

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Návrh systému měření výkonnosti
vybrané organizace**

**Proposal of a system for measuring the
performance of the selected organization**

Bc. Lucie Karásková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh systému měření výkonnosti vybrané organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 17. 4. 2023

v. r. *Bc. Lucie Karásková*

Zásady pro vypracování práce:

Popište přístupy k měření výkonnosti organizace.

Představte vybranou organizaci.

Zanalyzujte a zhodnoťte současný systém měření výkonnosti v organizaci.

Navrhněte nový systém měření výkonnosti v organizaci.

Poděkování

Ráda bych využila příležitosti a poděkovala touto formou své vedoucí diplomové práce Ing. Martě Noskové, Ph.D. za konzultace, cenné rady, připomínky a okamžitou zpětnou vazbu. Dále bych ráda poděkovala podniku IPS Services, s.r.o. za ochotu, poskytnuté informace a možnost konzultací se zaměstnanci.

V neposlední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou nejen při psaní diplomové práce, ale také v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod	6
1 Výkonnost podniku	8
1.1 Definice výkonnosti podniku	8
1.2 Důvody měření výkonnosti podniku	10
1.3 Faktory ovlivňující výkonnost podniku	12
1.3.1 Finanční faktory	12
1.3.2 Nefinanční faktory	13
1.3.3 Ostatní faktory	14
2 Proces měření výkonnosti podniku	17
2.1 Příprava vstupních informací pro měření výkonnosti	17
2.1.1 Definice poslání, vize, cíle a strategie podniku	18
2.1.2 Sběr dat	20
2.1.3 Analýza prostředí	20
2.2 Plánování systému měření výkonnosti podniku	25
2.3 Realizace, hodnocení a zvýšení výkonnosti podniku	30
3 Ukazatele měření výkonnosti podniku	32
3.1 Kvantitativní ukazatele	32
3.2 Kvalitativní ukazatele	33
3.3 Klasické ukazatele	33
3.4 Moderní ukazatele	40
3.5 Ukazatele založené na komplexním řízení strategie	41
4 Představení podniku	47
4.1 Podnik IPS Services, s.r.o.	47
4.2 Vznik, vývoj a současná situace podniku	48

5	Měření výkonnosti v podniku.....	50
5.1	Příprava vstupních informací pro měření výkonnosti	50
5.1.1	Poslání, vize, cíle a strategie podniku	50
5.1.2	Sběr dat	52
5.1.3	Analýza prostředí	53
5.2	Současný systém měření výkonnosti.....	63
5.2.1	Kvantitativní ukazatele	63
5.2.2	Kvalitativní ukazatele	65
5.2.3	Klasické ukazatele.....	67
5.3	Zhodnocení současného systému měření výkonnosti	72
6	Návrh nového systému měření výkonnosti	73
6.1	Balanced Scorecard (BSC)	73
6.1.1	Strategické cíle	73
6.1.2	Strategická mapa	75
6.1.3	Krátkodobé cíle	77
6.1.4	Strategické akce	80
6.1.5	Strategická mapa krátkodobých cílů	83
6.1.6	Postup zavedení.....	85
6.2	Zhodnocení navrhovaného systému měření výkonnosti	87
	Závěr	88
	Seznam použitých zdrojů	90
	Seznam tabulek.....	92
	Seznam obrázků	93
	Seznam použitých zkratk	94
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Téma diplomové práce se zaměřuje na návrh systému měření výkonnosti pro konkrétní podnik. Pojem výkonnost je v běžném životě používán poměrně často, ať už ve sportu nebo v zaměstnání. V současné době je měření výkonnosti jedno z nejpodstatnějších součástí řízení podniku.

Díky výsledkům měření je možné provádět různá manažerská rozhodnutí, která nemusí nutně souviset jen s řízením podniku. Bez měření výkonnosti by bylo obtížné řídit procesy, udržovat konkurenceschopnost podniku či efektivitu procesů nebo dodržovat strategické cíle. V případě níže uvedené diplomové práce je důvodem měření výkonnosti snaha zanalyzovat současnou situaci v podniku, zhodnotit současný systém měření výkonnosti a navrhnout nový systém.

Autorka si vybrala téma diplomové práce z důvodu neustálého řešení výkonnosti v podniku, kde pracuje jako externí pracovník. Podnik IPS Services, s.r.o. je autolakovna založena roku 2021, sídlící v Rokycanech. Autolakovna se snaží poskytnout zákazníkům nejen samotné lakování, ale také kompletní servis. Jedná se například o klempířské práce, mechanické práce nebo čištění vozu. Podnik se specializuje především na osobní automobily, nabízí ale i průmyslové lakování výrobků a dílů z automotive, strojírenství a dalších průmyslových segmentů.

Po provedení analýzy prostředí a zhodnocení současného systému měření výkonnosti podniku, je hlavním cílem diplomové práce navrhnout nový systém měření výkonnosti pro podnik IPS Services, s.r.o. Při plnění hlavního cíle diplomové práce budou plněny i další dílčí cíle. Těmi je například získání teoretických poznatků ohledně měření výkonnosti podniku, definování procesu měření výkonnosti nebo představení podniku IPS Services, s.r.o. Posledním cílem práce je zhodnocení návrhu nového systému měření výkonnosti.

Diplomová práce je rozdělena do kapitol odpovídající dílčím cílům. V teoretické části jsou definovány pojmy související s výkonností podniku a následně je popsán proces měření výkonnosti, který slouží později jako návod pro praktickou část měření výkonnosti v podniku IPS Services, s.r.o. Poslední kapitola teoretické části je věnována popisem jednotlivých ukazatelů výkonnosti.

V úvodní kapitole praktické části je představen podnik IPS Services, s.r.o., pro který je diplomová práce zpracována. Následně je zanalyzované prostředí podniku, kde jsou shrnuty vstupní informace, na základě kterých je provedeno měření výkonnosti podniku pomocí současného systému. Největší část diplomové práce je věnována návrhu nového systému měření výkonnosti, pro který byla, na základě zjištěných informací, zvolena metoda Balanced Scorecard. Na závěr je zhodnocen navrhovaný systém měření výkonnosti.

1 Výkonnost podniku

První kapitola je zaměřena na pojmy související s výkonností podniku. Velká část je věnována především definici výkonnosti podniku. Pro větší pochopení tohoto pojmu je zde také vysvětleno k čemu výkonnost slouží, jaké jsou důvody k měření, kdo výkonnost hodnotí a jaké faktory mohou výkonnost podniku ovlivnit.

1.1 Definice výkonnosti podniku

Výkonnost je běžně využívaný výraz bez ohledu na odborné či zájmové zaměření. Tento pojem má poměrně široký význam a existuje mnoho různých definic. Řada autorů se zabývá měřením výkonnosti podniku, ale co vůbec výkonnost znamená?

Například Wagner (2009, s. 17) se snažil definovat co nejobecněji výkonnost jako: „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 referenčního jevu z hlediska kriteriální škály.“

Definicí výkonnosti je spousta, záleží na tom, za jakým účelem je zkoumaná. Měřit lze nejen výkonnost celého podniku, ale i jednotlivé procesy či vykonávané aktivity (výkonnost zaměstnanců, finanční výkonnost, výkonnost ve výrobě nebo výkonnost oddělení).

Vzhledem k tomu, že v dnešní době dochází k nečekaným změnám podnikatelského prostředí, podnik musí být schopný rychle reagovat a využít své konkurenční výhody. Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že výkonnost, ve spojitosti s podnikem, zasahuje do veškerých podnikových činností, které je nutné skloubit tak, aby ve výsledku vznikl podnik, který je konkurenceschopný, do dalších let fungující a schopný přizpůsobovat se změnám. K tomu, aby byl podnik prosperující, je nutné, aby průběžně vyhodnocoval úroveň výkonnosti a neustále ji zvyšoval.

Podnik je, stručně řečeno, subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy. Podrobněji je podnik definován jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží k podnikání (Veber & Srpová, 2012). I přes to, že se mnoha autorů zabývá měřením výkonnosti podniků, málokterý ale samotnou výkonnost podrobněji definuje. Dle Šuláka a Zahradníčkové (2012) je výkonnost definována jako schopnost podniku co nejefektivněji zhodnotit vložené investice do podnikatelských činností.

Výkonnost ve výrobním podniku může být vnímána ve spojitosti s jeho produkční schopností, tedy s výkonem, který podnik dosahuje jako výsledek. Tento přístup navádí k ocenění výkonu podniku dané produkce pomocí vyhodnocení účetních a jiných dostupných dat. Výkon neboli výkonnost, ale nesouvisí jen s výkonem podniku jako takovým, ale i se všemi oblastmi podniku, jako je například ziskovost nebo nákladovost jednotlivých činností vstupujících do procesu. Výkonnost lze poté hodnotit pomocí různých přístupů, metod či hodnotících modelů (Suchánek, 2013).

Výkonnost podniku lze hodnotit dle Šuláka a Zahradníčkové (2012) ze dvou úhlů pohledu. Buďto management hodnotí ekonomické výsledky, tedy finanční výkonnost, nebo zvolí komplexnější metody, mezi které patří například model EFQM či BSC.

Nejen vlastníci, ale i všechny zainteresované skupiny se snaží o dosažení synergického efektu pomocí propojení a vyladění jednotlivých skupin výkonnosti. Vzhledem k tomu, že vlastníci investují veškeré své prostředky a úsilí do fungování podniku, mají tedy nejdůležitější pohled na jeho výkonnost. Hodnocení výkonnosti se ale netýká jen jich (Wagner, 2009).

Každá zainteresovaná skupina hodnotí výkonnost podniku odlišně:

- **vlastníci** – očekávají největší a nejrychlejší zhodnocení vloženého kapitálu, sledují ziskovost a tržní podíly, akcionáři se zajímají o kapitálový a dividendový výnos,
- **banky** – sledují finanční situaci podniku, zkoumají stav oběžných aktiv a závazků, pro poskytnutí zdrojů financování vyžadují spolehlivost a schopnost podniku splácet své závazky,
- **manažeři** – snaží se o prosperitu podniku, spokojené a loajální zákazníky, stabilitu podílu na trhu a nízké celkové náklady, mají vliv na provozní výsledky, výkonnost, ziskovost konkurenceschopnost a optimalizaci kapitálové struktury,
- **zaměstnanci** – chtějí co nejlepší pracovní a mzdové podmínky, proto se snaží o prosperitu a stabilitu podniku,
- **zákazníci** – požadují, aby výrobky či služby odpovídaly jejich požadavkům, tedy aby kvalita byla co největší a cena i dodací lhůta co nejnižší,
- **dodavatelé** – sledují objemy objednávek, platební kázeň, vývoj tržeb a dodržení doby splatnosti,
- **konkurenti** – snaží se být neustále konkurenceschopný, porovnávají finanční ukazatele.

(Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020)

Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes (2020) rozlišují dva základní přístupy výkonnosti: přímá ekonomická výkonnost a celková ekonomická efektivita. **Ekonomická výkonnost** se týká přímých měřítek úspěchu z pohledu ekonomických výsledků. Ty mají tři rozměry: výkonnost na produkčních trzích (růst tržeb nebo podílu na trhu), účetní míry ziskovosti (marže, návratnost vloženého kapitálu) a opatření na finančním trhu (pohyb cen akcií). **Efektivita** se vztahuje na širší soubor výkonnostních kritérií, než jsou pouze ekonomická. Jedná se například o opatření odrážející interní provozní efektivitu nebo opatření vztahující se k zainteresovaným stranám, jako jsou zaměstnanci či externí komunity.

S výkonností úzce souvisí i prospěch. Ten je na rozdíl od výkonnosti možný změřit a posoudit až po ukončení dané činnosti. Výkonnost je třeba měřit v době, kdy činnosti nejsou ještě ukončeny. Čas, jako takový, je jedním z faktorů ovlivňující výsledky měření. Proto je důležité stanovit vhodnou délku časové periody měření a následně správně interpretovat informace o měření. Zvolení vhodné časové periody se může určit pomocí tempa a rytmu zkoumané činnosti, požadované četnosti informací nebo zažité konvence. Jestliže je zvolen krátký časový úsek, zvyšuje se tím náročnost pro měření výkonnosti. Naopak dlouhá časová perioda zpožďuje informovanost o činnostech, které mohou výkonnost ovlivnit (Wagner, 2009).

Činnosti, které jsou v podniku vykonávány, by měly být v souladu s předem určitými strategickými cíli a strategií podniku. Proto, aby činnosti k cíli směřovaly, je často prospěšné rozdělit výkonnost na dvě na sebe navazující části. Prvním krokem k úspěchu je, zvolit správné činnosti, tedy „dělat správné věci“. Tato část se nazývá efektivnost a navazuje na ní účinnost. Ta poukazuje na to, jakým způsobem se činnosti mají vykonávat, tedy „dělat věci správně“ (Wagner, 2009).

1.2 Důvody měření výkonnosti podniku

Jak již bylo výše zmíněno, bez měření výkonnosti by bylo obtížné řídit procesy, udržovat konkurenceschopnost podniku, kvalitu a efektivitu procesů nebo dodržovat strategické cíle. Na základě výsledků měření mohou být poté prováděna různá manažerská rozhodnutí.

Existuje mnoho důvodů, proč výkonnost měřit, ale hlavním důvodem je především ověření podnikové strategie, která vychází ze strategického záměru. Pokud se měřením zjistí, že při implementaci došlo u jednotlivých postupových kroků k odchýlení se od dílčího cíle či úplné změně, musí firma provést korekce, tak aby byla ve výsledku strategie naplněna (Fotr a kol., 2020).

Většina podniků sleduje svůj růst pomocí ekonomických prvků, některé se zaměřují i na skupiny lidí, které se podílejí na dosažení cílů. Z interního prostředí se tak jedná nejen o manažery, ale i o zaměstnance, kteří mnohou na základě svých znalostí a dovedností požadovat větší kariérní růst či odměny. Bez měření výkonnosti by se těžko určovalo, zda si pracovník povýšení zaslouží, či ne. Externí prostředí, které je utvářeno vztahem podniku k dodavatelům, zákazníkům nebo k místní komunitě, má také vliv na dosažení cílů. Proto je důležité sledovat chování a popřípadě měřit požadovanou výkonnost u jednotlivých skupin působících na podnik (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Manažerská výkonnost má vliv na efektivnost a výkonnost celého podnikatelského procesu. Pomocí auditu řízení procesů nebo organizace lze zkontrolovat, jaký vliv má organizační a řídicí práce jednotlivých manažerů na dosažení stanovených cílů (Fotr a kol., 2020).

Dalšími poměrně významnými důvody k měření výkonnosti může být například dle Wagnera (2009):

- **podpora paměti** – možnost identifikovat údaje o objektu a charakterizovat situaci v daném časovém úseku, získané informace a vlastnosti tak lze používat zpětně,
- **srovnání** – měření umožňuje porovnávat objekty, buďto nezávisle na tom, jestli byly hodnoty měřeny ve stejném, nebo jiném čase (věcné porovnání), časové měření zase umožňuje porovnávat stejné hodnoty naměřené v různých časových úsecích a sledovat tak jejich vývoj,
- **objektivizace a smyslové poznání** – subjektivní smyslové vnímání lze díky měření objektivizovat, pomocí charakteristik a technických nástrojů,
- **hloubka poznání** – na základě měření je možné popsat a charakterizovat předměty více dopodrobna, některé totiž lidskými smysly a technickými nástroji nelze přímo identifikovat,
- **zprostředkování poznání** – měření umožňuje komunikovat charakteristiky objektu i osobám nepřímou zúčastněným,
- **důkaznost** – při nastání sporu, lze pomocí měření dokázat či zamítnout tvrzení.

Šulák a Vacík (2003) uvádí další tři důvody pro měření výkonnosti:

- **nutnost rozvíjení marketingu** – nárůst produkčního potenciálu předběhl růst spotřebních možností celého trhu, snižování cen není udržitelná konkurenční výhoda, proto je nutné využít efektivní marketing,

- **konkurenceschopnost** – nutnost přizpůsobovat se, rychle reagovat na požadavky zákazníků, být pružný a neustále ve střehu,
- **nalézání konkurenčních výhod** – zjištění a využití konkurenčních výhod, pomocí kterých je nutné se neustále zlepšovat, rozvíjet a inovovat.

Fotr a kol. (2020) uvádí ještě čtvrtý důvod, který souvisí s Průmyslem 4.0 – Společností 4.0. Tento pojem zahrnuje neustálý nárůst digitalizace, a to nejen ve výrobě. Díky novému přístupu v prostředí Internetu věci zákazníci mění své požadavky a vytváří tak pro společnosti tlak na vyšší produktivitu, flexibilitu a kvalitu. Postupem času by součástí konceptu „Průmysl 4.0 – Společnost 4.0“ měl být i pojem „Podnik 4.0“.

1.3 Faktory ovlivňující výkonnost podniku

Na podnik působí řada faktorů, které mohou výkonnost ovlivnit. Neexistuje žádný přesný seznam faktorů – velice závisí na daném podniku, odvětví a na tom, pro koho je výkonnost měřena (Šulák & Vacík, 2003). Toto téma je poměrně obsahově náročné a neustále zkoumané experty, protože faktory ovlivňující výkonnost jsou u měření podstatné. Cílem této podkapitoly není čtenáře zahrnout vyčerpávajícím přehledem existujících faktorů, ale pouze je nastínit a definovat.

U většiny měření výkonnosti záleží na konkurenceschopnosti, spokojenosti jak zaměstnanců, tak zákazníků, zisku nebo tržní pozici a strategii podniku. Všechny tyto faktory mohou výkonnost podniku ovlivnit. Pro větší přehlednost jsou níže uvedené faktory rozděleny na finanční, nefinanční a ostatní.

1.3.1 Finanční faktory

- Zisk – Samotnou podstatou podnikání je prodat zboží či služby za finanční návratnost nebo odměnu. Odebráním nákladů na výrobu zboží či poskytování služeb z tržeb, které podnik generuje, vzniká zisk. Čistý zisk, který ukazuje, zda po odečtení všech nákladů a výdajů ještě nějaké peníze zůstávají, je jeden z nejdůležitějších měřítek výkonu (Marr, 2012). Případným zdrojem zisku jsou tržby. To, jakým způsobem budou tržby generovány, závisí na zvolené cenové politice, a právě ceny mají přímý vliv na tržní výkonnost podniku. Nejen prodejnost výrobků či služeb, ale i výkonnost podniku může ovlivnit například image značky, řízení prodejních aktivit, marketing, modelování chování zákazníka, servis nebo zvolený dodavatelský řetězec (Marinič, 2008).

- Řízení nákladů – Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že řízení nákladů, jak provozních, tak nákladů na kapitál, je jedno z možností, jak zajistit dosahování zisku. Náklady je vhodné rozdělit na fixní (náklady spojené s řízením a správou podniku, odpisy, náklady na vývoj výrobku) a variabilní (spotřeba materiálu a surovin, energie, úkolová mzda). Náklady lze řídit i podle aktivit, pomocí metody ABC (Activity Based Costing). Podnik může vyjádřit reálné náklady na produkt, díky sledování alokací nákladů ve výrobních a servisních činnostech (Fotr a kol. 2020).
- Náklady kapitálu – Proto, aby byly cíle a strategie podniku splněny, je třeba investovat určitý kapitál na pokrytí nákladů. Efektivně řízený podnik by měl být schopný si určit, jaká je optimální výše kapitálu. Výši investovaných nákladů může ovlivnit řada faktorů, jako je například rizikovost investice, daňový aspekt nebo faktor času (Marinič, 2008). Kapitál lze dle Šuláka a Zahradníčkové (2012) dělit na kapitál vlastní (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, VH minulých období, VH běžného období) a cizí (dluhopisy, úvěry, finanční výpomoc nebo ostatní úvěrové závazky).
- Investiční rozhodování – Investiční projekty, které mají kladnou čistou současnou hodnotou, jsou velkým přínosem pro výkonnost podniku. Nejzásadnější je ovšem rozhodnutí vlastníků, zda daný investiční projekt přijmout či zamítnout. Špatné rozhodnutí by mohlo ovlivnit chod podniku (Pavelková & Knápková, 2009).

1.3.2 Nefinanční faktory

- Konkurenceschopnost – Sedláček (2013) na základě svého výzkumu potvrzuje vliv konkurenceschopnosti na výkonnost podniku. Proto, aby byl podnik konkurenceschopný, by měl být schopný vyrábět a prodávat produkty s podmínkou zachování výnosnosti. Konkurenceschopný by měl být podnik i v případě, kdy by byl nucen snížit cenu produktu (služby), nebo zvýšit požadovanou kvalitu. Znalostní management, originální dovednosti (zařízení, technologie, know-how a procesy) a schopnosti (poznatky a vědomosti), je jeden ze zdrojů konkurenčních výhod (Marinič, 2008).
- Vliv tvorby cen – Výkonnost podniku souvisí nejen s konkurenceschopností, ale má na ní vliv i tvorba cen. Podnik může dosahovat vysokého (mimořádného) zisku, pokud je schopen uvádět na trh produkty, kterých je nedostatek (Pavelková & Knápková, 2009). Proto, aby byl podnik konkurenceschopný v cenách, může zvolit i strategii

nízké ceny produktu. Nízká cena produktu nesmí ovlivnit požadovanou kvalitu, poruchovost nebo změnit vlastnosti produktu (Šulák & Zahradníčková, 2012).

- Tržní pozice podniku – Výpočet relativního podílu na trhu umožňuje manažerům porovnávat tržní pozici na různých produktových trzích. Měřítka indexují podíl firmy nebo značky na trhu s podílem jejího předního konkurenta, měří tak její skutečnou tržní sílu a identifikují příležitosti ke zlepšení (Marr, 2012). Alpkan, Yilmaz a Kaya (2007) prokázali vliv tržní pozice a flexibility v plánování na výkonnost podniku.
- Strategie – Pro řadu autorů je strategie jedna ze složek logické posloupnosti mezi posláním podniku a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, díky kterým jsou plněny stanovené cíle a výstupy. Dle Portera strategie určuje konkurenceschopnost podniku a stanovuje budoucí cíle a politiku (Fotr a kol., 2017). Skokan a kol. (2013) potvrzuje pozitivní vliv existence strategického plánování v organizaci na její výkonnost (konkrétně v případě mikro, malých a středních podniků), stejně jako Švárová a Vrchota (2013), kteří prokázali, že podniky s jasně definovanou strategií mají lepší finanční výsledky.

1.3.3 Ostatní faktory

- Podniková kultura – Výkonnost podniku může ovlivnit i kvalita interních faktorů, na kterou má vliv podniková kultura, ke které jsou vedeni jak stálí, tak nově nastupující zaměstnanci. Dle Fotra a kol. (2020, s. 66) firemní kultura „zahrnuje uznávané hodnoty, víru, řády, postupy, mýty, jazyk symboly, významné činy a vítězství ve firmě“. Jestliže není firemní kultura v souladu s firemní strategií, je nutné ji změnit či podpořit, například nábořem nových pracovníků, školením nebo výcvikovými programy.
- Spokojenost zákazníků – Spotřebitelé se snaží maximalizovat přinášenu hodnotu ze služby či výrobku. V dnešní době jsou zákazníci mnohem náročnější, informovanější a vzdělanější. Pro podnik je tak náročnější uspokojit potřeby zákazníka a nezklamat jeho očekávání. Proto, aby byl zákazník spokojený, je důležitý přístup podniku ke spotřebiteli, komunikace, ochota a kvalita služeb či výrobku. Špatným přístupem může podnik přijít o řadu zákazníků, a tím tak snížit svoji výkonnost (Kotler & Keller, 2013).
- Spokojenost zaměstnanců – Výkonnost podniku ovlivňuje i to, jak jsou uspokojeny potřeby a očekávání zaměstnanců. Na základě toho, jak pracovníci vnímají společnost a dodatečným měřením aktivit zaměstnanců (spoluúčasť v navrhování, přínosy v týmu,

hodnocení školení, nemocnost a úrazovost, počet stížností, efektivita a komunikace) lze vyhodnotit spokojenost zaměstnanců (Šulák & Vacík, 2003). Na druhou stranu Wagnerová (2008, s. 19) ale ve své knize uvádí, že: „Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.“

- Motivace a týmová práce – Každý ze zaměstnanců přistupuje k práci odlišně. Motivační impuls by měl přimět zaměstnance k větší výkonnosti, která může zvýšit výkonnost celého podniku (Wagner, 2009). Motivací můžou být vnitřní zdroje (odpovědnost, samostatnost na základě povahy, schopností a dovedností jedince), anebo vnější pobídky (odměny, pochvaly, povýšení, tresty). Nejzjevnější vnější pobídkou jsou peníze, ať už ve formě mzdy nebo platu. Výkon jedince je, v některých organizacích, závislý na výkonu ostatních. V týmu se hodnotí jak kompetence jednotlivce (znalosti a dovednosti), přínos každého jedince v týmu (prostřednictvím komunikace a spolupráce), tak výkon na úrovni celého týmu (Wagnerová, 2008). Anggadwita a Mustafid (2014) se ve svém výzkumu zaměřili na čtyři oblasti (vlastnosti manažera, schopnost a dovednosti pracovníků, inovativnost a udržitelnost), kde prokázali, že vlastnosti manažera a schopnosti či dovednosti pracovníků mají vliv na výkonnost podniku.

V posledních letech rovněž roste zájem o genderovou rozmanitost a zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Proto se Pletzer a kol. (2015) snažili prozkoumat kontroverzní vztah mezi zastoupením žen ve správních radách společnosti a finanční výkonnosti firem. Výsledky meta analýzy ukázaly, že zastoupení žen ve firmách nesouvisí ani s poklesem, ani s růstem finanční výkonnosti firem. Přesto by, v tomto směru, měla být genderová diverzita z etických důvodů podporována.

