonnost se více a více odborníků dívá jako na potenciál budoucího úspěchu a růstu firmy, a ne pouze jako náhled do minulosti. Mělo by se tedy odpovídat na otázky: Jakým směrem se má ubírat současné a budoucí rozhodování? Jak rozhodnutí a činy mohou přispět k budoucímu prospěchu společnost? Pokud bude výkonnost dobře vnímána, podnik může být schopen prosadit se v tržním prostředí (Koller a kol., 2020).

V této diplomové práci je výkonnost brána jako celková situace podniku a je hodnocena dle finančních a nefinančních ukazatelů a faktorů z interního a externího prostředí podniku. Součástí výkonnosti je finanční analýza, která však v této práci není stěžejní, a tak nebude tolik popsána.

2.2 Integrace ESG ukazatelů do výkonnosti podniku

Výkonnost podniku mohou ovlivnit i jiné ukazatele než finanční, nefinanční apod. Je zajímavé brát v potaz pohled z environmentálního a sociálního hlediska, které mohou mít vliv na výkonnost dané společnosti a hledat jejich zlepšení. U těchto ukazatelů je dobře viditelná vzájemná souvislost a jak se mohou navzájem ovlivňovat. Toto téma je zpracované pouze okrajově a částečně bude využito v praktické části.

Do podnikové výkonnosti spadá integrace ESG (Environmental, Social and Governance) a ekonomické výkonnosti. Udržitelná podniková výkonost zahrnuje také environmentální, sociální a ekonomické ukazatele, které mohou identifikovat jednotlivé problémy.

O těchto problémech investoři přemýšlejí v souvislosti s chováním daného podniku, a proto je potřeba se zaměřit na předávání potřebných informací investorům, akcionářům a ostatním zainteresovaným skupinám, kteří mají s touto problematikou spojitost (Kocmanová & Hřebíček, 2013).

Environmentální dopad je spojován se škodlivými vlivy, které jsou zapříčiněné chodem podniku. Ekonomická výkonnost je zase spojována hlavně se ziskem. Tyto dva aspekty mají společnou negativní vazbu, protože zlepšení environmentální dopadů škodí právě ekonomické výkonnosti. Na druhou stranu jsou zde i kladné stránky. Například o snižování nákladu, zvýšení efektivnosti nebo zamezení vzniku nadbytečného odpadu (Kocmanová & Hřebíček, 2013).

Sociální výkonnost je spojována s ekonomickou především kvůli společné odpovědnosti firem nebo CSR (Corporate Social Responsibility). Podle několika studií bylo prokázáno, že sociální výkonnost má pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost podniku. Pro posuzování se využívají krátkodobé ekonomické ukazatele jako například zisk, návratnost vlastního kapitálu nebo tržní cena akcií. Jako poslední je CG výkonnost (Corporate Governance – systém pravidel, podle kterých se společnost řídí), která vyžaduje analýzy ekonomické, právní, sociální, environmentální apod. Cílem je stanovit ESG a ekonomické ukazatele, kdy výsledek bude poukazovat na dlouhodobé udržitelnosti podniku (Kocmanová & Hřebíček, 2013).

ENVIRONMENTÁLNÍ + SOCIÁLNÍ + CG + EKONOMICKÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI = UDRŽITELNÁ PODNIKOVÁ VÝKONNOST

Enviromentální výkonnost

Podniky hledají způsob, jak by mohly porozumět environmentální výkonnosti, jak ji zlepšit a realizovat. Tato problematika by se měla posuzovat podle vztahu k environmentální politice, jejím cílům a cílovým hodnotám. Obecně může být hodnocení průběžný proces, který shromažďuje data a informace. Poté je porovná s aktuální výkonností a trendem v daném časovém úseku (Kocmanová & Hřebíček, 2013).

Sociální výkonnost

Nejedná se vyloženě o viditelný atribut produktů a služeb. Zahrnuje sociální dimenze do marketingové komunikace, orientace na zájmově skupiny, oblast péče o zaměstnance apod. K hodnocení sociální výkonnosti se používají převážně nefinanční ukazatele. Tyto ukazatele se vybírají podle stanovených norem (Kocmanová & Hřebíček, 2013).

Global Reporting Initiative

Ukazatele podle GRI se dělí do 4 hlavních klíčových oblastí:

1. lidská práva,
2. pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky,
3. odpovědnost za produkty,
4. společnost (GRI, 2013).

Tyto všechny ukazatele mají několik dalších podukazatelů.

2.3 Faktory ovlivňující výkonnost podniku

Faktory, které ovlivňují výkonnost, jsou rozděleny do dvou skupin, a to finančních a nefinančních faktorů. Do finančních faktorů spadá například zisk, zvyšování tržeb, řízení nákladů apod. Tyto faktory jsou zaměřené na čísla a účetní stránku organizace. Nefinanční faktory můžeme chápat jako konkurenceschopnost firmy, motivace zaměstnanců apod. V podkapitole níže budou popsána jednotlivá témata.

2.3.1 Finanční faktory

2.3.1.1 Zisk

Zisk lze chápat jako měřítko pro vnitropodnikové a celopodnikové výkonnosti. Tím, že podnik bude generovat zisk, je schopen ovlivnit svoji výkonnost. Pokud firma generuje zisk, může dále investovat do aktivit, které mohou být prospěšné pro chod podniku a v budoucnu zvýšit výkonnost.

Když se toto měřítko zvýší, důsledkem je právě zvýšení tržeb a snížení nákladů. K tomuto měření se využívají absolutní nebo relativní ukazatele. Jedná se o EBT, EBIT, Cash flow (peněžní tok), ROE a ROA. Tyto metody budou popsány níže v nadcházející kapitole. Tržby jsou základním pilířem pro vytvoření zisku (Marinič, 2008).

Existují studie, které řeší, zda má pohlaví vliv na finanční stránku podniku. Jedná se především o větší zastoupení žen ve správních radách a vyšších pozicích. Podle výzkumu má určité praktické důsledky vyšší zastoupení žen pro vytváření zisků z aktiv (Pletzer a kol., 2015).

2.3.1.2 Zvyšování tržeb

Velmi důležitým a podstatným faktorem pro společnost je zvyšování tržeb. Většina firem má za svůj základní cíl právě tento faktor. Je možné ho dosáhnout několika způsoby. Například zvýšením prodeje výrobků a služeb nebo zvýšením jednotlivých cen za dané výrobky a služby. Pokud se podnik snaží zvýšit prodej, je potřeba proniknout na nové trhy a zaměřit se na marketingové kampaně apod. Pokud se společnosti daří zvyšovat své tržby, následně bude ovlivňován celkový zisk společnosti. Tím, že se zvyšují tržby, společnost může investovat do inovací produktů či výroby, která může vést opět k vyššímu růstu tržeb a v budoucnu k vyšší výkonnosti (Kotler & Keller, 2013).

2.3.1.3 Řízení nákladů

Tento faktor obsahuje jak náklady provozní, tak náklady na kapitál. Řízení nákladů je zaměřeno na jejich snižování, změny a zlepšování. Snižování výkonu ale nemusí být vždy pozitivní a může mít za následek také snížení kvality výkonu. Proto je potřeba postupovat obezřetně a pomalu. Díky těmto skutečnostem je řízení nákladů spojováno s výkonností podniku.

Podnik chce vést účinné řízení nákladů, a tak je musí rozdělit na fixní, které jsou jednorázové a se změnou objemu výroby se nemění, a na variabilní, které oproti fixním rostou se zvýšením výroby. Dále se stanovují podíly na režijní náklady pro jednotlivé výrobky a k tomu se využívá metoda ABC. Jedná se o kalkulaci nákladu na základě aktivit) nebo je možné využít metodu ABM (Accountbased marketing) (Pavelková & Knápková, 2009).

2.3.1.4 Řízení čistého pracovního kapitálu

Tento faktor má vliv na finanční zdroje a rentabilitu. Pokud podnik přemění zásoby a pohledávky na peněžní prostředky, zvýší tím efektivnost podniku. Ve výsledku se zvyšuje hotovost společnosti, se kterou následně podnik může manipulovat a ovlivnit výkonnost podniku. Je složena z řízení jednotlivých složek (pohledávek a krátkodobých finančních zdrojů, řízení zásob) (Pavelková & Knápková, 2009).

2.3.1.5 Efektivnost investičních projektů

Zde je brán velký ohled na faktor času a také na finanční tok po celou dobu dané investice. Také se přihlíží k indexu ziskovosti, který je porovnán pomocí kapitálového výdaje a diskontované peněžního příjmu. Pokud podnik v tomto případě dosahuje kladné čisté současné hodnoty, bude ovlivněna kladně i výkonnost (Pavelková & Knápková, 2009).

2.3.2 Nefinanční faktory

2.3.2.1 Konkurenceschopnost

Z hlediska podnikové úrovně se jedná o schopnost vyrábět a prodávat produkt s podmínkou výnosnosti. Tato výnosnost se odvíjí od schopnosti produktu dané firmy, zda je produkt odlišný a lákavý pro zákazníky. Zda produkt splňuje tyto vlastnosti je poznatelné právě podle výnosnosti, která následně ovlivňuje výkonnost podniku.

Pokud chce být firma konkurenceschopná, musí v určité fázi snížit cenu produktu a nabídnout vysokou kvalitu oproti ostatním konkurenčním firmám. Společnost by měla mít nějakou originální dovednost či produkt, kterou vlastní pouze ona, aby neměla vysokou konkurenci a měla šanci na trhu (Marinič, 2008).

Vliv tvorby ceny souvisí s konkurenční výhodou a můžeme ji rozdělit do dvou skupin:

- Konkurenceschopnost v cenách – znamená nedostatek konkrétních výrobků na daném trhu, které podnik může nasadit a získat vysoké zisky (Kotler & Keller, 2013).
- Konkurenceschopnost v nákladech – jedná se o konkrétní výrobky, které firma dokáže vyrobit levněji než daná konkurence. Zaměří se na požadavky a nároky konkrétních spotřebitelů, pomocí kterých firma generuje zisk (Kotler & Keller, 2013).

2.3.2.2 Tržní pozice podniku

Výkonnost podniku je schopna ovlivnit tržní pozice společnosti. Ke změření tohoto faktoru je možné využít hned několik nástrojů. Je potřebné k porovnání parametrů získat přehled o síle a silných a slabých stránkách konkurenčních podniků. K tomu je možné využít rychlý test nebo bankovní a bonitní modely (Marinič, 2008).

2.3.2.3 Strategie

Správně vytvořená a sestavená strategie má prokazatelně lepší finanční výsledky. Takže pokud podnik stanoví správnou strategii, může značně ovlivnit výkonnost podniku (Nosková, 2020).

Hlavní součástí strategie je stanovení vhodné vize a mise. Je potřeba zjistit, jakým směrem se podnik chce vydat. Strategie má tři fáze: přípravu, realizaci a kontrolu. Strategie je dále blíže popsána v první kapitole, a proto nebude více rozepsána v této podkapitole.

2.3.3 Další faktory ovlivňující výkonnost

2.3.3.1 Podnikatelské aspekty

Podnikatelský aspekt je důležitý, protože jedním z kritických faktorů úspěchu výkonnosti společnosti je lidské chování, které doprovází řadu dalších aspektů řízení. Úspěch organizace je určen podle vlastností jedince. Individuální charakteristiky však mohou být změněny nebo časem ustáleny. Vlastnosti jako motivace, optimismus a sebeřízení mohou určovat úspěch manažerů a podnikatelů v řízení podniku, a tím mít vliv na výkonnost (Anggadwita & Mustafid, 2014).

2.3.3.2 Kompetence lidských zdrojů

Kompetence úzce souvisí s výkonem organizace, a to jak s individuálním výkonem, tak i s výkonem organizace. Aby bylo možné čelit novým výzvám a tvrdší konkurenci na trhu, je zapotřebí kompetence lidských zdrojů. Ta je definována jako schopnost vykonávat určité úkoly, pro které jsou potřebné dovednosti a znalosti v souladu s uloženými úkoly a podmínkami (Anggadwita & Mustafid, 2014).

2.3.3.3 Udržitelnost

Udržitelnost je jedním z podstatných faktorů pro měření výkonnosti, protože prokazuje životaschopnost malých i středních podniků při udržování a rozvoji v podnikání. Neexistují jednotné teoretické modely růstu firem, a to převážně kvůli rozdílům v teoretických a empirických perspektivách a interpretacích. Stejně jako u přirozeného růstu, který znamená, že firmy mohou expandovat podél různých dimenzí a vykazovat mnoho různých vzorců růstu v průběhu času. Pokud tedy firma dosáhne tohoto bodu, zvýší tím svoji výkonnost (Anggadwita & Mustafid, 2014).

3 Přístupy k měření výkonnosti podniku

V této kapitole budou blíže rozepsána stěžejní témata k metodám měření výkonnosti, která jsou potřebná pro vypracování praktické části práce. Budou popsány klasické metody pro měření finanční výkonnosti. Dále vypsány moderní metody pro měření výkonnosti a jako poslední komplexní metody.

3.1 Klasické metody pro měření finanční výkonnosti podniku

Metody pro měření finanční výkonnosti jsou rozděleny na 2 základní ukazatele. Jedná se o absolutní a poměrové ukazatele.

3.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou stavové i tokové veličiny, které tvoří účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow). Veličiny stavové můžeme nalézt v rozvaze a veličiny tokové nalezneme ve výkazu zisků ztrát nebo cashflow. Pomocí těchto ukazatelů je možné provádět analýzu horizontální (analýza trendů) a vertikální (procentní analýzu (Vochozka a kol., 2020).

