

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: N2301      Strojní inženýrství  
Studijní obor:      2301T007      Průmyslové inženýrství a management

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Vliv firemní strategie na výkonnost podniku

Autor:                      **Bc. Milan JAMRICH**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**

Akademický rok 2019/2020

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

Fakulta strojní

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan JAMRICH**  
Osobní číslo: **S19N0051K**  
Studijní program: **N2301 Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**  
Téma práce: **Vliv firemní strategie na výkonnost podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

### **Zásady pro vypracování**

1. Tvorba a význam podnikové strategie
2. Výkonnost podniku a její měření
3. Rešerše tématu v českém a zahraničním prostředí
4. Posouzení vlivu firemní strategie na výkonnost podniku
5. Závěr

Rozsah diplomové práce: **50 – 70 stran**  
Rozsah grafických prací: **0 výkresů**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

**Seznam doporučené literatury:**

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

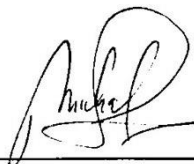
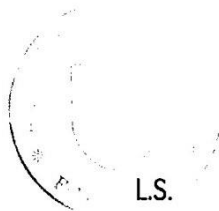
FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: GRADA, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření účinnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové účinnosti*. Praha: GRADA, 2009. ISBN-978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Ing. David Ženíšek**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Datum zadání diplomové práce: **23. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **28. května 2020**



**Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.**  
děkan



**Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. září 2019

## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne: .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. a konzultantu Ing. Davidu Ženíškovi za poskytnutí cenných rad při zpracování diplomové práce. Jejich zkušenosti a znalosti byly nezbytným zdrojem informací potřebných k řešení dané problematiky.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Sinop CB za poskytnutí rad a informací důležitých pro zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval nejen mé rodině za podporu a pomoc po celou dobu studia, ale také všem pracovníkům Západočeské univerzity v Plzni, kteří se na mém vysokoškolském vzdělání podíleli.

## ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE

<b>AUTOR</b>	<b>Příjmení</b> Jamrich	<b>Jméno</b> Milan	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	2301T007 Průmyslové inženýrství a management		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	<b>Příjmení (včetně titulů)</b> Doc. Ing. Horejc, Ph.D	<b>Jméno</b> Jan	
<b>PRACOVIŠTĚ</b>	ZČU - FST – KPV		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<del><b>BAKALÁŘSKÁ</b></del>	<b>Nehodící se škrtněte</b>
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vliv firemní strategie na výkonnost podniku		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2020
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	90	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	90	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</b> <b>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	Diplomová práce obsahuje teoretický základ informací, zabývající se problematikou strategie podniku a měření její výkonnosti. Teoretická část dává podklad pro zpracování aplikační části, ve které jsou zmapovány důležité parametry a ukazatele pro určení výkonnosti podniku na jejichž základě lze zvolit podnikovou strategii.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b> <b>ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</b>	strategie podniku, výkonnost podniku, management, obchodní prostředí, finanční analýza, ukazatel výkonnosti, Balanced scorecard, průmyslový podnik

## SUMMARY OF DIPLOMA (BACHELOR) SHEET

<b>AUTHOR</b>	<b>Surname</b> Jamrich	<b>Name</b> Milan	
<b>FIELD OF STUDY</b>	2301T007 Industrial Engineering nad Managemet		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Surname (Inclusive of Degrees)</b> Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	<b>Name</b> Jan	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST – KPV		
<b>TYPE OF WORK</b>	<b>DIPLOMA</b>	<b>BACHELOR</b>	<b>Delete when not applicable</b>
<b>TITLE OF THE WORK</b>	The impact of corporate strategy on business performance		

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	KPV	<b>SUBMITTED IN</b>	2020
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	90	<b>TEXT PART</b>	90	<b>GRAPHICAL PART</b>	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	The diploma thesis contains a theoretical basis of information, dealing with the issue of company strategy and measuring its performance. The theoretical part provides the basis for the processing of the application part, in which important parameters and indicators for determining the performance of the company are mapped, on the basis of which the company strategy can be chosen.
<b>KEY WORDS</b>	company strategy, company performance, management, business environment, financial analysis, performance indicator, Balanced scorecard, industrial company

# Obsah

1. ÚVOD .....	1
2. CÍL PRÁCE.....	2
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	3
3.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	3
3.1.1 Definice strategického managementu .....	4
3.1.2 Strategie.....	4
3.1.3 Dílčí strategie podniku .....	5
Corporate (firemní či podnikatelská) strategie .....	5
Business strategie .....	6
Horizontální strategie .....	7
Funkční strategie .....	7
Marketingová strategie .....	7
Prodejní strategie.....	8
Inovační strategie .....	8
Výrobní strategie .....	9
3.1.4 Fáze strategického managementu.....	11
3.1.5 Formulace strategického záměru.....	12
3.2 VÝKONNOST PODNIKU.....	18
3.2.1 Měření a hodnocení výkonnosti podniku .....	19
3.2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku.....	19
3.2.3 Klasický přístup – finanční analýza .....	20
3.2.4 Moderní přístupy .....	23
3.2.5 Komplexní přístupy.....	24
4. REŠERŠE TÉMATU V ČESKÉ A ZAHRANIČNÍM PROSTŘEDÍ .....	28
5. PARAMETRY STRATEGIE OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST PODNIKU SINOP CB A.S.....	30
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SINOP CB A.S.....	30
5.1.1 Obecné informace .....	30
5.1.2 Produktové portfolio .....	31



5.1.3	Jednotlivé oblasti činností společnosti Sinop.....	33
5.1.4	Parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku.....	34
5.2	Hlavní externí parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku .....	34
5.2.1	Ekonomické parametry .....	35
5.2.2	Technické parametry .....	37
5.2.3	Obchodní a marketingové parametry podniku .....	38
5.2.4	Parametry lidského kapitálu .....	41
5.2.5	Parametry managementu a ostatní parametry .....	42
5.3	Hlavní interní parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku .....	44
5.3.1	Ekonomické parametry .....	44
5.3.2	Technické parametry .....	46
5.3.3	Obchodní a marketingové parametry podniku .....	52
5.3.4	Parametry lidského kapitálu .....	56
5.3.5	Parametry managementu a ostatní parametry .....	59
5.4	Vyhodnocení vlivu vybraných parametrů na výkonnost podniku SINOP CB	62
5.4.1	Prvotní návrh vhodného modelu měření výkonnosti podniku .....	62
5.4.2	Stanovení konkrétních strategických parametrů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich vah .....	63
5.4.3	Využití modelu BSC .....	65
5.4.4	Softwarová podpora modelu BCS.....	66
5.4.5	Interpretace výsledků z modelu BSC.....	68
5.4.6	Návrh opatření na zlepšení výkonnosti podniku z pohledu jednotlivých parametrů ...	73
6.	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	81

# 1. Úvod

Snahou každé společnosti je nebo by mělo být co nejdokonaleji zhodnotit ekonomickou výkonnost. Hlavní cílem zhodnocení je zjištění, že společnost je schopna neustále navyšovat svou hodnotu a také výdělek. Těmito záležitostmi se zabývá disciplína zvaná CPM (Corporate Performance Management) – řízení podnikové výkonnosti. Tato disciplína je v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející směr podnikové informatiky. Veškeré poznatky získané z analýz pro určení, slouží manažerům podnik efektivně řídit a pomocí správných kroků a rozhodnutí zvyšovat jeho hodnotu a konkurenceschopnost. Se zvyšováním konkurenceschopnosti podniku a navyšování tržní ceny úzce souvisí vytváření podnikatelské strategie. Moderní podniky často mývají také celá oddělení zabývající se těmito disciplínami za účelem lepšího zhodnocení podnikatelského záměru firmy, lepší prosperity a konkurenceschopnosti podniku na trhu. Parametry, na základě kterých analyzujeme a zjišťujeme výkonnost podniku nelze unifikovat. Pro různé podniky budou mít dané parametry jinou důležitost. Vhodnost výběru těchto parametrů bude mít v konečném důsledku zásadní vliv na korektním určení skutečné výkonnosti. Vrcholový management v podniku, který se zabývá strategickým managementem musí pro svůj podnik zvolit takové parametry, které budou co nejreálněji zobrazovat jeho kondici a postavení na trhu. Vliv na volbu parametrů můžou mít tyto aspekty:

- profil společnosti (výrobní/nevýrobní)
- odvětví, ve kterém firma podniká
- profil výroby (zakázková, kusová, malosériová, sériová)
- počet zaměstnanců

Není tedy možné zvolit parametry a aplikovat je stejným způsobem na všechny společnosti.

Vyhodnocení zvolených parametrů potom lze provést pomocí zvolených modelů, na základě kterých, získáme informace, které ukáží reálný stav podniku. Některé parametry lze vyjádřit číselně. Tyto parametry vycházejí především z hospodaření podniku a využívají informace (v případě akciových společností), které jsou obsažené ve výroční zprávě společnosti, jejíž součástí je rozvaha. Další parametry mohou být určitým způsobem subjektivního charakteru. U těchto parametrů je potřeba projevit určitý cit při volbě, tak aby byli vybráni parametry, které budou pro určení výkonnosti užitečné.