Escribá-Esteve a kol. (2009) se ve svém článku pro změnu zaměřili na vliv manažerského týmu na chování a výkonnosti malých a středních podniků. Cílem výzkumu bylo poskytnout úplnější pochopení toho, jak charakteristiky manažerských týmů formují rozhodovací procesy a chování podniků, s cílem úspěšně konkurovat v prostředí s nízkými nároky na životní prostředí. Jako charakteristiky vrcholového manažera považují za prediktory strategické orientace firmy. Na základě údajů týkajících se charakteristik manažerských týmů a chování firem na vzorku 295 malých a středních podniků bylo potvrzeno, že strategické orientace firem hrají zprostředkující roli při vysvětlování toho, jak charakteristiky vrcholového manažerského týmu určují výkonnost podniků.

Dle níže uvedeného schématu (obr. č. 1) je zřejmé, že k faktorům, které ovlivňují výkonnost podniku, lze přistupovat i jinak. Výkonnost mohou ovlivnit nejen externí faktory, ale i interní činnosti podniku, mezi které lze zařadit například zvolenou plánovací či rozpočtovou politiku, efektivnost řízení procesů, uspokojivou finanční situaci podniku nebo činnosti vrcholového managementu.

Obr. 1: Faktory ovlivňující výkonnost podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a kol. (2020)

2 Proces měření výkonnosti podniku

Tato kapitola je věnována podrobnému teoretickému popisu procesu měření výkonnosti, který slouží později jako návod pro praktickou část měření výkonnosti v podniku IPS Services, s.r.o. Cílem procesu měření je pro uživatele zjistit o objektu požadované informace a náhledně je vyhodnotit.

V literatuře není přesně stanoveno, jak by proces měření měl přesně vypadat, většinou se ale jedná o logicky na sebe navazující kroky, které například Wagner (2009) definoval následovně:

1. vytvoření modelu
2. volba vhodných metod
3. získání požadovaných hodnot
4. zaznamenání a uchování získaných hodnot
5. třídění a interpretace hodnot
6. ověření informací a porovnání výsledků měření
7. komunikace informace uživatelům

Na základě inspirace výše uvedeného postupu se autorka rozhodla rozdělit a detailně popsat proces měření výkonnosti v následujících bodech:

- příprava vstupních informací pro měření výkonnosti – definice poslání, vize, cílů a strategie podniku, sběr dat, analýza prostředí a případná korektura strategických cílů,
- plánování systému měření výkonnosti – definování měřítek a měrných veličin, typologie měrných veličin a volba vhodných ukazatelů,
- realizace, hodnocení a zvýšení výkonnosti podniku – realizace měření a následné hodnocení výkonnosti, případné návrhy pro zvýšení výkonnosti podniku.

2.1 Příprava vstupních informací pro měření výkonnosti

V první fázi je nutné uvědomit si, co je předmětem zkoumání. Měření celého objektu je poměrně náročné a neefektivní. Definováním prvků, vztahů a charakteristik zkoumaného objektu se stanoví, které části předmětu se budou měřit. Tento první krok je velice podstatný, protože se na základě stanoveného výběru bude odvíjet celý proces měření výkonnosti (Wagner, 2009). Pro větší přehlednost je fáze plánování rozdělena na dílčí kroky, které jsou uvedeny níže.

2.1.1 Definice poslání, vize, cíle a strategie podniku

Formulace strategického záměru obsahuje strategická východiska, kde jsou popsány očekávané postupy vedoucí k dosažení cílového stavu, který byl stanoven podnikem k určitému časovému období. V první řadě je nutné ověřit **poslání** podniku, od kterého se odvíjí definování **vize**, na jejímž základě jsou odvozeny **strategické cíle**. Pokud jsou specifikovány tyto části, identifikují se faktory, které mohou ovlivnit strategický záměr, pomocí analýzy prostředí. Volbou vhodných variant a vyloučením těch, které jsou pro tvorbu strategického plánu vedlejší, je možné předvídat vývoj strategického záměru a popřípadě provést korekci prvotních předpokladů (Fotr a kol., 2020).

Poslání

Poslání je časově neohraničené a vyjadřuje základní smysl podnikání z dlouhodobého hlediska. Zároveň proklamuje budoucí zaměření podniku a zásadní hodnoty, které určují směr podnikatelských aktivit (Fotr a kol., 2020). Poslání neboli mise udává důvody existence podniku, které se vztahují jak na všechny členy organizace, tak na externě zainteresované skupiny (Šulák & Zahradníčková, 2012).

Vize

Oproti poslání je vize časově ohraničená a popisuje, čeho chce podnik dosáhnout na konci plánovaného období. Prvotní podstatu určuje především vrcholový management, ale vzhledem k tomu, že vize by měla být srozumitelná a pochopená všemi pracovníky podniku, je nutné, aby se na definování vize podíleli i vedoucí ostatních úrovní managementu. Některé firmy se potýkají s bariérami uvnitř organizace, které mohou stanovení vize zkomplikovat. Jedná se například o nedůvěru vrcholového managementu vůči plánovacím dokumentům, nedostatek informací nebo přílišné zapojení zainteresovaných subjektů do vývoje podniku (Fotr a kol., 2017).

Cíle

Z vize podniku lze odvodit cíle, které popisují konkrétní stav, jehož chce podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu. Na základě stanovených cílů je možné určit, jakým způsobem budou cíle plněny a jaké zdroje či prostředky budou potřeba k dosažení požadovaných výsledků (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Při strategickém plánování se cíle obvykle dělí na obecné (vyplývající z poslání firmy) a strategické (vycházející z vize podniku). K cílům lze přistupovat také jako k „tvrdým – hard“, které jsou přímo kvantifikovatelné (množství, čas

nebo finance) a k „měkkým – soft“, tedy kvalitativním. Správně definované cíle by měly být stanoveny dle metody SMARTER (někteří autoři uvádí pouze zjednodušenou mnemotechnickou pomůcku SMART):

- **Specific** – specifické, dobře definované;
- **Measurable** – měřitelné;
- **Achievable** – akceptovatelné;
- **Result oriented** – realistické, dosažitelné;
- **Time framed** – časově ohraničené;
- **Ethical** – v souladu s etickými přístupy podniku;
- **Resourced** – zaměřené na zdroje;

(Fotr a kol., 2020)

Strategie

Ve snaze pojmenovat nové vojenské a politické vedoucí pozice v Athénách, vznikl pojem strategie. Slovo bylo odvozeno z řeckého slova „strategos“, které vyšlo ze spojení slov *stratos*, což znamená „armáda rozprostřená po zemi“ a *agos*, což znamená „spousta, vojsko či tažení“ (Whittington a kol., 2020).

V knize Whittington a kol. (2020) definuje Alfred D. Chandler strategii jako stanovení dlouhodobých cílů a záměrů podniku a přijetí opatření a rozdělení zdrojů, nezbytné pro realizaci těchto problémů. Michael Porter tvrdí, že konkurenční strategie spočívá v odlišnosti. Znamená to vědomě zvolit odlišný soubor činností, které mají přinést jedinečnou kombinaci hodnot. Každý z nich poukazuje na důležité prvky. Chandler více zdůrazňuje logickou návaznost stanovených cílů a úkolů k alokaci zdrojů. Porter se zaměřuje na záměrné rozhodování, rozdíly a konkurenci.

Z ekonomického hlediska strategie uvádí „rozhodující způsoby, jak realizovat potřebné změny v podniku pro dosažení cílů vize, a to s vlivy externího prostředí i interních kapacit.“ (Šulák & Zahradníčková, 2012, s. 63).

Strategie se skládá ze tří částí. V první, analytické, části je potřeba rozebrat podnik z technickoorganizačního hlediska, poté prozkoumat jeho prostředí, okolí a postavení na trhu. Druhá část strategie obsahuje stanovenou vizi a strategické cíle, které určují, kam chce podnik v určitém časovém horizontu dospět. V poslední části je nutné stanovit časový harmonogram,

finální rozpočet a definovat prostředky, pomocí kterých by měly být cíle naplněny (Marinič, 2008).

2.1.2 Sběr dat

Důležitým krokem při plánování systému měření výkonnosti je získat vhodné informace o zkoumaném subjektu. Buďto si podnik sbírá data sám a jedná se tak o primární výzkum, nebo použije sekundární výzkum, kde jsou data, která sesbíral už někdo jiný. Výhodou primárního výzkumu je, že si podnik může celý výzkum naplánovat dle svých potřeb, a tím tak sbírat přesně taková data, jež potřebuje. Pokud se sběrem dat nemá nikdo zkušenosti a podnik nemá dostatek financí a času, je vhodnější zvolit sekundární výzkum. Volba nástrojů sběru dat závisí na vlastnostech zkoumaného subjektu, dostupnosti informací a respondentů, nebo účelech a cílech výzkumu. Nejznámějšími a nejpoužívanějšími metodami je dotazování, pozorování a experiment (Šafrová Drážilová, 2019).

Zjištěná data lze použít nejen při měření výkonnosti, ale i k analýze podnikatelského prostředí.

2.1.3 Analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí slouží především k identifikaci možných rizik týkajících se strategických cílů a k možnosti provedení případné korekce prvotních předpokladů. Tím, že podnik zanalyzuje prostředí, ve kterém působí, může efektivně reagovat na neustálé změny, posoudit potenciál rozvoje podniku, nebo předvídat chování konkurence a zákazníků. Při posuzování vlivu podnikatelského prostředí na strategický plán je doporučeno se řídit zásadou MAP:

- monitoruj – identifikace klíčových faktorů k tvorbě strategie,
- analyzuj – analýza identifikovaných faktorů,
- predikuj – předvídání budoucího vývoje faktorů, stanovení prognóz.

(Fotr a kol., 2017)

Na podnikatelské prostředí působí faktory, které lze rozdělit na externí (nezávisle ovlivňují dění podniku) a interní (ovlivňuje podnik svými činnostmi). Faktory neobsaženy ani v jedné z oblastí může podnik z části ovlivnit a spadají do mezoprostředí. Pro větší přehlednost je níže uvedeno schéma podnikatelského prostředí, kde jsou uvedeny zkoumané oblasti a faktory ovlivňující podnik.

Obr. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra a kol. (2017)

Makroprostředí

Klíčové faktory, které podnik nemůže nijak svojí činností ovlivnit, působí na vnější podnikatelské prostředí. Jestliže některá skupina ovlivňuje strategii podniku, je nutné ji věnovat pozornost a sledovat její další vývoj. K analýze makroprostředí lze využít metodu PESTLE, jejíž název obsahuje první písmena možných faktorů:

- **Political** (politické) – politický systém, stabilita vlády, ekonomická politika, míra korupce, vývoj státního rozpočtu, uplatnění lobbyismu;
- **Economical** (ekonomické) – kurzy měn, inflace, úrokové sazby, vývoj HDP, průměrné mzdy, energetika, kupní síla obyvatel, daně, stav infrastruktury;
- **Social** (sociologie, kultura, demografie) – demografický vývoj populace, porodnost, míra vzdělanosti, délka pracovní doby, fluktuace, genderová vyváženost, životní úroveň a styl;
- **Technological** (technologické) – tempo vývoje technologií v dané oblasti, výdaje na vědu a výzkum, vědecko-technické vývoje, nástup nových technologií (Průmysl 4.0, robotizace), vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií;
- **Legal** (legislativní) – regulace ekonomiky (oblast vzdělání, dopravy, energetiky), obecná legislativa (občanský a trestní zákoník), environmentální zákony, normy, hospodářská oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu);

- **Ecological (ekologické)** – vnímání ochrany životního prostředí, obnovitelnost zdrojů a jejich využití, udržitelnost, nakládání s odpady a recyklace, sociální odpovědnost firem.

(Fotr a kol., 2020)

Mezoprostředí

Na podnik působí v rámci mezoprostředí konkurenční síly, které je nutné identifikovat, pochopit, odhadnout jejich vývoj a zjistit, jaký vliv mají na strategii podniku. Nejpopulárnějším nástrojem pro analýzu mezoprostředí je **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** (Srpková a kol., 2010).

Tento model je založen na hodnocení vlivu jednotlivých skupin působících na podnik, které jsou v knize Šafrová Drášilová (2019) definovány jako:

- **Současná konkurence** na trhu již působí a stejně tak jako ostatní podniky řeší, jak moc konkurenti ovlivňují celý trh. Průzkumem současné konkurence, tedy o jaké firmy se jedná, kolik jich je, kde působí, jak jsou velcí, v čem podnikají, jaké mají výhody a nevýhody, jakou mají vizi a finanční prostředky nebo jací jsou jejich zákazníci, podnik zjistí své příležitosti či hrozby. Obvykle platí, že čím větší rivalita v konkurenčním prostředí je, tím je obtížnější vstoupit na trh.
- Podnik by si měl dávat pozor i na podniky, které sice na trhu ještě nejsou, ale plánují na něj vstoupit. **Potenciální konkurenci** lze odhalit na základě veřejných prohlášení, účastí v soutěžích či vyhlášených výběrových řízení. Velká investiční náročnost, know-how, regulace ze strany státu nebo nedostatečná infrastruktura mohou být možnou bariérou pro vstup do odvětví.
- Substitut je produkt, který může zákazník snadno nahradit jiným, konkurencí nabízeným produktem. Tím, že v dnešní době není nemožné a tolik náročné napodobit výrobek, je velmi obtížné nabízet jedinečný a nenahraditelný produkt, a proto je tak **poskytovatelů substitutů** více a více. Podnik musí být neustále ve střehu a v kontaktu se zákazníky, protože každý má odlišné preference a vnímá produkt jinak (cena, kvalita, dostupnost, značka).
- **Dodavatelé** jsou další skupinou působící na podnikatelské prostředí. Podnik by měl mít v ideálním případě vícero dodavatelů. Pokud má podnik málo dodavatelů, nebo je dokonce závislý jen na jednom, podstupuje tak značná rizika a může si zkomplikovat celé podnikání. Problém může nastat tehdy, když by byl přechod

k jinému dodavateli nevýhodný kvůli prvotním investicím, nebo když by si jediný dodavatel začal diktovat cenu a obchodní podmínky.

- Vyjednávací síla **zákazníků** je poslední problematikou, kterou Porterova analýza řeší. Jestliže má podnik velký počet zákazníků, kteří mají malý podíl na celkových tržbách, je jejich vyjednávací síla malá a musí tak automaticky přijmout obchodní podmínky. Naopak velkou vyjednávací sílu mají zákazníci, jestliže je jich málo, nebo pokud je podnik závislý pouze na jednom výhradním odběrateli.

Mikroprostředí

Na základě externích analýz může podnik identifikovat a vytvářet strategické příležitosti a hrozby. Podstatnou částí podnikatelského prostředí je ale i analýza interní, která odhalí silné či slabé stránky podniku, a právě ty podnik může ovlivňovat svými činnostmi. Velké rozdíly mezi organizacemi způsobují odlišné zdroje a schopnosti, díky kterým může mít firma udržitelnou konkurenční výhodu a vynikající ekonomickou výkonnost. VRIO analýza se využívá právě k hodnocení zdrojů podniku, na základě kterých lze zhodnotit situaci prostředí a konkurenční potenciál. VRIO je zkratka, složená z počátečních písmen anglických slov:

- **Value** (hodnota) – Pro podnik jsou nejcennější ty zdroje a schopnosti, které vytvářejí produkty či služby přinášející zákazníkům hodnotu. Zdroje obvykle přináší hodnotu, pokud snižují náklady nebo zvyšují výnosy.
- **Rareness** (vzácnost) – Vzácný zdroj a schopnosti vlastní pouze jedna či několik dalších firem. Může se jednat o patentované produkty nebo služby, značku, jedinečné procesy nebo dovednosti. U těchto podniků je konkurenční výhoda dlouhodobější.
- **Imitability** (napodobitelnost) – Zdroje či schopnosti, které konkurenti obtížně a nákladně napodobují, získávají nebo nahrazují, jsou další výhodou podniku. Překážky napodobování často souvisí s aktivitami, dovednostmi a lidmi.
- **Organization** (organizace) – Všechny výše uvedené atributy by se neobešly bez organizace. Manažeři musí umět zvážit, zda má podnik zdroje a schopnosti k dosažení a udržení konkurenční výhody.

(Whittington a kol., 2020)

Finanční analýza je jednou z nejpoužívanějších metod zkoumající interní prostředí podniku. Díky komplexnímu zhodnocení finanční situace lze zjistit, zda je podnik ziskový, zda využívá efektivně svá aktiva, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, nebo zda je schopen splácet své

závazky (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017). Hlavními zdroji dat finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku, které zahrnuje:

- **Rozvaha** je stavovou veličinou, v níž je k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu. Díky ní má podnik přehled o majetku a zdrojích krytí v peněžním vyjádření. Na jedné straně výkazu se nachází stálá aktiva zahrnující dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný a finanční) a oběžný majetek (zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek). Na druhé straně výkazu se nachází pasiva, tedy vlastní kapitál a cizí zdroje financování. Obě tyto strany se vždy musí rovnat.
- **Výkaz zisku a ztrát (VZZ)** je oproti rozvaze toková veličina, protože má časový rozměr a v čase se tedy mění. Ukazuje, jakého hospodářského výsledku (před zdaněním a po zdanění) podnik dosáhl na konci období. Hospodářský výsledek se určuje na základě stanovení tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období.
- **Peněžní toky** zahrnují všechny příjmy a výdaje podniku v jednotlivých letech plánovacího období. Peněžní toky lze dělit na provozní, investiční a finanční.

(Fotr a kol., 2020)

Využitím dat z účetních výkazů lze zanalyzovat finanční situaci podniku pomocí vhodných metod a ukazatelů. Ty se ale také používají i při měření výkonnosti podniku, proto jsou detailní popisy a výpočty jednotlivých ukazatelů uvedeny až v třetí kapitole.

SWOT

K provázání vnitřního a vnějšího prostředí lze na základě zjištěných informací z výše uvedených analýz využít SWOT analýzu. Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov:

- **Strengths** (silné stránky) – znalosti, zkušenosti, kvalifikovaní zaměstnanci, kvalitní služby, konkurenční výhody, unikátnost;
- **Weaknesses** (slabé stránky) – nedostatek finančních prostředků, zkušeností, nekvalifikovaní zaměstnanci, závislost na dodavateli;
- **Opportunities** (příležitosti) – nenahraditelnost, nalezení díry na trhu, snižování nákladů pomocí úspor z rozsahu;
- **Threats** (hrozby) – napodobování, konkurence, inflace, daně, cla;

(Kotler & Kellner, 2013)

Ze SWOT analýzy vychází matice TOWS, která slouží k volbě vhodné strategie, získání představy o tom, jak využít své silné stránky a jak pracovat se slabými stránkami. Matice je navržena jako koncepční rámec pro syntetickou analýzu, která usnadňuje sladění vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními slabými a silnými stránkami podniku. Matice TOWS uvádí čtyři odlišné alternativní strategie, taktiky a akce (Weihrich, 1982). Nejideálnější situací je S-O, kde podnik díky svým silným stránkám využívá příležitosti. Proto, aby podnik mohl využít své příležitosti, musí nejprve odstranit slabé stránky (strategie W-O). Pokud má podnik mnoho hrozeb, může buďto využít silné stránky (strategie S-T) nebo se zaměřit na odstranění slabých stránek, jedná se tak o strategii W-T (Šafrová Drášílová, 2019).

Korektura strategických cílů a návrh strategie

Finálním a nejdůležitějším úkolem je provést závěrečné přezkoumání strategických cílů. Jako první je třeba znovu projít stanovenou vizi podniku a na základě analýzy podnikatelského prostředí zjistit, zda jsou prvotní stanovené cíle proveditelné. Pokud se během zkoumání zjistí nesrovnalosti mezi očekávaným cílem a realitou, je třeba provést korekci (Fotr a kol., 2017).

Metoda SAFE umožňuje pomocí kritérií zjistit, zda jsou navrhované strategie vhodné (suitability), přijatelné (acceptability), proveditelné (feasibility) a následně je celkově zhodnotit (evaluation). **Vhodnost** se zabývá posouzením navrhovaných strategických cílů řešících klíčové příležitosti a hrozby podniku, a to prostřednictvím porozumění strategické pozice organizace. Dále řeší, jak je zvolená strategie v souladu s celkovým podnikovým záměrem a cíli. **Přijatelnost** se týká toho, zda předpokládané výsledky výkonnosti navrhované strategie splňují očekávání zájmových skupin. Mohou být tři typy reakcí (3R): vrácení (return), riziko (risk) a reakce zúčastněných stran (reaction of stakeholders). **Proveditelnost** ověřuje, zda by strategie mohla fungovat v praxi. Posledním krokem je **hodnocení**, kde je nutné provést syntézu strategií a vybrat pouze takové, které jsou vhodné, přijatelné a proveditelné zároveň (Whittington a kol., 2020).

2.2 Plánování systému měření výkonnosti podniku

V přípravné fázi byla definována vize, cíle a strategie podniku. Následující analýzou podnikatelského prostředí byly ověřeny strategické cíle. Při sběru vhodných informací k systému měření výkonnosti bylo tedy zjištěno, co je předmětem zkoumání a v další části je nutné zvolit vhodná měřítka a ukazatele, kterými bude výkonnost měřena. Tato kapitola slouží k definování měřítek výkonnosti a představení měrných veličin. Dále je zde uvedena

typologie, výhody či nevýhody a využití jednotlivých měrných veličin. Konkrétní ukazatele výkonnosti, spadající do uvedených kategorií, jsou uvedeny až v třetí kapitole.

Metoda měření výkonnosti představuje postup, pomocí kterého podnik dosáhne cíle procesu měření výkonnosti, nebo alespoň dílčí fáze. Patří mezi ně veškeré metody zaměřující se na získávání požadovaných dat, jejich zaznamenávání, uchovávání, třídění a interpretaci.

Měřítko neboli kritérium měření výkonnosti je veličina, jejíž hodnota charakterizuje prvek nebo vztah prvků v modelu pro měření. U jednotlivých měřítek by měl být uveden popis účelu měřítka, způsob jeho zjištění a případné problémy či nejasnosti při interpretaci zjištěných hodnot (Wagner, 2009).

Dle Parmentera (2008) existují čtyři typy měřítek:

- **Ukazatele výsledků** (RI – Result Indicators) ukazují, jaké činnosti se v podniku uskutečnily v daném časovém horizontu.
- **Klíčové ukazatele výsledků** (KRI – Key Result Indicators) sdělují, jak si uživatelé vedli při vykonávání daných činností. Kontrola, zda se činnosti vyvíjí správným směrem, probíhá většinou každý měsíc nebo čtvrtletí. Výsledky KRI, většinou ve formě grafu, jsou vhodné pro strategické a taktické rozhodování.
- **Ukazatele výkonnosti** (PI – Performance Indicators) určují, jaké činnosti by se v podniku měly vykonat, tedy co je třeba udělat. Jedná se o hodnotící nástroj pro porovnání a posouzení jednoho či více jevů.
- **Klíčové ukazatele výkonnosti** (KPI – Key Performance Indicators) jsou zásadními nástroji, používané manažery k pochopení podnikání a zjištění, zda vykonané činnosti nescházejí z cesty. Správně zvolené ukazatele odhalí výkonnost podniku a zvýrazní oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost. Efektivní manažeři umí pracovat s KPI, které jsou nejkritičtějšími pro úspěšnost podniku a jeho budoucí vývoj. Na rozdíl od KRI se klíčové ukazatele výkonnosti měří častěji, buďto denně nebo týdně (Marr, 2012).

Klíčové ukazatele výkonnosti je dle Fotra a kol. (2020, s. 239) „třeba stanovit vzhledem ke strategii tak, aby odrážely důležitost stakeholderů pro firmu, jejich zájmy a priority, které musí být respektovány, i když firma prochází komplikovaným obdobím, ať již kvůli interním problémům nebo v důsledku změn externího prostředí“.

Existuje řada měřítek, avšak Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že hodnota podniku je nejvhodnějším měřítkem výkonnosti podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření

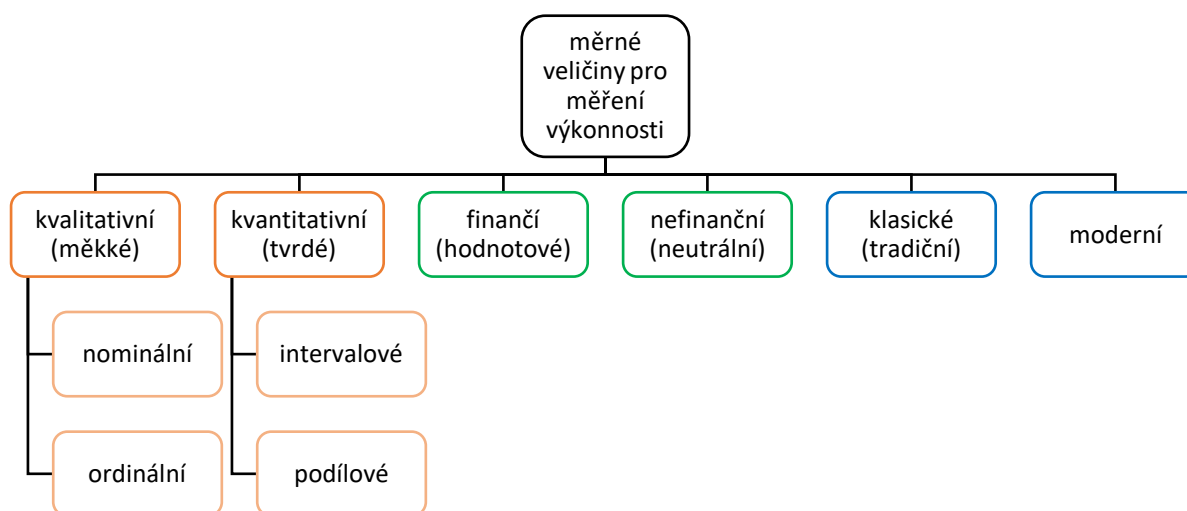
kompletní informace. Jako základní cíl podniku lze stanovit sledování růstu hodnoty podniku a na základě toho se odvíjí i dílčí aktivity.