3.1.2 Poměrové ukazatele

K analyzování vzájemné vazby mezi ukazateli je potřeba dát absolutní hodnoty do vzájemných poměrů a tím vznikají poměrové ukazatele. Z těchto ukazatelů jsou následně vytvořeny soustavy (Vochozka a kol., 2020).

Ukazatele rentability

Tento ukazatel vyjadřuje podíl konečného hospodářského výsledku, který byl dosažen podnikatelskou činností k určitému vstupu. Jedná se buď o celková aktiva, kapitál nebo tržby. Ukazatele rentability obsahují 4 základní ukazatele.

- ROCE (Return of Capital Employed) – rentabilita investovaného kapitálu.
- ROA (Return on Assets) – rentabilita aktiv.
- ROE (Return on Equity) – rentabilita vlastního kapitálu.
- ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb (Vochozka a kol., 2020).

Ukazatele aktivity

Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit, zda jsou jednotlivá aktiva v poměru buď k současným, nebo budoucím hospodářským aktivitám postačující. Lze je vyjádřit obratem jednotlivých aktiv, případně i pasiv. Je možné vypočítat obrat aktiv, obrat dlouhodobého hmotného majetku, obrat zásob apod (Knápková a kol., 2017).

Ukazatele likvidity

Jde o velmi podstatný faktor, který je důležitý pro dlouhodobé fungování společnosti. Likvidita je v přímém střetu s rentabilitou. Aby byl podnik likvidní, musí mít vázané finanční prostředky jak v oběžných aktivech, tak v zásobách, pohledávkách a na účtech. Existují 3 základní ukazatele, se kterými je možné se setkat (Vochozka a kol., 2020).

- Běžná likvidita $= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- Pohotová likvidita $= \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- Hotovostní likvidita $= \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Ukazatele zadluženosti

Jedná s v podstatě o indikátor výše určitého rizika, které podnik může nést při dané struktuře a poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Pokud má podnik vyšší zadluženost, nachází se ve větším riziku, protože musí být schopen splatit všechny své závazky. Bez ohledu na to, zda je společnost výnosná nebo ne. Celková zadluženost podniku se vypočítá jako poměr cizích zdrojů a aktiv celkem. Míra zadluženosti je oproti tomu poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem (Knápková a kol., 2017).

3.2 Moderní metody pro měření výkonnosti

Tato podkapitola slouží k ukázce dvou moderních metod: ekonomické přidané hodnoty a čisté současné hodnoty, které se budou vyskytovat v praktické části. Nejedná se o nejdůležitější část z hlediska praktické části, a proto také není obsahově rozebrána do větších detailů.

3.2.1 Earned Value Analysis (EVA)

V překladu se označuje jako ekonomická přidaná hodnota. Jde o metodu, která umožňuje manažerům měřit množství skutečně vykonané práce na projektu oproti stanovenému harmonogramu. Manažer je poté schopen předpovídat například celkové náklady nebo datum ukončení projektu (Chance, 2006).

Výpočet EVA:

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

EVA = ekonomická přidaná hodnota

NOPAT = provozní výsledek hospodaření

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

WACC = průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál

C = celkový dlouhodobě investovaný kapitál (C = pasiva – krátkodobé závazky z obchodního styku)

T = sazba daně z příjmu (Kislingerová, 2000)

3.2.2 Market Value Added (MVA)

V překladu se jedná o přidanou hodnotu trhem. Vyjadřuje rozdíl mezi tržním ohodnocením majetku vloženého do podniku a investovaného kapitálu plus závazků. Pokud je tržní hodnota vysoká, znamená to, že podnik vytvořil velkou sumu peněžních prostředků. Cílem podniku je maximalizace této tržní hodnoty (Středoevropské centrum pro finance a management, 2023).

Vypočet MVA:

$$MVA = \text{Tržní hodnota firmy} - \text{Celkový vložený kapitál}$$

3.3 Komplexní metody měření výkonnosti

3.3.1 Metoda EFQM

Celý název modelu zní The EFQM excellence model. „*EFQM byl vytvořen jako primární rámec pro sebehodnocení (na základě 9 kritérií) a zlepšování organizací, aby mohly dosáhnout udržitelné excelence*“ (Grasseová a kol., 2012, str. 239).

Výhodou tohoto modelu je, že může být použit v různých organizacích bez ohledu na velikost procesů nebo sektor působnosti. Obsahuje 4 základní účely:

1. Může sloužit jako nástroj pro zlepšování organizací, které požadují a hledají další rozvoj a zdokonalování v systému.
2. Jako sebehodnocení, kdy je model stanoven jako porovnávací základna, která má odhalit silné stránky a příležitosti podniku.
3. Třetím je oceňování firem, které po aplikování tohoto modelu mají dlouhodobě dobré výsledky.
4. Poslední je opakované hodnocení a provedení posuzování vývoje času (Grasseová a kol., 2012).

Dalším výkladem modelu EFQM je, že se jedná o nástroj, který umožňuje systematické hodnocení všech činností a odhadovaných výsledků dané organizace. Lze ho používat také jako analytický nástroj. V dnešní době se jedná o celkem moderní metodu, která je prosazována mezi podniky.

Jak už bylo zmíněno v prvním odstavci, má EFQM 9 kritérií, která zní: Lidé, vedení, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti (Kuba, 2022).

3.3.2 Banlanced scorecard (BSC)

BSC neboli Balanced scorecard je jedna z nejpoužívanějších metod při měření a řízení výkonnosti. Po vytvoření vznikne ucelený rámec, který má předat strategii a vizi podniku do jednotného souboru měřítek výkonnosti. Také usnadňuje vytvoření strategického poslání pro daný podnik (Kaplan & Norton, 2002).

Tento nástroj vznikl na základě kritiky finančního zaměření tehdejší doby. Metoda vznikla na počátku 90. let, a proto se jedná o celkem mladý nástroj.

Tato metoda je odlišná od finanční tím, že se nezaměřuje na minulost, ale na budoucnost. Pokud chce společnost zavést BSC, prvním krokem je vytvoření vize společnosti. Dále se musí naformulovat strategické cíle, a jak jich bude dosaženo. K těmto cílům pak následně musí být přiřazen vhodný ukazatel, na základě, kterého se bude výkonnost posuzovat. Na závěr se zpracovávají dílčí cíle, které jsou provázané se strategickými, a na konci je vytvořena zpětná vazba na tento proces (Vochozka a kol., 2020).

Níže bude sepsán souhrnný přehled toho, co umožňuje BSC:

- měření stanovených cílů,
- vnímání vize, cílů a postupů,
- převedení celopodnikové strategie na jednotlivé cíle,
- propojení dílčích cílů a strategií v jedno,
- sledování komplexní výkonnosti,
- následné zdokonalení podnikové strategie na základě výsledků výkonnosti (Kaplan & Norton , 2002).

Dále se BSC dívá na podnik ze čtyř perspektiv:

1. z pohledu zákazníka,
2. z hlediska vnitřních procesů,
3. z perspektivy budoucího růstu,
4. z hlediska finančního růstu (Vochozka a kol., 2020).

Perspektivy BSC:

Finanční perspektiva

Zde se jedná o finanční cíle podniku. Hodnotí se provedení stanoveného finančního cíle hospodaření a také dosažení zisku. Dále hodnotí objednávky, obrat společnosti a produktivitu (Grasseová a kol., 2012).

Jsou zde významné strategie produktivity a růstu. Strategie produktivity je zaměřená na zlepšení struktury nákladů a zvýšení využití aktiv. U strategie růstu je potřeba nalézt možnosti zvýšení výnosů a zvýšení zákaznické hodnoty (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Zákaznická perspektiva

Týká se stanovení jednotlivých cílů, které souvisejí se spokojeností zákazníků, jejich užítku a také, jak je společnost zákazníky vnímána. Tato perspektiva dále hodnotí konkurenceschopnost, již zmíněnou spokojenost zákazníků, image dané společnosti a v poslední řadě rizika podniku, která mohou nastat (Kaplan & Norton, 2002).

Zákaznická perspektiva může přinést nejdůležitější výstupy, pokud je správně implementován strategický plán. Zaměřuje se na:

- spokojenost zákazníka,
- zákaznickou věrnost,
- zákaznické přínosy,
- zákaznickou ziskovost,
- podíl na trhu (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Stanovení a popis jednotlivých cílů se tvoří podle skupin vlivů na zákaznickou perspektivu. Velkou roli zde hraje nejlepší cena, nejlepší produkt, zákaznické řešení produktů a systémy pro kompletační dodávky. Z těchto vlivů mohou vzniknout zákaznické cíle pro danou společnost (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Perspektiva interních procesů

Interní procesy definují výstupy a výkony procesů, které vedou k dosažení finančních a zákaznických cílů. Zde není potřebné sestavovat všechny procesy, které v podniku existují, ale zaměřit se na ty procesy, které mají význam při sestavování strategie. Může hodnotit například dodací lhůty a logistické náklady.

Tato část strategické mapy se nachází v druhé polovině, než je finanční a zákaznická. Určuje, jakými interními procesy a úkoly lze vyplnit stanovené cíle z přechodných perspektiv. Zásadním aspektem je zde kvalita interního potenciálu s identifikovatelnými nehmotnými zdroji (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Perspektiva interního potenciálu

Tato perspektiva slouží k vývoji infrastruktury, která je potřebná pro realizaci strategie podniku. Z takového pohledu považujeme za zdroje zaměstnance, znalosti, inovaci, kreativitu a technologie. Tyto potenciály slouží k zvládnutí budoucích změn a adaptability (Grasseová a kol., 2012).

Obsahuje tři hlavní parametry, kterými jsou lidské zdroje, informační zdroje a organizační zdroje. Je potřebné sestavit portfolio o interním prostředí podniku, na základě, kterého pak bude firma schopna stanovit organizační změny (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Tyto 4 perspektivy slouží jako šablona, ale ne jako uzavřený okruh, kterého se podnik musí držet. Spousta podniků využívá i více než tyto základní 4 perspektivy.

Nikde není matematicky dokázáno, že jsou nezbytné a dostačující. Podnik by měl tedy využít ty perspektivy, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitosti (Kaplan & Norton, 2002).

Strategické cíle a měřítka

Strategické cíle a měřítka vycházejí z vize a strategických cílů podniku. Jak už bylo zmíněno, sledují se ze 4 perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

Měřítka BSC jsou finančního a nefinančního charakteru. BSC stále zachovává tradiční finanční měřítka, která jsou dostačující pro podniky průmyslové éry, protože nebrali takový zřetel na investice do svých schopností a vztahů se zákazníky. Z toho důvodu jsou finanční měřítka nevhodná pro podniky, které chtějí investovat do zákazníků, zaměstnanců, procesů, dodavatelů, technologií a inovací. BSC přidává nová měřítka budoucí výkonnosti k finančním měřítkům minulé výkonnosti.

BSC se snaží zdůraznit, že finanční a nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému, který bude dostupný pro zaměstnance na všech úrovních podnikové struktury (Kaplan & Norton, 2002).

Cíle a měřítka jsou odvozena od vertikálního procesu, který je dán posláním a strategií společnosti. BSC by měla transponovat poslání a strategii do plánů a měřítek podniku. Měřítka dále mohou znamenat jakousi rovnováhu mezi výstupními měřítky, která představují výsledky minulého úsilí a měřítka sil budoucích výkonností.

BSC představuje něco více než taktický nebo operační systém měřítek. Podniky tuto metodu používají k řízení své dlouhodobé strategie a měřící vlastnosti společnost používá k realizaci manažerských procesů (Kaplan & Norton, 2002).

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Pro stanovení strategických cílů je potřebné určit správná měřítka. Zde je myšlen způsob, jakým budou měřeny dané cíle. Níže je vytvořena tabulka, která znázorňuje možné příklady měřítek pro dané perspektivy.