## 2. Cíl práce

Cílem teoretické části diplomové práce je seznámit se základními pojmy v oblasti řízení podniku. Teoretická část je zaměřena především na pojmy úzce spjaté s vytvářením podnikové strategie a na problematiku měření výkonnosti podniku. Hlavním přínosem bude osvětlení základních pojmů a seznámení s problematikou a získané poznatky budou použity pro vypracování praktické části diplomové práce. V praktické části této diplomové práce se budu zabývat zejména praktickým využitím všech znalostí a implementací metod popsaných v teoretické části do prostředí konkrétního podniku.

Mezi další cíle diplomové práce patří:

- Objasnit základní pojmy týkající se CPM
- Definovat důležitost vztahu mezi podnikovou strategií a výkonností podniku
- Popis metod, které se v současnosti v praxi využívají
- Implementace metod do prostředí zvoleného podniku

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na určení hlavních parametrů, které ovlivňují výkonnost podniku. Pro zjištění toho, jak jednotlivé parametry ovlivňují výkonnost podniku je potřeba definovat a popsat hlavní interní a externí parametry ovlivňující podnikovou výkonnost na základě kterých provedu vyhodnocení vlivu vybraných parametrů na výkonnost podniku. Hlavním cílem praktické části diplomové práce je tedy navržení vhodného modelu pro měření výkonnosti podniku, stanovení konkrétních základních parametrů, které ovlivňují výkonnost podniku, odhad vlivu stanovených strategických parametrů na výkonnost podniku. Jako poslední se pokusím navrhnout na základě zjištěných hodnot a výstupů návrhy opatření, které by částečně mohli vést ke zlepšení výkonnosti.

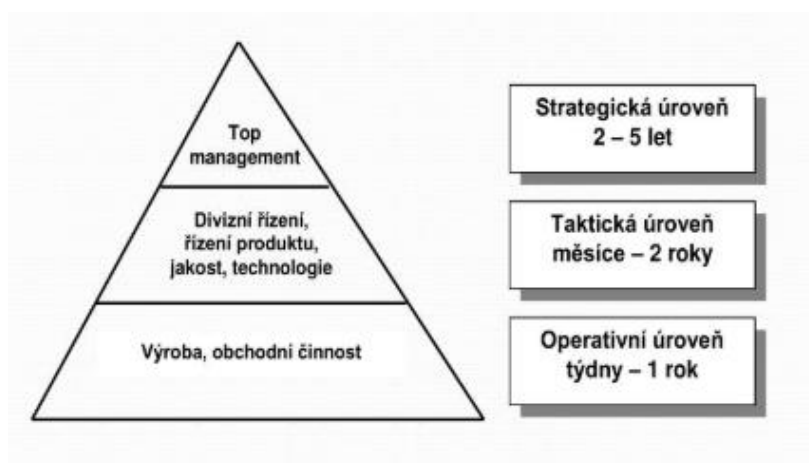
## 3. Teoretická část

Teoretická část diplomové práce vysvětluje stěžejní pojmy z oblasti strategie a hodnocení výkonnosti podniku a vysvětluje postup jakým se vytváří. Tato část diplomové práce je podkladem pro zpracování aplikační části kde se tyto poznatky implementují do reálného prostředí.

### 3.1 Podniková strategie

Strategie podniku patří k nejdůležitějším dokumentům každé firmy. Tento dokument má za cíl stanovit konkrétní cíl podnikání a také to, jak efektivně dosáhnout předem stanovených cílů. Aby byl podnik schopný adekvátně a efektivně reagovat na změny, které na podnik působí především prostřednictvím vnějších vlivů (zákony, dodavatelé, zákazníci, konkurence) musí podnik svou strategii průběžně aktualizovat.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době se podniky setkávají se stále silnější konkurencí, často dochází k překračování obchodních bariér a technologický rozvoj je stále na vyšší úrovni, musí podniky, které chtějí být na trhu úspěšné, reagovat proaktivním a také efektivním hledáním, a především využíváním konkurenčních výhod. Strategie celého podniku je využívána také pro zpracování a určení dílčích strategií. Mezi tyto dílčí strategie patří především strategie výrobní, personální, obchodní atd.



Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu [5]

Zvolená strategie podniku může mít velký vliv na další fyzické či právnické osoby, které uvažují o vstupu do konkrétního podniku. Tím je myšleno především vstup investorů, akcionářů, kteří se

na základě toho rozhodují o vstupu do podniku. Pro potenciální zákazníky může dobře zvolená strategie znamenat záruku kvality a tržní stability zvoleného podniku.

### 3.1.1 Definice strategického managementu

Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Uvedený pohled lze rozšířit o personální dimenzi, protože strategické řízení může být činností všech zúčastněných (manažeři i zaměstnanci mají společný cíl – být úspěšní). Je nutné také zdůraznit i tvůrčí rovinu strategického managementu, neboť strategický management je vědou i uměním skloubit znalosti a intuici v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

Důležitost a přínosy strategického řízení pro firmu spočívají především v:

- Aktivním podílu firmy na vývoji vlastní budoucnosti
- Dosažení porozumění všech zúčastněných stran na firemních činnostech
- Zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti
- Řízení své finanční i nefinanční výkonnosti
- Poznatelnosti kroků konkurence
- Pochopitelnosti prováděných změn
- Efektivní alokaci zdrojů a času
- Zabránění destruktivnímu vlivu rizik
- Podpoře disciplíny při řízení firmy

Jádrem celého strategického řízení je strategie.

### 3.1.2 Strategie

Strategie je široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Strategii je možné vidět také jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy a stanovené cíle. Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- Konkurenční schopnosti firmy
- Rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy
- Naplnění budoucích cílů

- Politiky určujících dosažení těchto cílů

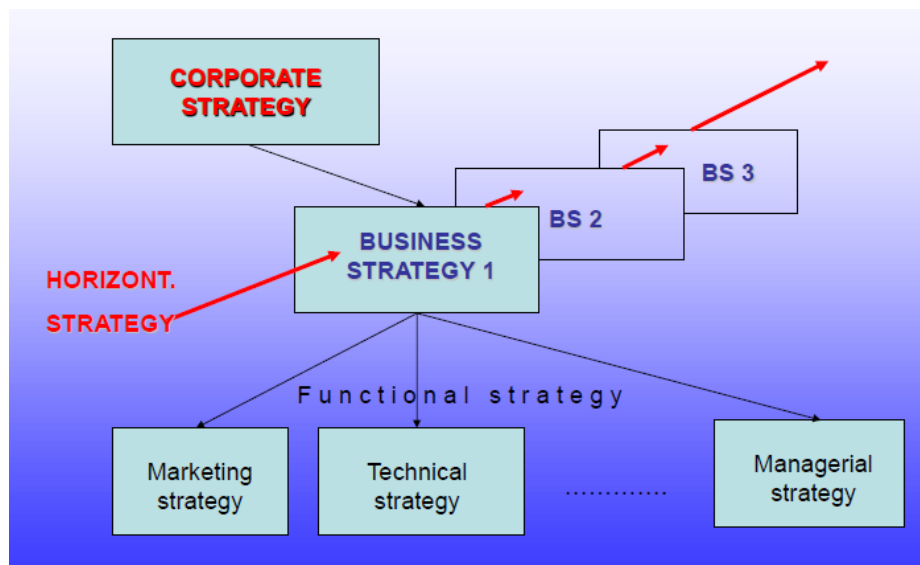
Všechna strategická rozhodnutí poté souvisí s:

- Určením spektra aktivit firmy
- Přizpůsobením aktivit firmy jejímu prostředí
- Alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje
- Hodnotami, očekáváním a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii
- Směrem, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat

Strategie je tedy nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů. [11]

### 3.1.3 Dílčí strategie podniku

Vybraná podniková strategie je dále rozpracována do dílčích strategií podniku na úrovni jednotlivých organizačních celků. Dílčí strategie jsou v podnikové hierarchii tvorby strategií na funkční úrovni strategického řízení a jsou nástrojem strategických záměrů podniku. [12]



Obrázek 2: Dílčí strategie podniku [3]

### Corporate (firemní či podnikatelská) strategie

Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs (strategických obchodních jednotek firmy). SBUs by měly ve svých business strategiích "svoji" corporate strategii rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé

straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (výchozí bod) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií. Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

- Vyčlenění strategických obchodních jednotek.
- Určení jejich základních strategických cílů.
- Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Tyto aspekty lze zároveň označit za jednotlivé postupové kroky formulace corporate strategie. V prvním kroku je podnikání firmy rozčleněno do jednotlivých SBUs. Poté jsou pro jednotlivé SBUs vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU:

- Rozvoj/růst aktivit SBU,
- Stagnaci jejích aktivit,
- Pokles/útlum, případně ukončení činnosti.

Třetím krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů/způsobů naplnění vytyčených strategických cílů jednotlivých SBUs. Především jde o stanovení tzv. generického charakteru business strategií jednotlivých SBUs a dále o tzv. alternativní vývojové směry, které v návaznosti na generický charakter strategie dále vtiskují podnikání SBU specifický charakter.