Měrná veličina se používá pro popis zkoumaného objektu a je tedy součástí každého měřítka výkonnosti. Při rozhodování, jakou veličinu při měření použít, je možné si vybrat například mezi kvantitativními, které umožňují kvantifikovat vztah mezi dvěma hodnotami nebo kvalitativními, které kvantifikovat neumožňují (Wagner, 2009). Nejen, že skupiny veličin lze ještě rozlišit podrobněji, ale například Kiseľáková a Šoltés (2017) uvádí, že výkonnost lze rozdělit pomocí dvou kategorií:

1. Výkonnost podniku jako celku, která se měří zejména tradičními ukazateli.
2. Výkonnost podniku z hlediska vlastníků, kterou vystihují moderní ukazatele.

Autoři uvádí ještě další klasifikace ukazatelů měření výkonnosti, na základě kterých bylo vytvořeno níže uvedené schéma.

Obr. 3: Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Wagnera (2009), Kiseľákové a Šoltése (2017)

Kvalitativní (měkké) veličiny

Za kvantitativní veličiny se považuje například spokojenost zákazníků a vytváření si vztahů mezi nimi, vnímání značky, image podniku, kvalifikace či fluktuace pracovníků a stabilita dodavatelů. Uvedené příklady ukazatelů jsou založeny na subjektivních názorech či pocitech a vzhledem k tomu, že tyto informace nejsou běžně dostupné, je potřeba jako první provést průzkumy, které jsou většinou získány dotazováním (Fotr a kol., 2020).

Když není možné provést měření jiným způsobem nebo lze zkoumat jen určitou část subjektu je **nominální** veličina vhodným výběrem. U hodnot těchto veličin je možné pouze rozlišit, zda jsou stejné, nebo různé. Nominální veličinu je vhodné použít například pro měření výkonnosti jednotlivých prodejců na základě dotazování spokojenosti zákazníků. Největší nevýhodou této veličiny je nemožnost porovnání hodnot mezi dvěma subjekty (jaký prodejce zajistil větší spokojenost zákazníka). **Ordinální** veličina má větší informační hodnotu než nominální. Nejtypičtějším příkladem je nejvyšší dosažené vzdělání. Při výběru nového zaměstnance lze porovnat jeho vzdělání s ostatními, a tím tak přijmout dostatečně kvalifikovaného zaměstnance na danou pozici. Ordinální veličina umožňuje sice určit pořadí jednotlivých hodnot, ale nedokáže určit, o kolik se liší. Existují dva postupy, jak určit hodnotu ordinálních měřítek. Buďto se každé nové pozorování porovnává se všemi ostatními, což je při srovnávání velkého počtu hodnot poměrně náročné, nebo se častěji používá „škálování“, které předem stanoví určitý počet kategorií (Wagner, 2009).

Kvantitativní (tvrdé) veličiny

Oproti kvalitativním veličinám jsou tyto ukazatele objektivní, a tudíž snadno měřitelné a běžně dostupné. U kvantitativních veličin lze vztah mezi dvěma hodnotami kvantifikovat, tedy učit jejich množství. Typickým příkladem je velikost tržeb, rentabilita, produktivita práce, obrat, výše zásob či počet zákazníků. Výhodou těchto veličin je větší možnost zpracování, porovnávání, třídění či interpretace. **Intervalové** veličiny se používají pro zjištění rozdílu mezi dvěma hodnotami, tedy o kolik je jedna hodnota větší než ta druhá. Příkladem může být zhodnocení, o kolik se liší tržby z prodeje v jednotlivých pobočkách. Pro určení kolikrát je jedna hodnota větší, než druhá se používá **podílová** kvantitativní veličina (Wagner, 2009)

Finanční (hodnotové) veličiny

Využitím dat z účetních výkazů lze změřit finanční situaci podniku pomocí finančních ukazatelů. Ty jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách jakékoliv měny. Díky finančním ukazatelům lze například zjistit, zda je podnik ziskový, zda využívá efektivně svá aktiva, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, nebo zda je schopen splácet své závazky. Finanční veličiny jsou ještě dále rozděleny na ukazatele absolutní, tokové, rozdílové, poměrové či souhrnné (Knápková a kol., 2017).

Nefinanční (neutrální) veličiny

Spoléhání se pouze na finanční ukazatele může ovlivnit potenciál podniku, tudíž se začaly zavádět do systému měření i nefinanční ukazatele. Na rozdíl od finančních veličin, nefinanční nejsou založeny na účetních standardech. Ukazatele lze měřit a kvantifikovat v různých měrných jednotkách (například v kusech, hodinách, kilogramech či procentech) a nejen v penězích, což je velkou výhodou (Knápková a kol., 2017).

Klasické (tradiční) veličiny

Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniky většinou vychází ze základního cíle podnikání, čímž je maximalizace zisku. Klasické ukazatele se dají určit zpravidla, stejně tak jako finanční, pomocí účetních výkazů. Tím, že jsou tradiční ukazatele založeny především na výsledku hospodaření, neberou tak v úvahu možná rizika, inflaci a nezabývají se časovou hodnotou peněz. Nelze porovnat výsledek hospodaření a náklady obětované příležitosti. Výhoda klasických ukazatelů spočívá v dostupnosti dat, rychlosti změření a v srozumitelnosti výsledků (Pavelková & Knápková, 2009).

Moderní veličiny

Oproti klasickým veličinám se modernější přístupy snaží propojit všechny činnosti podniku se zainteresovanými skupinami, a tím tak zvýšit hodnotu vložených prostředků vlastníky podniku. Mezi moderní veličiny se tak řadí ekonomický zisk (rozdíl mezi příjmem a ekonomickými náklady), kde se berou v potaz i alternativní náklady kapitálu (podnikatelské riziko, náklady obětované příležitosti). Nevýhodou moderních ukazatelů je nejen poměrná časová náročnost měření, ale i pracnost v hledání vhodných dat (Pavelková & Knápková, 2009).

2.2.1 Volba vhodných ukazatelů výkonnosti

Marinič (2009) tvrdí, že největším překážkou k úspěšné konstrukci systému měření a hodnocení výkonnosti podniku je problém propojení finančních a nefinančních ukazatelů na nejvyšší cíl. Volba vhodných ukazatelů a odpovídajících metrik je tedy stěžejním krokem. Mezi předpoklady ukazatelů se řadí smysluplnost, jednoznačnost, vysoký stupeň integrity údajů a dat, nebo aplikovatelnost.

Úkolem manažera je na základě klíčových informací rozhodovat o vývoji podniku. Většina organizací díky informačním systémům disponuje s velkým množstvím dat a je náročné určit, jaká jsou nejpodstatnější. Proto, aby se manažeři mohli co nejefektivněji rozhodnout, je nutné jim předložit pouze omezený počet ukazatelů. Nejdůležitější jsou hodnoty, které jsou kritické pro dosažení cílů (Fotr a kol., 2020).

2.3 Realizace, hodnocení a zvýšení výkonnosti podniku

Posledním krokem, při sestavování procesu, je samotné měření výkonnosti podniku na základě zvolených ukazatelů. Postup měření jednotlivých ukazatelů je uveden až v následující kapitole. To, jak často a kdy výkonnost měřit záleží dle Wagnera především na:

- **Tempu a rytmu zkoumané činnosti** – Pro periodizaci měření je nejideálnější respektovat přirozený běh zkoumané činnosti a zároveň využít momenty, kdy se opakují cykly zkoumaných činností, nebo okamžiky, kdy nastanou změny v charakteru či podmínkách činností. Okamžikem či momentem může být například ukončení dílčích cyklů transformace oběžných prostředků (doba cyklu plnění objednávky) nebo reprodukce stálých zdrojů (doba od pořízení linky do doby její obnovy).
- **Četnosti požadovaných informací o výkonnosti** – Jak již bylo zmíněno v první kapitole, každá zainteresovaná skupina přistupuje k hodnocení výkonnosti jinak, tudíž jsou i rozdílné jejich požadavky o informacích výkonnosti. Podstatné je, aby uživatelé dostávali k dispozici informace tak, jak je potřebují pro své rozhodování, tedy ve vhodné formulaci a v požadovaném časovém úseku či okamžiku.
- **Zažitých konvencí** – Lidská společnost si zvykla periodizovat čas neracionálním způsobem. Typickým příkladem konvenční časové jednotky je měsíc. Podniky provádí veškeré uzávěrky či raporty většinou měsíčně, přičemž pro měření výkonnosti, a nejen pro něj, je nevhodnější používat pravidelné čtyřtýdenní (lunární) měsíce.

Výsledné naměřené hodnoty je podstatné následně vyhodnotit a případně navrhnout, jak by bylo možné výkonnost zvýšit. Tato kapitola je následně zaměřena na nástroje sloužící k zvýšení výkonnosti podniku.

2.3.1 Nástroje pro zvýšení výkonnosti podniku

Zlepšovat výkonnost podniku lze dle Vacíka a Šuláka (2003) na základě strategie, která vychází z porovnání aktuálního postavení společnosti v dosahované produktivitě a nabízené kvalitě produktu s konkurenčními subjekty. Podnik může zvýšit výkonnost pomocí:

- **strategie reengineeringu** – Tuto strategii je vhodné zvolit, pokud je na základě měření výkonnosti zjištěno, že má podnik nízký stupeň kvality produktu (služby) při nízké produktivitě. Redefinování procesů se zaměřuje na restrukturalizaci pro odstranění organizačních bariér, zjišťování potřeb zákazníků, procesní reengineering a prověřuje možnosti outsourcingu. Všechny tyto činnosti mohou zvýšit výkonnost podniku.
- **investiční strategie** – Jestliže činnosti podniku vykazují nízkou nákladovost, tím i poměrně vysokou produktivitu a kvalita produktu (služeb) je nízká, je vhodné zvolit investiční strategii. Výkonnost podniku lze tak zvýšit vynaložením investic pro zvýšení kvality produktu či služeb a následným zaměřením na snížení nákladů. Jako první je nutné přijmout nové technologie, poté implementovat nové systémy a jako poslední se snažit vstoupit do strategických spojení s jinými podniky.
- **strategie snižování nákladů** – Tato strategie je vhodná, když podnik nabízí produkty (služby) ve vysoké kvalitě, ale jeho produktivita je nízká. Pomocí identifikace a následného eliminování aktivit, které mají nízkou přidanou hodnotu, by mělo dojít k větší výkonnosti podniku.
- **strategie trvalého zlepšování** – Pokud podnik nabízí produkty (služby) ve vysoké kvalitě při relativně nízkých nákladech, nachází se tak v optimálním stavu. Vždy je ale možné něco zlepšovat, a právě k tomu slouží strategie trvalého zlepšování. Aby byl podnik konkurenceschopný, a tím i více výkonný, je možné provádět dynamická měření výkonnosti a reportingu, neustále proškolovat zaměstnance, vytvářet výkonné týmy, prohlubovat vztahy se zákazníky či zlepšit procesy managementu inovací.

3 Ukazatele měření výkonnosti podniku

Jak již název napovídá, v následující kapitole jsou podrobně popsány jednotlivé ukazatele měření výkonnosti podniku. Pro větší přehlednost jsou ukazatele rozděleny do podkapitol na ukazatele kvantitativní, kvalitativní, klasické, moderní a ukazatele založené na komplexním řízení strategie. Níže uvedené kvantitativní a kvalitativní ukazatele hodnotí funkční části podniku, kde kvantitativní ukazatele jsou děleny dle Marra (2012). Ukazatele tradiční a moderní hodnotí podnik dle Kiseľákové a Šoltése (2017) jako celek.

3.1 Kvantitativní ukazatele

Jak již bylo výše zmíněno, u kvantitativních veličin lze vztah mezi dvěma hodnotami kvantifikovat, a proto je snadné je měřit, porovnávat, třídit a interpretovat. Například na základě typu podnikání a velikosti firmy je zvolena vhodná organizační struktura, v rámci které lze hodnotit výkonnost jednotlivých oddělení. U personálního oddělení lze zkoumat počet zaměstnanců, náklady na jednotlivé pracovníky či jejich výkonnost. U obchodního oddělení lze pozorovat například odběratele, tedy jejich počet, segmentaci, ziskovost, počet spokojených zákazníků a reklamací. Důležitým měřítkem komplexních obchodních operací je **doba cyklu plnění objednávky (OFCT)**. Jedná se o nepřetržité měření doby od autorizace objednávky zákazníkem až do přijetí produktu zákazníkem. Tímto ukazatelem se zjistí efektivita celého procesu a perspektiva dodavatelského řetězce (Marr, 2012).

$$\text{OFCT} = \text{čas zdrojového cyklu} + \text{čas výrobního cyklu} + \text{čas dodacího cyklu} \quad (1)$$

Marketingové oddělení slouží jako podpora prodeje zboží či služeb, zde se může měřit úspěšnost a efektivnost jednotlivých aktivit. Jestliže je podnik zaměřen na výrobu či poskytování služeb, lze se v rámci tohoto oddělení měřit produktivitu práce, čas prostojů, využití strojů a výrobních kapacit, úroveň prostojů procesu nebo stroje, zmetkovost ve výrobě, efektivitu či nákladovost jednotlivých pracovišť. Měření **úrovně prostojů procesu nebo stroje** je podstatné pro zjištění efektivity interních procesů. Jakmile dojde k jakýmkoliv prostojům, snižuje se tím možnost generovat zisk. Proto se každý podnik snaží minimalizovat neproduktivní čas (Marr, 2012).

$$\text{úroveň prostojů procesu (stroje)} = \left(\frac{\text{TA } t}{\text{PPT } t} \right) * 100 \quad (2)$$

kde: PPT t = plánovaná produktivní doba, kterou by měl být proces (stroj) dostupný v daném časovém období t ;

TA t = skutečný produktivní čas procesu (stroje) v daném časovém období t .

3.2 Kvalitativní ukazatele

Jednotlivé oddělení podniku lze hodnotit i kvalitativně. Nevýhodou ovšem je, že hodnoty jsou založeny na subjektivních názorech a nelze je porovnávat. I přes to lze na základě zjištěných kvantitativních ukazatelů zjistit výkonnost podniku. U personálního oddělení lze pozorovat fluktuaci, kvalifikaci, spokojenost či věrnost zaměstnanců, stejně tak jako u zákazníků v rámci obchodního oddělení. Průzkumem si podnik vytváří a prohlubuje vztahy mezi pracovníky a zákazníky, a tím tak zvyšuje výkonnost podniku. Výzkumem může podnik dále zjistit svoji flexibilitu, jak okolí vnímá značku a image či jací jsou jejich konkurenti.

Spokojenost zákazníka je jeden z nejoblíbenějších kvalitativních ukazatelů, protože poskytuje podniku údaj o tom, jak je úspěšný při poskytování produktů či služeb. Předpokládá se, že čím je zákazník spokojenější, tím je pravděpodobnější, že zůstane loajální, což vede k finančnímu úspěchu podniku. Měření probíhá pravidelným dotazováním zákazníků, kde mají ohodnotit jejich celkovou spokojenost s produktem/službou prostřednictvím kvalitativních otázek. Existuje mnoho způsobů, jak měřit spokojenost zákazníků, obecně se však doporučuje kombinovat kvantitativní a kvalitativní přístup. Příkladem kvalitativního přístupu jsou v dotazníkovém šetření otevřené otázky, které jsou poté zpracovávány. U kvantitativních otázek se většinou používá výkonnostní stupnice (od 1 – velmi nespokojen do 5 – velmi spokojen) nebo odpovědi ANO x NE. **Index spokojenosti zákazníků (CSI)** je průměr všech atributů přispívajících ke spokojenosti zákazníků. Obdobně lze hodnotit i **spokojenost zaměstnanců** (Marr, 2012).

3.3 Klasické ukazatele

Veškeré tradiční ukazatele vychází z hodnot získaných z **finanční analýzy**, která je již většinou provedena v rámci zkoumání interního prostředí podniku. Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy vyplývá z hospodářských výsledků, hodnocení plánu nebo nově postaveného plánu. Mezi nejpoužívanější tradiční finanční ukazatele výkonnosti podniku patří především absolutní ukazatele, ukazatele cash flow, rozdílové ukazatele, ukazatele zisku a poměrové ukazatele.

3.3.1 Absolutní ukazatele

V účetních výkazech podniku jsou údaje, tvořící převážně vstupní informace, které lze přímo použít – jedná se o absolutní ukazatele.

Pomocí **rozvahy** lze hodnotit úspěšnost managementu, tedy jak si stál při získávání zdrojů pro financování a do jakých aktiv je alokoval. Hodnoty jednotlivých položek mohou být ovlivněny například principem účtování, metodami odepisování majetku nebo oceňováním zásob či pohledávek. Proto je při hodnocení nutné brát v potaz tyto skutečnosti, ovlivňující vypovídající schopnost. **Z výkazu zisku a ztrát (VZZ)** lze hodnotit úspěšnost managementu na základě toho, jak využívá majetkovou základnu (nesloužící k dalšímu prodeji) a kapitál, použitý k jednotlivým činnostem podniku. V provozní části VZZ je uvedeno, co podnik skutečně vyprodukoval a lze tedy hodnotit, jak si podnik stál v hlavní výdělečné činnosti. Finanční část VZZ doplňuje výsledek hospodaření o výnosy a náklady podniku. Sečtení provozní a finanční části vznikne výsledek hospodaření před zdaněním, který je následně ponížěn o daň z příjmu. Z výsledovky je možné zjistit, zda si podnik tvoří rezervy do budoucnosti. **Výkaz cash – flow** zachycuje, jak peněžní prostředky vznikly, kde je podnik použil a na co. Tokové veličiny slouží k posouzení platební schopnosti podniku (Vacík & Šulák, 2003).

Absolutní ukazatele se používají především k analýze vývojových trendů a k vyjádření procentního rozboru jednotlivých komponent. Horizontální analýza spočívá v porovnání změn hodnot u jednotlivých výkazů v rámci časového období. Buďto se vypočítává absolutní změna, anebo procentní vyjádření k výchozímu roku (Pavelková & Knápková, 2009).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (3)$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad (4)$$

Vertikální analýza se zabývá vyjádřením jednotlivých položek jako procentního podílu k jediné zvolené základně (u rozvahy výše aktiv či pasiv, u výkazu zisku a ztrát velikost celkových nákladů či výnosů) položené jako 100 % (Knápková a kol., 2017).

Po provedení horizontální a vertikální analýzy položek ve výkazu zisku a ztrát lze získat přehled o vývoji výnosů a nákladů podniku. Následně lze obdobně provést analýzu rozvahy a na závěr analýzu cash flow.

3.3.2 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky v podniku, tedy peněžní příjmy a výdaje. Sledování změn stavu peněžních prostředků lze využít nejen ve finanční analýze pro zhodnocení finanční stability podniku, ale i pro hodnocení výkonnosti a oceňování podniku (Pavelková & Knápková, 2009).

Výkaz cash flow se člení na **provozní činnosti**, zahrnující výdělečné a ostatní činnosti, nepatřící do zbylých dvou oblastí, **investiční činnosti**, do kterých spadá pořízení či prodej dlouhodobého majetku, úvěry nebo půjčky a **činnosti finanční**, představující peněžní toky vedoucí ke změně vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků (Knápková a kol., 2017).

Existují dva způsoby, jak cash flow sestavit:

Metoda přímá – sestavení přehledu na základě skutečných plateb. Jednotlivé příjmy a výdaje se seskupují do předem určených položek (Knápková, Pavelková, & Chodúr, 2011).

Metoda nepřímá – vychází z výsledku hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví, který je transformován na tok peněz. Je důležité dodržet, že:

- náklad, který není výdajem, musí být k výsledku hospodaření přičten (odpisy, rezervy, výdaje příštích období),
- výdaj, který není nákladem, musí být od výsledku hospodaření odečten (splátka úvěru, náklady příštího období, nákup materiálu),
- výnos, který není příjmem, musí být od výsledku hospodaření odečten (pohledávky, příjmy příštích období),
- příjem, který není výnosem, musí být k výsledku hospodaření přičten (půjčka od jiného subjektu, výnosy příštího období).

(Pavelková & Knápková, 2009)

Při sestavování nepřímé metody lze postupovat na základě níže uvedeného schématu.

Obr. 4: Nepřímá metoda

POČÁTEČNÍ STAV PENEŽNÍCH PROSTŘEDKŮ
Výsledek hospodaření běžného období
+ odpisy
+ tvorba dlouhodobých rezerv
- snížení dlouhodobých rezerv
+ zvýšení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv
- snížení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv
- zvýšení zásob
+ snížení zásob
= CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
= CASH FLOW Z INVESTIČNÍCH ČINNOSTI
± dlouhodobé závazky, popřípadě krátkodobé závazky
± dopady změn vlastního kapitálu
= CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI
KONEČNÝ STAV PENEŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové a kol. (2017)

3.3.3 Rozdílové ukazatele

Z absolutních ukazatelů lze určit charakteristiky rozdílových ukazatelů. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK). Pracovní kapitál se dělí na hrubý, který tvoří zásoby, pohledávky z obchodního styku a krátkodobý finanční majetek (i hotovost) a čistý pracovní kapitál. ČPK souvisí s platební schopností podniku a na základě výpočtu může firma zjistit, kolik jí zbyde finančních prostředků, jestliže uhradí všechny závazky (Vacík & Šulák, 2003).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé závazky} \quad (5)$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP) stanovují okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (6)$$

Mezi pohotové peněžní prostředky se často zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. Pokud se do peněžních prostředků zahrne pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity (Knápková a kol., 2017).

3.3.4 Ukazatele zisku

Dle Wagnera (2009) je výsledek hospodaření v absolutním vyjádření jeden z nejtradičnějších a nejrozšířenějších měřítek výkonnosti. Výsledkem hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Ten může být buď kladný, nebo záporný, přičemž kladným výsledkem je **zisk**, který lze rozdělit do několika úrovní či kategorií.

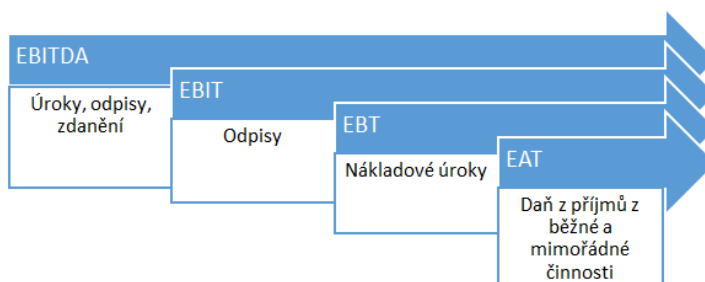
EAT (Earnings After Taxes) je čistý zisk po zdanění určený k rozdělení. Pro vlastníka je to nejdůležitějším ukazatelem, protože způsob rozdělení může ovlivnit nejen jejich míru spokojenosti, ale především vývoj celého podniku (Pavelková & Knápková, 2009).

EBT (Earnings Before Taxes), neboli zisk před zdaněním, zahrnuje daň z příjmů z běžné a mimořádné činnosti. Výhodou tohoto ukazatele je, že pomíjí různé míry zdanění, proto lze porovnat výkonnost mezi jednotlivými podniky z různých zemí (Knápková a kol., 2017).

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) je zisk před úroky a zdaněním, který se zaměřuje na růst tržeb a řízení nákladů na provozní úrovni, proto se nejčastěji používá v divizní úrovni podniku. Pomocí toho ukazatele může podnik změřit svoji provozní výkonnost bez vlivu daní a způsobu financování (Pavelková & Knápková, 2009).

EBITDA (Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization) je poslední kategorií a jedná se o zisk před úroky, zdaněním a odpisy. Pomocí tohoto ukazatele lze hodnotit výkonnost podniků nezávisle na druhu odpisů a výši investic, protože odstraňuje vliv finanční a kapitálových nákladů (Pavelková & Knápková, 2009).

Obr. 5: Grafické znázornění kategorií zisku



Zdroj: vlastní zpracování dle Mariniče (2008)

3.3.5 Poměrové ukazatele

V rámci finanční analýzy lze zkoumat finanční výkonnost podniku retrospektivně, tedy za uplynulé období, pomocí poměrových ukazatelů. Výhodou těchto ukazatelů je rychlost a nenákladnost měření. Nejpoužívanějšími jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (Kiselařková & Šoltés, 2017).

Ukazatele rentability

Ukazatele výkonnosti či návratnosti vyjadřují poměr dosaženého konečného zisku (EAT) k určitému srovnávacímu základu. Pomocí nich lze hodnotit efektivitu využití a reprodukci vloženého kapitálu do podnikatelských činností (Vacík & Šulák, 2003).

Rentabilita aktiv (ROA) měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. ROA vyjadřuje produkci zisku pomocí využití majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 % (Knápková a kol., 2011).

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \quad (7)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje míru zhodnocení výnosnosti vloženého vlastního kapitálu. Umožňuje srovnat i výkonnost vlastního kapitálu s výnosností cizího kapitálu. Pokud podnik nemá žádný cizí kapitál, výsledek rentability investic (ROI) vykazuje stejnou hodnotu, jako ROE. Ideální výsledek ROE by měl být vyšší než 0,08 (Marinič, 2009).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (8)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži podniku čili ziskovost podniku při dané úrovni tržeb. Výsledek ROS by měl vykazovat stoupající tendenci. Tento ukazatel je důležitý při hodnocení úspěšnosti podnikání (Knápková a kol., 2017).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (9)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje míru schopnosti a připravenosti podniku hradit své závazky včas a v plné výši. Ukazatele likvidity tedy měří schopnost podniku hradit své závazky. Nejlikvidnější je samozřejmě hotovost, naopak nejméně likvidnější je dlouhodobý majetek, který se do ukazatelů likvidity neuvádí. Likviditu podniku lze hodnotit pomocí třech ukazatelů: běžná likvidita, pohotová a hotovostní likvidita. Ideálním výsledkem běžné likvidity je 1,5–2,5, pohotové 1–1,5 a hotovostní 0,2–0,5. Jestliže by byly hodnoty vyšší než doporučené, znamená to, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky (Knápková a kol., 2017).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krátk. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátk. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Ukazatele zadluženosti

Pro analýzu využití kapitálu a zjištění optimální struktury finančních zdrojů podniku se používá ukazatel zadluženosti. Pomocí tohoto ukazatele může podnik identifikovat výši rizika, kterou podstupuje při financování podnikatelských aktivit z cizích či vlastních zdrojů. Ukazatel celkové zadluženosti je nejběžnějším měřítkem. Doporučený výsledek je 30–60 %. Čím je hodnota vyšší, tím podnik podstupuje větší finanční riziko (Vacík & Šulák, 2003).