Níže budou v tabulce popsána možná měřítka:

Tabulka 1 - měřítka pro perspektivy BSC

Perspektiva	měřítka
Zákaznická	Spokojenost a loajalita zákazníků, nově příchozí zákazníci, ziskovost zákazníků, podíl na trhu
Finanční	Provozní zisk, ROCE, EVA
Interních procesů	Spokojenost zákazníků, dosažení finančních cílů
Interního potenciálu	Spokojenost zaměstnanců, dovednosti a znalosti zaměstnanců

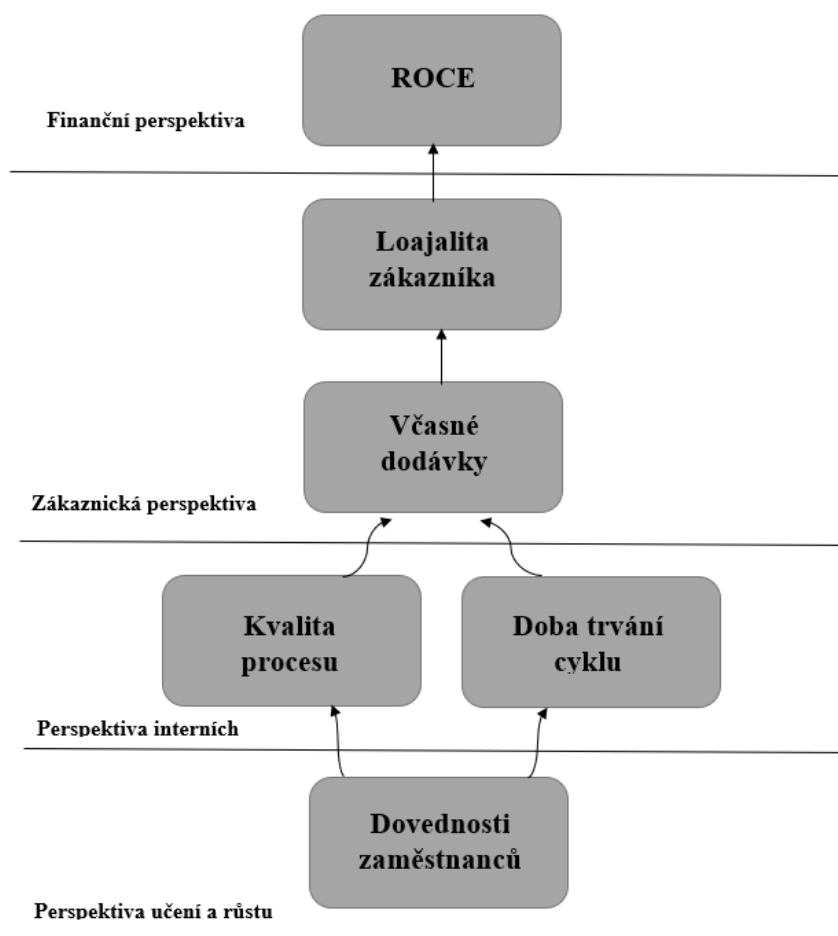
Zdroj: Kaplan & Norton, 2002

Strategická mapa

Výstupem BSC může být strategická mapa nebo matice příčin a následků. Tato matice zobrazuje vztahy mezi strategickými cíli všech perspektiv a měří se u ní intenzita vztahů, která je hodnocena od 0–3. V této práci bude znázorněna strategická mapa, která se později zpracovává v praktické části.

Ta zobrazuje všechny základní strategické cíle společnosti. Pokud jsou příčiny a následky těchto cílů zaznamenány správně, následně umožňují správné celkové vyhodnocení budoucího vývoje společnosti. Pomocí strategické mapy se firma může lépe orientovat v širokém množství stanovených cílů, pomocí kterých jsou znázorněny vazby a vztahy a mezi nimi (Ircingová , 2022).

Obrázek 4 - Perspektivy BSC



Zdroj: Kaplan & Norton (2002)

Strategická mapa zobrazuje vztahy mezi strategickými cíli daných perspektiv, které mají nejsilnější vazbu. Také se snaží poukázat na vztahy mezi stanovenými cíli v jedné perspektivě a mezi perspektivami ostatními.

Poukazuje, jak se mění hodnota podniku s interakcí právě těchto 4 perspektiv a napovídá o spolupráci jednotlivých funkčních oblastí řízení nebo o spolupráci týmů. Může představovat model strategického úspěchu pro společnost (Ircingová , 2022).

K sestavení strategické mapy jsou potřebné dokumenty strategického plánu, a to v následujícím pořadí:

1. mise,
2. hodnoty,
3. vize,
4. strategie.

Jakmile jsou všechny tyto informace zpracovány, mohou se využít do plánu implementace BSC (Šulák & Zahradníčková, 2012).

4 Strategická analýza firmy Hutchinson s. r. o.

V této kapitole bude popsána společnost Hutchinson, dále její mise, vize a strategické cíle v rozmezí 3–5 let. Proběhne analýza celkového prostředí podniku a jako poslední bude sestavena SWOT analýza pro celkový přehled slabých a silných stránek. Všechny informace, které jsou v práci použity, jsou získané ze společnosti Hutchinson.

4.1 Představení společnosti

Obrázek 5 Logo společnosti



Zdroj: Jobka, 2023

Všechny informace uvedené níže jsou získány z interních materiálů podniku.

Společnost sídlí v Rokycanech. Jedná se o jednu z nejvýznamnějších světových firem, která působí v chemicko-zpracovatelském průmyslu a je součástí velkého koncernu Total.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Sídlo: Klostermannova 995, Plzeňské Předměstí, 337 01 Rokycany

IČO: 61504424

Základní kapitál: 81 500 000,-Kč

Momentálně firma zaměstnává okolo 1100 zaměstnanců, kteří se rozdělují na kmenové zaměstnance (cca 820) a na agenturní (cca 280).

Závod se rozkládá na 38 000 m² a zastavěnou plochu tvoří:

o Hala A – koextruzní linka 2, sklad směsi,

- o Hala B – koextruzní linka 1, Rubicon linka,
- o Hala D – palivo – extruze, vulkanizace,
- o Hala C1/C2 – vulkanizace, ukončování,
- o Hala G – palivo (šedá zóna)
- o Hala H – navíjení, s jehož výstavbou se začalo v roce 2016

Součástí společnosti není žádná pobočka či jiná část obchodního závodu v zahraničí.

Společnost byla zaregistrována 8. 6. 1994 se základním kapitálem 5 mil. CZK a také jako dceřiná společnost Hutchinsonu S.A., které má sídlo v Paříži.

Činnost firmy Hutchinson je možné rozdělit do 6 druhů hlavních aktivit:

- Systémy těsnění karoserií,
- Systémy přesného těsnění,
- Systémy řízení tekutin,
- Materiály a struktury materiálů,
- Systémy řízení vibrací,
- Převodové systémy,

Z těchto aktivit jsou vyrobené výrobky, které společnost dodává do automobilového, leteckého a ostatního průmyslu. Hlavním výrobním programem jsou nízkotlakové hadice pro palivové a vzduchové systémy automobilů.)

Závod se specializuje hlavně na vzduchové a palivové hadice. Jedná se momentálně o dva nejvíce vyráběné výrobky v závodě Rokycany. Samozřejmě hadice jsou odlišné od typu zákazníka. Tudíž hadice pro BMW je jiná než hadice pro Mercedes Benz. Forma na tyto speciální hadice je dodávána právě od zákazníka. Každý typ auta vyžaduje trochu jinou hadici a proto formy, ve kterých se hadice vyrábějí, jsou přímo od zákazníků.

Hlavní zákazníci závodu:

- PSA,
- FIAT,
- Renault,
- SCANIA,

- VQ Group,
- JAGUAR,
- BMW,
- DAIMLER

Do všech těchto koncernů jsou dodávány díly na různé druhy aut.

V rámci Rokycanského regionu je Hutchinson s. r. o. významným zaměstnavatelem a zároveň společností, která poskytuje zakázky soukromým podnikatelským subjektům. Velmi se zajímá o bezpečnost životního prostředí a kvality. Na důkaz toho vlastní hned několik certifikátů. V roce 2002 byla vyrobena čistírna odpadních vod, která ochraňuje životní prostředí. (Hutchinson, 2023)

Svých zaměstnanců si firma velmi váží, a proto financuje různá školení a vzdělávání.

4.2 Mise a vize

Mise společnosti Hutchinson je vyrábět výrobky včas, v požadované kvalitě a co nejefektivněji.

Vize podniku je velmi obdobná jako mise. Vize získaná od společnosti zní: „*Co nejefektivnější závod*“. Představa je zautomatizování celé výroby, aby byla co nejefektivnější a přesná. Definice vize je představena v druhé kapitole teoretické části a jak již bylo zmíněno, měla by být časově ohraničená a jasná. Z této vize není zřetelné, do kdy by měla být naplněna a také není zcela jasná. Z toho důvodu bude níže přeformulována dle správnosti.

Návrh nové vize zní: „*Co nejefektivnější závod pomocí zautomatizování všech výrobních procesů do roku 2028.*“

4.3 Strategické cíle

Společnost si stanovuje strategické cíle v časovém horizontu 5 let. Tyto cíle budou převážně zaměřeny na finanční stránku podniku a výrobní procesy. Cíle jsou stanoveny následovně:

Tabulka 2 Strategické cíle

Strategický cíl	Popis strategického cíle
1.	Navýšení obratu společnosti dle stanovených předpokladů do roku 2026
2.	Snížení nadbytečných nákladů celého podniku do roku 2027
3.	Zautomatizování stávajících výrobních procesů do roku 2028
4.	Přechod na flexibilnější stroje pro vyrábění více druhů výrobků do roku 2028

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

První strategický cíl je z důvodu poklesu obratu v předchozích letech, který byl zapříčiněn epidemickou pandemií Covid – 19 a poté válkou na Ukrajině. Z dlouhodobého předpokladu obratu, který má firma stanoven na 5 let, by chtěla dosáhnout aspoň na stanovený výsledek pro rok 2028.

Pod cílem snížení nadbytečných nákladů je možné si představit náklady na balné a přepravu. Právě přeprava výrobků spadá do velkých nadbytečných nákladů, a to z důvodu využívání tzv. „taxíků“, které dopravují výrobky, jež společnost nestihla vyrobit v daný čas, a tuto extra dopravu hradí sama.

Třetí strategický cíl je přímo spojen s vizí a jedná se o zautomatizování výroby. Hlavním úkolem je vytvořit takové výrobní procesy, které bude vykonávat převážně robot (pracovní stroj) a nebude potřeba lidské pracovní síly.

Poslední cíl je spojen s vyráběním palivových a vzduchových hadic. Do budoucna společnost počítá s tím, že bude opět vyrábět i vodní hadice a z toho důvodu jsou potřebné flexibilnější stroje, které po výměně formy budou moci vyrábět například vzduchové, ale i vodní hadice.

Momentálně totiž firma počítá i s tím, že do 5–6 let bude potřeba výrobu pozměnit, a to z důvodu nástupu elektroautomobilů. Nyní, jak už bylo zmíněno, se firma zaměřuje na hadice na palivo a vzduch, které se dodávají do klasických naftových a benzínových aut. Postupem času už nebudou tyto výrobky v budoucnosti potřeba a budou vyměněny za hadice na vodu, které jsou potřebné pro elektroautomobily. Nejedná se o nic aktuálního, ale společnost má přehled o trendech a možných změnách ve světě, tudíž počítá s tím, že k tomuto kroku v dálné budoucnosti dojde. Společnost si stanovuje i krátkodobější plán na jeden rok, kde jsou stanoveny konkrétní cíle.

Jedná se například o prodeje jednotlivých výrobků, snížení počtu reklamovaných produktů, snížení zmetkovitosti, snížení dodatečných logistických nákladů.

4.4 PESTLE analýza

4.4.1 Politické faktory

Společnost musela kvůli válce na Ukrajině zastavit dodávky zboží do ruské společnosti Nobel. Jednalo se o celkem velkého a stálého zákazníka, což zapříčinilo negativní dopad na podnik. Jedná se o jedinou společnost, se kterou firma musela zprerhat společné vazby na základě politických faktorů.

Významně byl podnik ovlivněn výstupem Velké Británie z EU, protože mnoho zákazníků sídlí právě tam. Na základě toho vzniklo navýšení rozsahu proclení, což zapříčinilo vyšší náklady pro společnost.

4.4.2 Ekonomické faktory

Vysoká inflace v ČR má extrémní dopad na výsledky společnosti. K tomu nepomáhá ani vzrůst nákladů na energie. Ty má společnost momentálně 3x větší než v předchozích letech a tím, že využívají například autoklávy a plynové kotelny, je nárůst cen pro firmu velmi znatelný. Z toho důvodu se společnost rozhodla požádat o dotaci na energie. Dále přišlo navýšení od všech dodavatelů v průměru o 15 %. To bylo zapříčiněno stejnými faktory. Pokud by společnost měla brát v potaz celkové energie, nárůst by byl až 250 %.

Tyto skutečnosti významně neomezily investice, a to také díky velké skupině, ke které společnost patří. Momentálně investují do robotizace, univerzálních strojů do výroby a do nových projektů. Jedním z projektů je úspora energií, kdy se společnost pokusí rekuperovat teplo z procesů a pomáhat ho vracet do výroby a tím předehřívát vodu na páru.

Společnost je ovlivněna směnným kurzem, protože 70 % finančních aktivit je v eurech a zbytek v českých korunách. Jakmile česká koruna posílí, firma trpí na každém výrobku. Mají vytvořené protikurzové riziko, jež má na starost sesterská společnost. Momentálně se nachází v propadu ziskovosti, protože česká koruna posílila a euro pokleslo.

4.4.3 Sociologické faktory

Dle informací společnost nemá žádné sociologické faktory z vnějšího okolí, které by se jich dotýkaly.

4.4.4 Technologické faktory

Ve světovém technologickém průmyslů jsou stále objevovány nové technologie, které vedou k automatizaci a robotizaci výroby. Např. pokud by nastal přelom v plastovém průmyslu a byla objevena nová metoda a technika na výrobu hadic z plastů, mohlo by to mít negativní dopad na společnost, jelikož by tuto technologii mohla využít konkurence.

V budoucnu je možný přechod všech automobilů do elektrifikace, což by znamenalo, že hlavní produkt, který teď společnost vyrábí, úplně zmizí. Jedná se o velké riziko, na něž je Hutchinson už z části připravený. Společnost dříve v Rokycanech vyráběla právě pouze hadice na vodu, ale postupem času přešla na vzduchové hadice. Kdyby se za tu dobu zvedla poptávka vodních hadic o 100 %, mělo by být možné vyměnit extruzní hlavy a pokračovat ve výrobě. Stroje už jsou novější a zautomatizovanější, a proto by výroba vodních hadic byla lepší a kvalitnější. Další možnou hrozbou jsou právě plasty, které byly zmíněny výše.

4.4.5 Legislativní faktory

Momentálně neexistují žádné změny, kterými by firma byla ovlivněna. Pouze hlídá například nové zákony o investičních pobídkách, změny v obchodním právu a změny v účetních a daňových zákonech.