[13]

## **Business strategie**

Business strategie (česky obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, t.j. Product (soubor výrobků/ služeb dané SBU), Price (cenovou politiku), Place (vymezení trhu), Promotion (distribuční kanály), People (lidské zdroje, pracovníci), Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU) a Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU). Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků specificky zaměřené analýzy (viz obr. 1) vymezeny strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými

aktivitami naplnit. Přitom by měl být respektován strategický rámec, vymezený pro danou SBU v corporate strategii - tj. nejdůležitější strategické cíle, generický charakter strategie, alternativní vývojové směry atd. [13]

## **Horizontální strategie**

Existují-li mezi strategickými obchodními jednotkami firmy (SBUs) vzájemné vztahy (například společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by tyto vztahy být koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Jinak hrozí nebezpečí, že:

- Budou vznikat problémy ve vztazích SBUs v důsledku jejich rozdílných zájmů.
- Vzájemné vztahy SBUs se budou oslabovat.
- Samostatné rozhodování o cenách a investicích SBUs může oslabovat pozici společnosti jako celku.
- SBUs mohou mít bez koordinovaného postupu slabší pozici vůči konkurentům.
- Může vážnout přenos know-how mezi SBUs jednotkami atd.

Na rozdíl od corporate (firemní) strategie jde v případě horizontální strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. [13]

## **Funkční strategie**

V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Názory na obsah jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné. Vždy je zřejmě nutno vycházet z podmínek konkrétní SBU a situace v níž se nachází.[13]

## **Marketingová strategie**

Hlavní podstatou marketingu je směna. Základním předmětem marketingu je dodání výrobku od výrobce k zákazníkovi. Základem marketingové strategie je stanovit marketingový mix. Tato strategie vychází z cílů, které si podnik stanovil a má za úkol řešit volbu trhů. Úkolem



marketingové strategie je vyhledat tržní mezeru, tak aby bylo možné dosáhnout vyššího tržního podílu a maximalizovat prodejní objem. K dosažení cíle je využito komunikačního mixu nejvhodnější kombinací marketingových činností. U produktové inovace propojuje dostupná aktiva s kompetencemi podniku a tržními příležitostmi. Zahrnuje organizační činnost spočívající v synergii nejvhodnější alokace disponibilních finančních a hmotných zdrojů podniku a využití kompetentních pracovníků pro uvedení na trh. Marketingová strategie může být chápána jako integrální část a perspektiva pro podnikatelskou strategii firmy.

Strategické marketingové plány by měli také být vytvářeny na organizační úrovni podniku a strategických podnikatelských jednotek čili ziskových centrech. Důraz v marketingovém plánu je zcela rozdílný. Tvorba marketingových plánů pro určitou oblast podnikání by měla být prováděna v těchto krocích:

- Strategická marketingová analýza
- Volba cílového trhu
- Jasná definice marketingových cílů pro cílový trh
- Formulace strategie positioning
- Tvorba strategií a taktických programů marketingového mixu

Každý marketingový plán by měl identifikovat základy diferenciací konkurenční výhody na základě strategické marketingové analýzy a obsahovat návrhy sortimentu a provedení výrobků a služeb, cenové, distribuční a propagační strategie a taktiky.

## **Prodejní strategie**

Prodejní strategie rozpracovává marketingový mix v oblasti place, tedy v popisu použití jednotlivých distribučních cest. A v oblasti price, stanovení ceny. [14]

Tato strategie slouží k nalezení správné prodejní cesty, způsobu prodeje, ceny a výpočtu marže a dále slouží k dosažení podnikových prodejních cílů.

## **Inovační strategie**

Každá strategie podniku je spojena s inovačními procesy. Inovační strategie i inovace zahrnují inovační procesy v oblasti zavádění nových technologií, nových výrobků a také služeb, které jsou s tímto úzce spojené. Je to specifická funkční strategie v interakci s ostatními funkčními strategiemi a strategií na úrovni podniku. Má interdisciplinární charakter, prolíná se všemi strategiemi podniku. Inovační strategii lze zařadit do výzkumně-vývojové strategie v rámci souboru funkčních strategií pro oblast marketingu, výroby, lidských zdrojů a financí.

V důsledku technologických změn má tato strategie klíčovou úlohu. Inovační strategii lze rozdělit:

- Ofenzivní – důraz na inovaci a technologický vývoj výrobku
- Defenzivní – důraz na modifikaci výrobku a schopnost udržet postavení v odvětví
- Kombinovaná

Každý průmyslový podnik má snahu o výrobu hodnot pro trh, společnost, zákazníky a trvalou prosperitu. Všemi těmito kroky se podnik snaží o:

- Výrobu nových výrobků
- Uplatnění nových technologií
- Prodeje výrobků na trhu a trvalé udržení zákazníků

Inovační prvky, které může podnik použít:

- Tvorba nových modelů organizační struktury v souladu se změnami v procesech řízení
- Vymezení nových procesních vztahů mezi podnikovými útvary a implementace přijatých strategií
- Zavedení managementu kvality (TQM), managementu ochrany životního prostředí (EMS), norem etiky...

## **Výrobní strategie**

Tato strategie slouží především ke stanovení vývoje jednotlivých druhů nákladů, vývoje zásob, pohledávek a závazků. V průběhu strategického období se podnik snaží především o snížení všech nákladů. Co se týče pohledávek musí tato strategie směřovat k dosažení lhůt splatnosti odběratelů. Závazky podniku by měli být hrazeny ve stanovené lhůtě, aby nedocházelo k narušení dobrých vztahů mezi podnikem a jeho dodavatelem. Pro bezproblémový vývoj hotových prostředků a fungování cash-flow, je potřeba udržovat rovnováhu mezi pohledávkami a závazky. Úsporu při výrobě lze nalézt snížením spotřeby nákladových položek nebo změnou dodavatele. Na volbu výrobní strategie má vliv například stanovení potřebného počtu pracovníků, který vychází z potřeby produktivity práce. I když je v dnešní době v podnicích výrazná přezaměstnanost musí podnik zvážit navýšení počtu pracovníků na určitých pozicích. S tímto je spojen i přirozený růst mezd, který směřuje k vyrovnávání se mzdami ve vyspělejších zemích což musí mít samozřejmě dopad na přirozený růst produktivity práce. Výše odměn musí být vázána na dosahování lepších výkonů všech zaměstnanců. Každý podnik musí investovat do rozvoje svých záměrů. S tímto je spojené rozhodnutí ze, kterých zdrojů budou na tyto investice použity prostředky. V současné době má rozhodnutí o investicích zásadní vliv na chod celého podniku. Pro dosažení nejlepší prosperity podniku je nejlepším způsobem použít nejlevnější

finanční zdroje. Pro použití cizích zdrojů je důležité zvážit jejich výhodnost. Jedná se především o úvěry a další cizí zdroje.

## **Obchodní strategie**

- Teritoriální rozložení tržeb
- Vývoj cen výrobků pro export
- Vývoj tuzemských cen

Nejvýznamnější rozhodnutí z této oblasti již bylo provedeno zásadním strategickým rozhodnutím o tempu tržeb a určením sortimentální struktury tržeb. Dílčí obchodní strategie pak stanovuje záměry podniku z oblasti teritoriálního rozložení tržeb a vývoje cen produkce v jednotlivých teritoriích.

## **Finanční strategie**

Finanční strategie se týká zejména těchto aktivit:

- Nákup a prodej finančního majetku
- Výnosnost finančního majetku
- Podíly a účasti v jiných podnicích

Operace na trhu cenných papírů, operace se směnkami, využívání nákupu či prodeje podílu v jiných podnicích teprve postupně pronikají do ekonomiky podniků. V průběhu strategického období již nepochybně budou ovlivňovat rozvoj podniku a jeho efektivnost. Jde vesměs o operace s vysokou mírou rizika, které mohou vést jak k rychlému a podstatnému zbohatnutí, tak i k rychlému pádu podniku. Do těchto oblastí řadíme i strategii rozdělení zisku a použití zdrojů. Příklad ze zisku do fondu, výplata dividend, emise akcií a dluhopisů, potřeba a získání nových úvěrů, vývoj úvěrových podmínek. Tato strategie je úzce spjata i s obchodní strategií a se strategií hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem a strategií finanční. Vzhledem k tomu že je dnešní doba velice nejistá, je zapotřebí vytvářet dostatečně velké rezervní fondy, které podniku pomohou přečkat krátkodobé ekonomické problémy.

## **Ekonomická strategie**

Tato strategie rozpracovává pro podnik ekonomický efekt. Obvykle plánovanou výší tržeb, ziskovost nebo tržní podíl. Ekonom zaměřuje pozornost například na výkonnost, nákladovou efektivitu, marginální hodnoty tržeb, cen, objemu produkce a počtu lidských zdrojů. Úkolem ekonoma je úsilí o dosažení efektivity procesů a využívání zdrojů. Ekonomická strategie hodnotí nový projekt z hlediska ekonomických posouzení pravděpodobnosti úspěchu, rizik,

ziskovosti. Využívanými nástroji je výpočet bodu zvratu, čisté současné hodnoty, ekonomické přidané hodnoty, analýza citlivosti vybraných proměnných, analýza nákladů a užitku nebo analýza rizika bankrotu

## **Personální strategie**

Pro zvolení vhodné a účinné personální strategie je potřeba aby manažer který má na starost v podniku zajišťování lidských zdrojů. Bez ohledu na strukturu pracovníků a stupeň rozvoje podniku lze otázky ohledně personální strategie rozdělit do 4 oblastí:

- Míra vlivu zaměstnanců na chod podniku
- Vytváření pracovních systémů
- Zajištění pohybu pracovníků
- Volba systému odměn

Pokud si podnik zodpoví klíčové otázky z výše uvedených oblastí bude moci manažer s pomocí personalistů vytvořit vhodnou koncepci k řízení lidských zdrojů. Do této koncepce patří kroky vedoucí ke všem úkonům spojených se zaměstnanci (výběr, odměňování, povyšování, rozvíjení, propouštění).