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \quad (13)$$

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, jak moc je podnik zadlužen z dlouhodobého hlediska. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda si podnik může dovolit další půjčky do nových investic. Doporučenou hodnotou je více jak 80 % (Vacík & Šulák, 2003).

$$\text{ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobé půjčky}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

Ukazatele aktivity

Posledním podstatným měřítkem je ukazatel aktivity, který zkoumá efektivnost využívání a nakládání podniku se svými zdroji. Ukazatele jsou sestaveny z jednotlivých majetkových částí, které jsou poměřovány buďto k tržbám, nebo výnosům, popřípadě k jiným základnám. Obrat aktiv je jeden z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti. Zkoumá celkové využití majetku a ideálním výsledkem je 1–1,5 (Vacík & Šulák, 2003).

$$\text{ukazatel obratu aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

3.4 Moderní ukazatele

Tradiční ukazatele jsou založeny na účetních metodách a postupech, které ne vždy odpovídají skutečné výkonnosti podniku. A i přes to, že jsou tradiční ukazatele jedny z nejpoužívanějších měřítek výkonnosti, mnoha autorů je kritizuje, protože existuje bariéra mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou právě na základě účetních dat. Z toho důvodu je vhodné používat při měření výkonnosti i moderní ukazatele, které se snaží propojit všechny podnikatelské úrovně řízení a podporovat řízení hodnoty podniku (Pavelková & Knápková, 2009).

Moderní ukazatele lze dělit na **ekonomické**, které oproti účetním ukazatelům zohledňují náklady na investovaný kapitál a na **tržní ukazatele**, které zohledňují ceny akcií, přičemž jsou citlivé na vývoj akciového trhu (Knápková a kol., 2017).

3.4.1 Ekonomické ukazatele

V praxi se nejvíce využívají následující ekonomické ukazatele:

- DCF (Discounted Cash Flow), neboli diskontované cash flow, vychází z výpočtu cash flow. Na rozdíl od volného cash flow, DFC bere v potaz (pomocí nákladů na kapitál) veličiny zohledňující čas a riziko vyprodukované při peněžních tocích (Pavelková & Knápková, 2009).

- CFROI (Cash Flow Return on Investment) patří společně s měřítkem EVA k nejmodernějším modelům měření výkonnosti. Jedná se o model hodnotící výnosnost kapitálu sloužící k financování aktiv podniku. CFROI měří návratnost investice pomocí sledování provozního cash flow z hrubých aktiv podniku (Šulák & Zahradníčková, 2012).
- EVA (Economic Value Added), neboli ekonomická přidaná hodnota, je odhadem ekonomického zisku společnosti, tedy dosaženého zisku sníženého o náklady na financování kapitálu podniku. Ukazatel EVA je měřítko výkonnosti, které odstraňuje účetní anomálie, a tím umožňuje přímé srovnání společností s podobným rizikovým faktorem (Marr, 2012). Tento ukazatel sleduje, zda podnik pomocí aktivit zvýšil či snížil hodnotu pro vlastníky. Měřítko EVA slouží nejen jako nástroj k posouzení prosperity podniku, ale i jako nástroj hodnocení investičních projektů a jako základ pro motivační systém pro zaměstnance podniku. Výhodou tohoto ukazatele je, že vstupní data jsou reálná a že bere v úvahu riziko na kapitál. Oproti tomu nevýhodou je složitost úprav a výpočet WACC (Knápková a kol., 2011).

3.4.2 Tržní ukazatele

V praxi se nejvíce využívají následující tržní ukazatele:

- TSR (Total Shareholder Return), neboli celková návratnost akcionářů, hodnotí ceny akcií a dividendy, aby se ukázal celkový výnos pro akcionáře. TSR představuje snadno uchopitelný údaj o celkových přínosech generovaných pro akcionáře a ukazuje, jak trh hodnotí celkovou výkonnost společnosti za určité období (Marr, 2012).
- MVA (Market Value Added) měří finanční výkonnost podniku z pohledu její tržní hodnoty. MVA vykazuje tu část tržní hodnoty, o kterou jsou investoři bohatší díky investování kapitálu do podniku (Vacík & Šulák, 2003).

3.5 Ukazatele založené na komplexním řízení strategie

Principem komplexního hodnocení výkonnosti podniku je zvolit správná kritéria hodnocení, kterými jsou nejčastěji kritéria ekonomická. Ty jsou ale dle Vacíka a Šuláka (2003) kritizována z toho důvodu, že hodnotí především daný subjekt pouze retrospektivně, a tudíž je jeho vykazující schopnost o budoucím vývoji omezena. Proto musí podnik využívat pro měření výkonnosti nejen ekonomické, ale i mikroekonomické ukazatele, které mají větší vypovídající hodnotu o produktivním či neproduktivním chování podniku a zaměřují se více

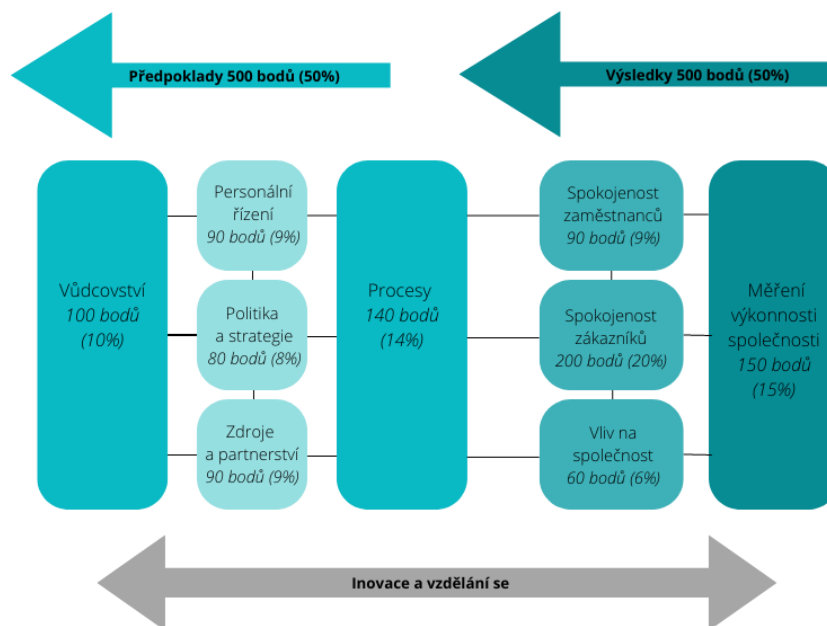
například na konkurenceschopnost, postavení společnosti na trhu, míru inovativnosti či úroveň motivace zaměstnanců. Mezi nejznámější ukazatele založené na komplexním řízení strategie se řadí model EFQM a Balanced Scorecard (BSC).

3.5.1 EFQM

EFQM (European Foundation for Quality Management) model vychází z principu měření kvality (TQM) a jak již název napovídá, zaměřuje se nejen na kvalitu produktu, ale i na kvalitu managementu. Pomocí tohoto modelu může podnik odhalit slabé stránky a efektivně využít silné stránky (Vacík & Šulák, 2003).

Model má devět oblastí, které se dělí na dvě části. V první části jsou předpoklady obsahující pět podmínek, které nařizují, jak by se měla společnost chovat (jaké přístupy metody a nástroje by měla využít), aby maximalizovala zisk a dosahovala tak požadovaných výsledků. Druhá část obsahuje výsledková kritéria, která ukazují, čeho již podnik dosáhl ve čtyřech významných oblastech (Knápková a kol., 2011).

Obr. 6: Model EFQM



Zdroj: vlastní zpracování dle Vacíka a Šuláka (2003)

Jednotlivé oblasti se hodnotí dle maximálně možných bodů, jejichž součet je maximálně 1 000 bodů (předpoklady i výsledky jsou po 500 bodech). Za dobrý výsledek se považuje, když podnik získá 500 bodů. Nejlépe hodnocené evropské firmy dosahují až 800 bodů (Šulák & Zahradníčková, 2012).

3.5.2 Balanced Scorecard (BSC)

V dnešní době je poměrně oblíbený a velmi často používaný model Balanced Scorecard, který je vhodným nástrojem nejen pro transformaci strategických cílů na taktické a operativní úrovni, ale právě i pro měření výkonnosti firem. „Nejdůležitější vlastností konceptu Balanced Scorecard je zakomponování podnikových procesů a jejich úspěšné řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.“ (Knápková a kol., 2011, s. 53).

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti z důvodu možnosti propojení s ostatními koncepty pro měření a řízení výkonnosti podniku. Metoda BSC je velmi často spojována s ukazatelem EVA, který je doporučován jako základní cíl finanční perspektivy (Knápková a kol., 2011). Šulák a Zahradníčková (2012) zmiňují pokusy o snahu dokázat, že EFQM a BSC jsou podobné. Podstata obou systémů je ale odlišná. EFQM hodnotí všechny podnikové činnosti, čímž dochází k pravidelnému sebehodnocení a BSC je spíše nástroj pro řízení přes strategii rozvoje podniku a snaží se zjistit „jaké věci chce podnik dělat“. Oba systémy je ale vhodné propojit – BSC by mohlo sloužit k prosazení strategie postupu a EFQM ke kontrole strategických cílů.

Jako první při sestavování Balanced Scorecard je nutné převést misi a vizi podniku do strategických cílů, které jsou poté přiřazeny do jedné ze čtyř hierarchicky uspořádaných perspektiv, kde se k jednotlivým cílům stanoví nejen klíčový ukazatel výkonnosti, ale i současná a cílová hodnota (Fotr a kol., 2017).

Finanční perspektiva obsahuje výsledky měření finančních cílů, které jsou sestaveny pomocí vhodně zvolených měřítek, stanovených na základě konkrétní strategie z pohledu životního cyklu podniku (růst, udržení, sklizeň). Finanční perspektivu lze sledovat buďto pomocí **strategie produktivity**, která se zaměřuje na zlepšení struktury nákladů a zvýšení využití aktiv, nebo pomocí **strategie růstu**, kde se podnik snaží zvýšit zákaznickou hodnotu a nalézt nové možnosti pro zvýšení výnosu (Šulák & Zahradníčková, 2012).

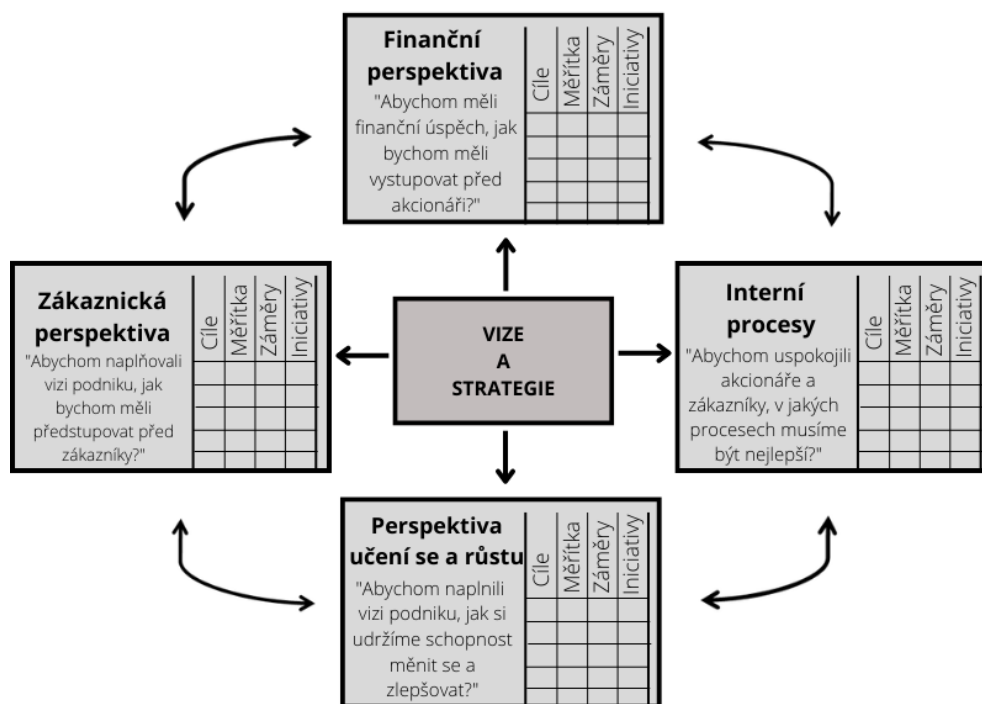
Zákaznická perspektiva zahrnuje hlavní cíle, pomocí kterých jsou naplněny požadavky a potřeby jednotlivých zákazníků. Vhodnými měřítky může být spokojenost a věrnost zákazníků, zákaznické přínosy, ziskovost či podíl na trhu (Knápková a kol., 2011). Proto, aby byl zákazník spokojen, je podstatné stanovit jednotlivé cíle zaměřené na kvalitu produktů, cenovou a servisní nabídku či spolupráci se zákazníky (Fotr a kol., 2017).

Perspektiva interních podnikových procesů slouží k zajištění finančních a zákaznických cílů. Interní procesy je třeba řídit a organizovat pomocí hodnototvorného řetězce, který se skládá

z **inovačního procesu** (vývoj a zlepšování produktů, vyhodnocování potřeb a příležitostí), **provozního procesu** (od objednání po dodání produktu, hodnocení délky, kvality a nákladovosti procesu) a **poprodejního procesu** (vypořádání inkasa, kvalitní servis). Nejčastějšími měřítky jsou náklady spojené s procesem, kvalita procesu a doba cyklu (Pavelková & Knápková, 2009).

Perspektiva učení se a růstu neboli perspektiva interního potenciálu se zaměřuje na zdroje a jejich schopnosti soužící k dosažení jak finančních a zákaznických cílů, tak cílů interních podnikových procesů. Zdroje se rozlišují na **lidské**, tedy jejich dovednosti a znalosti, **informační**, obsahující systémy, databáze a sítě a **organizační zdroje**, jimiž je kultura podniku, vedení a týmová práce (Fotr a kol., 2017).

Obr. 7: Schéma Balanced Scorecard

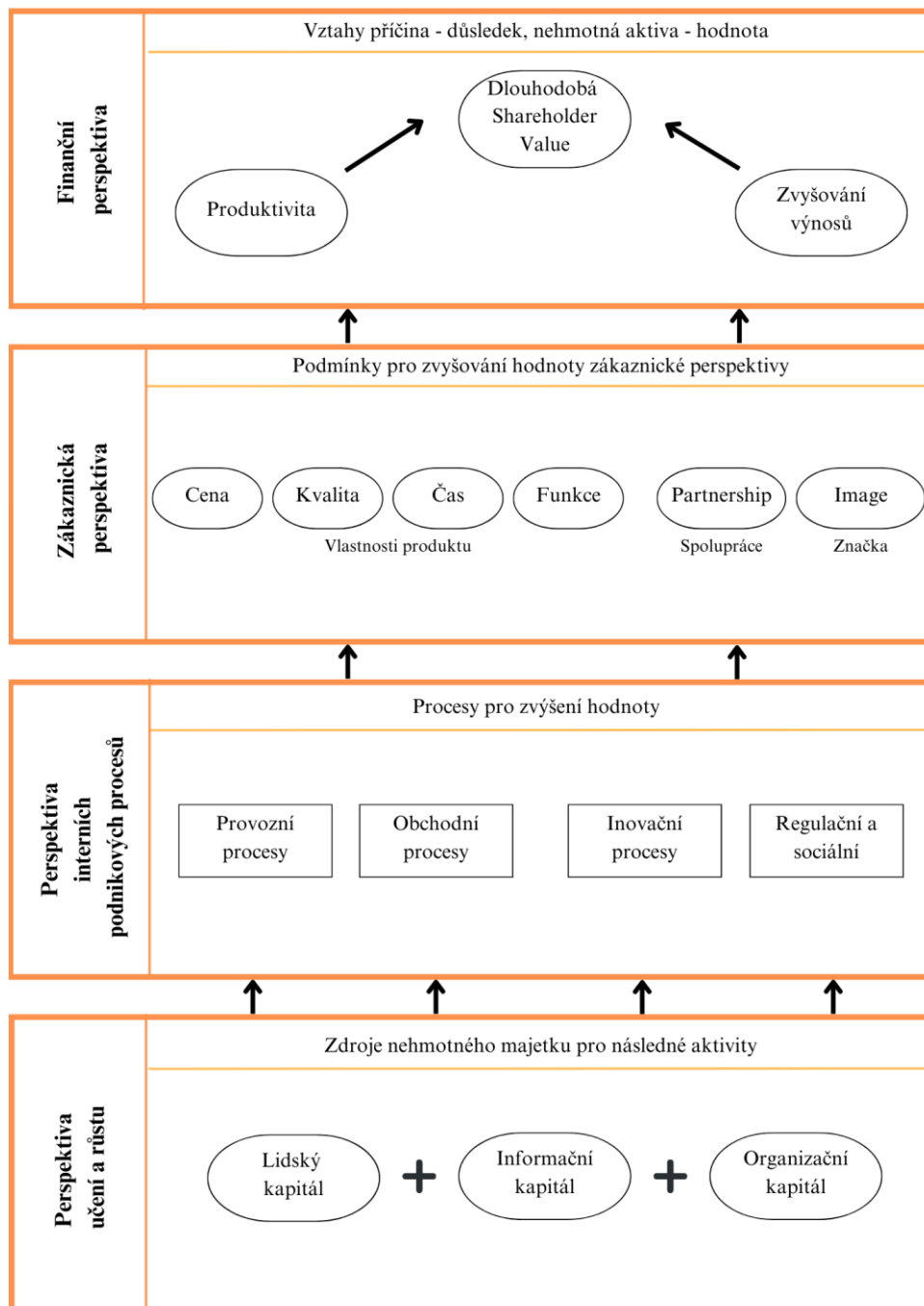


Zdroj: vlastní zpracování dle Knápkové a kol. (2011)

Dle Fotra a kol. (2017) je u Balanced Scorecard značnou nevýhodou nedostatečné propojení jednotlivých perspektiv. V praktické rovině je možné tento nedostatek odstranit pomocí tzv. **strategických map**, které graficky zobrazují a propojují jednotlivé perspektivy.

Strategické mapy znázorňují kauzální závislost cílů v jednotlivých perspektivách a zároveň ukazují, jak moc se jednotlivé části podniku podílí na výkonnosti organizace jako celku. Konstrukce strategické mapy probíhá většinou od zdola nahoru a vychází se tak tedy z perspektivy učení se a růstu (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Obr. 8: Klasická struktura strategické mapy



Zdroj: vlastní zpracování dle Šuláka a Zahradníčkové (2012)

Vacík a Šulák (2003, s. 97) tvrdí, že: „Ačkoliv jsou z hlediska významnosti všechny čtyři perspektivy BSC rovnocenné, z hlediska příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a výkonnost procesů je výrazným způsobem určována schopností učit se a růst.“ Proto jsou v rámci metody Balanced Scorecard hledány vztahy příčin a důsledků mezi jednotlivými strategickými cíli, jejímž zakreslením vznikají právě již výše zmíněné strategické mapy.

Pro větší představu možného vztahu příčin a důsledků Šulák a Zahradníčková (2012, s. 47) uvedli jako příklad: „Jestliže budou projektanti nového produktu proškoleni pro novou technologii elektronických měřičů pohonu, potom bude finální výrobek úspěšný na trhu.“

Strategické cíle, zobrazené ve strategické mapě, jsou následně převedeny do krátkodobých cílů pro jednotlivé roky. Ty jsou detailně zpracovány a rozřazeny do jedné ze čtyř perspektiv, kde je měřena výkonnost pomocí zvolených měřítek. K cílům je též stanoven jak současný stav, tak stav, jehož chce podnik dosáhnout. Pro dosažení cílových hodnot je důležité stanovit strategické akce, obsahující termíny zahájení, dokončení a odpovědné osoby, které umožní implementovat zvolené cíle (Grasseová a kol., 2012).

4 Představení podniku

Před samotným měřením výkonnosti je nutné nejprve představit podnik IPS Services, s.r.o. pro který bude výkonnost měřena. Jako první jsou uvedeny základní údaje o podniku. V druhé podkapitole je popsán vznik, následný vývoj a současná situace podniku. V neposlední řadě je pro větší přehled popsána organizační struktura podniku.

4.1 Podnik IPS Services, s.r.o.

Firma IPS Services, s.r.o. je autolakovna sídlící v Rokycanech, kde autorka pracuje jako externí pracovník. Podnik byl založen v lednu v roce 2021.

Název firmy: IPS Services s.r.o.;

Sídlo podniku: Květná 69, 326 00 Plzeň;

Lakovna: Arbesova 820, 337 01 Rokycany;

IČO: 09814205;

Právní forma: Společnost s.r.o.;

Základní kapitál: 100 000 Kč;

Předmět podnikání: klempířství a oprava karosérií;
lakýrnictví;

Kontakt:

Tel.: 774 818 419

Email: kancelar@ips-services.cz

Obr. 9: Logo IPS Services, s.r.o.



Zdroj: IPS Services (2023)

4.2 Vznik, vývoj a současná situace podniku

Lakovna je sice založena teprve v lednu 2021, ale tým LakDevid, který v IPS Services, s.r.o. pracuje, funguje již od roku 2016. Dřívější tým LakDevid fungoval v menších prostorech v Holoubkově, nedaleko Rokycan. Kvůli nedostatečným prostorům bylo zapotřebí hledat větší a vybavenější halu.

V roce 2020 objevil, přímo v Rokycanech, vedoucí týmu poměrně novou halu k pronájmu o velikosti 1 250 m², která původně sloužila pro průmyslové lakování. Tým LakDevid ale neměl dostatečné finance na provoz a vybavení nové, větší haly, tudíž začali hledat investora. Začátkem roku 2021 se založila nová firma IPS Services, s.r.o. a jednatelem se staly dvě osoby (investor a vedoucí týmu LakDevid).

Větší prostory umožnily firmě neomezené možnosti nejen v samotném lakování. Autolakovna se zaměřuje nejen na samotné lakování, ale snaží se poskytnout zákazníkům kompletní servis, tedy klempířské práce, opravu vozu, samotné lakování, leštění vozu, čištění a závěrečný detailing. IPS Services, s.r.o. se specializuje především na osobní automobily, nabízí ale i průmyslové lakování výrobků a dílů z automotive, strojírenství a dalších průmyslových segmentů. Prakticky jde o jakýkoliv předmět vhodný pro lakování (železné i neželezné konstrukce, součásti strojů, vylisky či odlitky).

Vedle klasických lakovacích boxů také disponují velkým boxem GALATEK. Díky jeho rozměrům (délka 18 metrů a výška 7,5 metru) se tak jedná o jeden z největších boxů v České republice. Menší lakovací box značky SAIMA slouží k lakování především osobních automobilů. Lakovna IPS Services, s.r.o. spolupracuje se světovými výrobci PPG a Standox, kteří nabízí řadu kvalitních barev a materiálů.

Největšími zákazníky autolakovny jsou například Scuderia Praha, Mercedes-Benz, Lexus, Volvo a Duvenbeck. Z oblasti průmyslu je největším zákazníkem Škoda Transportation, a.s.

4.2.1 Současná situace

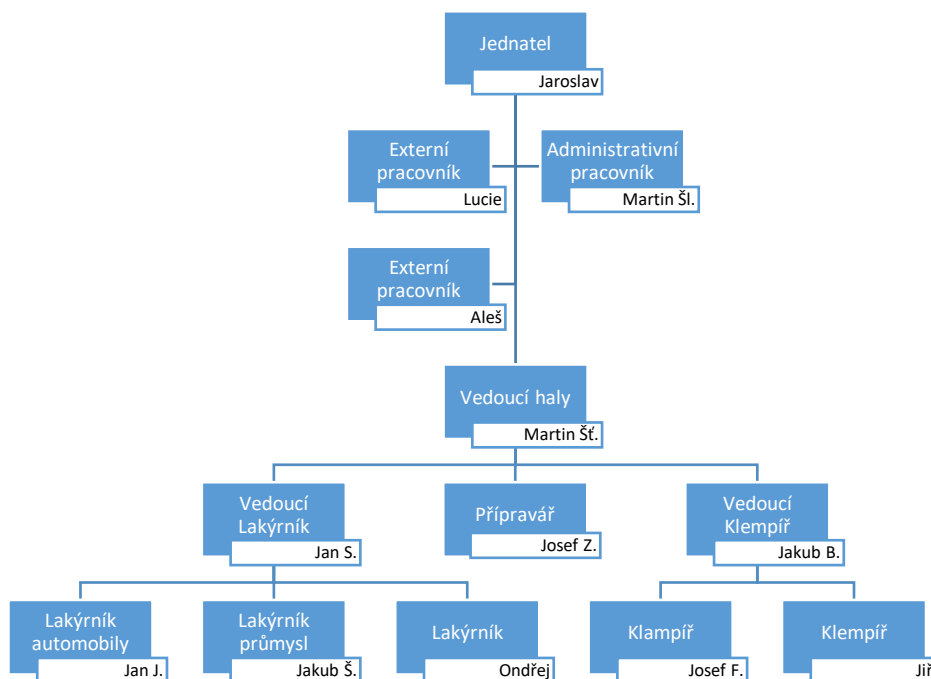
I přes to, že má podnik velmi prestižní zákazníky, v červnu roku 2022 bylo zjištěno, že má firma kvůli vysokým nákladům nedostatečné finanční prostředky a bojuje tak o přežití. Ihned začátkem roku 2023 bylo nutné rozhodnout, jak s lakovnou dále naložit. Vedoucí týmu LakDevid neměl již žádné prostředky pro financování podniku, zatímco investor viděl v lakovně potenciál a dostatečné finance měl. Investor tak odkoupil podíl od druhého jednatele a nyní je tedy jednatelem pouze jedna osoba.