4.4.6 Enviromentální faktory

Životní prostředí je aktuálně jedním z nejdiskutovanějších a nejřešenějších témat na celém světě. Velký důraz je kladen právě na výrobní podniky, které pracují s různými chemikáliemi a stroji. Chemikálie se po zpracování mohou dostat do ovzduší a také do kanalizace. Proto by měla společnost předejít těmto vlivům a zajistit očištění ovzduší a i kanalizace. Od roku 2025 bude zavedena nová směrnice – ESG reporting. Jedná se o to, jak působení společnosti ovlivňuje životní prostředí a uhlíkovou stopu. Společnost Hutchinson se tímto reportingem začne zabývat už příští rok.

Momentálně firma vlastní jeden z unikátních strojů a tím je čistička odpadních vod. Proces čištění funguje tak, že voda znečištěná z výroby je přečištěna v čističce a následně může putovat dál do kanalizace. Velkým problémem jsou také výpary, které se vytvářejí ve výrobních halách při vyrábění gumových hadic. Proto jsou zavedené filtrace, které spalováním odstraňují nevhodné prvky, jež znečišťují vzduch a až poté jsou vypuštěny ven.

4.4.7 Shrnutí PESTLE analýzy

Níže je vytvořena tabulka, která slouží jako výstup PESTLE analýzy. Jsou zde popsány všechny hlavní získané informace.

Tabulka 3 PESTLE analýza společnosti Hutchinson s. r. o.

Politické faktory	Přerušování vztahů se zákazníkem kvůli situaci na Ukrajině
	Negativní vliv výstupu Velké Británie z EU
	Navýšení rozsahu proclení
Ekonomické faktory	Dopad vysoké inflace na výsledky společnosti
	Nárůst energií
	Neomezení investic
	Kolísající směnný kurz
Technologické faktory	Nové technologie
	Zautomatizování výroby
Legislativní faktory	Nově vydané zákony týkající se činnosti společnosti
	Změny v obchodním právu
	Změny v daňových zákonech
	Změny v zákoně o účetnictví
Enviromentální faktory	ESG reporting

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.5 Porterův model 5 sil

Slouží jako nástroj k charakteristice faktorů, které mohou působit a mít vliv na společnost. Hlavním úkolem je zanalyzovat stávající a potenciální konkurenci, vyjednávat sílu dodavatelů a také odběratelů. Posledním krokem je zjištění substitučních výrobků.

4.5.1 Konkurence v odvětví

Tím, že se jedná o specifickou výrobu těchto gumových hadic, je konkurence velmi nízká. V ČR je pouze jedna větší konkurence a tím je Avon Automotive. U zahraniční konkurence to může být Contitech AG, který sídlí v Německu nebo Teklas Kaucuk a.s., se sídlem v Turecku. Společnost Hutchinson momentálně převzala několik zakázek od svých konkurentů, kteří se nezvládli udržet na trhu a společnost museli ukončit. Podnik má dobré postavení na trhu a je velkou konkurencí pro ostatní podniky ve stejném odvětví, ale momentálně nemá stejně silného konkurenta.

4.5.2 Vstup nových konkurentů

V současné době není vysoká pravděpodobnost, že by vznikl druh takového výrobního závodu, jako je právě Hutchinson. Může zde být hrozba od výrobců, kteří pracují s plasty, mohou najít vhodnější řešení výroby. Tudíž je malá šance, že by ze dne na den vznikl v gumárenství silný konkurent, který by společnost zastínil jako hlavního dodavatele u svých stávajících odběratelů.

4.5.3 Nahraditelnost substituty

Momentálně pro společnost neexistuje žádná reálná hrozba nahraditelnosti substitutů. Produkt, který vyrábí je velmi specifický a nutný pro automobilový průmysl. Z toho důvodu je obtížné ho nahradit jiným produktem. Je zde minimální, ale možné riziko nové technologie z plastů, které by mohlo ohrozit výrobu gumových hadic.

4.5.4 Vyjednávací síla zákazníka

Vyjednávací síla zákazníka je po covidové době velmi vysoká. Zákazník si momentálně nepřebírá dodávky podle nasmlouvaných podmínek. Což pro podnik znamená držení většího množství výrobků, a to způsobuje zvyšování zásob společnosti.

4.5.5 Vyjednávací síla dodavatele

Vyjednávací síla dodavatelů je celkem nízká, protože dodavatelé společnosti momentálně nemají potřebné zásoby, aby mohli uspokojit všechny poptávky. Celkové dodávky materiálu nejsou momentálně stabilní a nikdy není zcela jisté, v jaké výši dorazí.

Tento problém už existuje řadu let, ale nyní je situace horší, a to z důvodu války na Ukrajině, ale také nedostatkem potřebného materiálu.

4.5.6 Shrnutí Porterova modelu 5 sil

Tabulka 4 Analýza Porterova modelu 5 sil

Konkurence v odvětví	Neexistuje stejně silný konkurent
	Menší konkurence v Německu a Turecku
	Velmi dobré postavení na trhu
Vstup nových konkurentů	Nízká pravděpodobnost vzniku nové konkurence
	Nízká hrozba z plastového průmyslu
Nahraditelnost substitutů	Nahraditelnost gumy plastem
Vyjednávací síla zákazníka	Zvyšování nepřevzatých dodávek s výrobky
	Diktování a upravování podmínek dle vlastních potřeb zákazníka
Vyjednávací síla dodavatele	Nedostatek materiálových zásob u dodavatelů
	Nestabilní dodávky s materiálem
	Špatné množství dodaného materiálu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.6 Mikroprostředí – analýza firemních faktorů

Jednou z hlavních částí této praktické části je analýza prostředí. Jako první bude analyzováno mikro prostředí, a to pomocí analýzy firemních faktorů, která byla vybrána a popsána blíže v teoretické části. Zaměření bude hlavně na podnikové faktory, vědeckotechnické faktory, výrobní, marketingové a další.

4.6.1 Podnikové faktory

Mezi tyto faktory patří hlavně image a prestiž podniku, podniková kultura, plánování, řízení a kontrola. V podkapitolách níže budou všechny tyto faktory popsány na vybranou společnost.

Image a prestiž podniku

Firma Hutchinson je spojená s koncernem Total, který dodává společnosti větší prestiž a image. Jedná se o jednu z významných společností, která nabízí chytrá řešení pro svět. Uspokojuje zákazníky na zemi, vzduchu, ale také na moři.

Vlastní závody ve 25 státech s 38 000 zaměstnanci. Tento fakt dodává jménu velké renomé. Níže bude popis zaměřen hlavně na závod v ČR.

Z hlediska image lze říci, že se jedná o společnost, která je špičkou ve svém oboru jako výrobní podnik. Zde v České republice jde o významného zaměstnavatele na Rokycansku a také výrobce hadic do automobilů, které jsou důležitou součástí vozů. Je to hlavní dodavatel například do společnosti Daimler, který vyrábí luxusní vozy Mercedes Benz. Dále dodává také do společnosti BMW, jenž je považován též za špičku v automobilovém světě. Dále do Fiatu, VW (Volkswagen Group) apod. Výroba probíhá v nejvyšší jakosti a kvalitě, tudíž jsou tito velcí zákazníci věrni značce už mnoho let, což zvedá image společnosti.

Dále se firma snaží dodržovat ekologické faktory jako je recyklování skla, plastů a papírů. Zajišťuje čisté pracovní prostředí a čištění vzduchu ve výrobnách.

Podniková kultura

Zajímavostí v podnikové kultuře Hutchinson je spojení s Francií. Ve Francii se totiž nachází mateřská společnost, která má dohled nad všemi závody. Proto se i tady v České republice bere zřetel na francouzské svátky a zvyky.

Tím, že se skoro vše podřizuje Francii, bývá ve společnosti občas skličující atmosféra. Nyní se snaží manažeři z Francie akceptovat a porozumět české kultuře a zvykům.

V českém závodě jsou také zaměstnanci z Francie. Většinou se jedná aspoň o jednoho zaměstnance, který je vyslán na určitou dobu pracovat do závodu. Jazyková bariéra opět není problém, protože se zainteresovaní zaměstnanci domluví i v angličtině.

Jazyková bariéra ve společnosti není překážkou, protože každý hlavní manager chodí na jazykové kurzy francouzštiny a angličtiny. Ty hradí společnost.

Podnikovou kulturu utváří i aspekt vytváření dobrých a kvalitních podmínek pro zaměstnance ve výrobě. Je to velmi důležité, protože se jedná o značnou část zaměstnanců závodu.

Plánování, řízení a kontrola

Krátkodobé plánování má firma hlavně pro výrobu, kde se plán vytváří na každý následující týden. V průběhu se kontroluje, zda vše nasvědčuje tomu, že plán bude splněn.

Po uplynutí stanovené doby je plán vyhodnocen a na základě získaných informací se stanoví plán nový. Tento proces však působí na několik vlivů. Mohou to být dodávky materiálu, které jsou v dnešní době kritické a nestabilní.

Proto společnost pravidelně kontroluje stavy zásob materiálu. Dalším vlivem je kapacita personálu, která momentálně není optimální, protože mnoho zaměstnanců je zdravotně indisponováno.

Dále probíhá roční plánování, které se provádí přímo v samotném závodě v Rokycanech, kde jsou stanoveny výrobní, finanční, prodejní, personalistické cíle a plány.

Dlouhodobé plánování mají stanovené na 5 let a jedná se spíše o korporátní záležitost. Cíle jsou spíše koncepční s definováním obecné strategie s nejdůležitějšími ukazateli prodeje, financování a výroby.

Vědecko-technické faktory

Vývoj nového výrobku probíhá ve Francii, kde je hlavní závod a poté se výrobek přesouvá do závodu v Rokycanech. Zde se pak vytváří vývoj procesu výroby daného produktu. Pro společnost je důležitý výzkum a vývoj (dále jen VaV). Firma má několik projektů, na kterých pracuje většinou celoročně.

Jedním z hlavních projektů VaV je snižování zmetkovitosti a protlačování ze silikonů (úplně nová technologie a výrobní linka). U výrobního procesu se nejvíce zvažuje to, které části výroby může zvládnout sám robot, protože pracovní síla je v dnešní době velmi drahá. Proto má firma jako procesní inovaci hlavně zautomatizování výroby.

Faktory výroby a řízení výroby

Výrobní proces se odehrává přímo v Rokycanech, kde závod sídlí. Jak už bylo zmíněno v kapitole o společnosti, má 6 velkých hal, ve kterých se odehrávají odlišné procesy výroby. Výroba je na bázi třísměnného provozu, tedy ranní, odpolední a noční. Nepřetržitého provozu není potřeba. Nejsilnější stránka celé výroby je technologie (například způsob motání hadic, které je celkem exkluzivní a v České republice ji nikdo jiný nemá).

Výrobní linky, které společnost vlastní a využívá, musí splňovat přísná kritéria provozu a jsou často testovány a kontrolovány.

Starší výrobní linky jsou modernizovány nebo popřípadě nahrazeny. Tyto linky jsou velmi nákladné, a proto má rozhodování dlouhý proces. Společnost se ve výrobních procesech snaží najít co nejvíce úkonů, které zvládne sám robot a ne člověk.

Tím, že jsou technologicky vyspělými ve svém oboru a mají už značné know-how, jsou výsledné produkty považovány za velmi kvalitní. Nové výrobní technologie a zlepšování mají za následek nižší zmetkovost a vyšší počet vyrobených produktů.

Faktor lidských zdrojů

Hutchinson s. r. o. zaměstnává přes 1 000 zaměstnanců. Nejedná se pouze o kmenové zaměstnance, ale také o agenturní. Více zaměstnaných lidí patří do tzv. kmenu, ti spadají přímo pod společnost.

Průměrný věk zaměstnanců v celé společnosti je 41–50 let, a to jak u mužů, tak u žen. U kmenových zaměstnanců je průměrný věk také 41–50 let u mužů i u žen. U agenturních zaměstnanců je zastoupení 21–30 let u žen, 31–40 let u mužů.

V celé společnosti je zastoupení 61 % mužů a 39 % žen. Ve výrobě je zastoupení žen 41 % a mužů 59 %. U zaměstnanců THP je rozdělení na 29 % žen a 71 % mužů.

Z celkové analýzy firmy Hutchinson je zřejmé, že společnost má větší zastoupení mužů. Je to z důvodu náročnějších a technických pozic. Ženy jsou převážně v administrativě a také na pozici operátorky výroby. Na manažerských pozicích jsou opět v převaze muži.