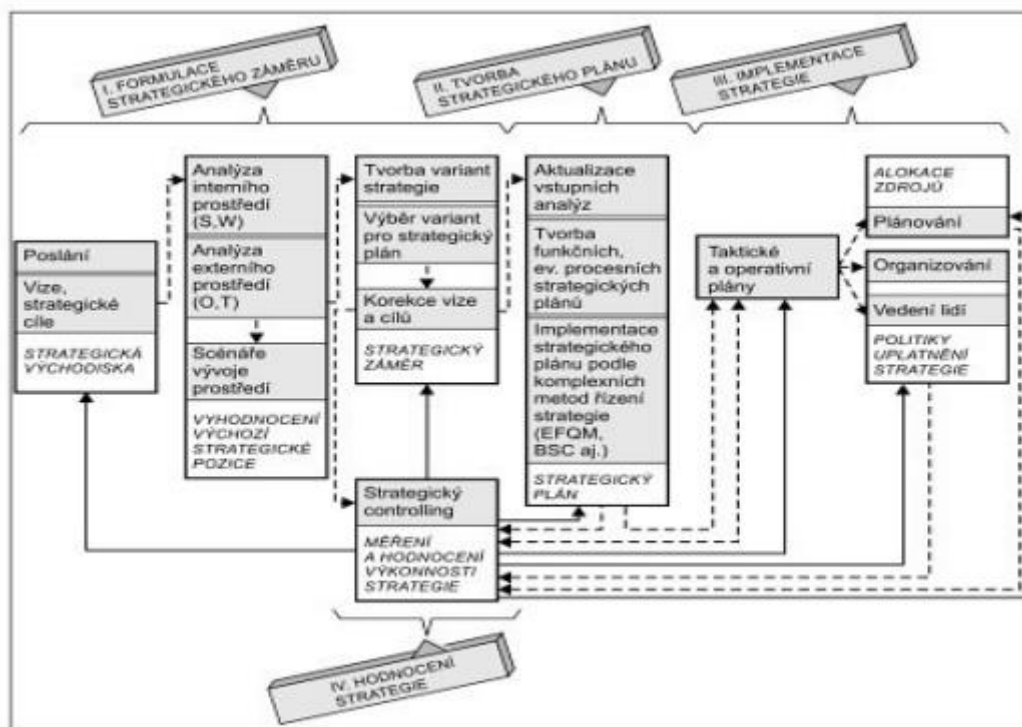
Hlavní zásadou v řízení lidských zdrojů je, že lepší lidé dosahují lepších výsledků.

### **Oblasti personální strategie:**

- Vytváření personálních systémů
- Řízení mobility zaměstnanců
- Systém zainteresovanosti zaměstnanců

### **3.1.4 Fáze strategického managementu**

Strategický management zahrnuje 3 základní fáze: formulaci strategie, implementaci strategie, hodnocení strategie. Vzhledem k poslednímu vývoji ekonomiky, který je spojený s působením vlivů globalizace a vývojem ekonomického cyklu je potřeba zajistit větší flexibilitu strategického řízení. Možným řešením je rozšířit stávající model na 4 fáze, kdy je větší pozornost věnována generování scénářů pro hledání cest zvládajících potenciální rizika, tvorbě variant strategií, jejich posouzení a výběru varianty pro tvorbu strategického plánu, který se bude implementovat.



Obrázek 3: Schéma strategického managementu [11]

### 3.1.5 Formulace strategického záměru

Obsahuje zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Prvotně se zaměřujeme na poslání firmy a od toho se dále odvíjí přesné vymezení vize na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle, které korespondují s časovou působností vize a návrhy postupů k jejich dosažení. Následné postupové kroky vedou k tvorbě scénářů reflektující vývoj prostředí. Nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr je analýza prostředí s jejíž pomocí lze určit externí příležitosti i hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky. Predikce možného vývoje strategického záměru se ještě více zpřesňuje tvorbou variant strategie, jejichž vyhodnocením a vyloučením těch variant, které jsou pro následnou tvorbu strategického plánu irelevantní, se vyberou vhodné varianty pro strategický plán a na jejich základě může dojít ke korekcím prvotních předpokladů, které jsou uvažovány ve výchozím strategickém záměru. Výstupem z této fáze je strategický záměr.

#### Poslání

Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, specifická

podnikatelského programu a na motivační prvky. Poslání vymezuje odpovědi na 3 základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou určeny její produkty
- Čeho chce organizace dosáhnout

Poslání musí přitom respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí.

## **Vize**

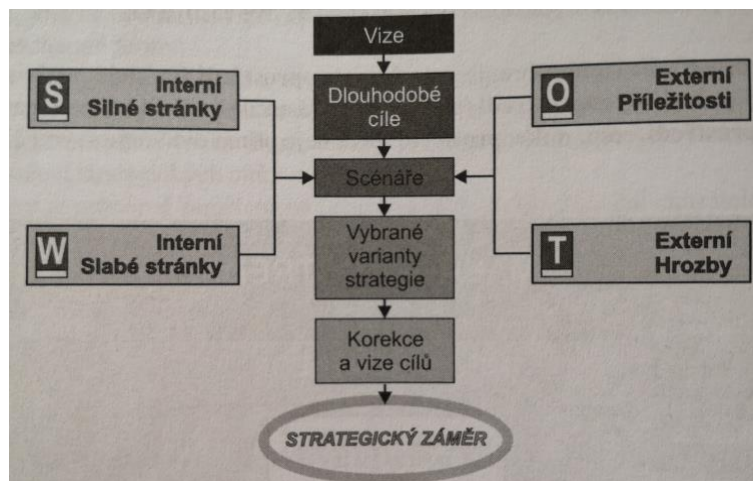
Je to přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu a musí respektovat limity jako jsou vnitřní zdroje podniku a faktory vyplývající z vývoje podnikatelského prostředí. Vize si musí ve strategickém plánování zachovat flexibilitu, aby byl umožněn posun firmy a bylo možné ji aktualizovat.

## **Strategické cíle**

Popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize. Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- Finanční výkonnost podniku
- Růst podniku
- Trh
- Výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic
- Sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systém motivace
- Implementace informačních systémů, životní prostředí atd.

Zpracování strategického východiska zahrnuje soubor činností, dle kterých je tento postup stanoven. Mezi tyto činnosti patří získání informací o podniku, analýza současných i minulých výsledků, stanovení dlouhodobých strategických cílů, a zpracování postupu pro dosažení kvantifikovaných cílů. Pro identifikaci faktorů, které ovlivňují strategický záměr je potřeba použít analýzu externího a interního prostředí ovlivňující tato východiska. Nejznámější metodou k provedení této analýzy prostředí je SWOT analýza (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats), která je popsána na následujícím obrázku.



Obrázek 4: SWOT analýza [5]

## Tvorba variant strategie

Strategií označujeme rozhodující akci, kterou organizace podnikne v plánovacím období pro naplnění strategických cílů. Východiskem pro tvorbu variant jsou výsledky interních a externích analýz. Vlastní tvorbu těchto variant pak mohou podpořit typologie strategií a obecné metody. Pro tvorbu a výběr vhodné varianty strategie lze využít některé známé obecné metody. Tyto metody pro výběr se nazývají matice. Nejznámější metodou je použití matice TOWS která vychází ze SWOT analýzy. Princip této metody spočívá v rozboru strategické situace a je nutné zvážit vzájemný vliv externích a interních faktorů v kontextu uvažované strategie.

	Silné stránky (S) Seznam: 1... 2... atd.	Slabé stránky (W) Seznam: 1... 2... atd.
Příležitosti (O) Seznam: 1... 2... atd.	Strategie (SO) Využití S na identifikované O Ofenzivní přístup Maxi-Maxi	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O Opatrný přístup Mini-Maxi
Hrozby (T) Seznam: 1... 2... atd.	Strategie (ST) Využití S a vyhnout se T Maxi-Mini	Strategie (WT) Důraz na management rizik Mini-Mini

Tabulka 1: Matice TOWS, Zdroj: Vlastní

## Výběr a hodnocení strategických variant

Hodnocení a výběr variant pro tvorbu strategického plánu je velmi náročný proces. Musíme využít především znalostí hodnotitelů a také podporu počítačových modelů, které mají uplatnění při zjišťování dopadů strategických variant na výkonnost podniku. Proces hodnocení a výběru musí splňovat určité požadavky mezi které patří např. stejná míra podrobnosti zpracování variant, jasný soubor kritérií hodnocení, specifikaci a respektování souboru omezení, hodnocení každé varianty při všech scénářích a respektování hranice přijatelného rizika. Vlastní hodnocení a výběr varianty je možné provést buď na základě zkušeností strategického týmu, nebo je možné využít některou z metod vícekritériálního hodnocení variant. Mezi tyto varianty patří např. matice QSPM matice EFE nebo matice IFE. Výběrem varianty strategií vhodných pro tvorbu strategického plánu dochází k završení procesu formulace strategického záměru.