Měření výkonnosti a návrh nového systému měření výkonnosti by tak mohlo lakovně pomoci nejen zjistit příčiny neúspěchu, ale najít i možné řešení, jak dál pokračovat v podnikání a být úspěšný.

4.2.2 Organizační struktura podniku

Vhledem k tomu, že firma byla založena za běhu a složila se z již fungujícího týmu a investora, proběhlo během roku hodně personálních změn. Následující organigram slouží k přehlednosti fungování autolakovny k začátku roku 2023.

Obr. 10: Organigram podniku IPS Services, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Lakovna má tedy již jen jednoho jednatele, kterému pomáhají řídit podnik dva externí pracovníci a administrativní pracovník. Lucie má na starosti personální, marketingové a nárazové činnosti, Aleš se stará o stávající či potenciální zákazníky. Martin Šl. především komunikuje s pojišťovny, připravuje podklady pro zakázky a vystavuje faktury. Martin Šl. řídí zakázky a chod celé lakovny, konkrétně zadává zakázky Janu S. (vedoucí lakýrník) a Jakubu B. (vedoucí klempíř). Tito dva pracovníci mají pod sebou ještě další zaměstnance, kterým dle uvážení rozdávají práci. Josef Z. připravuje nejen automobily, ale i díly před samotným lakováním.

5 Měření výkonnosti v podniku

V následující kapitole je měřena výkonnost podniku IPS Services, s.r.o. pomocí současného systému. Před samotným měřením je nutné připravit vstupní informace pro měření, k čemuž slouží první podkapitola obsahující poslání, vizi a strategii podniku, sběr dat a analýzu prostředí. Následně je provedeno samotné měření výkonnosti podniku pomocí kvalitativních, kvantitativních a klasických ukazatelů. Výstupem této kapitoly je zhodnocení současné výkonnosti a situace podniku.

5.1 Příprava vstupních informací pro měření výkonnosti

Před samotným měřením je nutné připravit vstupní informace pro měření výkonnosti, tedy definovat poslání, vizi, cíle a strategii podniku. Následně je potřeba zvolit vhodná data a analyzovat jak externí, tak interní prostředí podniku. Na základě výstupu z analýzy prostředí může být provedena případná korektura strategických cílů.

5.1.1 Poslání, vize, cíle a strategie podniku

Aktuální mise podniku IPS Services, s.r.o.: „Naším posláním je provádět komplexní služby od opravy až po detailing, a tím si tak udržet stále spokojené zákazníky.“

Vize podniku zní: „Do roku 2026 chceme být jednou z největších lakoven v Plzeňském kraji (mimo autorizované servisy) a zaměřit se především na zákazníky z průmyslového odvětví.“

V současné době je velice důležité, aby měla lakovna spokojené zákazníky, kteří přilákají více nových zákazníků, a tím se tak zvýší obrat a zisk podniku. Dle názoru autorky je vize podniku reálná, vzhledem k tomu, že disponují největším lakovacím boxem v Plzeňském kraji. Zaměřením na zákazníky z průmyslového odvětví by vytížilo box na maximum, což by pomohlo stát se jednou z největších lakoven.

Cílem podniku je, asi tak jako u ostatních firem, přinášet co největší zisk. Firma si zvolila na začátku svého vzniku dlouhodobý plán fungovat efektivně a svoji práci odvádět v co největší kvalitě. Toho lze dosáhnout správnou organizací práce, co nejnižšími náklady a dobrým pracovním týmem. Aby měla lakovna co nejprestižnější a nejvýdělečnější zakázky, zaměřuje se tedy především na kvalitu. Obecné cíle, vyplývající z poslání, si domlouvá jednatel a vedoucí haly v krátkodobém časovém úseku, většinou na daný měsíc dopředu. Cíle poté představí vedoucí haly i ostatním zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že má ale podnik IPS Services, s.r.o. v poslední době finanční a organizační problémy, pro rok 2023 si zároveň stanovili ihned několik krátkodobých „**tvrdých – hard**“ cílů:

- Za rok 2023 zvýšit tržby alespoň o 20 % oproti minulému roku.
- Za rok 2023 snížit podíl nákladů vzhledem k plánovanému obratu alespoň o 5 %.
- Za rok 2023 být v takzvaných „černých číslech“.

a cílů „**měkkých – soft**“, tedy kvalitativních:

- Do 1. 6. 2023 vytvořit detailní organizační strukturu, obsahující popis práce, kompetence a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- Do 1. 6. 2023 přijmout alespoň dva nové autoklempíře.

Podnik si dále stanovil dlouhodobější cíle, které jsou odvozeny ze stanovené vize a jedná se tak tedy o následující strategické cíle:

- Do roku 2025 mít minimálně 70 % zákazníků z průmyslového odvětví.
- Do roku 2026 mít dostatek finančních prostředků pro odkoupení haly.

Podnik IPS Services, s.r.o. provozuje svoji činnost v hale, kde jsou nyní v pronájmu. Byla však sepsaná smlouva o možném odkupu haly za určitých podmínek dne 1. 1. 2026. Cílem podniku je mít tedy do tohoto data dostatek finančních prostředků, aby ke koupi mohlo dojít, a tím tak naplnit i část vize, a to – být jednou z největších lakoven.

Strategie

K tomu, aby byly naplněny jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle, je nutné si stanovit vhodnou strategii. Podnik však nemá žádný písemný dokument, který by určoval, jakou strategií se řídí. Obecně je ale důležité jako první určit, jaké přijmout opatření a jak rozdělit zdroje pro provedení jednotlivých cílů. V rámci tohoto kroku si stanovují pro jednotlivé cíle plán realizace, který obsahuje detailní dílčí cíle, klíčové ukazatele, cílovou hodnotu, termín dokončení a odpovědnou osobu. Pro představu je níže uveden plán realizace pro krátkodobý cíl „Do 1. 6. 2023 přijmou alespoň dva nové autoklempíře.“

Tab. 1: Strategický plán realizace

Dílčí cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín	Odpovědná osoba
Definování profilu pracovního místa a vhodného zaměstnance	Zpracovaný profil	Výsledný profil pro další použití	1. 2. 2023	Vedoucí haly
Inzerování nabídky práce	Zveřejněná nabídka	Nabídka práce umístěna na internetových stránkách, v agenturách a workshopech	15. 2. 2023	Externí specialista
Sběr životopisů a následné pohovory	Počet uskutečněných pohovorů	Výsledná zpráva o uchazečích	1. 4. 2023	Externí specialista
Prezentace vhodných uchazečů a následný výběr	Počet představených uchazečů	Výběr minimálně dvou vhodných uchazečů	15. 4. 2023	Externí specialista Vedoucí haly Jednatel firmy
Přijetí minimálně dvou nových zaměstnanců	Počet uzavřených smluv	Uzavřené pracovní smlouvy	20. 5. 2023	Jednatel firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle M. Šťastný, osobní komunikace, 15. 1. 2023

Jedním z největších problémů v tomto odvětví je velká konkurence. Proto je nutné se v rámci konkurenční strategie neustále odlišovat. Díky velkým prostorům a lakovacímu boxu má podnik velký potenciál, proto je třeba jej co nejvíce využít a zaměřit se na ně. Detailnější popis odlišností od konkurence je uveden v analýze prostředí.

Výstupem analýzy prostředí je SWOT analýza, která vychází z matice TOWS, pomocí které je v níže uvedené kapitole zvolena strategie. Na základě vhodné strategie může lakovna využít své silné stránky a zjistit, jak pracovat se slabými stránkami.

5.1.2 Sběr dat

Vzhledem k tomu, že autorka pracuje v podniku jako externí pracovník, má přístup k informacím ohledně fungování autolakovny na denní bázi. Sběr dat pro analýzu prostředí a měření výkonnosti byl většinou proveden na základě osobní komunikace se zaměstnanci a jednatelem podniku. Účetní výkazy, jako je výkaz zisků a ztrát či rozvaha z minulých let, jsou autorce pro tuto práci poskytnuty od finanční poradkyně.

5.1.3 Analýza prostředí

Jak již bylo několikrát zmíněno, před samotným měřením výkonnosti podniku je nutné nejen stanovit strategické cíle, ale i provést analýzu prostředí. Pomocí analýzy jak interního, tak externího prostředí je možné identifikovat rizika týkající se právě stanovených strategických cílů.

Makroprostředí

V externím prostředí působí na podnik klíčové faktory, které podnik nemůže nijak svojí činností ovlivnit. Jestliže některá skupina ovlivňuje strategii podniku, je nutné ji věnovat pozornost a sledovat její další vývoj. Do makroprostředí se řadí například ekonomické, politické a právní, sociální či etické faktory. Pomocí **metody PESTLE** jsou níže identifikovány možné faktory působící na podnik.

- Politické faktory – Mezi politické faktory se řadí zejména politická stabilita země, provázanost, orientace vládnoucí politické strany apod. Dle autorky názoru politické faktory nemají velký vliv na fungování podniku.
- Ekonomické faktory – Za poslední rok automobilový průmysl bojuje s nedostatkem čipů, a to nejen v České republice. To způsobuje, že se nové automobily vyrábějí pomaleji, tím pádem lidé více opotřebovávají své automobily současné a dávají je častěji do opravy či lakovny, což je pro podnik veliký přínos. Vzhledem k tomu, že je ale provoz obou lakovacích boxů závislý na velké spotřebě elektrické energie a hala je vytápěna plynem, lakovna má z ekonomického hlediska obrovské náklady na energie, což může mít na fungování podniku negativní dopad.
- Sociální faktory – Mezi sociální faktory se řadí například demografie, kde významnou roli hraje umístění provozovny a dopravní obslužnost. Díky strategickému umístění lakovny, tedy na okraji Rokycan hned u sjezdu z dálnice, nemají zaměstnanci ani zákazníci s dopravou problémy. Dalším sociálním faktorem může být životní úroveň. V lakovacím boxu se stříká barvami, které špatným užíváním respirátoru mohou z dlouhodobějšího hlediska způsobit respirační onemocnění. Proto se tato práce nedoporučuje astmatikům.
- Technologické faktory – Možné ohrožení pro organizaci představuje postupné nahrazování lidské práce stroji–roboty. Profese jako je lakýrník či klempíř, je však poměrně precizní a náročná, tudíž to prozatím nepředstavuje jednu z ohrožených profesí.

- **Legislativní faktory** – V rámci legislativních faktorů řeší lakovna především nařízení ohledně životního prostředí. V současné době se potýká s obecnými podmínkami pro provoz lakoven, jako je například používání dostupných nástrojů k omezení emisí organických látek a jejich regulace v odpadním vzduchu či ekologická likvidace barev a nebezpečného odpadu. Za porušení zákona o ochraně ovzduší udělují inspektoři České inspekce životního prostředí až statisícové pokuty. V budoucnu je tedy třeba počítat i s dalšími legislativními nařízeními ohledně ekologie.
- **Ekologické faktory** – V podniku se velice dbá na likvidaci odpadů, kvůli tomu, že se v lakýrnictví pracuje s barvami a různými chemikáliemi. Pravidelně musí podnik evidovat sklad barev. Zároveň se spotřebuje při leštění spoustu papírenského materiálu, proto se snaží co nejvíce používat ekologické papírové role a třídit materiál.

Mezoprostředí

V mezoprostředí je nutné věnovat pozornost nejen vztahu se zákazníky, ale i s dodavateli. Dále je zásadní mít povědomí o možných substitutech, počtu konkurentů působících na podnik či možných hrozeb od nového konkurenta. V rámci mezoprostředí je provedena podrobná analýza konkurence a sestaven Porterův model pěti sil.

Analýza konkurence

Jelikož se jedná o druh podnikání, který je závislý na místě svého působení, tedy hale, kde jsou jednotlivé opravy prováděny, je důležité se zaměřit pouze na konkurenci v této oblasti. Lakovna čelí dvěma druhům konkurence. Jednak se jedná o autolakovny, působící v celém Plzeňském kraji, kteří se zaměřují na lakování pouze automobilů a zároveň to nejsou autorizované servisy. Těchto autolakoven jsou desítky, ovšem ne všechny se zaměřují na komplexní opravu automobilů, tedy od výměny dílů až po samotné lakování. Největšími konkurenty v tomto odvětví je Lak Racing, s.r.o. a MM CAR Group, s.r.o. Obě tyto autolakovny se zaměřují na podobné zákazníky a nabízejí stejné služby jako IPS Services, s.r.o. Výhodou IPS je velikost haly, která umožňuje stihnout více zakázek najednou a také jich více přijmout.

Druzí konkurenti jsou z odvětví průmyslového lakování, mezi kterými jsou například PRÁŠKOVÁ LAKOVNA BAUMRUK s.r.o. a JANTAR Plzeň, s.r.o. Jak již název napovídá, lakovna Baumruk se zaměřuje pouze na práškové lakování, kde je používána jiná technologie a je možný lakovat jen určitý druh materiálu. V odvětví průmyslového lakování nemá tedy

IPS Services, s.r.o. mnoho konkurentů a díky velkému lakovacímu boxu, kterým disponuje, má tak obrovský potenciál.

Asi tak jako většina podniků i lakovny či autolakovny mezi sebou soutěží. Bohužel se ale v ojedinělých případech lze setkat i s neetickými a nekalými přístupy. Těchto případů je velmi málo a většinou se jedná o malé lakovny, které potřebují takzvaně „přetáhnout zakázky“. Obecně je však mezi lakovnami neformálně domluveno, že si nebudou přetahovat ani zákazníky a ani zaměstnance. Autolakovna se chce ale v budoucnu zaměřit více na průmyslové lakování, kde většinou dbají na formalizované a etické postupy.

Podnik IPS Services, s.r.o. se zároveň snaží dodržovat smlouvy a nepsaná pravidla ať už s dodavateli, odběrateli nebo zákazníky. Vzhledem k tomu, že jeden ze zákazníků je Škoda Transportation, a.s., který klade velký důraz na dodržování norem, je třeba, aby i lakovna dodržovala dané směrnice a normy. V nedávné době si podnik prošel procesním auditem pro Škodu Transportation, a.s.

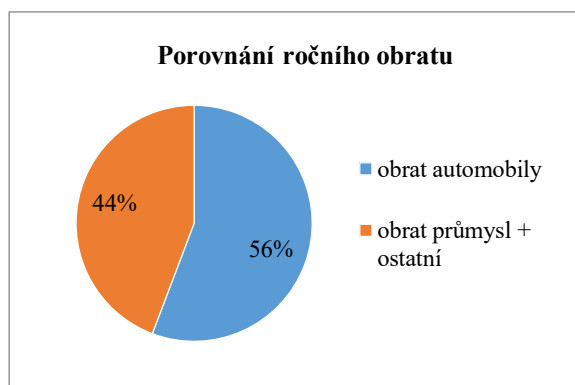
Porterův model pěti sil

- Současná konkurence – Jak je již výše uvedeno, podnik se potýká jak s konkurenty z autolakoven, tak z průmyslových lakoven. Díky neformální úmluvě se nepředpokládá, že by stávající konkurenti zasahovali mezi stávající zákazníky a IPS Services, s.r.o. Nejtěžší je být průbojnější, zajímavější, levější, kvalitnější a konkurenceschopnější lakovnou pro nově přicházející zákazníky než ostatní lakovny. Toho lze dosáhnout pomocí dvou lakovacích boxů a velkým prostorům.
- Potenciální konkurenti – Vzhledem k tomu, že náklady na zprovoznění takto velké lakovny jsou obrovské a prostory pro podnikání omezené, podnik nepočítá v nejbližší době s příchodem nových konkurentů do tohoto odvětví. Zároveň je v tomto oboru prakticky nulová nezaměstnanost a je velice náročné sehnat nové kvalitní lakýrníky či autoklempíře do začínajících lakoven.
- Substituty – V současné době nejsou známy žádné technologie, které by zcela nahradily služby lakovny a byly tak substitutem. Jedinou zaměnitelnou službou je práškové lakování, které ale vyžaduje jiné technologické postupy a lze tak lakovat pouze určité druhy materiálu.
- Dodavatelé – Lakovna spolupracuje se světovými výrobci kvalitních barev a materiálu STANDOX a PPG. Přibližně polovinu barev dodává do podniku firma Spectrum Franěk, s.r.o., která nabízí lakovací systémy PPG. Zbylou část barev a materiálu

poskytuje lakovně firma Servind, nabízející především barvy STANDOX. Oba podniky působí na trhu již řadu let a lakovně poskytují výhodné akční nabídky, školení či vybavení. Tím, že lakovna odebírá od obou firem poměrně velké množství barev, a i v podobném poměru, není tak závislá ani na jednom z dodavatelů a naopak si musí Spectrum Franěk i Servind neustále konkurovat, aby si takto velkého odběratele udrželi.

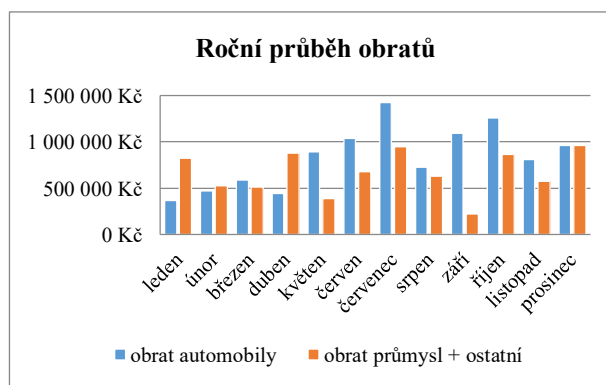
- **Zákazníci** – Z níže uvedeného grafu (obr. č. 11) je jednoznačné, že firmě IPS Services, s.r.o. tvoří obrat přibližně 56 % zákazníků z oblasti autolakýrnictví a pouze 44 % z oblasti průmyslového lakýrnictví. Přičemž větší zisk je vždy z průmyslového lakování, které není tak pracné a náročné, a proto je i cílem podniku zaměřit se především na toto odvětví. Druhý graf (obr. č. 12) zároveň vypovídá o nestabilitě obratu průmyslu, způsobující nejistotu a finanční propady. Po absolvování procesního auditu by případná smlouva o spolupráci se Škodou Transportation, a.s. mohla zajistit stabilní příjem zakázek společně s nově přichozími zákazníky. Začátkem roku 2023 byl zahájen průzkum trhu cílen na průmyslové podniky a z prvních reakcí bylo zjištěno, že by o služby IPS Services, s.r.o. měly, díky velkému lakovacímu boxu, firmy zájem.

Obr. 11: Porovnání ročního obratu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Obr. 12: Roční průběh obrátů



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Mikroprostředí

Pomocí **VRIO** analýzy jsou zhodnoceny zdroje podniku, ze kterých vyplývá situace vnitřního prostředí podniku a konkurenční potenciál. Pro větší přehled byl sestaven VRIO model v grafické podobě, z něhož vyplývá, že díky velkému lakovacímu boxu Galatek má podnik trvalou konkurenční výhodu. V oboru lakýrnictví a klempířství je na trhu nedostatek odborných a kvalitních zaměstnanců. Obrovskou výhodou lakovny IPS Services, s.r.o. je, že zaměstnává jednoho z nejlepších lakýrníků v Plzeňském i Středočeském kraji a s pomocí

ostatních lakýrníků a klempířů tak tvoří skvělý tým. Bez organizovaných systémů řízení, procesů, struktury a kultury jsou vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci nevyužitou konkurenční výhodou, a proto je třeba přehodnotit, jak dosáhnout potřebné organizace a být tak v tomto směru trvale konkurenční. Velká hala a její kvalitní vybavení jsou společně se získanými certifikáty a audity dočasnou konkurenční výhodou.

Obr. 13: VRIO model

Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Zdroj schopnosti
V	R	I	O	
✓	✓	✓	✓	velký lakovací box
✓	✓	✓	✗	vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci
✓	✓	✗	✗	velikost a kvalitní vybavení haly
✓	✓	✗	✗	certifikace a audity

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Finanční analýza

Vhledem k tomu, že byl podnik IPS Services, s.r.o. založen teprve v lednu 2021, jsou bohužel k dispozici účetní výkazy pouze za rok 2021 a 2022. I přes to jsou dvě účetní období dostatečná na to, aby se dala analýza provést a vyhodnotit finanční situace lakovny.

Pro zjištění finanční situace podniku v rámci interního prostředí je možné použít řadu ukazatelů. Jelikož jsou pro měření výkonnosti použity klasické ukazatele, které lze také využít i pro finanční analýzu, byly zde použity pouze absolutní a rozdílové ukazatele.

Absolutní ukazatele

Horizontální analýza spočívá v porovnání změn hodnot v rámci časového období. V níže uvedených tabulkách jsou obsaženy změny rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2021 a 2022. Hodnoty jsou vyjádřeny v absolutní (Δ) i v procentuální (%) změně.

Tab. 2: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč, v %)

Horizontální analýza rozvahy	Hodnoty		2021 - 2022	
	2021	2022	změna	
			Δ	%
Položka				
AKTIVA CELKEM	3 418	4 557	1 139	33
B. Stálá aktiva	596	842	246	41
Dlouhodobý hmotný majetek	596	842	246	41
C. Oběžná aktiva	2 842	3 715	873	31
Zásoby	0	5	5	-
Pohledávky	1 237	2 894	1 657	134
Peněžní prostředky	1 605	816	-789	-49
D. Časové rozlišení aktiv	-20	0	20	-100
PASIVA CELKEM	3 418	4 557	1 139	33
A. Vlastní kapitál	-1 085	-1 166	-81	7
Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	0	-1 185	-1 185	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 185	-81	1 104	-93
B. + C. Cizí zdroje	4 010	5 723	1 713	43
Dlouhodobé závazky	3 355	4 260	905	27
Krátkodobé závazky	655	1 463	808	123
D. Časové rozlišení pasiv	493	0	-493	-100

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Výsledné hodnoty ukazují, že aktiva podniku skokově vzrostla oproti minulému roku, přičemž největší rozdíl způsobuje růst pohledávek. Díky investicím do strojů a zařízení vzrostla v roce 2022 hodnota dlouhodobého hmotného majetku přibližně o 40 %. Naopak peněžní prostředky klesly skoro o polovinu. Ihned první rok podnikání byl výsledek hospodaření přes milion korun mínus, což byl pro lakovnu velký zásah a pokračující trend by podnik další rok zlikvidoval. V roce 2022 činil výsledek hospodaření -81 tis. Kč, který není sice kladný, ale pro podnik to znamená, že i přes růst dlouhodobých závazků, není výsledek hospodaření tragický. Kdyby rostoucí trend výsledku hospodaření pokračoval, byl by v roce 2023 něco přes milion korun.

Tab. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč, v %)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	Hodnoty		2021 - 2022	
	2021	2022	změna	
			Δ	%
Položka				
Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 145	19 370	12 225	171
A. Výkonová spotřeba	7 695	16 502	8 807	114
Spotřeba materiálu a energie	2 395	6 650	4 255	178
Služby	5 300	9 852	4 552	86

D. Osobní náklady	380	2 523	2 143	564
Mzdové náklady	300	1 887	1 587	529
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	80	636	556	695
E. Úprava hodnot v provozní oblasti	149	238	89	60
Ostatní provozní výnosy	0	63	63	-
Ostatní provozní náklady	81	61	-20	-25
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-1 160	109	1 269	-109
Nákladové úroky a podobné náklady	24	183	159	663
Ostatní finanční náklady	1	7	6	600
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-25	-190	-165	660
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-1 185	-81	1 104	-93
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-1 185	-81	1 104	-93
Čistý obrat za účetní období	7 145	19 433	12 288	172

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát bylo zjištěno, že díky vícero zakázkám, vzrostl obrat, a tím i tržby z prodeje zboží a služeb přibližně o 171 %. Vyšší tržby logicky způsobily i nárůst výkonové spotřeby, tvořící především rostoucí spotřebu materiálu a energie. Na úkor vyšších tržeb ale rapidně vzrostly i osobní náklady, a to o 564 % oproti roku 2021. Ideálním stavem pro rok 2023 by bylo opětovné navýšení tržeb, ale při stejných mzdových nákladech. Provozní výsledek hospodaření byl již oproti roku 2021 kladný, přičemž finanční výsledek byl kvůli nákladovým úrokům výrazně zápornější. Jak již bylo výše zmíněno, výsledek hospodaření za účetní období má rostoucí trend, což je pro lakovnu pozitivní zjištění.

Vertikální analýza souží k porovnání jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty se zvoleným 100 % základem, čímž jsou v tomto případě tržby z prodeje výrobků a služeb za daný rok.

Tab. 4: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (v %)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	Hodnoty	
	2021	2022
Položka		
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100	100
A. Výkonová spotřeba	108	85
Spotřeba materiálu a energie	34	34
Služby	74	51
D. Osobní náklady	5	13
Mzdové náklady	4	10
Náklady na soc. zab., zdrav. poj. a ostatní náklady	1	3
E. Úprava hodnot v provozní oblasti	2	1
Ostatní provozní výnosy	0	0
Ostatní provozní náklady	1	0

Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-16	1
Nákladové úroky a podobné náklady	0	1
Ostatní finanční náklady	0	0
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	0	-1
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-17	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-17	0

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Výsledné hodnoty horizontální analýzy ukazují, že největší podíl z tržeb tvořila v obou letech výkonová spotřeba, přesněji služby, tvořící vždy přes 50 % podílu. Velký podíl mají také osobní náklady, konkrétně mzdové. Veškerá tato zjištění vyplívá již z horizontální analýzy, zde je vidět, jak příliš velký podíl jednotlivé položky tvoří.

Z absolutních ukazatelů je patrné, že i když byla první rok lakovna ve značné ztrátě, podařilo se jí následující rok zvýšit obrát, a tím i výsledek hospodaření. Největším problémem podniku je růst cen energií, protože je velmi energeticky závislý. Využití velké plochy střechy haly pro vybudování solárních panelů by mohlo vyřešit tento problém. Investice do solární elektrárny je ale velmi finančně náročná a v současné době pro lakovnu nereálná.