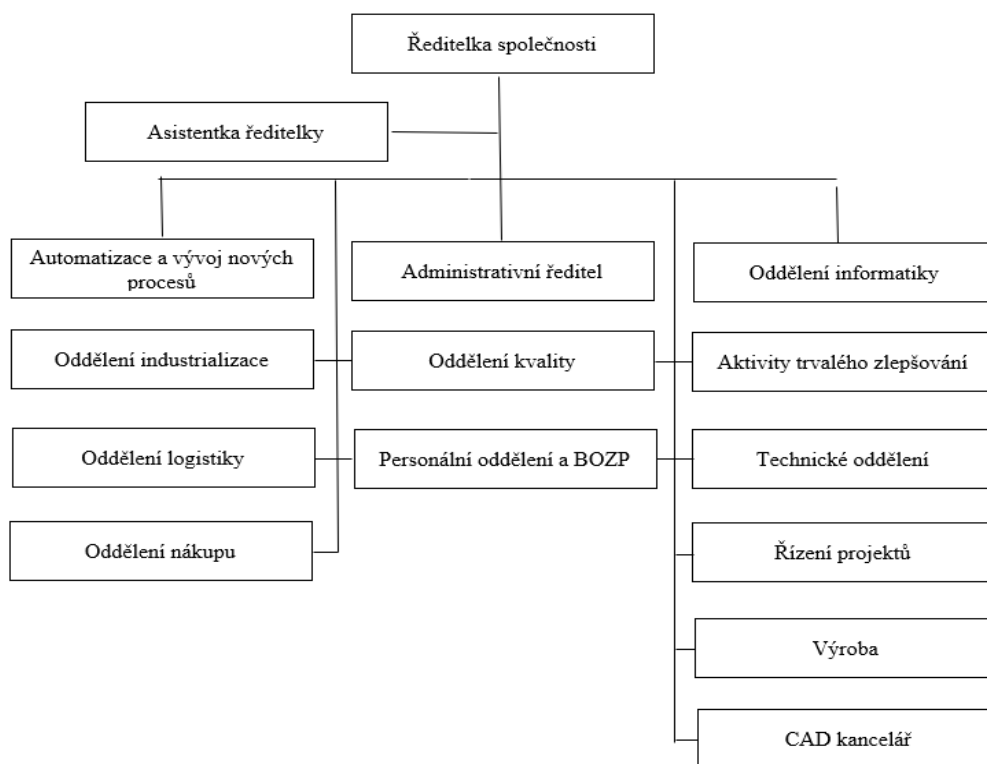
Rozbor fondu pracovní doby:

- Jednosměnný – zaměstnanci THP (technicko hospodářský pracovník)
- Třisměnný – operátoři výroby, mistři výroby, vedoucí výroby a hal

Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury je ředitelka celého závodu v ČR. Společnost je rozdělena do 13 oddělení a každé má svůj vlastní účel. Níže bude znázorněn organigram společnosti. Pro lepší pochopení zde bude dále rozložena hierarchie pod administrativním ředitelem. Pod ním jsou ještě dvě oddělení, a to finanční neboli účetní oddělení a oddělení controllingu.

Obrázek 6 Organigram společnosti



Zdroj: Společnost Hutchinson, 2023

Motivace a zkušenosti

Zaměstnanci ve výrobě jsou hodnoceni každý měsíc z pohledu výkonnosti a kázně. Jejich nadřízení jim každý měsíc tyto úkony kontrolují a následně jim za to stanovují uvedené bonusy, které jsou až + 10 Kč/hod.

Mají i týmový bonus, který má také hodinové ohodnocení. Dále je motivací každoroční hodnotící pohovor. Každý zaměstnanec si musí sednout se svým nadřízeným a zhodnotit práci za uplynulý rok, silné a slabé stránky pracovníka, kam by se pracovník chtěl posunout a co k tomu potřebuje (školení). Každý pohovor má jinou strukturu, která závisí na dané pozici.

Pracovníci mají možnost odkoupit za zvýhodněnou cenu akcie od společnosti. Mohou získat další dny dovolené navíc a různé eventy pro zaměstnance, aby se společně socializovali po covidové době.

Zkušenosti pracovníků se odvíjí od dané pozice. Kancelářští zaměstnanci většinou mají nějaké zkušenosti, protože na dané pozice jsou potřebné specifické dovednosti, které už musí splňovat. Tím, že v okolí Plzně se nenajde výroba, která vulkanizuje a protlačuje gumu, je potřeba nového zaměstnance zaučit na tyto specifické úkony.

Mají také juniorské pozice, kde si člověka zaškolí sami a postupně rozvíjejí jeho schopnosti. Naopak požadavky na operátory výroby nejsou nějak vysoké. Zásadní je, aby nebyla jazyková bariéra.

Školení jsou nabízena pro všechny zaměstnance závodu. Poté jsou i jiná školení, která jsou specifická a potřebná jenom na určité pozice. Je možné chodit na jazykové kurzy, které zahrnují hlavně angličtinu a francouzštinu.

4.6.2 Faktory materiálových zdrojů

Materiál společnost nakupuje hlavně od třetích stran anebo ze skupiny. Tady je nakupován hlavně gumový granulát, který zde v ČR není možné namíchat. Sesterská společnost však nemá momentálně dostatek surovin na namíchání potřebné směsi, tudíž dochází k zásadním výkyvům v dodávkách do závodu v Rokycanech. Z toho důvodu je ovlivněn celý týdenní plán, který musí společnost následně pozměnit. Pokud totiž chybí daná směs například na hadice na palivo, je potřeba výrobu přesměrovat na jiný výrobek a vytvořit nový plán, kde bude zahrnuté zpoždění dodávky směsi.

To zapříčiní časovou ztrátu u výroby hadic na palivo, kterou není možné nijak nahradit, protože stroje mají omezenou kapacitu na výrobu.

4.6.3 Marketingové a distribuční faktory

Firma je výrobním podnikem se stálými zákazníky, a proto nemá žádné marketingové oddělení, které by připravilo reklamy a propagace. Firma je na trhu mnoho let a za tu dobu si vybuodovala loajální zákazníky, kterým pravidelně dodává své výrobky.

4.6.4 Faktory finanční a rozpočtové

U těchto faktorů bude provedena analýza poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Všechny potřebné informace jsou získány z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Společnost je zkoumána za roky 2019–2021 z důvodu nedostupnosti všech potřebných informací z roku 2022.

Ukazatele rentability

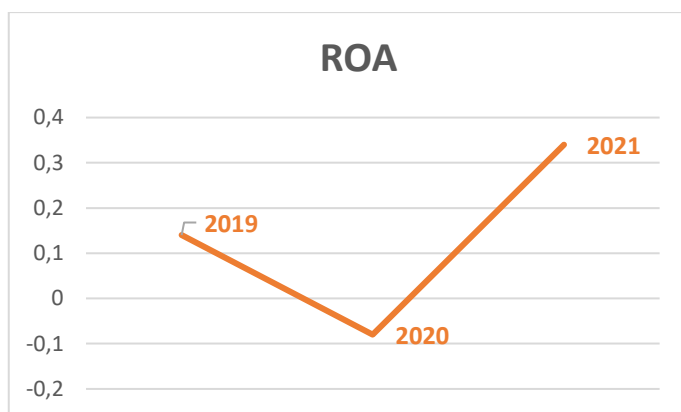
Rentabilita aktiv – ROA – jedná se o produkční sílu podniku, která se vypočítá podílem zisku před zdaněním a úroky s aktivy. Rentabilita aktiv by u podniku neměla být menší než 5 %, jinak obecně platí, že čím vyšší procento je, tím je hodnocení rentability lepší. Tento ukazatel udává část zisku, která byla vygenerována z investovaného kapitálu neboli z celkových aktiv.

Tabulka 5 Výpočet ROA

Ukazatel	2019	2020	2021
EBIT/CA	14 %	-8 %	34 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Obrázek 7 Graf ROA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z přehledu za poslední 3 roky lze vidět, že firma v rentabilitě podniku velmi osciluje. Z vypočítané tabulky lze říci, že v roce 2019 měla vskutku dobrou rentabilitu aktiv, ale z roku 2019 na 2020 nastal obrovský pokles až do minusových čísel. Tento propad nastal kvůli začínající covidové situaci, která byla těžká pro všechny podniky ať už malé či velké. Z roku 2020 na 2021 výsledek dosáhl na číslo 34 %, což je pro podnik velmi uspokojivé.

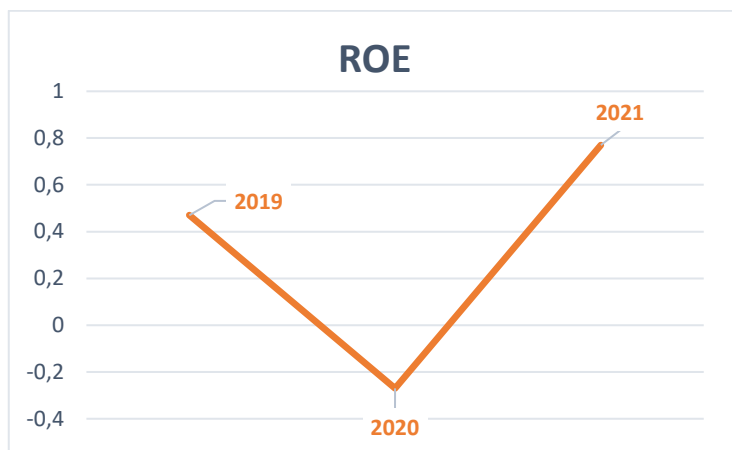
Rentabilita vlastního kapitálu – ROE – po vypočítání je zjištěno množství čistého zisku, které připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Je zde využíván EAT neboli čistý zisk a VK, který označuje vlastní kapitál. Tudíž se ROE vypočítá jako podíl čistého zisku s vlastním kapitálem.

Tabulka 6 Výpočet ROE

Ukazatel	2019	2020	2021
EAT/VK	0,47	-0,27	0,77

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Obrázek 8 Graf ROE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Vývoj ROE je podobný jako u ROA. Opět je možné vidět velký propad v roce 2020, kdy situace byla špatná a ovlivněná covidem-19. Následný rok se společnost opět vrátila do značně kladných a vysokých čísel.

Ukazatele aktivity

Tento ukazatel sleduje schopnost společnosti využívat majetek. Což znamená, jak podnik využívá svá aktiva a zda má nevyužívané kapacity. Níže budou vypočítány 3 ukazatele. Doba obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 7 Výpočet ukazatelů aktivity

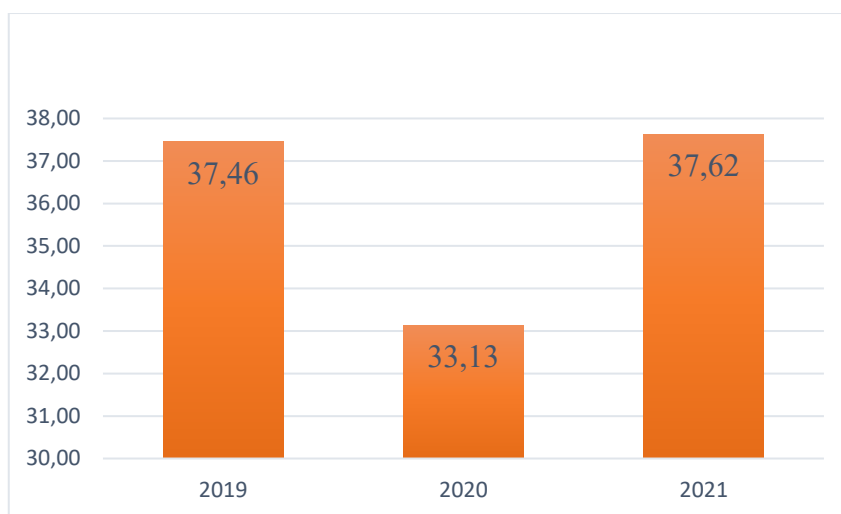
Ukazatel	2019	2020	2021
Doba obratu zásob	37 dní	33 dní	38 dní
doba obratu pohledávek	55 dní	52 dní	40 dní
doba obratu závazků	67 dní	88 dní	53 dní

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Doba obratu zásob se pohybuje za poslední tři roky mezi 33–38 dny. Nejsou tedy viditelné žádné velké výkyvy v prodeji vlastních zásob. Nejméně dní je v roce 2020, kdy jich je zaznamenáno pouze 33. Značí to, že společnost v tomto roce vynaložila méně zdrojů na financování než v roce předchozím.

Tento pokles ale mohl být způsoben těžkou situací při covidové době, kdy šla celková výroba a celkové tržby dolů. Z roku 2020 na 2021 se počet dní opět zvýšil, a to o 5 dní. Důvodem může být zlepšení celkové situace u odběratelů, které zapříčinilo vyšší nárůst poptávky, a tedy také výroby. Pro společnost to však znamená také zadržování většího množství finančních prostředků. Navýšení také mohlo vzniknout z důvodu větší síly odběratele.

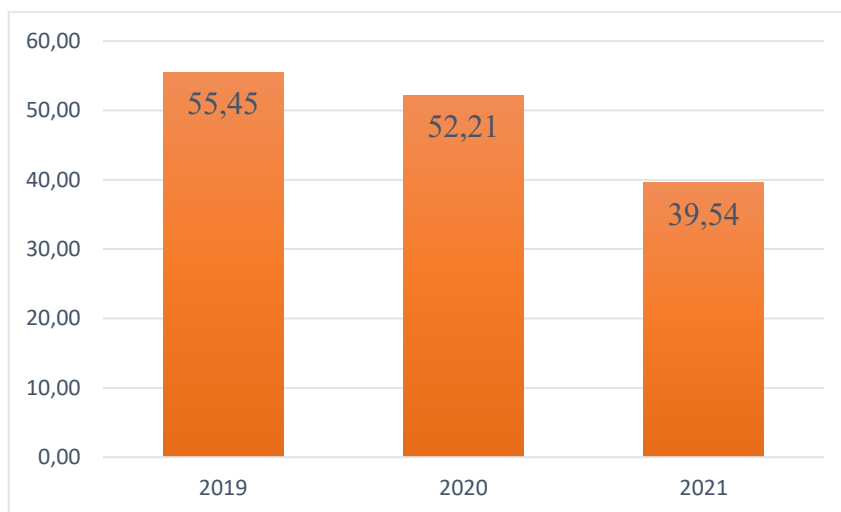
Obrázek 9 Graf doby obratu zásob (dny)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Doba obratu pohledávek se každým rokem snižuje. Což značí menší dobu k financování pohledávek. V roce 2019 byl vykázán nejvyšší ukazatel, a to 55 dní. To může být zapříčiněno dlouhými splatnostmi pohledávek. V roce 2020 se počet dní snížil o 3 a následující rok dokonce až o 12 dní. Tento pokles může být způsoben špatnou situací ve světě kvůli covidu – 19, kdy odběratelé zmenšovali své objednávky anebo vůbec výrobky nepřijímali. V roce 2021 doba obratu klesla na 40 dní. Podle informací ze společnosti snížení doby bylo předvídatelné, protože se opět vyrábělo podle stanovených plánů a dodavatelé začali odebírat více dodávek výrobků.