## Tvorba strategického plánu

Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení a je jednou z nejdůležitějších aktivit vedoucích pracovníků. Cílem strategického plánování je dosažení úspěchu a prosperity firmy.



## Členění strategických plánů

Podnikové strategické plány lze rozdělit dle určitých hledisek:

- Časové hledisko
- Úrovně rozhodovacího procesu
- Věcné náplně plánu
- Účelu plánu

**Členění dle časového hlediska** - strategické plánování v podniku má kaskádovitou podobu, to znamená, že na plány dlouhodobé navazují plány střednědobé a na plány střednědobé navazují plány krátkodobé. Všechny tyto plány musejí být vzájemně logicky provázané. Podobně lze plány také rozdělit na dlouhodobé strategické, střednědobé strategické, taktické roční a operativní plány.

**Členění dle úrovně rozhodovacího procesu** – toto členění je založeno na tzv. principu shora dolů. To znamená, že plány jsou zpracovávány dle jednotlivých úrovní pravomocí ve firmě. Jednotlivé odpovědné osoby vytvářejí plány tak, že návrhy plánů na nižších úrovních dávají základ plánům na vyšších úrovních. Strategické plány vytvářené dle tohoto členění mají obvykle následující členění:

Plány na úrovni firmy

Plány na úrovni divizí

Plány na úrovni týmů a procesů

**Členění dle účelu** – formulace plánů dle účelu vychází z informačních potřeb příslušné zájmové skupiny. Tyto plány jsou orientovány na uspokojení informačních potřeb zájmových skupin. Rozsah poskytnutých informací musí být přesně kontrolován, aby nedošlo k úniku informací. Poskytnuté plány se liší členěním a mírou detailu v závislosti na tom, která zájmová skupina si plán vyžádala.

**Členění dle věcné náplně** – toto členění respektuje tzv. funkční členění plánů, které bývají identické s plány útvarů nebo odpovědných středisek. Takto členěné plány zahrnují následující funkční plány:

- Marketingové a obchodní plány
- Plány výroby

- Plán řízení jakosti
- Plán údržby
- Plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje
- Plán zásobování a logistiky
- Plán lidských zdrojů
- Investiční plán
- Finanční plán

## **Implementace strategie**

Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení. Operativní management představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Náplní operativního managementu je:

- Určení taktických a operativních (provozních) plánů
- Zabezpečení vhodných provozních faktorů
- Koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek
- Reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu

Důležitým prvkem pro implementaci strategie je její inovační potenciál. Základní charakteristiky jsou možné vyčíst již z vize. Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit operativní cíle strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovit politiky uplatnění strategie. V průběhu implementace se zpracovávají a následně realizují plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, vydávají se směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců tak, aby mohli být zajišťovány úkoly vyplývající z rozpracování strategického plánu a zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku. Správně vymezená komunikace napříč organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií, umožňuje stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury. [11]

## **Hodnocení strategie**

Vzhledem k tomu, že se mění i prostředí, ve kterém se odehrává strategie musí se měnit i strategické postupy jež podnik aplikuje a nemohou být neměnné. Na to je potřeba reagovat:

- Sledováním externích a interních faktorů, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii

- Vyhodnocením dosahovaných výsledků a porovnáním s předpoklady dle strategického plánu
- Navržením nutné korekce ve strategické postupu

Postupy hodnocení strategie jsou zaměřeny na dva základní směry:

- Korekci probíhajících procesů
- Vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů

Hodnocení strategie musí poskytovat reálný obraz o současném stavu. Efektivní hodnocení strategie umožňuje firmě těžit z interních silných stránek a rozvíjet je. Díky tomu je i firma schopna identifikovat své slabiny ještě před tím, než se začnou projevovat v chodu podniku.

Hodnocení strategie užívá:

tvrdé hodnotící ukazatele – ukazatele které je možné číselně identifikovat.

Měkké hodnotící ukazatele – zaměřují se na kvalitativní stránku plnění přijaté strategie

Fáze hodnocení strategie přispívá k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se uplatňují k rozvoji podniku. Hodnocení strategie přispívá ke zlepšování strategického řízení firmy, protože během života podniku stárne zvolená strategie, mění se prostředí podniku vyvíjí se a podnik na toto musí reagovat. Dále slouží k tomu, aby se eliminovala a korigovala případná špatně zvolená strategie.

## 3.2 Výkonnost podniku

Výkonnost je charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály. Pojem výkonnost je spjat se schopností opakovaně provádět určitý úkon, který lze změřit. V jakémkoli odvětví platí, že správná výkonnost vede k dosažení určených cílů. Je tedy důležité výkonnost měřit a hodnotit. [5]

Výkonnost v podnikové sféře je spojena se samotným posláním a existencí podniku. Souvisí s úspěšností daného podniku, jeho rozvojem a uměním přežít na trhu. Je tedy často provázána s pojmem efektivnost, kdy je podnik schopen dosáhnout určených cílů a výsledků. Stručně řečeno, výkonnost vyjadřuje schopnost podniku dosahovat úspěchů a rozvíjet se v dalších obdobích. [6]

Výkonnost podniku je přímo závislá na celkové hodnotě podniku a každý podnik se snaží zvyšovat svou hodnotu. Aby byl podnik schopen kontinuálně zvyšovat svou hodnotu na trhu, musí se snažit co nejefektivněji využívat vlastní i cizí kapitál.

### 3.2.1 Měření a hodnocení výkonnosti podniku

Vhledem k tomu, že se v dnešní době neustále rozvíjí tržní prostředí, musí být podnik schopen adekvátně reagovat na všechny změny, odehrávající se na trhu, ve kterém se daný podnik nachází. Aby byl podnik schopen správně změřit svoji výkonnost je nezbytně nutné, zvolit pro měření nejlepší možné varianty. Výstupy, které z měření vzejdou, je nutné správně vyhodnotit a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace. Měřením podnik získává informace, zda učinil správná rozhodnutí. Zvolení správných metod a rozhodnutí ovlivňuje konkurenční schopnost podniku na trhu.

Je potřeba, aby podnik správně analyzoval to, proč měření proběhlo, komu budou výstupní informace užitečné a jak s nimi bude naloženo. Výkonnost v podniku lze měřit za minulá, současná i budoucí období.

### 3.2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Měření a hodnocení výkonnosti lze provádět na základě různých metod a přístupů.

V minulých letech bylo měření výkonnosti zaměřeno především na finanční výkonnost, která pracuje s údaji získanými hlavně z účetních výkazů. Výsledky těchto měření se opírají o číselná srozumitelná fakta a hodnotí zejména minulou a současnou výkonnost. Získané hodnoty lze porovnávat s odvětvovými průměry a konkurencí. Nevýhodou je absence dostatečně kvalitních budoucích odhadů výkonnosti. Výhradní orientace na číselné údaje je také spíše slabší stránkou těchto přístupů, neboť neberou v potaz další aspekty pro hodnocení výkonnosti, jako jsou například analýza interních procesů, postavení na trhu, vliv konkurence či lidské zdroje. Doplnění finančního měření výkonnosti o nefinanční měřítka je trendem posledních let.

V některých případech je ideálním zhodnocením výkonnosti kombinace finančních i nefinančních metod. Důsledkem nových metod měření a vyhodnocování jsou nové přístupy v manažerském řízení. Vybraná finanční a nefinanční měřítka pro posouzení výkonnosti by měla respektovat podmínky daného konkrétního podniku. Pokud by při výběru těchto měřítek nebyla zohledněna specifika daného subjektu, mohlo by dojít ke zkreslení získaných výsledků a následně k chybným rozhodnutím. [7]

Přístupy k měření, hodnocení a řízení lze rozčlenit do tří skupin:

- klasické (tradiční) přístupy,

- moderní přístupy,
- komplexní přístupy.