Rozdílové ukazatele

Z absolutních ukazatelů lze určit charakteristiky rozdílových ukazatelů. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří *čistý pracovní kapitál (ČPK)*, který souvisí s platební schopností a *čisté pohotové prostředky (ČPP)*.

Tab. 5: Vstupní data rozdílových ukazatelů (v tis. Kč)

Vstupní data	2021	2022
oběžná aktiva	2 842	3 715
celkové krátkodobé závazky	655	1 463
pohotové peněžní prostředky	1 605	816
okamžitě splatné závazky	376	680

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Pomocí vstupních dat z účetních výkazů je v níže uvedené tabulce vypočten čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

Tab. 6: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)

Ukazatel	Vzorec	2021	2022
ČPK	<i>oběžná aktiva – celkové krátkodobé závazky</i>	2 187	2 252
ČPP	<i>pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky</i>	1 229	136

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výsledky ukazují, že podniku po uhrazení krátkodobých závazků zbydou poměrně slušné peněžní prostředky, které mírně vzrostly oproti roku 2021. V roce 2022 vzrostly okamžitě splatné závazky oproti roku 2021 a zároveň poklesly peněžní prostředky, to způsobuje, že jsou čisté pohotové prostředky, které stanovují okamžitou likviditu splatných závazků podniku, oproti roku 2022 výrazně nižší. Firma má tedy horší okamžitou platební schopnost.

SWOT analýza a matice TOWS

Pomocí zjištěných informací vyplývajících z předchozích analýz a metod byla provedena SWOT analýza, kterou pro větší přehled představuje níže uvedená tabulka, kde je zaznamenáno možné působení vnitřní a vnější faktorů na podnik.

Tab. 7: SWOT analýza

i n t e r n í	S – SILNÉ STRANKY	W – SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • strategické umístění haly • velikost a kvalitní vybavení haly • velký lakovací box Galatek • kvalifikovaní a specializovaní zaměstnanci • získané certifikace a audity 	<ul style="list-style-type: none"> • malá zastupitelnost kvalifikovaných zaměstnanců • rostoucí dlouhodobé závazky • nedostatek finančních prostředků • velké náklady na provoz
e x t e r n í	O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • potenciální zákazníci v průmyslovém odvětví • nedostatek nových automobilů způsobující nárůst oprav automobilů stávajících 	<ul style="list-style-type: none"> • závislost na dodávkách plynu a elektrické energii • legislativní nařízení ohledně ekologie • současná konkurence v oblasti autolakýrnictví
	Pozitivní	Negativní

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z výše uvedené analýzy je jednoznačné, že má podnik řadu jak silných, tak slabých stránek, se kterými je nutné pracovat. Následující matice TOWS, vycházející ze SWOT analýzy, slouží k volbě vhodné strategie.

Tab. 8: Matice TOWS

SO – využití silných stránek k maximalizaci příležitostí	ST – použití silných stránek ke snížení hrozeb
<ul style="list-style-type: none"> • Využití specifikací haly, lakovacího boxu a získaných certifikátů k přilákání nových zákazníků z průmyslového odvětví. • Využití kvalifikovaných zaměstnanců k maximalizaci možných oprav automobilů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití velikosti haly k vybudování solárních panelů a snížení tak závislosti na elektrické energii. • Využití již získaných certifikátů pro případné legislativní nařízení. • Využití specifikací haly, lakovacího boxu a získaných certifikátů k větší konkurenceschopnosti v autolakýrnictví.
WO – snížení slabých stránek a rozvíjení příležitostí	WT – vyhnout se hrozbám snížením slabin
<ul style="list-style-type: none"> • Přijetí více kvalifikovaných zaměstnanců a zvýšení tak objemu zakázek. • Nárůst finančních prostředků a následné splácení dlouhodobých závazků, pomocí nově získaných zakázek z průmyslového odvětví. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na zákazníky z průmyslového odvětví způsobí zvýšení finančních prostředků a zároveň vyhnout se konkurenci z autolakýrnictví. • Přijetí více kvalifikovaných zaměstnanců zvýší konkurenceschopnost lakovny.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Ze sestavené matice TOWS vyplývá, že má lakovna velký potenciál a je schopna eliminovat slabé stránky či se úplně vyhnout hrozbám, pomocí silných stránek a příležitostí. Většina opatření však vyžaduje dostatečné finanční prostředky, kterými podnik nedisponuje. Otázkou tedy je, zda nezačít hledat investora nebo dokonce spoluvlastníka na případné financování podniku a investice.

Korektura strategických cílů

Finálním a nejdůležitějším úkolem je provést závěrečné přezkoumání strategických cílů. **Metoda SAFE** umožňuje pomocí kritérií zjistit, zda jsou navrhované cíle vhodné, přijatelné, proveditelné a následně je celkově zhodnotit.

Obr. 14: SAFE metoda

Strategický cíl	Vhodnost	Přijatelnost	Proveditelnost	Hodnocení
Do roku 2025 mít minimálně 70 % zákazníků z průmyslového odvětví	✓	✓	✓	✓
Do roku 2026 mít dostatek finančních prostředků pro odkoupení haly.	✓	✓	✗	✗

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z výše uvedené tabulky jednoznačně plyne, že za současné situace, v které se podnik nachází, je reálný pouze první strategický cíl, tedy do roku 2025 mít minimálně 70 % zákazníků z průmyslového odvětví. Tento cíl je, vzhledem k zjištěným silným stránkám a příležitostem, vhodný a zároveň přijatelný. Skvělé podmínky lakovny, tedy velikost haly, lakovací box či kvalifikovaní zaměstnanci, umožňují proveditelnost cíle v praxi.

Druhý strategický cíl je z vyplývajících analýz vhodný a ze strany zájmových skupin přijatelný. Bohužel je vzhledem k současné situaci podniku prozatím v praxi neproveditelný. I přes rostoucí trend výsledku hospodaření se nepředpokládá, že by lakovna byla schopna do roku 2026 zajistit finanční prostředky na odkup haly z vlastních zdrojů. Tento cíl by byl proveditelný pouze za předpokladu odkupu haly investorem nebo případným financováním haly z cizích zdrojů. Tyto varianty je třeba prověřit, z kalkulovat a projednat s jednatelem podniku. Následně by bylo možné, pomocí zjištěných informací, strategický cíl upravit a znovu ověřit jeho proveditelnost. Závěrečným hodnocením je tedy realizace prvního strategického cíle a případná realizace druhého po následné korekci.

5.2 Současný systém měření výkonnosti

Měření výkonnosti v podniku IPS Services, s.r.o. probíhá většinou až v situaci, kdy jednatele zajímá určitý ukazatel, tedy nárazově. Veškeré propočty jsou provedeny odhadem, jednorázově a výsledné hodnoty nejsou nijak evidovány či sledovány.

Vzhledem k tomu, že podnik nemá oficiálně zaveden systém měření výkonnosti, v následující kapitole je provedeno a shrnuto měření výkonnosti pomocí kvantitativních, kvalitativních a klasických ukazatelů, které podnik nepřímo využívá.

5.2.1 Kvantitativní ukazatele

Jak již bylo několikrát zmíněno, u kvantitativních veličin lze vztah mezi dvěma hodnotami kvantifikovat, a proto je snadné je měřit, porovnávat, třídit a interpretovat.

U personálního oddělení lze zkoumat počet zaměstnanců, náklady na jednotlivé pracovníky či jejich výkonnost. V roce 2021 lakovna měla pouze 5 pracovníků, jejichž náklady činily 2 640 tis. Kč ročně. Počet zaměstnanců v roce 2022 vzrostl o 6 a s tím i náklady, konkrétně na 6 744 tis. Kč ročně. U zaměstnanců je neustále řešena jejich výkonnost, kterou ale podnik není schopen přesně vypočítat, kvůli nedostatečným informacím. Tento problém by mohl vyřešit nový systém měření produktivity pracovníků.

V rámci obchodních operací je v podniku velmi často řešena **doba cyklu plnění objednávky**. Jelikož má firma řadu zákazníků, u kterých se typ zakázek liší, a tím i čas zpracování, není možné obecně vypočítat dobu cyklu plnění objednávky. Pro zjednodušení výpočtu jsou v níže uvedené tabulce zaznamenány jen klíčové zákazníci a skupinu „ostatní automobily“ a „ostatní průmysl“ tvoří zprůměrované časy cyklů u zbylých zákazníků. Na základě vyplněných zakázkových listů je vypočtena průměrná doba zpracování zakázky v jednotlivých letech.

Tab. 9: Doba cyklu plnění objednávky OFCT (v hodinách)

Zákazníci	2021			
	Čas zdrojového cyklu	Čas výrobního cyklu	Čas dodacího cyklu	Doba cyklu plnění objednávky (OFCT)
Lexus	10	140	10	160
Servind	6	120	6	132
ostatní automobily	7,5	103	4	114,5
Škoda Transportation	11	230	4	245
ostatní průmysl	10	180	2,5	192,5
Zákazníci	2022			
	Čas zdrojového cyklu	Čas výrobního cyklu	Čas dodacího cyklu	Doba cyklu plnění objednávky (OFCT)
Lexus	8	102	7,5	117,5
Servind	4,5	90	4,5	99
ostatní automobily	6	83	3,5	92,5
Škoda Transportation	10	185	2,5	197,5
ostatní průmysl	9,5	140	1,5	151

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023b)

Nepřetržitým měřením doby od autorizace objednávky zákazníkem až do přijetí produktu zákazníkem bylo zjištěno, že doba cyklu plnění objednávky se u automobilů výrazně neliší. U zakázek Škody Transportation, a.s. trvá zpracování nejdéle vzhledem k tomu, že se jedná o velké a výnosné zakázky. Z výsledků je dále patrné, že se přijetím vícero zaměstnanců v roce 2022 zkracuje i doba cyklu.

Pro zjištění efektivity interních aktivit procesu je vhodné změřit **úroveň prostojů procesu**. Jakmile totiž dojde k jakýmkoliv prostojům, snižuje se tím možnost generovat zisk, který je v současné době pro lakovnu stěžejní. Jelikož se nejčastěji řeší produktivita práce, v níže uvedené tabulce je uvedena plánovaná produktivní doba z osmihodinové pracovní směny a přibližně naměřený skutečný čas v obou letech. Předpokládá se, že z plánované produktivní doby má zaměstnanec hodinu čas na jídlo či odpočinek a bezpečnostní přestávky trvají v součtu také hodinu. Skutečně produktivní čas je průměrem hodin zaznamenaných v zakázkových listech jednotlivých pracovníků.

Tab. 10: Úroveň prostojů procesu (v hodinách, v %)

Úroveň prostojů procesu	Vzoreček	2021	2022
plánovaná produktivní doba (PPT <i>t</i>)		6	6
skutečný produktivní čas (TA <i>t</i>)		4	4,5
úroveň prostojů procesu (v %)	$\left(\frac{TA\ t}{PPT\ t}\right) * 100$	67	75

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023b)

Cílem podniku je maximalizovat úroveň prostojů v procesu, a tím tak snižovat neproduktivní čas. Výsledné hodnoty ve výše uvedené tabulce ukazují, že se úroveň postupem času zvyšuje. Při výpočtu skutečného produktivního času bylo ale zjištěno, že zaznamenané údaje jsou v zakázkových listech nepřesné a mnohdy neodpovídají skutečnosti, což může výsledky měření zkreslovat. Tento problém je třeba, při návrhu nového systému měření výkonnosti, řešit.

5.2.2 Kvalitativní ukazatele

Jednotlivé oddělení podniku lze hodnotit i kvalitativně. Nevýhodou ovšem je, že hodnoty jsou založeny na subjektivních názorech a nelze je porovnávat.

Analýza zaměstnanců

V rámci personálního oddělení lze pozorovat fluktuaci, kvalifikaci, spokojenost či věrnost zaměstnanců. Jak již bylo několikrát zmíněno, v oboru lakýrnictví se velmi dbá na odbornost a kvalifikaci pracovníků. Není až tak důležité vzdělání v tomto oboru, tak jako zručnost a zkušenosti. Případným školením či rekvalifikačním kurzem lze totiž získat požadované certifikáty. Všichni zaměstnanci IPS Services, s.r.o. disponují několika certifikáty, jako je například kurz aplikace vrchních laků a rozstříky či koloristika, zároveň je většina ve svém zaměření vzdělaná.

Co se týče fluktuace, za rok 2021 z podniku odešel ze své vůle jeden zaměstnanec, který dostal lepší nabídku v okolí svého bydliště a jeden zaměstnanec byl propuštěn z nadbytečnosti. V roce 2022 se vzhledem k budoucí změně jednatelů změnila i struktura podniku. S odchodem jednatele vedoucího týmu LakDevid odešla i jeho část a bylo třeba přijmout nové zaměstnance. Za většinu pracovníků se podařilo již najít náhradu, ale kvůli nedostatku autoklempířů je tedy i cílem podniku přijmout do poloviny roku 2023 alespoň dva nové. Pracovníci, kteří jsou v lakovně od samotného založení, jsou spolehliví, flexibilní, poctiví, týmoví a dokáží přijmout zodpovědnost.

Největším personálním úskalím je mzdové ohodnocení. Jak již bylo zmíněno, při měření skutečně produktivního času bylo zjištěno, že zaměstnanci špatně vypisují zakázkové listy. Hlavní problém není zkreslení výsledků měření, ale to, že se na základě zakázkových listů vystavují zákazníkům faktury, které tak mohly být špatně vyfakturovány. Zaměstnanci nejsou hodnoceni podle množství odvedené práce, ale fixní mzdou. Je tedy pravděpodobné, že si nebyli schopni na sebe vydělat a rozdíl mezi skutečným výdělkem zaměstnance a vyplacenou mzdou musel hradit podnik. Budoucím řešením není tedy jen nastavení nového systému evidence zakázek, ale i nastavení nového systému odměňování.

Spokojenost zákazníka

U obchodního oddělení lze pozorovat například odběratele, tedy jejich počet, segmentaci, ziskovost a počet reklamací. Většina těchto údajů je již uvedena v analýze mezoprostředí, ovšem spokojenost zákazníků, tedy jeden z nejoblíbenějších kvalitativních ukazatelů, lakovna nikdy neřešila.

Začátkem roku 2023 bylo tedy provedeno dotazníkové šetření prostřednictvím jednoduchého formuláře obsahující především kvalitativní otázky, jako je například: „Co byste chtěli, aby se ze strany IPS Services, s.r.o. zlepšilo/probíhalo jinak?“, „Co se Vám na podniku líbí?“, „Jaká je kvalita služeb IPS Services, s.r.o. ve srovnání s konkurencí?“ či „Máte s něčím/někým v podniku IPS Services, s.r.o. problém?“

Z dotazníku vyplynulo, že jej vyplňovali především stálí zákazníci (využití služeb alespoň 5x) a pokud se jednalo o nového zákazníka, dozvěděl se o podniku především díky doporučení nebo webových stránkách. Zákazníci nejčastěji kontaktují lakovnu mobilním telefonem (45 %), emailem (35 %) a také osobně (15 %). Na zpracování poptávky čekají zákazníci přibližně 4–8 hodin, v ojedinělých případech více jak 12 hodin, což mohou být velké zakázky z oblasti průmyslu. Na zpracování zakázky čekají zákazníci z oblasti automobilů přibližně

4 dny a z oblasti průmyslu 8 dní. Reklamace muselo řešit zhruba 25 % respondentů a to alespoň jednou. Všechny reklamace byly však vyřízeny kladně a do 2 dnů. Dotazovaným se podnik IPS Services, s.r.o. jeví jako profesionální a jsou s ním celkově spokojeni. Nejvíce jsou zákazníci spokojeni s kvalitou a provedením, naopak by vyžadovali rychlejší dokončování zakázek. Cena služeb je pro zákazníky zhruba stejně přijatelná ve srovnání s konkurencí, přičemž kvalita je mnohem lepší. Respondenti upřednostňují lakovnu díky lukrativnímu umístění haly, velkému lakovacímu boxu a kvalitě. Naopak se zákazníkům nelíbí příliš dlouhé zpracování zakázek a jednání s některými zaměstnanci. Celkově by podnik IPS Services, s.r.o. určitě doporučili ostatním.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že stávající zákazníci podniku jsou se službami spokojeni. Největší problém je nedostatečně rychlé zpracování jednotlivých zakázek a jednání některých zaměstnanců. Bylo zjištěno, že dotyční zaměstnanci, se kterými měli zákazníci problém, ukončili pracovní poměr již koncem roku 2022 s jednatelem firmy. Naopak byly potvrzeny silné stránky podniku – umístění haly, velikost lakovacího boxu a kvalifikovaní zaměstnanci. V neposlední řadě bylo zjištěno, že ceny služeb lakovny jsou zhruba stejně přijatelné, což je informace, se kterou by bylo možné dále pracovat.

5.2.3 Klasické ukazatele

Tradiční ukazatele vycházející z již provedené finanční analýzy jsou nejjednodušším a nejrychlejším způsobem, jak lakovna může zjistit svoji finanční situaci. Prostřednictvím klasických ukazatelů jsou pro měření výkonnosti podniku v rámci této podkapitoly vypočteny ukazatele cash flow a poměrové ukazatele, které zahrnují ukazatele rentability, likvidity, zadlužení a aktivity. Výstupem každého ukazatele je výsledné zhodnocení zjištěných hodnot.

Ukazatel cash flow

Pomocí ukazatele cash flow lze detailněji sledovat příčiny změny stavu peněžních prostředků, které jsou pro podnik IPS Services, s.r.o. stěžejní. Pro stanovení cash flow za uplynulé roky byla zvolena nepřímá metoda, kde jsou činnosti podniku členěny na provozní, investiční a finanční. Konečný stav peněžních prostředků odpovídá peněžním prostředkům v rozvaze.

Obr. 15: Ukazatel cash flow – nepřímá metoda

	2021	2022
PROVOZNÍ ČINNOST		
Zisk po zdanění / Ztráta	-1185	-81
<i>Úprava o nepeněžní operace</i>	662	-230
+ odpisy	149	283
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech	20	-20
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení v pasivech	493	-493
Cash Flow Netto	-523	-311
<i>Úprava o některé položky pracovního kapitálu</i>	-582	-854
- přírůstek / + úbytek zásob	0	-5
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-1237	-1657
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	655	808
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-1105	-1165
INVESTIČNÍ ČINNOST		
<i>Pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	-745	-529
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	-596	-246
- odpisy	-149	-283
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-745	-529
FINANČNÍ ČINNOST		
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů	100	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	3355	905
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0
+ přírůstek / - úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0
Výdaje z rozdělení zisku (dividendy, apod.)	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	3455	905
Přírůstek/úbytek krátkodobého finančního majetku	1605	-789
Konečný stav peněžních prostředků	1605	816

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Ze sestaveného výkazu cash flow je patrné, že se hodnoty čistého peněžního toku z provozní činnosti podniku dostávají stále do zápornějších čísel. Tuto skutečnost nejspíše způsobují přetrvávající krátkodobé pohledávky a zvyšující se krátkodobé závazky. Ohledně investičních činností bylo zaznamenáno mírné zlepšení oproti roku 2021. Dále bylo zjištěno, že dlouhodobé závazky neustále rostou, což ovlivňuje i výsledný čistý peněžní tok z finanční činnosti, který oproti roku 2021 prudce klesl. Díky ukazateli cash flow byla zjištěna fakta způsobující klesající konečný stav peněžních prostředků, na základě kterých je možné budoucí cash flow ovlivnit. Jestliže by stav peněžních prostředků měl přetrvávající klesající trend, mohlo by se v roce 2023 stát, že lakovna nebude schopna ufinancovat své podnikání.

Poměrové ukazatele

Finanční výkonnost podniku lze zkoumat i retrospektivně, tedy za uplynulé období, pomocí poměrových ukazatelů. Výhodou těchto ukazatelů je rychlost a nenákladnost měření. Níže jsou vypočteny ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity pro rok 2021 a 2022.

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability aktiv (ROA) měří výkonnost neboli produkční sílu podniku a jeho výsledek by neměl být nižší než 5 %. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje míru zhodnocení výnosnosti vloženého vlastního kapitálu, jehož doporučený výsledek by měl být vyšší než 8 %. Výsledek rentability tržeb (ROS) zobrazuje ziskovost podniku při dané úrovni tržeb, který by měl vykazovat stoupající tendenci.

Tab. 11: Vstupní data ukazatelů rentability (v tis. Kč)

Vstupní data	2021	2022
EAT	-1 185	-81
aktiva	3 418	4 557
vlastní kapitál	-1 085	-1 166
tržby	7 145	19 370

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Pomocí vstupních dat z účetních výkazů jsou v níže uvedené tabulce vypočteny ukazatele rentability, tedy rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tab. 12: Ukazatele rentability (v %)

Ukazatel	Vzorec	2021	2022
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{EAT}{aktiva}$	-35	-1,8
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$	109	6,9
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{EAT}{tržby}$	-17	-0,4

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výsledné hodnoty rentability aktiv jsou kvůli zápornému zisku v obou letech záporné, především v roce 2021, což znamená, že lakovna netvoří příliš velký zisk pomocí vloženého kapitálu. Výsledek rentability vlastního kapitálu je na první pohled kladný, díky zápornému vlastnímu kapitálu, ale ani tato hodnota není v pořádku. Ukazatel vyjadřuje, že míra zhodnocení výnosnosti vloženého kapitálu je velmi nízká, ale rostoucí. Výsledek rentability tržeb zobrazuje nízkou ziskovost podniku při dané úrovni tržeb. V obou letech jsou hodnoty záporné, přičemž mají též rostoucí tendenci.

Ukazatele likvidity

Z výsledků ukazatelů likvidity lze zjistit, zda je lakovna schopna a připravena hradit své závazky včas a plné výši. Doporučenou hodnotou běžné likvidity je 1,5–2,5, pohotové likvidity 1–1,5 a hotovostní 0,2–0,5.

Tab. 13: Vstupní data ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

Vstupní data	2021	2022
oběžná aktiva	2 842	3 715
krátkodobé závazky	655	1 463
krátkodobé pohledávky	1 237	2 894
krátkodobý finanční majetek	0	0
peněžní prostředky	1 605	816

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Pomocí vstupních dat z účetních výkazů jsou v níže uvedené tabulce vypočteny ukazatele likvidity (běžná, pohotová a hotovostní).

Tab. 14: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec	2021	2022
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	4,3	2,5
Pohotová likvidita	$\frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krátk. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	4,3	2,5
Hotovostní likvidita	$\frac{\text{krátk. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	2,5	0,6

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Většinou jsou výsledné hodnoty mimo doporučený interval, přičemž běžná likvidita je v roce 2022 přesně na hraně doporučené hodnoty. V roce 2022 se zároveň přibližuje hotovostní likvidita k doporučenému intervalu. Celkově vyšší výsledné hodnoty značí, jak se již očekávalo, že podnik využívá své finanční prostředky neefektivně.

Ukazatele zadluženosti a aktivity

Ukazatel celkové zadluženosti slouží k zjištění výše rizika, který podnik podstupuje při financování aktivit z cizích či vlastních zdrojů. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, jak moc je lakovna zadlužena z dlouhodobého hlediska, jehož doporučenou hodnotou je 80–120 %. Posledním níže uvedeným ukazatelem aktivity je zkoumaná efektivnost využití a nakládání s majetkem podniku.

Tab. 15: Vstupní data ukazatelů zadluženosti a aktivity (v tis. Kč)

Vstupní data	2021	2022
celkový kapitál	2 925	4 557
celkový cizí kapitál	4 010	5 723
vlastní kapitál	-1 085	-1 166
dlouhodobé půjčky	3 355	4 260
roční tržby	7 145	19 370
celková aktiva	3 418	4 557

Zdroj: vlastní zpracování dle IPS Services, s.r.o. (2023a)

Pomocí vstupních dat z účetních výkazů jsou v níže uvedené tabulce vypočteny ukazatele zadluženosti a aktivity.

Tab. 16: Ukazatele zadluženosti a aktivity

Ukazatel	Vzorec	2021	2022
Celková zadluženost (v %)	$\frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$	137	126
Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu (v %)	$\frac{\text{dlouhodobé půjčky}}{\text{vlastní kapitál}}$	-309	-365
Obrat aktiv	$\frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$	2,1	4,3

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Doporučenou hodnotou celkové zadluženosti je 30–60 % a čím je hodnota vyšší, tím je vyšší riziko. Z výše uvedených výsledků je jednoznačné, že i přes mírný pokles hodnot oproti roku 2021, lakovna podstupuje obrovská finanční rizika. Výsledky dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu jsou extrémně záporné, což značí vysoké zadlužení podniku. Hodnoty obratu aktiv vykazují rostoucí trend, přičemž ideálním výsledkem je 1–1,5. Podnik tedy nevyužívá svůj majetek efektivně.

5.3 Zhodnocení současného systému měření výkonnosti

Jak již bylo několikrát zmíněno, Iakovna nemá oficiálně zavedený systém měření výkonnosti, který by byl jasně definovaný, tudíž není schopna měřit svoji výkonnost objektivně a systematicky. Proto, aby mohlo být měření prováděno opakovaně, je v první řadě nutné systém zprocesovat.

Současný systém, který podnik využívá je zaměřen především na kvantitativní, kvalitativní a klasické ukazatele. Při měření výkonnosti pomocí **kvantitativních ukazatelů** bylo zjištěno, že podnik není schopen zjistit výkonnost jednotlivých zaměstnanců kvůli nedostatečným informacím. Od toho se odvíjí i nepřesné, nejednotné a mnohdy i neodpovídající údaje zaznamenané v zakázkových listech, které mohou ovlivnit výsledky měření produktivity práce. Pro podnik je tedy stěžejní tento problém co nejdříve řešit, protože by to mohlo změnit nejen způsob odměňování zaměstnanců, ale především fakturaci a organizaci práce.