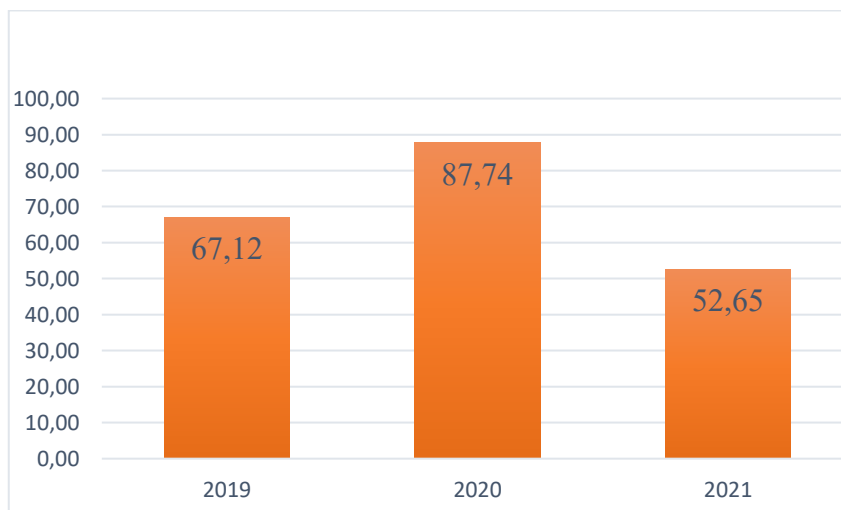
Obrázek 10 Graf doby obratu pohledávek (dny)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Posledním ukazatelem je doba obratu závazků. Z grafu níže lze vidět, že z roku 2019 na 2020 nastal velký nárůst, a to o 21 dní. Vypočítaná vysoká doba obratu ukazuje na špatnou likviditu podniku v roce 2020. To znamená, že společnost nehradila své splatné závazky včas. V roce 2021 však poklesla na 53 dní, což je pro podnik celkem dobré. Z informací ze společnosti nastal nárůst v roce 2020 z důvodu snížení obratu společnosti.

Obrázek 11 Graf obratu závazků (dny)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Ukazatele likvidity

Jde o označení pro schopnost prodeje aktiv na finančním trhu, ale nemá žádný dopad na snížení jejich ceny při prodeji. Jinými slovy lze říci, že je to schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Pomocí těchto prostředků společnost plní své závazky.

Jsou zde zahrnuty položky:

- Peníze,
- pohledávky za výrobky a služby,
- zásoby,
- polotovary, suroviny,
- stroje, budovy.

Níže bude vypočítána běžná likvidita, která je poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Běžná likvidita

Tabulka 8 Výpočet běžné likvidity

Ukazatel	2019	2020	2021
OA/KZ	0,98	1,28	1,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Optimum pro tento ukazatel je stanoven na 1,8 – 2,5. Obecně však platí, že čím vyšší hodnota, tím je možné menší riziko platební neschopnosti. Z tabulky výše je možné vyčíst, že likvidita podniku pomalu stoupá, ale zatím se nedostává do optimálních čísel. Nejvyšší likviditu měla v roce 2020, která je pořád nižší než doporučené pásmo. Neznamená to, že společnost své závazky neplní, ale zatím nepřeměňují dostatek aktiv na peněžní prostředky, což je také částečně způsobeno Covidem 19 a nedostatkem dodávaného potřebného materiálu.

Peněžní likvidita

Tabulka 9 Výpočet peněžní likvidity

Ukazatel	2019	2020	2021
PP/KZ	0,004	0,058	0,002

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tento ukazatel udává, jak je společnost schopná hradit své splatné závazky. Optimum se nachází mezi hodnotami 0,2 – 0,5.

V případě společnosti Hutchinson jsou vypočítaná čísla pod hranicí tohoto rozmezí, tudíž podnik nemá optimální peněžní likviditu. Může to být také z důvodu nedržení velkého množství finančních prostředků na pokladně či na bankovních účtech.

Ukazatele zadluženosti

Jedná se o vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku, které následně ukazují, v jak velkém rozsahu využívá k financování cizí zdroje, tím jsou myšlené například půjčky. Pro tuto práci jsou zvolené dva ukazatele. Prvním je celková zadluženost a druhým míra zadluženosti.

Celková zadluženost

Tabulka 10 Výpočet celkové zadluženosti

Ukazatel	2019	2020	2021
CZ/CA	0,7	0,77	0,64

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

CZ = cizí zdroje

CA = celková aktiva

Z tabulky lze vidět, že podíl cizích zdrojů financování na celkových aktivech je vyšší než 50 % ve všech zkoumaných letech. Tudíž společnost financuje spíše z cizích zdrojů nežli z vlastních, což neznáčí, že si podnik nevede dobře.

Míra zadluženosti

Tabulka 11 Výpočet míry zadluženosti

Ukazatel	2019	2020	2021
CZ/VK	2,35	3,32	1,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

CZ = cizí zdroje

VK = vlastní kapitál

Doporučená hodnota by neměla přesáhnout 1. Pokud je zadluženost vyšší než jedna, podnik má vysokou zadluženost. Zde lze z tabulky vidět, že společnost Hutchinson má za zkoumané roky vždy míru zadluženosti vyšší než 1, což ukazuje na to, že je cizí kapitál vyšší než vlastní. U těchto společností to ale není nic neobvyklého.

4.7 SWOT analýza

Výše je zanalyzováno celkové prostředí podniku. Společnost byla zkoumána jak z vnitřní části, tak i z té externí. Na základě toho mohla vzniknout SWOT analýza, kde jsou vytyčeny nejzákladnější faktory silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Tato analýza je vytvořena pouze z několika základních a nejdůležitějších bodů týkajících se společnosti. Podle výsledné SWOT analýzy je možné říci, že firma si stojí velmi dobře. Její silné stránky mají větší hodnotu než ty slabé. U slabých stránek by bylo potřeba nejvíce zapracovat na komunikaci s odběrateli.

Největší hrozbou je energetická krize a válka na Ukrajině. Bohužel tyto dva faktory není firma schopna ovlivnit, a tak musí čekat na následný vývoj a přizpůsobovat se změnám a popřípadě pozměňovat možné plány do budoucna. U příležitostí je podstatný rostoucí automobilový trh, který je základem všeho. Pokud nastane přechod na elektroautomobily, firma by měla být schopná se přizpůsobit a pokračovat ve výrobě Tabulka

12 SWOT analýza společnosti Hutchinson s. r. o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	Vysoká kvalita výrobků	Vysoké dodatečné náklady na logistiku
	Nové technologie	Nekonkrétní vize podniku
	Podpora ekologie	Hromadění skladovacích zásob kvůli odběratelům
	Osvědčená technologie ve výrobních procesech	
Externí	Příležitosti	Hrozby
	Slabá konkurence – vyšší počet zakázek	Nová technologie z plastů pro vyrábění hadic
	Rychle rostoucí automobilový trh	Energetická krize
	Nové technologické objevy	Válka na Ukrajině
	Zautomatizování výrobních procesů	Nepříznivý směnný kurz

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.8 Matice TOWS

Matice vychází ze SWOT analýzy, která je znázorněna v podkapitole výše. Vytváří jednotlivé scénáře kombinací slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. K tomu slouží 4 možné strategie:

1. SO (maxi – maxi)
2. WO (mini – maxi)
3. ST (maxi – mini)
4. WT (mini – mini)

Tabulka 13 Matice TOWS

	Silné stránky (SO)	Slabé stránky (WO)
	MAXI – MAXI	MINI – MAXI
Příležitosti	Snížení energetické náročnosti výrobních hal	Pravidelná kontrola připravenosti dodávek
	Nahradit energeticky náročné výrobní stroje (novou technologií)	Zahájení vyjednávání s obchodními partnery
	MAXI – MINI (ST)	MINI – MINI (WT)
Hrozby	Zkoumání plastového průmyslu v pokrokových technologiích	Snížení dodatečných nákladů zpřísněním kontroly materiálu a vyrobených produktů
		Upřesnění smluvních podmínek s odběrateli pro snížení zásob v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě celkového vyhodnocení byla vybrána strategie SO (maxi-maxi), která koresponduje s vizí podniku. Jedná se o nahrazení energeticky náročných výrobních strojů, protože společnost se snaží o neustálé zautomatizování výrobního procesu a tímto výzkumem by mohla dosáhnout zvětšení kvality výrobků, snížení energií a celkového zlepšení výrobního procesu.

5 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti bylo definováno v teoretické části této práce. První část následující kapitoly bude zaměřená na finanční analýzu podniku, do které patří absolutní a poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele jsou vypočítány v kapitole 4 v analýze mikroprostředí, a proto zde nebudou znovu vypracovány. Absolutní ukazatele se týkají hlavních výkazů společnosti, avšak nejsou stěžejní pro tuto práci a nebudou zde více rozepsány. Dalším krokem budou moderní metody pro měření výkonnosti, kde byl vybrán a vypočten ukazatel EVA.

5.1 Moderní metody pro měření výkonnosti

Pro zpracování moderní metody byl vybrán ukazatel EVA. Následný výpočet a všechny uvedení hodnoty jsou získané z interních materiálů.

5.1.1 EVA

EVA je ekonomický model, který je vypočítán dle vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Všechny zmíněné položky výše je potřeba určit, vložit do jednoho vztahu a vypočítat EVA.

C (NOA)

Pomocí C je vypočítán kapitál vycházející z rozvahy podniku. Výsledek je získán pomocí majtkového přístupu. Je potřeba zjistit aktivaci položek, které nejsou vykázané v aktivech, neoperativní akce a neúročený cizí kapitál.

V tabulce níže budou využity položky z finančních výkazů společnosti.

Tabulka 14 Vymezení C (NOA)

2021	v tis. Kč
Dlouhodobý majetek	470 426
Nehmotný	38
Hmotný	470 388
Finanční	0
Čistý pracovní kapitál	80 896
Zásoby	224 609
Pohledávky	309 752
Krátkodobý finanční majetek	0
Časové rozlišení	9 972
(-) Neúročené závazky	463 437
NOA	551 322

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes – Čistý provozní zisk po zdanění)

Při správném vypočítání NOPAT je potřeba dodržet vyvážení mezi NOA a NOPAT. K určení je potřebný výkaz zisku a ztráty, ze kterého je získán hospodářský výsledek, který je stěžejní pro určení NOPAT. Musí se jednat o provozní výsledek hospodaření před zdaněním a ten je následně ještě upraven o placené úroky, mimořádné položky a daň.

Výpočet:

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

$$\text{NOPAT} = 351\,387 * (1 - 0,19)$$

$$\text{NOPAT} = \mathbf{284\,623,47}$$

EBIT = provozní zisk před úroky a zdaněním

t = sazba daně z příjmu

WACC (Weighted Average Cost of Capital – Vážený průměr nákladů kapitálu)

Nyní bude znázorněna změna kapitálové struktury, která je podstatnou součástí výpočtu EVA a následně se projeví v poslední výpočtu WACC.

Tabulka 15 Celkový kapitál

2021	v tis. Kč
Vlastní kapitál	283489
Základní kapitál	81500
Kapitálové fondy	239
Rezervní fondy	0
VH minulých let	-82555
VH účetního období	284305
Ekvivalent VK	0
Cizí zdroj	102400
Kapitál celkem	385889

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Prvním úkolem je přiřadit náklady k druhům kapitálu. Položka náklady na cizí kapitál je vyjádřena úroky. Náklady na vlastní kapitál jsou vypočítány pomocí průměrné hodnoty.

Vzorec:

$$WACC = r_e * \frac{E}{C} + r_D \frac{D}{C} * (1 - T) \text{Náklady na cizí kapitál (rD)}$$

Náklady na vlastní kapitál (re)

Cizí kapitál/Kapitál celkem (D/C)

Vlastní kapitál/Kapitál celkem (E/C)

Daňová sazba z příjmu (T)

Výpočet:

$$WACC = 0,15 * \frac{283489}{385889} + ,014 * \frac{102400}{385889} * (1 - 0,19)$$

$$WACC = \mathbf{14,3}$$

EVA

Finálním výpočtem je ekonomický model EVA, ke kterému byly výše vypočítány všechny potřebné ukazatele.

Vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC * NOA$$

Výpočet:

2021	v tis. Kč
NOA	551 322
NOPAT	284 623
WACC	14,30 %
EVA	510 052

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Konečná hodnota modelu EVA je 510 052 Kč. Tento výsledek poukazuje na tu skutečnost, že podnik Hutchinson s. r. o. pro své majitele tvoří hodnotu.

5.2 Zhodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost podniku byla hodnocena podle moderních a komplexních měření. V první části bylo potřeba vytvořit strategickou analýzu podniku. Z té bylo zjištěno, že se společnost snaží zautomatizovat a zefektivnit výrobní procesy, snížit své náklady, vytvořit lepší vztahy se svými zákazníky a mnoho dalších faktorů.