### 3.2.3 Klasický přístup – finanční analýza

Tento přístup využívá pro měření výkonnosti finanční ukazatele a usiluje o dosažení maximálního zisku. Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota. [16]

Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování managementu. [16]

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku. [16]

### Horizontální a vertikální analýza

*Horizontální analýza* přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů (rozhahy podniku a výkazu zisku a ztráty), případně z výročních zpráv. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se také zjišťují jejich relativní změny. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat.[16]

Absolutní změna = *běžné období* – *předchozí období*

Relativní změna [%] =  $(\text{běžné období} - \text{předchozí období}) * 100 / \text{předchozí období}$

*Vertikální analýza* spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině.[17] Posuzují se jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv

a pasiv podniku. Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů a nikoliv napříč jednotlivými roky.[16]

## Poměrová analýza

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné vztažené veličině, poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou.[17]

**Ukazatele rentability** – v praxi patří k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Mezi ukazatele rentability patří rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE). [17]

$$\text{ROA} [\%] = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{ROE} [\%] = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROCE} [\%] = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobé závazky + vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROS} [\%] = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

**Ukazatele aktivity** – Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Mezi ukazatele aktivity patří obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků.[17]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{denní tržby}}$$

**Ukazatele zadluženosti** – Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Mezi ukazatele zadluženosti patří míra celkové zadluženosti (Debt ratio), poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (Equity ratio), míra zadluženosti vlastního kapitálu (Debt-equity ratio) a úrokové krytí.[16]

$$\text{Debt ratio [\%]} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Debt-equity ratio [\%]} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{Equity ratio [\%]} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

**Ukazatele likvidity** – Charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Mezi ukazatele likvidity patří pohotová likvidita, okamžitá likvidita a obrat pracovního kapitálu.[17]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{dl.pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Ukazatele produktivity práce** – Tato skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. Mezi ukazatele produktivity práce patří poměr osobních nákladů k přidané hodnotě, produktivita práce z přidané hodnoty, produktivita práce z tržeb a průměrná mzda (roční a měsíční).[17]

**Ukazatele kapitálového trhu** – Ukazatele kapitálového trhu do jisté míry překonávají nedostatek všech předchozích ukazatelů, které vycházejí z účetních hodnot. Tím, že do některých ukazatelů vstupuje cena akcie, lze si udělat představu o tom, jak společnost hodnotí trh. Mezi ukazatele kapitálového trhu patří poměr vlastního kapitálu na akcii, účetní zisk na akcii, návratnost akcie ze zisku, dividendový výnos a výplatní poměr.[17]

### 3.2.4 Moderní přístupy

Moderní metody měření finanční výkonnosti vznikají na základě kritiky klasických přístupů a snaží se odstranit jejich nedokonalost. Zaměřují se na hodnocení finanční výkonnosti z pohledu tržní hodnoty podniku a jejího růstu. Moderní ukazatele by měly splňovat následující požadavky: vazbu na hodnotu akcií; použití co možná nejširšího spektra informací z účetnictví; zahrnutí rizika; výsledky ukazatelů jsou využitelné nejen k hodnocení výkonnosti, ale i k ocenění podniku. Mezi moderní ukazatele výkonnosti řadíme například ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA) nebo metodu diskontovaného cash flow (DCF). [8]

#### Ukazatel EVA

EVA je ve své podstatě ekonomický zisk, který obchodní společnosti vznikne po úhradě všech nákladů (včetně započítání všech nákladů na kapitál). Rozdíl mezi ekonomickým a účetním ziskem spočívá v tom, že účetní zisk je rozdíl mezi účetními výnosy a účetními náklady a ekonomický zisk je zjištěn jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, což znamená, že zahrnuje také oportunitní náklady, tedy náklady ušlé příležitosti. [1]

#### Výpočet ukazatele EVA

Pro orientační výpočet tohoto ukazatele je možno použít vztah: [2]

$$EVA = \check{C}Z - re * VK$$

Kde:  $\check{C}Z$  = čistý zisk

$re$  = náklady na vlastní kapitál

$VK$  = vlastní kapitál



Výpočet lze vyjádřit také pomocí rentability vlastního kapitálu: [2]

$$EVA = (ROE - re) * VK$$

### **Interpretace výsledků**

$EVA > 0$  – hodnota projektu se zvyšuje, společnost vytváří hodnotu pro vlastníky,

$EVA = 0$  – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,

$EVA < 0$  – dochází k poklesu hodnoty firmy.

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

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní přidanou hodnotou a kapitálem investovaným do obchodní společnosti, přičemž cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnotu.

$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$ . [1]

### **Diskontované Cash Flow - DSC (Discounted Cash Flow)**

Diskontované cash flow se od volného cash flow liší především tím, že bere v úvahu pomocí nákladů na kapitál i okolnosti, jako je čas a riziko. Díky tomu se řadí mezi výhodná měřítká výkonnosti obchodních společností a je zajímavý pro investory při hodnocení výhodnosti jejich investice do společnosti pomocí čisté současné hodnoty (NPV), indexu rentability, diskontované doby návratnosti nebo vnitřního výnosového procenta. [1]

### **3.2.5 Komplexní přístupy**

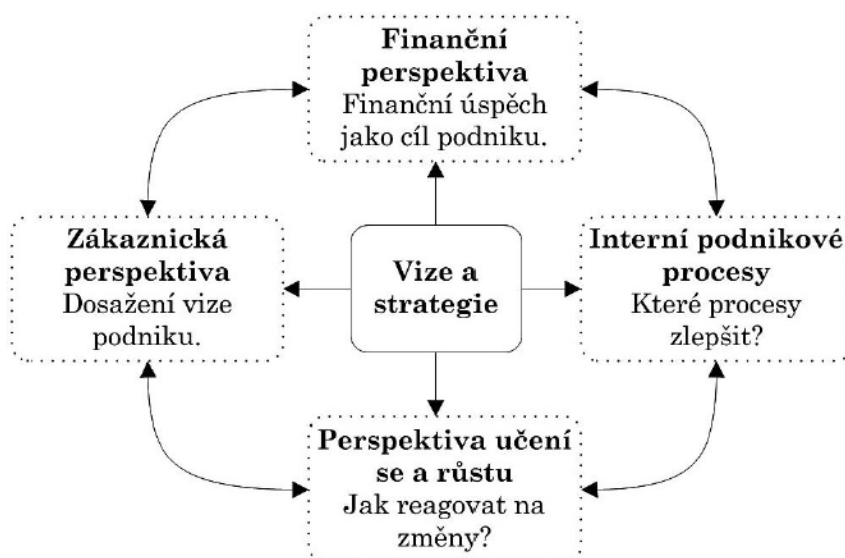
Komplexní modely využívají jak finančních, tak nefinančních kritérií pro celkové zhodnocení výkonnosti. Tyto modely posuzují výkonnost jak z hlediska minulého vývoje, současného stavu, tak hlavně se zaměřením na budoucnost s cílem konkurenceschopnosti podniku. Ukazatele těchto modelů berou v potaz spokojenost a kvalifikaci zaměstnanců, spokojenost a požadavky zákazníků, firemní procesy, potenciál pro inovace a jiné. Nejznámějším reprezentantem komplexních přístupů je metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC). BSC zdůrazňuje vyváženost významných oblastí, které ovlivňují hodnotu podniku a hodnotí schopnost jeho výkonu. Tyto oblasti jsou nazývány perspektivami: finanční, zákaznická, procesů, učení se a růstu. [9]

V současné době existuje množství konceptů a modelů, které lze využít k měření výkonnosti. Existují dvě skupiny modelů, které jsou nejvyužívanější. Jsou to:

- modely zdůrazňující vlastní hodnocení – např. Model Excellence (EFQM). Model pomáhá podniku nalézt ty oblasti, ve kterých se může nadále zlepšovat (tzv. sebehodnocení uvnitř podniku), ale umožňuje také srovnání s konkurencí (benchmarking),
- modely určené pro podporu řízení a zlepšování podnikových procesů – např. výkonnostní pyramida nebo Balanced Scorecard (BSC). Za hlavní funkci těchto modelů jsou považovány rozvoj nefinančních indikátorů a spojení s firemní strategií.

## Balanced Scorecard

V současnosti se stále častěji prosazuje skupina nefinančních měřítek výkonnosti podniku. Finanční měřítka jsou spíše zaměřena na minulost. Současné podnikatelské prostředí vyžaduje pohled orientovaný na budoucnost, kde hrají významnou úlohu nefinanční ukazatele. Právě takový přístup nabízí koncept BSC, který vhodně propojuje finanční a nefinanční měřítka, a vytváří tak komplexní systém, zaměřený na výkonnost podniku. [10]



Obrázek 5: Model BSC [5]

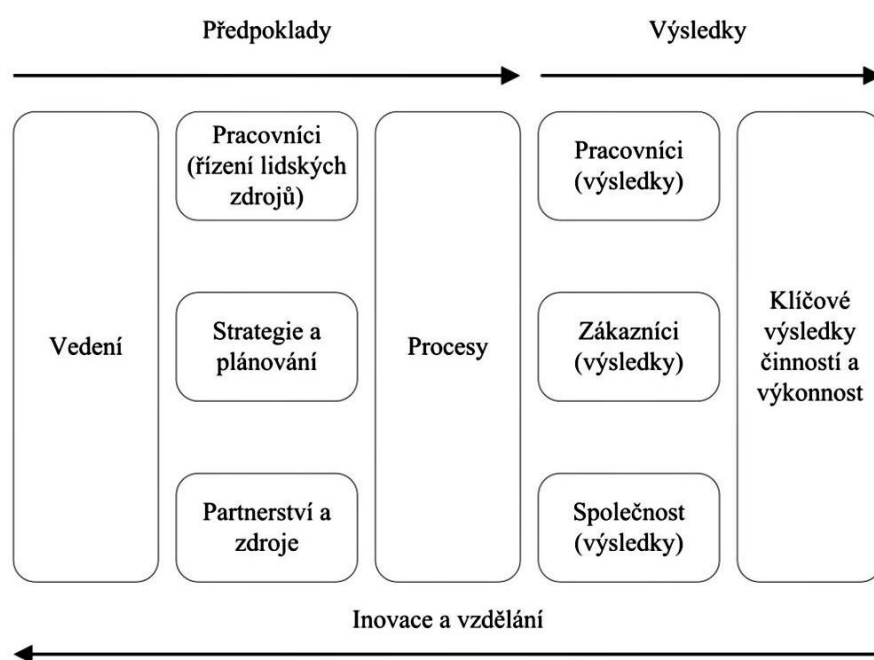
Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které prezentuje Obr. č. 4.