V rámci **kvalitativních ukazatelů** byla provedena analýza zaměstnanců, kde bylo opět poukázáno na úskalí mzdového ohodnocení, které by mohl vyřešit nový systém měření výkonnosti. Dále byla provedena analýza spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření, kde bylo prokázáno, že jsou zákazníci podniku IPS Services, s.r.o. celkově se službami spokojeni, i přes to, že se potvrdila značná nespokojenost s rychlostí zpracování jednotlivých zakázek. Zároveň bylo zjištěno, že jsou ceny služeb pro zákazníky stejně přijatelné jako u konkurence, což je informace, která by se měla do nového systému měření také zapracovat. Jelikož bylo dotazníkové šetření provedeno jednorázově, bylo by vhodné jej v budoucnu opakovat, aby se předešlo dezinformacím.

Jediné objektivní výsledky současného systému měření výkonnosti vychází z **klasických ukazatelů**. Po sestavení cash flow pro uplynulé roky byla zjištěna fakta způsobující klesající konečný stav peněžních prostředků, který je nutný mít neustále pod drobnohledem, aby nedošlo k bankrotu. Proto je podstatné tento ukazatel výkonnosti neustále sledovat i do budoucna, stejně tak jako ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, které vykazují značné výkyvy.

Dle výše zjištěných skutečností by bylo vhodné, aby podnik zavedl nový systém měření výkonnosti, který by byl jednoduchý, více komplexnější a časově nenáročný. Zároveň je podstatné, aby byl systém přehledný, srozumitelný, rychle editovatelný a aby bylo možné ho aplikovat dlouhodobě. Vzhledem k současné finanční situaci je také důležité, aby zavedení nového systému bylo finančně nenáročné a z časového hlediska co nejrychlejší.

6 Návrh nového systému měření výkonnosti

Jak již název napovídá, tato kapitola slouží k návrhu nového systému měření výkonnosti. Jelikož bylo zjištěno, že podnik IPS Services, s.r.o. nemá správně zavedený systém měření výkonnosti, svoji výkonnost měří nárazově, a to především finančními ukazateli, pro návrh nového systému měření byl zvolen jeden z nástrojů založený na komplexním řízení strategie. Zvolená metoda Balanced Scorecard (BSC) skvěle odpovídá požadavkům na nový systém měření výkonnosti.

6.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard vychází ze stanovené mise „Naším posláním je provádět komplexní služby od opravy až po detailing, a tím si tak udržet stále spokojené zákazníky.“ a vize „Do roku 2026 chceme být jednou z největších lakoven v Plzeňském kraji (mimo autorizované servisy) a zaměřit se především na zákazníky z průmyslového odvětví.“

V první části této kapitoly jsou tedy definovány strategické cíle, vycházející z poslání a vize, pomocí kterých je sestavena strategická mapa zobrazující propojení jednotlivých perspektiv. V rámci Balanced Scorecard jsou zpracovány jak již stanovené cíle podniku, tak cíle nové, zjištěné buď při analýze podniku, nebo při měření výkonnosti pomocí současného systému. Následně jsou dlouhodobé cíle převedeny do cílů krátkodobých a poté jsou uvedeny strategické akce. V závěrečné části návrhu nového systému je zpracován postup zavedení, zahrnující časový harmonogram implementace BSC. Závěrem této kapitoly je zhodnocení navrhovaného systému měření výkonnosti.

6.1.1 Strategické cíle

Z poslání a vize jsou odvozeny dva následující strategické cíle, které si již podnik stanovil:

- Do roku 2025 mít minimálně 70 % zákazníků z průmyslového odvětví.
- Do roku 2026 mít dostatek finančních prostředků pro odkoupení haly.

Z metody SAFE, která byla provedena v rámci analýzy prostředí, bylo zjištěno, že je reálný pouze první cíl. Odkup haly je vzhledem k současné situaci podniku prozatím v praxi neproveditelný. Zároveň je ale předkupní právo haly skvělá příležitost, které by bylo škoda se vzdát. Tudíž je nutné tento cíl v co nejbližší době přeformulovat, tak aby mohl být proveditelný. Je podstatné zjistit, jaké jsou možnosti financování a tyto varianty prověřit, zkalkulovat a projednat s jednatelem podniku.

Analýzou podnikatelského prostředí a zároveň měřením výkonnosti současným systémem bylo také zjištěno, že má podnik velké finanční problémy. Od začátku svého podnikání byl hospodářský výsledek lakovny v záporných číslech, poměrové ukazatele nevykazují optimální hodnoty a konečný stav peněžních prostředků je klesající. Jestliže by tento stav přetrvával, mohlo by se stát, že společnost nebude schopna v nejbližší době ufinancovat své podnikání. Z toho důvodu autorka navrhla další strategický cíl a to:

- Do roku 2025 si udržet alespoň stejný procentuální růst výsledku hospodaření.

Splněním tohoto strategického cíle by podnik mohl každý rok postupně zlepšovat svoji finanční situaci a v roce 2025 docílit výsledku hospodaření až 3 231 tis. Kč. Jestliže by se výsledek hospodaření zvyšoval stejně tak jako v minulých letech, rok 2023 by mohl být prvním rokem, kdy by lakovna docílila kladného výsledku, přibližně 1 023 tis. Kč.

Aby podnik dosáhl již stanovených strategických cílů, je nutné detailněji rozpracovat dlouhodobé cíle v rámci jednotlivých perspektiv. V níže uvedené tabulce jsou stanoveny další strategické cíle pro následující 3 roky, pomocí kterých by lakovna mohla dosáhnout nejdůležitějšího strategického cíle, čímž je zvyšování výsledku hospodaření.

Tab. 17: Strategické cíle pro následující 3 roky

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 3 letech)
Zvýšení výsledku hospodaření	hodnota výsledku hospodaření	tis. Kč	-81	3 231
Zvýšení ROS	rentabilita tržeb (ROS)	%	-0,4	4,5
Zvýšení čistého obratu	výše čistého obratu pro daný rok	tis. Kč	19 433	29 555
Snížení nákladů	% podíl nákladů na plánovaném obratu	%	100,4	89
Snížení zadluženosti	celková zadluženost	%	126	85
Dostatečné finanční prostředky pro odkup haly	finanční prostředky	mil. Kč	-	15
Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 3 letech)
Růst zakázek	počet zakázek za měsíc	počet	70	140
Rozšíření portfolia zákazníků	počet zákazníků	počet	16	32
Zvýšení počtu zákazníků z průmyslového odvětví	procento zákazníků z průmyslového odvětví	%	44	70

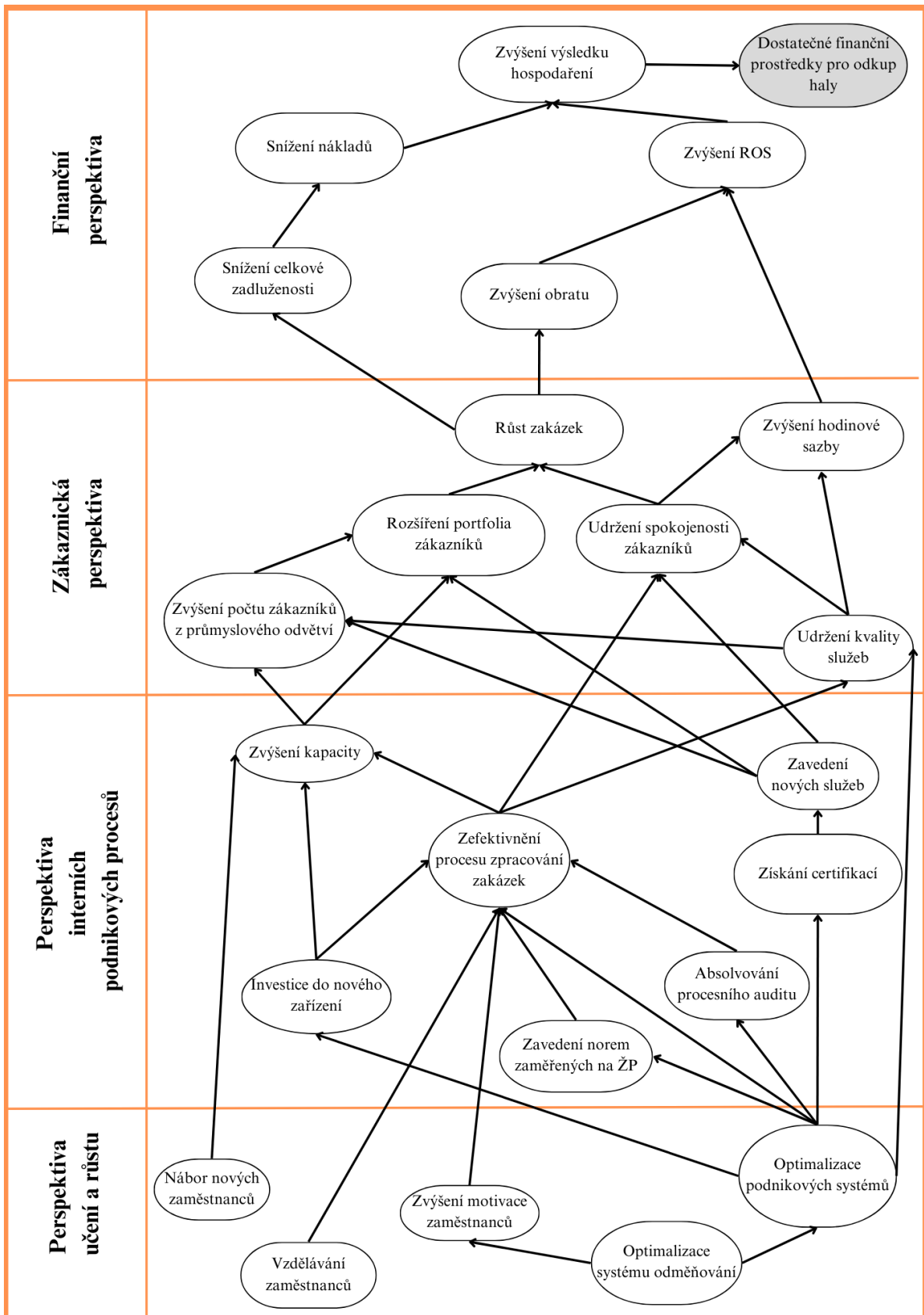
Udržení spokojenosti zákazníků	spokojenost zákazníků vyplývající z dotazníkového šetření	ANO/NE	ANO	ANO
Zvýšení hodinové sazby služeb	cena hodinové sazby	Kč/hod	550	1 150
Udržení kvality služeb	totožný výsledek testů kvality	ANO/NE	ANO	ANO
Perspektiva interních podnikových procesů				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 3 letech)
Zvýšení kapacity	průměrný počet zpracovaných zakázek za měsíc	počet	70	140
Zefektivnění procesu zpracování zakázek	OFCT	hod	151	110
	úroveň prostojů procesu	%	75	88
Zavedení nových služeb	počet služeb	počet	3	6
Investice do nového zařízení	počet zařízení	počet	3	5
Absolvování procesního auditu	počet absolvovaných auditů	počet	1	3
Získání certifikací	počet získaných certifikací	počet	3	6
Zavedení norem zaměřených na životní prostředí	počet norem zaměřených na životní prostředí	počet	3	5
Perspektiva učení se a růstu				
Strategický cíl	KPI	Indikátor	Současná hodnota	Cílová hodnota (po 3 letech)
Nábor nových zaměstnanců	počet zaměstnanců	počet	12	20
Zvýšení motivace zaměstnanců	počet dohod o rozvázání pracovního poměru ročně	počet	5	2
Optimalizace podnikových systémů	počet zavedených systémů	počet	1	3
Optimalizace systému odměňování	vhodný systém odměňování	ANO/NE	NE	ANO
Vzdělávání zaměstnanců	počet školení	počet	5	9

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6.1.2 Strategická mapa

Pro větší přehled jsou níže znázorněny jednotlivé strategické cíle ve strategické mapě a následně propojeny dle jejich návazností. Strategická mapa je sestavena od zdola nahoru, tedy od perspektivy učení a růstu, přes perspektivu interních procesů a zákaznickou perspektivu, až po perspektivu finanční.

Obr. 16: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6.1.3 Krátkodobé cíle

Dlouhodobé cíle jsou následně převedeny do cílů krátkodobých, které jsou detailně zpracovány a rozřazeny do jednotlivých perspektiv. Vzhledem k tomu, že má lakovna velké finanční problémy a mohla by v nejbližší době zkrachovat, byly detailně zpracovány cíle pouze pro rok 2023 a Balanced Scorecard by tak mohl z části sloužit i jako záchranný plán.

Finanční perspektiva

Nejdůležitějším cílem podniku IPS Services, s.r.o. je zvýšit výsledek hospodaření. Tento cíl spadá do finanční perspektivy a lze ho dosáhnout například tím, že se budou zvyšovat tržby či snižovat náklady. Jedním ze stanovených cílů lakovny pro rok 2023 je tedy především zvýšit tržby alespoň o 20 % a čistý obrat alespoň o 15 % oproti roku 2022, a zároveň snížit podíl nákladů vzhledem k plánovanému obratu alespoň o 5 %, a tím se tak dostat do takzvaných „černých čísel“. Přispět by také měl cíl snižovat celkovou zadluženost, konkrétně alespoň o 10 %. Tyto cíle jsou pro tento rok jedny z nejdůležitějších, jestliže se totiž podniku nepodaří celkově zlepšit finanční situaci, mohlo by dojít ke zbankrotování. Jelikož bylo v rámci analýzy prostředí zjištěno, že je druhý dlouhodobý cíl ohledně odkupu haly stanoven nekorektně, je třeba ho přeformulovat tak, aby mohl být proveditelný. V neposlední řadě se prokázalo užitečné provádět finanční analýzu pravidelněji a vyhodnocovat výsledné hodnoty pro možnou komparaci a pozdější implementaci.

Tab. 18: Krátkodobé finanční cíle na rok 2023

Cíl	KPI	Indikátor	Současný stav	Cílový stav
Růst výsledku hospodaření dle trendu.	výsledek hospodaření	tis. Kč	- 81	1 023
Zvýšení tržeb alespoň o 20 % oproti minulému roku.	% nárůst tržeb oproti roku 2022	tis. Kč	19 370	23 244
Zvýšení čistého obratu alespoň o 15 % oproti minulému roku.	% nárůst čistého obratu oproti roku 2022	tis. Kč	19 433	22 348
Snížení podílu nákladů vzhledem k plánovanému obratu alespoň o 5 %.	% podíl nákladů na plánovaném obratu	%	100,4	95,4
Být v takzvaných „černých číslech“.	výsledné hodnoty účetních výkazů	ANO/NE	NE	ANO
Snížení celkové zadluženosti aspoň o 10 %	% pokles celkové zadluženosti oproti roku 2022	%	126	114
Korekce druhého strategického cíle a provedení analýzy či kalkulací ohledně financí pro odkup haly.	korektně stanovený strategický cíl	ANO/NE	NE	ANO
Provedení finanční analýzy za rok 2023 a následné vyhodnocení.	výstup z provedené finanční analýzy	ANO/NE	NE	ANO

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Zákaznická perspektiva

Jedním ze stanovených dlouhodobých cílů lakovny je zvýšit počet zákazníků z průmyslové oblasti na 70 %. Proto, aby byl tento cíl splněn, je nutné ho zařadit do krátkodobých zákaznických cílů pro rok 2023 a získat tedy alespoň tři nové zákazníky z průmyslové oblasti. Zároveň je potřeba si udržet klíčové zákazníky, a to nejen pro splnění výše zmíněného cíle, ale i pro zvýšení tržeb, což je jedním z finančních cílů. Zvýšení počtu měsíčních zakázek by též mělo přispět ke zvýšení tržeb. Po provedení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že má lakovna poměrně dost reklamací, které je třeba pro vyšší spokojenost zákazníků zredukovat a zároveň si udržet alespoň stejnou kvalitu služeb. Jelikož bylo dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků provedeno pouze jednou, je nutné ho provádět pravidelněji, aby byly výsledné hodnoty průkazné a mohly sloužit k dalšímu zpracování. V neposlední řadě bylo zjištěno, že ceny služeb jsou oproti konkurenci buďto stejné, anebo nižší s ohledem na provedenou kvalitu, proto je posledním stanoveným cílem provést rekalkulaci cen služeb.

Tab. 19: Krátkodobé zákaznické cíle pro rok 2023

Cíl	KPI	Indikátor	Současný stav	Cílový stav
Získání alespoň třech nových zákazníků z průmyslové oblasti.	počet zákazníků	počet	10	13
Udržení stávajících klíčových zákazníků.	identický seznam klíčových zákazníků	ANO/NE	ANO	ANO
Zvýšení počtu měsíčních zakázek alespoň o 20.	počet zakázek za měsíc	počet	70	90
Snížení počtu reklamací alespoň o 15 %.	počet reklamací	počet	48	41
Provedení dalších dotazníkových šetření spokojenosti zákazníků.	výstup z dotazníkového šetření	počet	1	1+
Udržení kvality služeb	totožný výsledek testů kvality	ANO/NE	ANO	ANO
Rekalkulace cen služeb pro zákazníky.	změna sazeb v ceníku	ANO/NE	NE	ANO

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Perspektiva interních podnikových procesů

Vytvoření kompletní organizační struktury se všemi patřičnými náležitostmi je jedním z cílů perspektivy interních podnikových procesů. Kvantitativní ukazatele odhalily nízkou úroveň prostožů procesu, kterou je třeba zvýšit. Aby fungovala lakovna efektivně, je nutné co nejvíce zkrátit průměrnou dobu cyklu plnění zakázek, na kterou si v dotazníkovém šetření stěžovali i zákazníci. Navýšením kapacity lakovny se umožní zpracovávat měsíčně více zakázek, a tím by se tak mohly zvyšovat tržby.

Tab. 20: Krátkodobé cíle interních podnikových procesů pro rok 2023

Cíl	KPI	Indikátor	Současný stav	Cílový stav
Vytvoření organizační struktury, obsahující popis práce, kompetence a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.	výsledná organizační struktura	ANO/NE	NE	ANO
Zvýšení úrovně prostožů procesu alespoň o 8 %.	výsledek úrovně prostožů procesu	%	75	81
Zkrácení průměrné doby cyklu plnění zakázek alespoň o 15 %.	výsledek OFCT	hodiny	151	129
Navýšení kapacity autolakovny pro navýšení počtu zpracování zakázek.	průměrný počet zpracovaných zakázek za měsíc	počet	70	90

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Perspektiva učení se a růstu

Největším zjištěným nedostatkem současného systému měření výkonnosti je neadekvátní zakázkový systém, neexistující systém pro měření produktivity pracovníků a systém odměňování zaměstnanců. Zavedení systémů je hlavním cílem perspektivy interního potenciálu, který je rozhodující pro další existenci podniku. Kvůli nedostatku autoklempířů je cílem podniku IPS Services, s.r.o. přijmout do června 2023 alespoň dva nové zaměstnance. I přes to, že jsou zaměstnanci ve svém oboru řádně kvalifikovaní, je nutné je neustále vzdělávat, nadále prohlubovat a zvyšovat jejich kvalifikaci, získávat potřebné certifikáty a podstupovat ta nejnovější školení. Dále by bylo vhodné proškolit a seznámit administrativní pracovníky s nově zavedeným ať už zakázkovým systémem, nebo systémem měření produktivity. Před samotným spuštěním systémů je důležité seznámit i ostatní zaměstnance s novými změnami například na interní poradě. Zároveň by k zvýšení efektivity podnikových procesů mohly přispět i případné návrhy zaměstnanců. Jelikož proběhlo během roku 2022 mnoho organizačních změn, je důležité ustálit situaci v podniku i po personální stránce. Posledním cílem lakovny je tedy udržet si stávající zaměstnance, neustále je motivovat a až v nejzazší situaci uvažovat o ukončení pracovního poměru s pracovníky.

Tab. 21: Krátkodobé cíle učení se a růstu pro rok 2023

Cíl	KPI	Indikátor	Současný stav	Cílový stav
Nový zakázkový systém pro další zpracování (fakturace, analýzy, mzdové ohodnocení).	nový zakázkový systém	ANO/NE	NE	ANO
Nový systém pro měření produktivity pracovníků a systém odměňování.	nový systém	ANO/NE	NE	ANO
Zvýšení motivace zaměstnanců.	počet dohod o rozvázání pracovního poměru	počet	5	0
Zlepšení podnikových procesů prostřednictvím návrhů zaměstnanců.	počet návrhů	počet	0	1+
Přijetí alespoň dvou nových autoklempířů.	počet zaměstnanců	počet	2	4
Pravidelné školení pracovníků pro udržení stávajících a získání nových certifikátů.	počet absolvovaných školení	počet	4	4+
Školení administrativních pracovníků ohledně nově zavedených systémů.	absolvované školení	ANO/NE	NE	ANO
Seznámení zaměstnanců s novými systémy a změnami v rámci interní porady.	výstup z porady	ANO/NE	NE	ANO

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6.1.4 Strategické akce

V níže uvedené tabulce jsou jednotlivé perspektivy podrobně zpracovány do strategických akcí. Každý cíl má stanovený jak termín zahájení, tak dokončení a zároveň je k nim přiřazena osoba odpovídající za konkrétní činnosti. Uvedené akce slouží jako dílčí kroky ke splnění výsledného cíle.

Tab. 22: Strategické akce jednotlivých perspektiv pro rok 2023

Finanční perspektiva				
Cíl	Strategické akce	Termín zahájení	Termín dokončení	Odpovědná osoba
Růst výsledku hospodaření dle trendu.	Redukce a regulace nákladů, získání a přijetí nových zakázek, zvyšování tržeb, lepší organizace.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly
Zvýšení tržeb alespoň o 20 % oproti minulému roku.	Získání a přijetí nových výnosných zakázek, navýšení obratu a cen služeb.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly
Zvýšení čistého obratu alespoň o 15 % oproti minulému roku.	Získání a přijetí nových výnosných zakázek, navýšení kapacity autolakovny pro navýšení počtu zpracování zakázek.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, jednatel

Snížení podílu nákladů vzhledem k plánovanému obratu alespoň o 5 %.	Redukce nákladů, minimum reklamací, efektivnější proces řízení podniku, nový zakázkový systém, lepší organizace.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly
Být v takzvaných „černých číslech“.	Zvýšení tržeb, snížení nákladů a vyhodnocení finanční analýzy.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly
Snížení zadluženosti alespoň o 10 %.	Větší počet zakázek, pravidelné splacení závazků dle smluv, splacení závazků předčasně.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, jednatel
Korekce druhého strategického cíle a provedení analýzy či kalkulací ohledně financí pro odkup haly.	Sběr dat a informací, prověření možností financování, sestavení analýz a vyhodnocení proveditelnosti cíle. Posouzení výsledků finanční analýzy a VH.	1. ledna	31. května	externí specialista, jednatel
Provedení finanční analýzy za rok 2023 a následné vyhodnocení.	Příprava vstupních informací, výběr vhodných ukazatelů, provedení finanční analýzy, výsledné zhodnocení.	1. prosince	31. prosince	externí specialista
Zákaznická perspektiva				
Cíl	Strategické akce	Termín zahájení	Termín dokončení	Odpovědná osoba
Získání alespoň třech nových zákazníků z průmyslové oblasti.	Provedení průzkumu trhu a podrobnější analýzy zákazníků, výběr způsobu získání potenciálních zákazníků a následné oslovení. Navýšení kapacity autolakovny a udržení kvality služeb.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly, administrativní pracovník
Udržení stávajících klíčových zákazníků.	Neustálý kontakt se zákazníky, udržení stávající kvality a přijatelných cen, případné rozšiřování služeb, minimum reklamací.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, administrativní pracovník
Zvýšení počtu měsíčních zakázek alespoň o 20.	Získání nových a udržení stávajících klíčových zákazníků. Udržení stejné kvality. Navýšení kapacity autolakovny. Přijetí nových a výnosných zakázek.	1. ledna	31. prosince	externí specialista, vedoucí haly
Snížení počtu reklamací alespoň o 15 %.	Udržení kvality služeb, větší důraz na výstupní kontrolu, prověření korektnosti procesu fakturace, pravidelné dotazování zákazníků.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, administrativní pracovník

Provedení dalších dotazníkových šetření spokojenosti zákazníků.	Podání zpětné vazby respondentům, úprava stávajícího dotazníku, provedení dalšího průzkumu, následné vyhodnocení.	1. června	31. prosince	externí specialista
Udržení kvality služeb	Vzdělání a motivování zaměstnanci, nový zakázkový systém, efektivnější proces, provádění výstupních kontrol kvality, dotazování zákazníků na kvalitu.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, externí specialista
Rekalkulace cen služeb pro zákazníky.	Sběr náležitých informací, analýza cen služeb a případná rekalkulace stávajících cen.	1. ledna	31. května	externí specialista, jednatel
Perspektiva interních podnikových procesů				
Cíl	Strategické akce	Termín zahájení	Termín dokončení	Odpovědná osoba
Vytvoření organizační struktury, obsahující popis práce, kompetence a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.	Sběr vstupních dat a informací, definování popisu práce a jednotlivých odpovědností, vytvoření organizační struktury a výsledné propojení.	1. ledna	31. května	vedoucí haly, administrativní pracovník
Zvýšení úrovně prostoje procesu alespoň o 8 %.	Implementace nového zakázkového systému, zvýšení efektivity pracovního procesu a organizace práce.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly
Zkrácení průměrné doby cyklu plnění zakázek alespoň o 15 %.	Implementace nového zakázkového systému, lepší organizace práce.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, externí specialista
Navýšení kapacity autolakovny pro navýšení počtu zpracování zakázek.	Zefektivnění procesu zpracování zakázek, zvýšení úrovně prostoje a zároveň zkrácení průměrné doby cyklu plnění zakázek, nábor nových zaměstnanců.	1. ledna	30. září	jednatel, vedoucí haly
Perspektiva učení se a růstu				
Cíl	Strategické akce	Termín zahájení	Termín dokončení	Odpovědná osoba
Nový zakázkový systém pro další zpracování (fakturace, analýzy, mzdové ohodnocení).	Definování požadavků, podpora ostatních systémů, návrhy zaměstnanců, průzkum variant, výběr systému, implementace.	1. ledna	30. září	jednatel