U finančních faktorů byly využity ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Téměř u všech bylo zjištěno zhoršení stavu podniku v roce 2020. To bylo zapříčiněno pandemií, která vypukla na začátku roku 2020 a podnik značně ovlivnila. V roce 2021 se podniku povedlo dosáhnout lepších výsledků a bylo zřejmé, že se situace lepší. Produkční síla společnosti byla vyhodnocena jako velmi dobrá.

Ohledně ukazatelů aktivity nejsou vyhodnoceny špatné doby obratu jednotlivých ukazatelů, avšak pro společnost to není optimální. Z vyhodnocení je zřejmé, že má podnik vyšší zadluženost. Znamená to, že využívá finanční prostředky z cizích zdrojů. U takto velkých závodů to neznačí negativní dopad společnost.

U moderního přístupu měření výkonnosti byl využit ukazatele EVA. Výsledek EVA se pohybuje ve vyšších kladných hodnotách, což značí, že společnost tvoří hodnotu pro své vlastníky.

6 Návrh systému měření výkonnosti – BSC

Z komplexních metod, které byly představeny v teoretické části, byla vybrána pouze metoda BSC, jelikož EFQM není možné samostatně provést.

6.1 Balanced scorecard

Prvním krokem bude stanovení cílů v jednotlivých perspektivách, které korespondují s vizí společnosti. Tabulka níže vyznačuje rozdělení perspektiv počínaje finanční a končící interním potenciálem. Ke každé byly vytyčeny aspoň dva cíle. Následně budou perspektivy blíže popsány a pro každou vytvořena vlastní tabulka a stanovit KPI (klíčové ukazatele výkonnosti), indikátory, současné a cílové hodnoty.

Tabulka 16 Cíle perspektiv

Finanční perspektiva	1. Zvýšení HV
	2. Zvýšení vnitřní efektivity
	3. Zvýšení obrátu dle plánů
Zákaznická perspektiva	1. Dodržení minimální počtu stanovených reklamací
	2. Zvýšení spokojenosti zákazníků
Interní procesy	1. Snížení urgentní přepravy za dodatečný materiál
	2. Flexibilnější výroba
	3. Zautomatizování výrobní procesů
Interní potenciál	1. Zlepšení materiálně technických zdrojů
	2. Zlepšení lidských zdrojů
	3. Nové technologie

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Finanční perspektiva

Na vrcholu perspektiv je vždy ta finanční. Prvním cílem je navýšení výsledku hospodaření. Společnost se v roce 2019 a 2020 dostala do značné ztráty, která vznikla z důvodu špatné situace ve světě. V roce 2021 se znovu vyšplhala na kladná čísla, ale stále to není podle stanovených předpokladů. Nyní je potřeba u HV získat cílený výsledek, který může vzniknout například zvýšením výnosů či flexibilnější reakcí na poptávky.

Tabulka 17 Finanční perspektiva 1. cíl

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zvýšení výsledku hospodaření	Hodnota výsledku hospodaření	tis. Kč	284 305	398 027

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Cíl zvýšení vnitřní efektivnosti může být dosažen lepším řízením nákladů, zdrojů a jednotlivých procesů, ale také například školením zaměstnanců. Po dokončení mohou zaměstnanci svoji práci vykonávat lépe a efektivněji. Současná hodnota by prokonzultována s vedením společnosti, ale nejedná se o konkrétní číslo, ale pouze jejich odhad.

Tabulka 18 Finanční perspektiva 2. cíl

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zvýšení vnitřní efektivity	Počet absolvovaných školení	kusy	89	270

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Posledním cílem je zvýšení obratu dle plánu. Navýšení obratu může vzniknout několika cestami. Může se jednat například o zavedení denních výkazů ze všech oddělení. Výsledky se zanalyzují a následně může dojít k průlomu zjištění problému, který nebyl vůbec identifikován. Dalším způsobem může být snižování nákladů, které má firma také za cíl.

Tabulka 19 Finanční perspektiva 3. cíl

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zvýšení obratu dle plánu	Hodnota výsledku čistého obratu	tis. Kč	3 710 890	4 638 613

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Zákaznická perspektiva

Prvním cílem je dodržení počtu stanovených reklamací. Podnik má momentálně 30 reklamací za rok při počtu na 1 mil. kusů. Společnost by lepších výsledků chtěla dosáhnout zlepšením výrobních procesů, tedy zautomatizováním výroby a větší kontrolou finálních výrobků.

Tabulka 20 Zákaznická perspektiva 1. cíl

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Dodržení minimální počtu stanovených reklamací	Hodnota počtu reklamací za rok	kusy	30/rok	15/rok

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Navýšení spokojenosti zákazníků je jedním z podstatných cílů téměř každé společnosti. Dobré vztahy je možné zajistit navázáním hlubších vazeb se zákazníky nebo prodejními aktivitami podniku, které se pak odrazí na tržbách.

Tabulka 21 Zákaznická perspektiva 2. cíl

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Míra opakovaných nákupů	%	0,3	0,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Interní procesy

Vynaložené náklady na urgentní dopravu jsou problémem společnosti už několik let, a to hlavně z důvodu finančního hlediska, protože dodatečná doprava je velmi nákladná.

Tabulka 22 Interní procesy 1. cíl

Interní procesy				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Snížení urgentní přepravy za dodatečný materiál	Hodnota vynaložených finančních prostředků	tis. Kč	1 238	550

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Flexibilnější výroba je druhým cílem interních procesů. Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost by chtěla mít univerzálnější stroje, které zvládnou vyrábět více výrobků, a ne jeden konkrétní. Momentálně je to možné pouze u jednoho stroje.

Tabulka 23 Interní procesy 2. cíl

Interní procesy				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Flexibilnější výroby	Počet strojů ve výrobě na univerzálnější vyrábění	kusy	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tento cíl je spojen s vizí společnosti. Jedná se o zautomatizování výrobních procesů. Společnost by chtěla, aby výrobní procesy byly co nejméně závislé na lidské práci, a také, aby vyráběla produkty v co největším množství a kvalitě.

Tabulka 24 Interní procesy 3. cíl

Interní procesy				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zautomatizování výrobních procesů	Procentní vyjádření zautomatizované výroby	%	58,00 %	85,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Interní potenciál

Faktor zlepšení materiálně technických zdrojů může být ovlivněn například efektivností investičních produktů nebo efektivností využívání a obsluhy. Společnost by chtěla více investovat do tohoto zlepšení a do nové technologie, který tento cíl pomůže splnit.

Tabulka 25 Interní potenciál 1. cíl

Interní potenciál				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zlepšení materiálně technických zdrojů	Zdroje vynaložené na zlepšení	v tis. Kč	100 000	250 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Lidské zdroje jsou jedním z významných faktorů při řešení této problematiky. Zlepšení může být ovlivněno motivací zaměstnanců a jejich rozvojem, pracovními podmínkami, ale i jejich spokojeností.

Tabulka 26 Interní potenciál 2. cíl

Interní procesy				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Zlepšení lidských zdrojů	Roční zhodnocení každého zaměstnance s procentuálním vyhodnocením spokojenosti	%	67,50 %	80,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Technika ve světě stále roste a je potřeba zjišťovat, jaké jsou dostupné nové technologie, které mohou pomoci k zefektivnění výrobních procesů. Může se jednat o stroje nebo roboty, ale také o nové softwary a programy.

Tabulka 27 Interní potenciál 3. cíl

Interní procesy				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 5 letech)
Nové technologie	Vynaložené finanční prostředky	v tis. Kč	350 00	550 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Strategická mapa

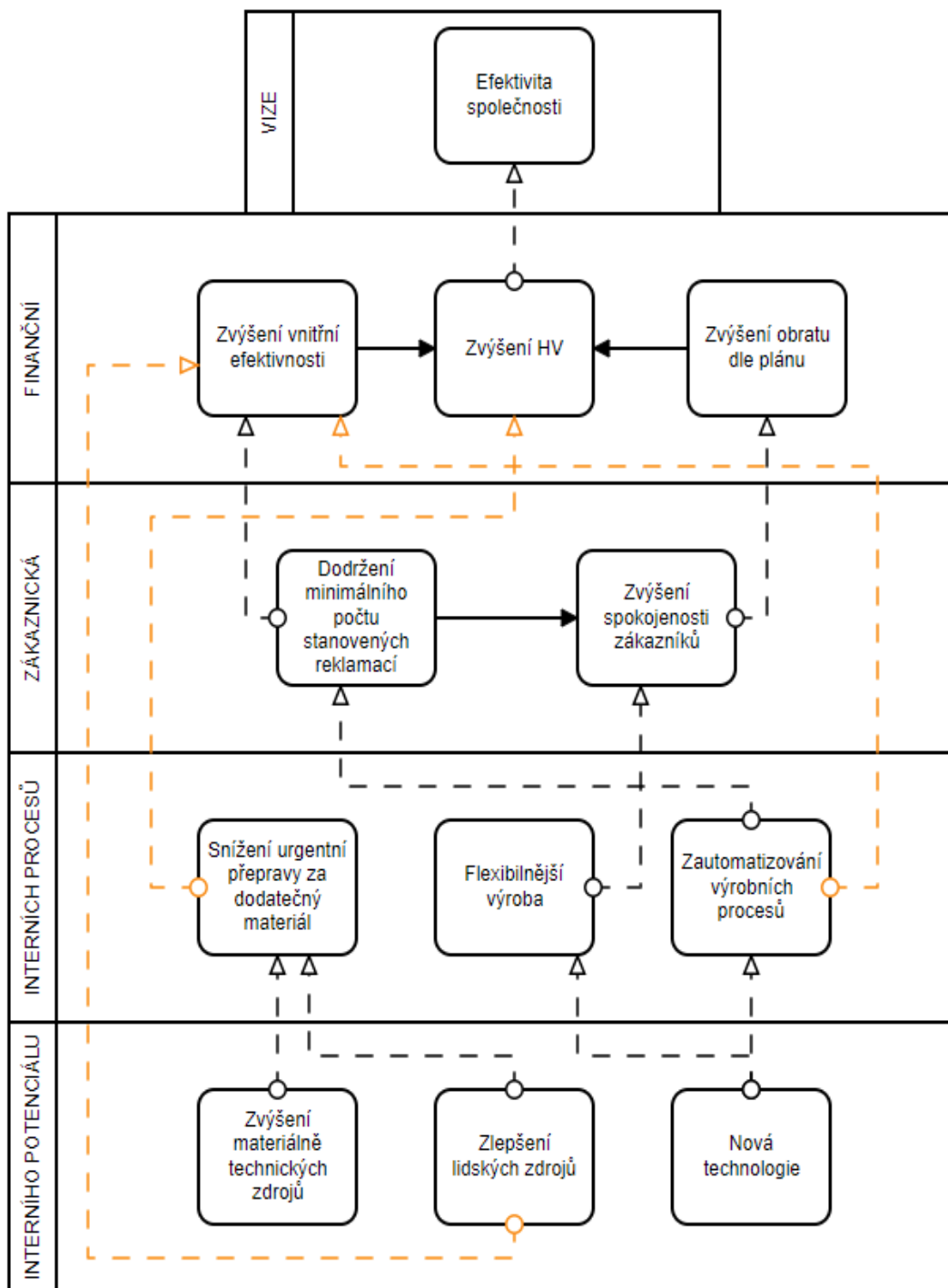
Strategická mapa je výstupem BSC. Popisuje jednotlivé cíle v perspektivách a následně je všechny propojuje. Faktory, které jsou v ní uvedené, napomáhají k naplnění stanovené vize.

Na vrcholu celé mapy je stanovená vize společnosti. Následně je sestavena od finanční perspektivy až k internímu potenciálu. Mapa obsahuje tři různé propojovací čáry. První plná černá čára znázorňuje propojení cílů v dané perspektivě. Následně přerušující se černá čára propojuje perspektivy, které jsou za sebou. Třetí přerušující se oranžová čára spojuje cíle v jednotlivých perspektivách dohromady. Faktory jsou nejvíce propojovány se zvýšením vnitřní efektivity, která je stěžejní pro napomáhání k dosažení dané vize.

Na mapě je znázorněna vazba mezi zlepšením lidských zdrojů, které má dopad na zvýšení vnitřní efektivity. Pokud nastane snížení urgentní dopravy, následkem bude zvýšení HV, protože společnosti klesnou značné náklady. Dále pokud společnost zautomatizuje výrobu,lepší i efektivnost celého podniku atd. Toto jsou hlavní vazby mezi cíli. Níže můžete vidět všechna propojení.

Tím, že jsou všechny faktory provázané, vedou k jednomu hlavnímu cíli a tím je vize společnosti, která zní: „Co nejefektivnější závod pomocí zautomatizování všech výrobních procesů do roku 2028.“

Obrázek 12 Strategická mapa BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Model úkolů a aktivit

Níže jsou vytvořeny modely se strategickými cíli v jednotlivých perspektivách, které znázorňují faktory ze strategické mapy. Tento model může následně posloužit společnosti jako podklad pro zavedení programu zvyšování efektivity podniku.

V tabulce je vždy vize společnosti, poté strategické cíle, které byly vytyčeny pro jednotlivé perspektivy. Dále úkoly, které jsou potřebné k dosažení cílů a sepsané opatření pro daný úkol.