- Finanční perspektiva – jde především o uspokojení zájmů vlastníků podniku, tzn. zvyšování hodnoty podniku. Jsou zde zahrnuty finanční cíle, které jsou v úzké provázanosti s podnikovou strategií.

- Zákaznická perspektiva – zkoumá aspekty týkající se vnímání zákazníků. Podnik zde identifikuje cíle, kterých hodlá u zákazníků dosáhnout a které vedou k růstu podílu na trhu a s ním spojeného příslibu zisku.
- Perspektiva interních procesů – soustředí se na všechny klíčové procesy, které jsou důležité pro dosažení zákaznických a finančních cílů.
- Perspektiva učení se a růstu – má největší vliv na budoucnost podniku. Cíle této perspektivy rozšiřují cíle ostatních perspektiv s ohledem na zaměstnance, systémy a uspořádání organizace

## Model Excellence

Tento model je považován za jeden z nejpracovanějších a nekomplexnějších nástrojů pro trvalé a systematické zlepšování výkonnosti podniku. Velký důraz je kladen na jeho výsledky, včetně finančních. Model je strukturován do devíti základních kritérií, z nichž pět představují nástroje (postupy), které by měl podnik zavést za účelem maximalizace výsledků v jednotlivých oblastech, a zbývající čtyři výsledky určují to, čeho již podnik dosáhl



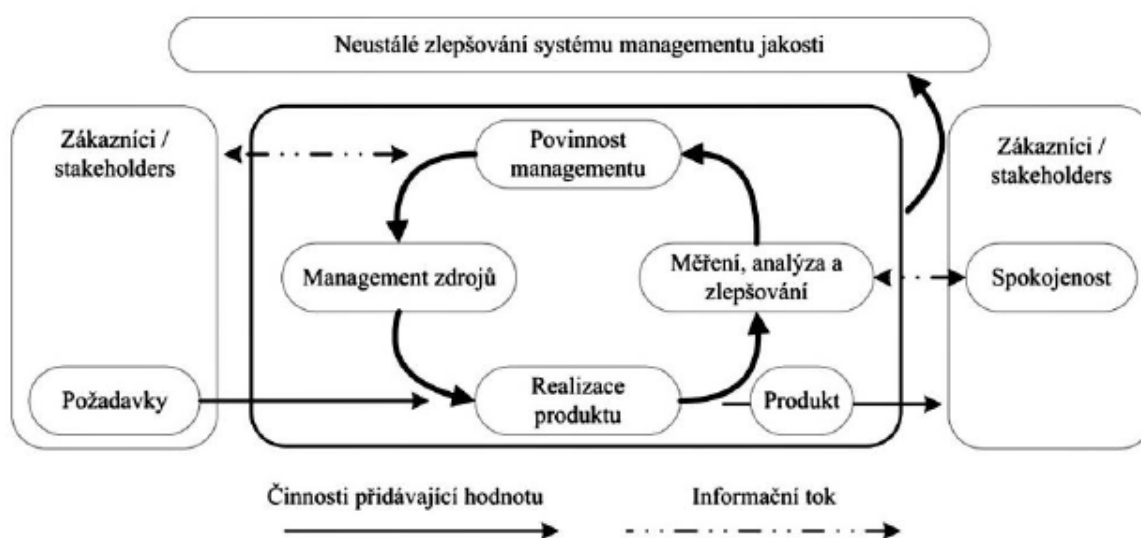
Obrázek 6: Model excellence EFQM [5]

## Systém měření výkonnosti podle ČSN EN ISO

Podle systému managementu jakosti ČSN EN ISO (ČSN EN ISO 9001, 2010; ČSN EN ISO 9000, 2006; ČSN EN ISO 9004, 2010) je nezbytné, aby podnik plánoval a realizoval

procesy měření, analýzy a zlepšování, které jsou důležité pro zajišťování shody produktu s požadavky zákazníků, aby neustále zlepšoval a zvyšoval efektivnost systému managementu jakosti. K takovému měření je využíváno interního auditu, který představuje efektivní nástroj, jenž posuzuje komplexní systém managementu jakosti.

Samotné měření výkonnosti vychází ze systému managementu jakosti, který je podrobován neustálému zlepšování. Vstupem pro systém jsou požadavky zákazníků a dalších zájmových skupin – stakeholderů. Tyto požadavky jsou podkladem pro vytváření přidané hodnoty při procesu realizace produktu, který je následně nabízen zákazníkovi a konečnému spotřebiteli. Důležitou roli hraje informační tok, jehož prostřednictvím získá podnik informace o požadavcích na produkt (prvotní fáze) a následnou zpětnou vazbu při úrovni splnění počátečních požadavků. [10]



Obrázek 7: Výkonnosti podle systému managementu jakosti ČSN EN ISO [22]

## 4. Rešerše tématu v české a zahraničním prostředí

**Tvorba strategie a strategické plánování** - Tato kniha pomůže manažerům, kteří rozhodují o volbě strategie a tvorbě strategických plánů i pracovníkům, kteří se podílejí na přípravě těchto plánů, zvýšit kvalitu tvorby strategie i strategických plánů s důrazem na investiční program a strategický finanční plán, jejich realizaci, kontrolu, řízení rizik a zvládnání krizových situací. Kniha je na českém trhu zcela ojedinělá tím, že se hlavně zaměřuje na postup implementace formulované strategie, kde přináší uspořádaný soubor poznatků integrující teoretické poznatky se zkušenostmi z hospodářské praxe. [11]

**Innovation management : effective strategy and implementation** - Třetí vydání této velmi úspěšné učebnice vychází z rozsáhlých zkušeností autorů a akademického výzkumu, který poskytuje stručný a praktický přístup k vývoji a provádění strategií. Kniha nabízí vysoce čitelný text spolu s účinnou kombinací teorie, případových studií a aktualizovaných pedagogických prvků. Kniha pokrývá strategické i manažerské prvky inovací. Nástroje popsané uznávaným a autoritativním autorským týmem lze použít ke zlepšení výkonu v servisních i výrobních společnostech a text je vynikajícím praktickým zdrojem pro studenty i manažery. [18]

**Academy of productivity and innovations** – Jedná se o českou organizaci poskytující veškeré komplexní služby včetně vzdělávání a školení a to zejména v oboru průmyslového inženýrství. Služby, které tato organizace poskytuje svým partnerům, jsou zaměřené zejména na schopnost zvyšování konkurenceschopnosti podniku. K tomu využívá moderní metody spojené se znalostmi z praxe. Pro své partnery, ale i pro širokou veřejnost vydává tento institut také časopis zaměřený především na problematiku spojenou s řízením výroby. [19]

**Měření výkonnosti - Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti** – Mapuje progresivní vývojové trendy v oblasti měření výkonnosti posledních desetiletí a propojuje pohledy všech, kdo informace o výkonnosti využívají, poskytují i analyzují. Je tak určena jak manažerům odpovědným za řízení výkonnosti, tak controllingovým pracovníkům, podnikovým konzultantům i studentům manažersky orientovaných vysokých škol. [22]

**Productivity accounting: the economics of business performance** -- Tato kniha nabízí hloubkovou analýzu produktivity. Kniha poskytuje analytický rámec, ve kterém lze zohlednit výkonnost, produktivitu a také její příčiny a důsledky. Analýza je prováděna především na úrovni jednotlivých podniků, ačkoli většina z nich se přenáší do průmyslu a hospodářství. Hlavním zaměřením této knihy je individuální podnikání, hlavním důsledkem výkonnosti a produktivity je finanční výkonnost podniku. V knize jsou uvedena alternativní měřítka finanční výkonnosti, včetně zisku, ziskovosti, nákladů, jednotkových nákladů a návratnosti aktiv. Analýzy uvedené v této publikaci vychází z rozsáhlé literatury, historické i současné, z podnikání a ekonomiky. [20]

**Časopis E+M Ekonomie a Management** - vznikl v říjnu 1998 původně jako odborný časopis na základě dohody děkanů šesti ekonomických fakult v České republice: Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci, Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Iniciátorem myšlenky a dohody mezi fakultami byl první děkan Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci docent Jaroslav Jágr. Koordinátorem vydavatelského kolektivu byla Hospodářská fakulta (od roku 2009 Ekonomická fakulta), kde také sídlí redakce časopisu. V roce 2003 byl vydavatelský tým rozšířen o Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Košicích, v roce 2005 o Obchodně podnikatelskou fakultu v Karviné Slezské univerzity v Opavě a v roce 2006 přistoupila Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici. V roce 2003 bylo rozhodnuto o transformaci časopisu z odborného periodika na vědecký časopis publikující výzkumné statě. V roce 2005 byl časopis zařazen do první významné databáze EconLit, v brzké době poté následovala indexace do databází International Bibliography of the Social Sciences a Inspec. Od roku 2007 je časopis indexován v databázích Scopus, Cabell a EBSCO. V roce 2008 následovalo zařazení do edice Social Sciences databáze Web of Science společnosti Thomson Reuters. V roce 2010 byl časopis poprvé uveden v Journal Citation Reports a obdržel impakt faktor. [21]