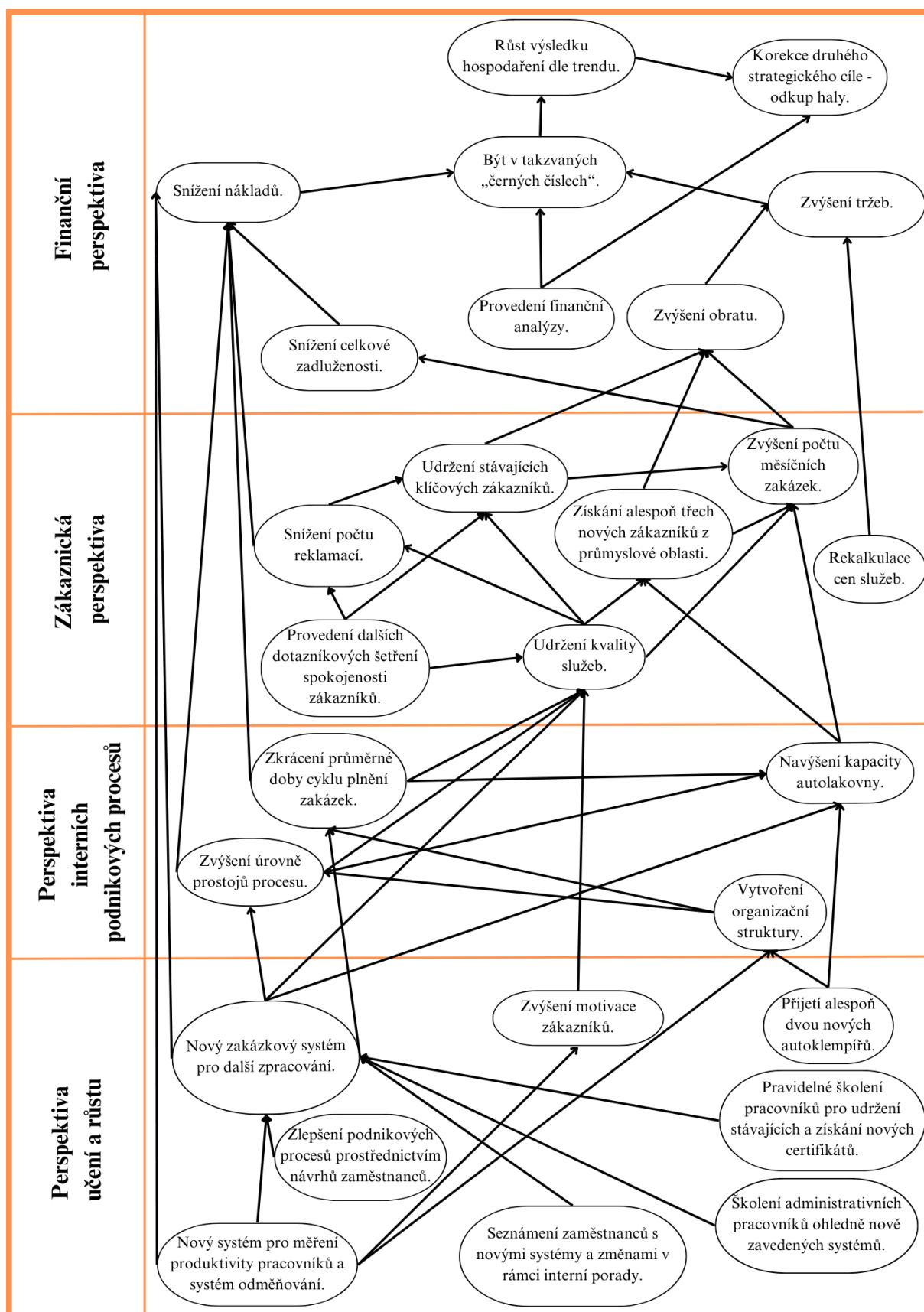
Nový systém pro měření produktivity pracovníků a systém odměňování.	Definování požadavků na systém, průzkum variant, výběr nových systémů, implementace.	1. ledna	30. září	jednatel
Zvýšení motivace zaměstnanců.	Vhodný systém odměňování, adekvátní mzdové ohodnocení, nabídka benefitů, prestižních zakázek a školení.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, jednatel
Zlepšení podnikových procesů prostřednictvím návrhů zaměstnanců.	Seznámení zaměstnanců se situací, definování náležitostí návrhů, sběr a vyhodnocení návrhů, zpětná vazba a případná implementace.	1. června	30. září	vedoucí haly
Přijetí alespoň dvou nových autoklempířů.	Definování profilu pracovního místa, inzerování nabídky, sběr životopisů a následné pohovory, prezentace vhodných uchazečů a výběr, přijetí nových zaměstnanců uzavřením smlouvy.	1. ledna	31. května	externí specialista, vedoucí haly, jednatel
Pravidelné školení pracovníků pro udržení stávajících a získání nových certifikátů.	Neustálé monitorování inovativních školení, rozhodnutí o podstoupení školení.	1. ledna	31. prosince	vedoucí haly, jednatel
Školení administrativních pracovníků ohledně nově zavedených systémů.	Výběr vhodného školení za přijatelnou cenu, seznámení pracovníků se systémem.	1. října	31. listopadu	vedoucí haly, jednatel
Seznámení zaměstnanců s novými systémy a změnami v rámci interní porady.	Zorganizování porady, příprava průběhu a obsahu porady, seznámení zaměstnanců se situací, zápis z porady.	1. října	31. listopadu	vedoucí haly, jednatel

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6.1.5 Strategická mapa krátkodobých cílů

Pro větší přehled provázanosti i krátkodobých cílů je v této kapitole uvedena strategická mapa zahrnující výše uvedené cíle pro rok 2023. Strategická mapa je sestavena obdobně jako mapa strategických cílů.

Obr. 17: Strategická mapa krátkodobých cílů 2023



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6.1.6 Postup zavedení

Vzhledem k tomu, že podnik IPS Services, s.r.o. nemá správně zavedený systém měření výkonnosti, svoji výkonnost měří nárazově a při měření současné výkonnosti bylo zjištěno, že má podnik velké finanční problémy, je důležité, aby zavedení metody Balanced Scorecard bylo co nejrychlejší, nejefektivnější a pokud možno co nejlevnější.

Časový harmonogram implementace BSC

Časová náročnost zavedení Balanced Scorecard závisí například na velikosti podniku, kvalitě a kvantitě cílů obsažených v BSC či finančním rozpočtu. Časový harmonogram je tedy individuální pro každý podnik, a tudíž nelze přesně říci, jak dlouho bude implementace trvat. Ve své literatuře Grasseová a kolektiv (2012) uvádí, že zavedení BSC může probíhat ve dvou etapách. První je přípravná fáze, trvající přibližně 6 měsíců a druhá je implementace, která může trvat 6 měsíců až 1 rok do využití samotného BSC.

Ohledně podniku IPS Services, s.r.o. se vzhledem k jeho situaci nepředpokládá takto časově náročná varianta a pro větší přehled je níže sestaven časový harmonogram. Jelikož má lakovna poměrně málo zaměstnanců a většina níže uvedených činností byla již v této diplomové práci provedena, předpokládá se, že v rámci jednotlivých kroků bude probíhat spíše kontrola daných bodů a časový prostor bude sloužit především k diskuzím či k doplnění potřebných informací.

Přípravná fáze obsahuje pět bodů, které z části mohou probíhat současně. Očekává se, že nejdéle bude trvat odhad finanční náročnosti BSC. Činnosti z fáze přípravy vstupních informací jsou provedeny již v této práci, tudíž je možné získané informace pouze doplnit či prověřit, což by mohlo trvat přibližně týden. Obdobně i etapa tvorby BSC obsahuje většinu činností, které jsou již provedeny. Při detailním stanovení jednotlivých cílů, což je nejpodstatnější, a tedy i časově nejnáročnější, by mohlo nastat největší zdržení u návrhu jednotlivých systémů (zakázkového, měření produktivity a oceňování). Zde je tedy vyčleněn největší časový prostor. Samotnou implementaci a zapojení BSC do podnikových procesů či systému je třeba nepodcenit a provést řádně. Proto jsou na tento krok v časovém harmonogramu vyblokovány čtyři týdny. V závěru implementace bude možno začít i se školením zaměstnanců, na které jsou vyhrazeny celkem dva týdny. Poslední odhadovaný osmnáctý týden je věnován závěrečné poradě a prostorům pro zpětnou vazbu. Časový harmonogram zahrnuje také týdenní rezervu.

Tab. 23: Návrh časového harmonogramu implementace BSC

Činnosti	Týdny																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Přípravná fáze																			
- definování požadavků BSC	■																		
- odhad časového harmonogramu	■																		
- odhad finanční náročnosti	■	■																	
- sestavení a proškolení pracovního týmu			■																
- porada				■															
Příprava vstupních informací																			
- definice vize, mise a strategie					■														
- analýza podnikatelského prostředí					■														
- porada						■													
Tvorba BSC																			
- stanovení strategických cílů							■	■											
- tvorba strategické mapy								■											
- výběr měřítek, cílových hodnot, termínů a odpovědných osob									■										
- odvození krátkodobých cílů										■	■								
- stanovení strategických akcí											■								
- porada												■							
Implementace																			
- zapojení BSC do podnikových procesů												■	■	■	■				
- seznámení a proškolení zaměstnanců s BSC														■	■				
- kontrola správného zavedení BSC																	■		
- závěrečná porada, zpětná vazba																			■
Časová rezerva																			

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Kontrola plnění cílů BSC

Pokud se podnik rozhodne zavést a následně se mu podaří řádně implementovat nástroj Balanced Scorecard, bude mít poslední a nejdůležitější úkol a to, kontrolovat plnění jednotlivých cílů. Vyhodnocování hodnot je nedílnou součástí tohoto konceptu a nedůslednost odpovědných osob by mohla zmařit veškeré úsilí při zavádění BSC. Průběžnou kontrolou je možné prověřit dosažitelnost cílů v řádném termínu a zároveň porovnat plánované hodnoty se skutečnými. V případě vyskytnutí se jakékoliv odchylky by bylo nutné zjistit důvod odchýlení se od cílové hodnoty a tuto skutečnost napravit, tak aby bylo možné cíl splnit.

6.2 Zhodnocení navrhovaného systému měření výkonnosti

Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik IPS Services, s.r.o. nemá správně zavedený systém měření výkonnosti, svoji výkonnost měří nárazově, a to především finančními ukazateli. Nový systém měření výkonnosti založený na komplexním řízení strategie by mohl zlepšit nejen celkovou situaci v podniku, ale nastavit tak i pravidelnost a řád.

Zvolený nástroj Balanced Scorecard odpovídá všem požadavkům na nový systém. Tím, že je smyslem tohoto modelu zaměřit se na všechny čtyři perspektivy, a nejen na kvalitativní či kvantitativní stránku podniku, přinutí tak jednatele a ostatní zaměstnance zamyslet se nad podnikem ze všech úhlů pohledu. Sestavení BSC donutí definovat podrobně jednotlivé cíle, stanovit jim cílové hodnoty, řádné termíny a odpovědné osoby. Vytvořením strategické mapy se na první pohled ukáže provázanost cílů a fakt, že pokud se nebude postupovat přes jednotlivé perspektivy, podnik tak nedosáhne svých finančních očekávání.

Pokud začne podnik postupovat drobnými krůčky přes jednotlivé perspektivy BSC a plnit jednodušší činnosti, mohla by postupně dojít nejen ke složitějším a podstatnějším cílům, ale docílit tak i lepšího výsledku hospodaření. Jedním z největších přínosů Balanced Scorecard je také zlepšení přehledu ohledně zákazníků, zaměstnanců a celého podnikového procesu. Zavedením BSC se podniku může podařit lépe implementovat nejen nový zakázkový systém, ale i vytvořit nový způsob odměňování, a tím tak zjistit, jak lépe motivovat jednotlivé zaměstnance a případně rozšířit jejich vzdělání.

Tento nástroj má ale i své nevýhody, jako je například nesprávné zvolení krátkodobých cílů, špatná organizace, výběr odpovědných osob či implementačního týmu, nedostatečná podpora a informovanost jednatele či zaměstnanců nebo nedostatek finančních prostředků potřebným při zavedení BSC. Zároveň musí brát podnik zřetel i na časovou a finanční náročnost zavedení tohoto konceptu.

Závěr

Měření výkonnosti je v současné době jedno z nejpodstatnějších součástí řízení podniku, bez něhož by bylo obtížné řídit procesy, udržovat konkurenceschopnost podniku, kvalitu a efektivitu procesů nebo dodržovat strategické cíle. Existuje mnoho důvodů, proč výkonnost měřit, ale hlavním důvodem je především ověření podnikové strategie, vycházející ze strategického záměru. Téma výkonnost podniků je poměrně obsahově náročné a neustále zkoumané experty, protože na podnik působí řada faktorů, ať už finančních (zisk, náklady) či nefinančních (konkurenceschopnost, strategie), které mohou měření výkonnosti ovlivnit.

V případě vzniklé diplomové práce bylo hlavním cílem navrhnout pro podnik nový systém měření výkonnosti. Při plnění hlavního cíle práce byly plněny i dílčí cíle, jimiž bylo například definovat teoretické poznatky související s výkonností, zanalyzovat současnou situaci podniku či zhodnotit současný a navrhovaný systém měření výkonnosti.

Systém měření výkonnosti byl navržen pro podnik IPS Services, s.r.o. Jedná se o lakovnu sídlící v Rokycanech, poskytující zákazníkům nejen samotné lakování, ale také kompletní servis. Podnik se v současné době specializuje především na osobní automobily, ale časem se chce více věnovat průmyslovému lakování, protože je výnosnější a méně časově náročnější.

Před samotným měřením výkonnosti bylo nejprve nutné připravit vstupní informace, obsahující poslání, vizi a strategii podniku, sběr dat a analýzu prostředí, jejímž výstupem je analýza SWOT z níž vychází matice TOWS. Ze sestavené matice vyplynulo, že má lakovna velký potenciál a je schopna eliminovat slabé stránky či se úplně vyhnout hrozbám, pomocí silných stránek a příležitostí. Většina opatření však vyžaduje dostatečné finanční prostředky, kterými ale podnik v současné době nedisponuje. Závěrečným prozkoumáním strategických cílů pomocí metody SAFE bylo zjištěno, že je v současné situaci proveditelný pouze jeden ze dvou stanovených cílů podniku.

Na základě zjištěných informací byla měřena výkonnost pomocí současného systému. Vzhledem k tomu, že měření většinou probíhá nárazově, výpočty jsou provedeny odhadem a jednorázově, bylo měření výkonnosti provedeno a shrnuto pomocí ukazatelů, které podnik nepřímo využívá. Kvantitativními ukazateli bylo především zjištěno, že jsou v zakázkových listech uvedeny nepřesné a mnohdy i neodpovídající údaje, tudíž je podstatné zavést nový zakázkový systém. V rámci kvalitativních ukazatelů byla provedena analýza zaměstnanců, kde bylo poukázáno na úskalí mzdového ohodnocení, které by mohl vyřešit nový systém měření výkonnosti. Jediné objektivní výsledky současného systému měření výkonnosti

vychází z klasických ukazatelů, kde byla, sestavením cash flow, zjištěna fakta způsobující klesající konečný stav peněžních prostředků. Zde se potvrdilo, že má podnik obrovské finanční problémy, které by výhledově mohly způsobit ukončení podnikatelské činnosti.

Tím, že Iakovna nemá jasně definovaný systém měření výkonnosti a není tak schopna měřit svoji výkonnost objektivně, bylo by vhodné zavést nový systém měření výkonnosti, který by byl jednoduchý, více komplexnější a časově i finančně nenáročný. Z toho důvodu autorka zvolila nástroj Balanced Scorecard založen na komplexním řízení strategie.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce byl navržen systém měření výkonnosti prostřednictvím metody Balanced Scorecard. V rámci BSC jsou zapracovány jak již stanovené strategické cíle podniku, tak cíle nové, zjištěny buď při analýze podniku, nebo při měření výkonnosti pomocí současného systému. Vzhledem k současné finanční situaci podniku, jsou dlouhodobé cíle převedeny do krátkodobých cílů pouze pro rok 2023. Uvedené strategické akce popisují postupné kroky k dosažení jednotlivých cílů. Následně je pro větší přehled provázanosti i krátkodobých cílů v rámci perspektiv též sestavena strategická mapa, zobrazující na první pohled, jak docílit snížení nákladů či zvýšení tržeb. Pro snazší zavedení BSC je sestaven i návrh časového harmonogramu implementace trvající devatenáct týdnů.

I když bylo hlavním cílem práce navrhnout systém měření výkonnosti, bylo během zpracování práce zjištěno, že nový systém není jedinou výhodou. Vzhledem k tomu, že podnik IPS Services, s.r.o. nikdy neprováděl analýzu externího prostředí, analýzu konkurence, Porterův model pěti sil či podrobnou finanční analýzu, mohla by být tato diplomová práce velice přínosná i pro zjištění užitečných informací ohledně podnikatelského prostředí. Zavádění systémů výkonnosti přinutí podniky dodržet doporučený postup, kde si stanoví nejen své cíle, zanalyzuje prostředí a změří svoji výkonnost, ale i implementuje nový systém, proto autorka doporučuje zavádět systémy měření výkonnosti i ostatním podnikům.

Závěrečným zhodnocením systémů měření výkonnosti bylo zjištěno, že navrhovaný systém odpovídá všem požadavkům, podchycuje nedostatky současného systému, jeho zavedení je reálné a mohlo by být i velice prospěšné. Implementací tohoto konceptu a zároveň úspěšnou realizací jednotlivých cílů, může podnik docílit nejen lepšího výsledku hospodaření, ale například i vyšších tržeb či nižších nákladů. Metoda Balanced Scorecard může Iakovně také usnadnit i samotné zavedení nového zakázkového systému, nového systému odměňování či měření produktivity zaměstnanců. Poté, co se podniku podaří stabilizovat nejen svoji finanční situaci, může metodu BSC využívat především jako systém měření výkonnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Alpkan, L., Yilmaz, C., & Kaya, N. (2007). *Market orientation and planning flexibility in SMEs*. *International Small Business Journal*, 25(2), 152.
- Anggadwita, G., & Mustafid, Q. Y. (2014). *Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs)*. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 115, 415-423.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). *The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises*. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597. DOI:10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd.). BizBooks.
- IPS Services (2023). *IPS Services, Autolakovna – komplexní služby od opravy po detailing*. Dostupné 15. 1. 2023 z <https://www.ips-services.cz/>
- IPS Services, s.r.o. (2023a). *Výroční zpráva za rok 2021 a 2022*. Interní dokument podniku IPS Services, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- IPS Services, s.r.o. (2023b). *Zakázkové listy za rok 2021 a 2022*. Interní dokument podniku IPS Services, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Kiseláková, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* (14. vyd, přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK). Grada.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Chodúr, M. (2011). *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Linde.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (3., kompletně aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. Pearson.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Grada.
- Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. (přeložil Ivana PETRAŠOVÁ). Česká společnost pro jakost.
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Linde.
- Pletzer JL., Nikolova, R., Kedzior, KK., & Voelpel, SC. (2015). *Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis*. *PLoS ONE* 10(6): e0130005. DOI:10.1371/journal.pone.0130005

- Skokan, K., Pawliczek A., & Piszczur R. (2013). *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Competitiveness. 5(4), 57-72.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Suchánek, P. (2013). *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Masarykova univerzita.
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šulák, M., & Šimonová, L. (2012). *Rozbor výkonnosti firem*. Západočeská univerzita.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firem*. Západočeská univerzita.
- Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). *Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise*. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 61(7), 2859-2866.
- Veber, J., & Srpová J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix – A tool for situational analysis*. Long Range Planning. 15(2), pp. 54-66.
- Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy: text and cases* (12th ed.). Pearson.

Seznam tabulek

Tab. 1: Strategický plán realizace	52
Tab. 2: Horizontální analýza rozvahy (v tis. Kč, v %)	58
Tab. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč, v %)	58
Tab. 4: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (v %)	59
Tab. 5: Vstupní data rozdílových ukazatelů (v tis. Kč)	60
Tab. 6: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	60
Tab. 7: SWOT analýza	61
Tab. 8: Matice TOWS	62
Tab. 9: Doba cyklu plnění objednávky OFCT (v hodinách)	64
Tab. 10: Úroveň prostožů procesu (v hodinách, v %)	65
Tab. 11: Vstupní data ukazatelů rentability (v tis. Kč)	69
Tab. 12: Ukazatele rentability (v %)	69
Tab. 13: Vstupní data ukazatelů likvidity (v tis. Kč)	70
Tab. 14: Ukazatele likvidity	70
Tab. 15: Vstupní data ukazatelů zadluženosti a aktivity (v tis. Kč)	71
Tab. 16: Ukazatele zadluženosti a aktivity	71
Tab. 17: Strategické cíle pro následující 3 roky	74
Tab. 18: Krátkodobé finanční cíle na rok 2023	77
Tab. 19: Krátkodobé zákaznické cíle pro rok 2023	78
Tab. 20: Krátkodobé cíle interních podnikových procesů pro rok 2023	79
Tab. 21: Krátkodobé cíle učení se a růstu pro rok 2023	80
Tab. 22: Strategické akce jednotlivých perspektiv pro rok 2023	80
Tab. 23: Návrh časového harmonogramu implementace BSC	86

Seznam obrázků

Obr. 1: Faktory ovlivňující výkonnost podniku	16
Obr. 2: Podnikatelské prostředí.....	21
Obr. 3: Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti.....	27
Obr. 4: Nepřímá metoda	36
Obr. 5: Grafické znázornění kategorií zisku	37
Obr. 6: Model EFQM	42
Obr. 7: Schéma Balanced Scorecard	44
Obr. 8: Klasická struktura strategické mapy.....	45
Obr. 9: Logo IPS Services, s.r.o.	47
Obr. 10: Organigram podniku IPS Services, s.r.o.	49
Obr. 11: Porovnání ročního obrátu	56
Obr. 12: Roční průběh obrátů	56
Obr. 13: VRIO model	57
Obr. 14: SAFE metoda	63
Obr. 15: Ukazatel cash flow – nepřímá metoda.....	68
Obr. 16: Strategická mapa	76
Obr. 17: Strategická mapa krátkodobých cílů 2023	84

Seznam použitých zkratek

ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CSI	Index spokojenosti zákazníků
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
DCF	Discounted Cash Flow (diskontované cash flow)
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk po zdanění)
EBT	Earnings Before Taxes (zisk před zdaněním)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EBITDA	Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před úroky, zdaněním a odpisy)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
KRI	Key Result Indicators (klíčové ukazatele výsledků)
MAP	Monitoruj, Analyzuj, Predikuj
MVA	Market Value Added
OFCT	Doba cyklu plnění objednávky
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické)
PI	Performance Indicators (ukazatele výkonnosti)

PPT t	Plánovaná produktivní doba, kterou by měl být proces (stroj) dostupný v daném časovém období t
ROA	Rentabilita aktiv
RI	Result Indicators (ukazatele výsledků)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SAFE	Suitability, Acceptability, Feasibility, Evaluation (vhodné, přijatelné, proveditelné, zhodnocení)
SMARTER	Specific, Measurable, Result oriented, Time framed, Ethical, Resourced (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, časově ohraničené, etické, zaměřené na zdroje)
s.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
TA t	skutečný produktivní čas procesu (stroje) v daném časovém období t
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (hrozby, příležitosti, slabé stránky, silné stránky)
TSR	Total Shareholder Return (celková návratnost akcionářů)
VH	Výsledek hospodaření
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace)
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

Abstrakt

Karásková, L. (2023). *Návrh systému měření výkonnosti vybrané organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: systém měření výkonnosti, analýza podniku, tradiční ukazatele, moderní ukazatele, IPS Services, s.r.o., Balanced Scorecard

Cílem předkládané diplomové práce bylo navrhnout systém měření výkonnosti pro podnik IPS Services, s.r.o. Teoretická část obsahuje teoretické poznatky související s výkonností podniku a popis procesu měření výkonnosti, sloužící později jako návod pro praktickou část měření výkonnosti v podniku. Následně je představena lakovna IPS Services, s.r.o., pro kterou byla výkonnost měřena. V první kapitole praktické části je měřena výkonnost podniku pomocí současného systému, kde jsou nejprve shrnuty vstupní informace pro měření a následně je měřena výkonnost pomocí ukazatelů, které podnik nepřímo využívá. Na základě zhodnocení současného systému a situace podniku je navržen nový systém měření výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard. V rámci návrhu BSC jsou definovány strategické cíle, pomocí kterých je vytvořena strategická mapa. Následně jsou dlouhodobé cíle převedeny do krátkodobých cílů a poté jsou uvedeny strategické akce, společně se strategickou mapou. Návrh nového systému obsahuje i plán implementace BSC. V závěrečné části diplomové práce je zhodnocen navržený systém měření výkonnosti.

Abstract

Karášková, L. (2023). *Proposal of a system for measuring the performance of the selected organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: performance measurement system, business analysis, traditional indicators, modern indicators, IPS Services, s.r.o., Balanced Scorecard

The aim of this master thesis was to design a performance measurement system for the company IPS Services, s.r.o. The theoretical part contains theoretical knowledge related to performance of the company and a description of the performance measurement process, which later serves as a guide for the practical part of performance measurement in the company. Subsequently, the paint shop IPS Services, s.r.o., for which the performance was measured, is introduced. In the first chapter of the practical part, the performance of the company is measured using the current system, where the input information for the measurement is first summarized and then the performance is measured using indicators that the company uses indirectly. Based on the evaluation of the current system and situation of the company, a new performance measurement system is designed using the Balanced Scorecard method. Within the framework of the BSC design, strategic objectives are defined, which are used to create a strategy map. Subsequently, the long-term goals are converted into short-term goals and then strategic actions are presented along with the strategy map. The design of the new system includes a plan for the implementation of the BSC. In the final part of the master thesis, the designed performance measurement system is evaluated.