Tabulka 28 Finanční perspektiva – úkoly a opatření

Finanční perspektiva			
Vize	Strategické cíle	Úkoly	Opatření
Efektivní závod	Zvýšení výsledku hospodaření	Zvýšení výnosů – tvorba ceny	Neustálá inovace výrobků a procesů
	Zvýšení vnitřní efektivity	Řízení zdrojů a nákladů	Snížení nákladů
	Zvýšení obrátu dle plánu	Zvýšení tržeb za prodané výrobky, získání nových zákazníků	Oslovení nových zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 29 Zákaznická perspektiva – úkoly a opatření

Zákaznická perspektiva			
Vize	Strategické cíle	Úkoly	Opatření
Efektivní závod	Dodržení minimálního počtu stanovených reklamací	Zautomatizování výrobních strojů	Zjišťování nových procesů a technik
	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Zlepšení programu pro zákazníky	Zlepšení vztahů se zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 30 Interní procesy – úkoly a opatření

Interní procesy			
Vize	Strategické cíle	Úkoly	Opatření
Efektivní závod	Snížení urgentní přepravy za dodatečný materiál	Lepší informovanost z výroby do logistického oddělení	Pravidelná kontrola výrobního procesu a množství vyrobených výrobků
	Flexibilnější výroba	Změna strojů pro flexibilnější stroje na vyrábění různých druhů výrobků	Zajištění potřebné inovace na efektivnější výrobu
	Zautomatizování výrobních procesů	Vytvoření plánu zautomatizování procesů z oddělení automatizace a vývoj nových procesů	Analyzování výrobních procesů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 31 Interní potenciál – úkoly a opatření

Interní potenciál			
Vize	Ukazatele	Úkoly	Opatření
Efektivní závod	Zlepšení materiálně technických zdrojů	Nové technologie společnosti	Specializovanost zaměstnanců
	Zlepšení lidských zdrojů	Motivace zaměstnanců	Roční hodnotící pohovor
	Nové technologie	Pověření technické oddělení pro zjištění nových technologií	Neustálá informovanost o novinkách

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Složitějším a obsáhleším měřením je výše vytvořená BSC, která slouží jako návrh systému k řízení a měření výkonnosti společnosti. Vizualizuje potřebné faktory k měření a následně mezi nimi tvoří vazby. Z výstupů BSC lze říci, že společnost je řízena kvalitně a pomocí vrcholového managementu. Implementací této metodiky BSC by bylo možné splnit vizi společnosti.

6.2 Následná doporučení k výsledkům měření výkonnosti

Základním úkolem společnosti by mělo být stanovení všech potřebných ukazatelů výkonnosti a také použití výběr z ukazatelů stanovených výše k pravidelnému hodnocení, sledování a analyzování. Pro každý z ukazatelů byly vytvořeny menší strategické mapy, které ukazují, jakými cíli lze dosáhnout cílů hlavních. Je potřeba sledovat finanční, ale i ty nefinanční ukazatele mezi které, patří například enviromentální ukazatele. Je to z toho důvodu, že od roku 2025 bude zaveden ESG reporting, kde firma bude muset překládat report, jak společnost ovlivňuje životní prostředí (například uhlíkovou stopu). Stanovené ukazatele poté mohou být rozloženy do jednotlivých oddělení podle způsobnosti a následně je zanalyzuje a vyhodnotí. Tento proces měření by firma měla provádět pravidelně, protože vývoj ukazatelů je závislý na velikosti a odvedené práci.

Společnost Hutchinson s. r. o. by měla implementovat určitá zlepšení a měření, ke kterým mohou posloužit následující programy:

1. Zavedení pravidelného systému měření výkonnosti. Stanovení měřitelných a neměřitelných faktorů k průběžnému měření a následně sestavit výslednou analýzu.
2. Podnik by měl provést určité kroky v logistice a ve výrobě kvůli dodržování počtu vyrobených výrobků do jedné dodávky. Logistika by měla mít informace od výroby, jak to vypadá s přípravou nakládky a pokud vzniká nějaký deficit zjistit problém. Následně vytvořit opatření, které zamezí k dopravě necelých dodávek s výrobky.
3. Vytvoření projektů na výzkum a vývoj ohledně nových technologií. Spojení oddělení automatizace a vývoj nových procesů s technickým oddělením a vytvořit program, který bude sloužit pro rozvoj a zjišťování nových technologií.
4. Zahájení vyjednávání se zákazníky, kteří si určují podmínky za chodu. Je potřeba sestavení jasných podmínek, které budou výhodné pro obě strany. Pokud nebudou podmínky dodrženy, bude stanovena penalizace.
5. Oslovení obchodních partnerů, tedy dodavatelů ohledně nesplnění dodávaného počtu materiálu a nedodržení termínů dodávek. Vzájemná domluva o problému a zjištění situace.

Pokud by se společnost držela navržené strategické mapy a tabulek, kde jsou vypsány úkoly a opatření, tak získá velmi dobrý základ pro systém měření společnosti a také se posune blíže k dosažení stanovené vize.

Závěr

System měření výkonnosti by měl být nedílnou součástí každého podniku. Je to jedno z nejdůležitějších témat, kterým se podnik zabývá, protože popisuje činnosti společnosti a jejich průběh. Důležitým faktorem je stanovení správných strategických cílů, od kterých se odvíjí všechny následující kroky systému měření.

Cílem práce bylo vytvořit strategickou analýzu celého podniku, zhodnotit jeho silné a slabé stránky a následně vybrat vhodnou metodu pro měření. Pro naplnění první části cíle byly vybrány metody pro okolí podniku, ve kterém byly zjišťovány faktory, jež ovlivňují společnost. Z výsledků analýz je možné říci, že si společnost na trhu vede velmi dobře. Je to zapříčiněno mimo jiné tím, že neexistuje momentálně žádná velká konkurence, která by ji ohrožovala.

K hodnocení podniku byly využity i finanční faktory, které vykazují následné výsledky. Bylo zjištěno, že v roce 2020 nastal ve společnosti velký pokles obrátu a HV, a to z důvodu epidemiologické pandemie covid – 19. Odběratelé společnosti kupovali méně výrobků, než bylo plánované a dodavatelé neplnili požadavky ohledně množství či času dodávky materiálu. Společnost se však v roce 2021 opět začala dostávat do kladných hodnot a nyní je situace stabilnější.

Pro měření a řízení výkonnosti byla dle domluvy se společností využita metoda Balanced scorecard, ke které je potřeba znát vizi podniku a hlavní strategické cíle. Bylo zjištěno, že cíle jsou nastavené správně a to tak, že korespondují s vizí společnosti. V jednotlivých perspektivách byly stanoveny dílčí cíle, které vedou k dosažení těch strategických. Na základě toho vznikla strategická mapa, která ukazuje, zda jsou cíle správně provázány. Z výsledků BSC byly navrženy doporučení pro společnost, která mohou pomoci k dosažení stanovených cílů a celkově zlepšit výkonnost podniku.

Stanovené cíle této práci byly splněny pomocí vytvoření strategických analýz, metody BSC, zhodnocení a následné doporučení pro zlepšení.

Bibliografie

- Anggadwita, G., & Mustafid, Q. (2014). *Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises*. Bandung
- ČSOB. (3. červen 2020). *Proč je SWOT analýza přínosná i pro vaše podnikání?*
Dostupné z <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/swot-analyza/>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management*. Essex.
- Evolution marketing (2020) *Porter analýza*. Načteno z <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
- Fort, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing.
- Grasseová, M., & kolektiv. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera*. BizBooks.
- GRI. (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Načteno z <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení - teorie pro praxi*. C.H.Beck.
- Hoffman, A., Hunger, J., Wheelen, T., & Bamford, C. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Global Edition*. PEARSON Education Limited.
- Hutchinson. (2023). *Výroční zpráva*. Rokycany.
- Chance, R. (2006). *Earned value management systems (EVMS)*. Načteno z <https://www.pmi.org/learning/library/earned-value-management-systems-analysis-8026>
- Ircingová, J. (2022). *Přednášky TMA*. Načteno z <https://portal.zcu.cz/portal/studium/courseware/kpm/tma/prednasky.html>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Grada Publishing.

- Jobka. (2023). Načteno z <https://www.jobka.cz/o-nas/reference/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti*. Management Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení*. C.H. Beck .
- Kislingerová, E. (3. únor 2000). *Ekonomická přidaná hodnota*. Načteno z <https://ekonom.cz/c1-992258-ekonomicka-pridana-hodnota>
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza*. Grada publishing .
- Kocmanová, A., & Hřebíček, J. (2013). *Měření podnikové výkonnosti*. Brno.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (Wiley Finance) 7th Edition*. McKinsey & Company Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. Grada publishing .
- Kuba, D. (11. duben 2022). *Model EFQM – praktický nástroj pro řízení transformace i budování firemní kultury*. Praha Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. C.H.Beck.
- Laukkanen, T., Gábor, N., Saku, H., Helen, R., & Mika, P. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. London.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Grada publishnig.
- Miras.cz. (8. Leden 2023). *Podniková ekonomika 6. Řízení pracovního kapitálu*. Načteno z <https://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-06.php>
- Nosková, M. (2020). *Trendy v podnikání*. Plzeň
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Linde .
- Pletzer, J., Nikolova, R., Kedzior, K., & Voelpel, C. (15. Květen 2015). Does Gender Matter? Female Representation. Mexico.
- Růžičková, P. (2015). *Finanční analýza*. Grana publishnig.
- Sedláček, M., Suchánek, P., & Špalek, J. (2012). *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. Masarykova univerzita.

- Simona. (19. Březen 2012). *Strategické řízení*: Načteno z <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/strategicke-rizeni/>
- Srpová , J., & a kolektiv. (2020). *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů* . Grada.
- Středoevropské centrum pro finance a management. (2023). *Market Value Added*
Načteno z <https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Market+Value+Added+MVA&IdPojPass=21>
- Šulák , M., & Vacík , E. (2005). *Měření výkonnosti firem* .Vysoká škola finanční a správní.
- Šulák, M., & Zahradníčková, L. (2012). *Rozbor výkonnosti firem*. Západočeská univerzita.
- Thaddeus, M. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada publishing.
- Vij, S., & Bedi, H. (13. červen 2016). *International Journal of Productivity and Performance Management*. Bradford.
- Vochozka, M., & a kolektiv. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Grada publishing.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Grada publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - měřítko pro perspektivy BSC	34
Tabulka 2 Strategické cíle.....	40
Tabulka 3 PESTLE analýza společnosti Hutchinson s. r. o.....	43
Tabulka 4 Analýza Porterova modelu 5 sil.....	45
Tabulka 5 Výpočet ROA	51
Tabulka 6 Výpočet ROE.....	52
Tabulka 7 Výpočet ukazatelů aktivity	52
Tabulka 8 Výpočet běžné likvidity	55
Tabulka 9 Výpočet peněžní likvidity.....	55
Tabulka 10 Výpočet celkové zadluženosti	56
Tabulka 11 Výpočet míry zadluženosti	56
12 SWOT analýza společnosti Hutchinson s. r. o.....	57
Tabulka 13 Matice TOWS.....	58
Tabulka 14 Vymezení C (NOA).....	60
Tabulka 15 Celkový kapitál.....	61
Tabulka 16 Cíle perspektiv	63
Tabulka 17 Finanční perspektiva 1. cíl	64
Tabulka 18 Finanční perspektiva 2. cíl.....	64
Tabulka 19 Finanční perspektiva 3. cíl	64
Tabulka 20 Zákaznická perspektiva 1. cíl	65
Tabulka 21 Zákaznická perspektiva 2. cíl	65
Tabulka 22 Interní procesy 1. cíl	66
Tabulka 23 Interní procesy 2. cíl	66
Tabulka 24 Interní procesy 3. cíl	67

Tabulka 25 Interní potenciál 1. cíl	67
Tabulka 26 Interní potenciál 2. cíl	67
Tabulka 27 Interní potenciál 3. cíl	68
Tabulka 28 Finanční perspektiva – úkoly a opatření	70
Tabulka 29 Zákaznická perspektiva – úkoly a opatření	70
Tabulka 30 Interní procesy – úkoly a opatření	71
Tabulka 31 Interní potenciál – úkoly a opatření	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně manažerského řízení	9
Obrázek 2 - Podnikatelské prostředí	12
Obrázek 3 PESTLE analýza	15
Obrázek 4 - Perspektivy BSC	35
Obrázek 5 Logo společnosti	37
Obrázek 6 Organigram společnosti.....	49
Obrázek 7 Graf ROA	51
Obrázek 8 Graf ROE.....	52
Obrázek 9 Graf doby obratu zásob (dny).....	53
Obrázek 10 Graf doby obratu pohledávek (dny)	54
Obrázek 11 Graf obratu závazků (dny).....	54
Obrázek 12 Strategická mapa BSC.....	69

Abstrakt

Semešová, S. (2023). *Systém měření organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: systém měření výkonnosti, strategická analýza, Balanced scorecard

Tato diplomová práce se zabývá systémem měření výkonnosti konkrétní společnosti. Cílem je charakteristika výkonnosti podniku a přístupy k jejímu měření. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část definuje analýzu strategického prostředí, poté měření výkonnosti podniku a jako poslední přístupy k měření výkonnosti. V druhé praktické části je vytvořen návrh pro měření a řízení společnosti pomocí metodiky BSC.

Abstract

Semešová, S. (2023). *Anorganization's performance measurement system* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: the performance measurement system, strategic analysis of the company, Balanced scorecard

This thesis deals with the performance measurement system of a specific company. The goal is to characterize the company's performance and approaches to its measurement. The work is divided into a theoretical and a practical part. The first part defines the analysis of the strategic environment, then the measurement of business performance, and finally the approaches to measuring performance. In the practical part of the thesis, a proposal for measuring and managing the company is created by using the BSC methodology.