**Výzkumný ústav ekonomiky a managementu** - je konzultační a výzkumná společnost, která se orientuje na problematiku ekonomiky a managementu. Její snahou je poskytovat profesionální odborné služby pro všechny typy organizací. Během několikaleté praxe a to od roku 1999, kdy vznikly nejprve jako neinstytucionalizovaná iniciativa, a následně od roku 2010 jako obchodní

společnost, přináší svým partnerům a zákazníkům celý rozsah konzultačních služeb a služeb outsourcingu certifikovaných manažerských systémů. Prioritní oblastí jsou manažerské systémy, jejich budování, udržování a zlepšování. Také během praxe realizovali řadu organizačních auditů a to zejména procesní audity, personální audity a audity systémů řízení. Provádí tak interní audity, přezkoumání vedením, hodnocení spokojenosti zúčastněných stran, analýzu interních a externích záležitostí, analýzu a řízení rizik, ale i další aktivity. [4]

## 5. Parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku SINOP CB a.s.

### 5.1 Představení společnosti SINOP CB a.s.

#### 5.1.1 Obecné informace

Společnost Sinop vznikla v roce 1995 a od samého počátku se věnovala výrobě a dodávkám chladicích zařízení. V roce 2000 založena akciová společnost Sinop CB se sídlem v Praze a výrobní provozovnou v Českých Budějovicích pokračuje v této činnosti a rozšířila své aktivity do oblasti zpracování plechu.

Počet zaměstnanců i obrat společnosti se meziročně pravidelně zvyšuje. Rovněž tak se zvětšuje počet zemí, kam společnost většinu svých výrobků exportuje.



Obrázek 8: Obr.č. : Výrobní provozovna Sinop CB v Českých Budějovicích [23]

Současný roční obrat společnosti se pohybuje kolem 22 mil. EUR.

Ve Slovenské republice byla založena v roce 1997 dceřiná společnost Sinop Alfa se zaměřením na obchodní a servisní činnost s chladicím zařízením.

V roce 2013 došlo vzhledem k trvajícím nárůstu externích zakázek v oblasti zpracování plechu ke vzniku nového právního subjektu společnosti Sinop SMP. Tato společnost nadále převzala veškeré aktivity ve výrobě i dodávkách plechových a konstrukčních dílů. Kovové konstrukční díly vyrábí CNC třískovým obráběním, taktéž v souladu s certifikací kvality ISO 9001:2008. Součástí služeb je například děrování, zakružování, laserové svařování a další. Výroba se přesunula do nových výrobních prostorů v Homolích u Českých Budějovic.



Obrázek 9:Výrobní závod Sinop SMP v Homolích [23]

Za bezmála 20 let praxe v oboru dokázal Sinop vybudovat zcela unikátní know-how, které mu umožňuje produkovat chladicí technologie té nejvyšší kvality. Je předním dodavatelem chladicích a výčepních zařízení pro Českou republiku i Slovensko.

### 5.1.2 Produktové portfolio

Již od roku 1995 je Sinop předním výrobcem a dodavatelem kompletní chladírenské technologie a nabízí zákazníkům profesionální služby. Rychle a v té nejvyšší kvalitě. Sinop vyrobí chlazení se špičkovými technickými i hygienickými parametry. Využívají se do výrobních a obchodních prostor, chlazených skladů, pro technologické postupy, nebo na šokové chlazení či mrazení potravin a tekutin. Sinop je schopen vyhovět prakticky jakýmkoliv požadavkům.

Portfolio společnosti lze rozdělit do 3 skupin:

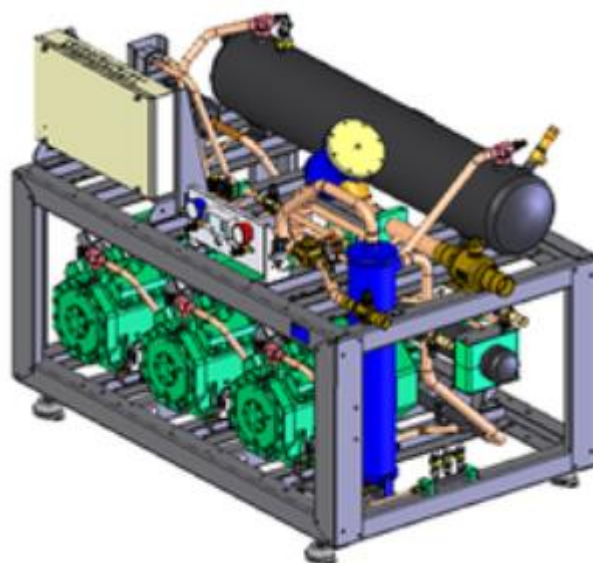


- První skupinou, která tvoří asi 45% výroby je výroba nápojového a výčepního zařízení. Nápojové a výčepní zařízení je vyráběno jako sériová výroba především pro gastronomický průmysl (restaurace, bary, ...) ale je také dostupná pro všechnu veřejnost (domácí výčepy...). S výrobou těchto zařízení je také spojený záruční i pozáruční servis, který společnost nabízí.



Obrázek 10:výrobek sodы [23]

- Druhou skupinou, která tvoří přibližně stejný podíl jako první skupina je výroba průmyslového chlazení. Jedná se o výrobu velkých prototypových chladicích zařízení určené pro velké průmyslové podniky, supermarkety, sklady potravin a další. Většina těchto vyráběných strojů je určena pro export mimo území ČR (především pro zahraniční zákazníky). Také pro tyto zařízení zajišťuje společnost SINOP CB záruční i pozáruční servis.



Obrázek 11:sdružená kompresorová jednotka, Zdroj: Vlastní

- Poslední skupinou, která tvoří portfolio firmy je velkoobchodní i maloobchodní prodej náhradních dílů i příslušenství spojené s tímto průmyslovým odvětvím.



Obrázek 12:katalog velkoobchodu společnosti Sinop, Zdroj: Vlastní

### 5.1.3 Jednotlivé oblasti činností společnosti Sinop

**Ekonomická činnost** – ekonomická činnost podniku zahrnuje sledování nákladů a výnosů a snahu o snížení nákladů a zvýšení výnosů. Dále má za úkol sledovat výsledek hospodaření tak, aby měl stále rostoucí tendenci. Ekonomickou činnost podnik vyjadřuje v penězích.

**Technická činnost** – tato činnost zahrnuje činnosti v oblasti výzkumu a vývoje. V případě společnosti Sinop se jedná o zavádění nových chladiv do výroby chladírenských systémů. Další technickou činností je technická příprava výroby.

**Obchodní činnost** – je to souhrn činností, jimiž se Sinop snaží o zvýšení prodeje svých produktů. Zahrnuje studium trhu a identifikaci přání a potřeb zákazníka. Tyto poznatky se přenášejí do tvorby nových výrobků. Obchodní činnost podniku také zahrnuje provoz velkoobchodu.

**Personální činnost** – tato činnost souvisí se zařazováním pracovníka do pracovního procesu. Cílem je komplexní péče o pracovníky. Personální činnost také zahrnuje plánování počtu pracovníků, zajišťování pracovníků, péče o pracovníky a jejich kvalifikační růst, tvorba pracovních podmínek a odměňování. Tuto činnost v podniku zajišťuje personální oddělení

**Výrobní činnost podniku** – výrobní činnost podniku zahrnuje výrobu a kompletaci vlastních výrobků. Zahrnuje také zásobování vlastní výroby, a to jak materiálové, tak i personální. Sinop se snaží vyrobit co největší množství výrobků v co nejlepší kvalitě.

**Management podniku** – tato činnost zahrnuje proces systematického plánování, organizování a rozhodování a má za úkol koordinovat všechny zdroje za účelem dosažení cílů podniku. Dále má za úkol stanovení vhodné strategie, organizování a koordinování zaměstnanců.

Tyto obecné charakteristiky doplňují i další údaje uvedené v následujících kapitolách.

#### **5.1.4 Parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku**

Výkonnost podniku ovlivňuje několik externích a interních parametrů. Podnik musí tyto parametry sledovat a dle jejich změn musí být schopen na tyto změny rychle reagovat. Dle těchto parametrů musí být podnik schopen měnit svou strategii tak, aby byl na trhu konkurenceschopný. Důležitost těchto parametrů není pro každý podnik jednotná. Nedá se říct, že parametr, který ovlivňuje jeden podnik bude automaticky stejným způsobem ovlivňovat jiný podnik. Výběr důležitých parametrů se odvíjí od zaměření daného podniku. Zde je nutné přihlídnout k profilu podniku a také k tomu, na jakém trhu se pohybuje. Sledování parametrů a reakce na jejich změny je úkolem vrcholového managementu v podniku. Pro společnost Sinop byly vybrány následující parametry s přihlídnutím na profil výroby podniku, velikost podniku a na zaměření podniku na trhu. Každý z parametrů má pro podnik určitou důležitost.

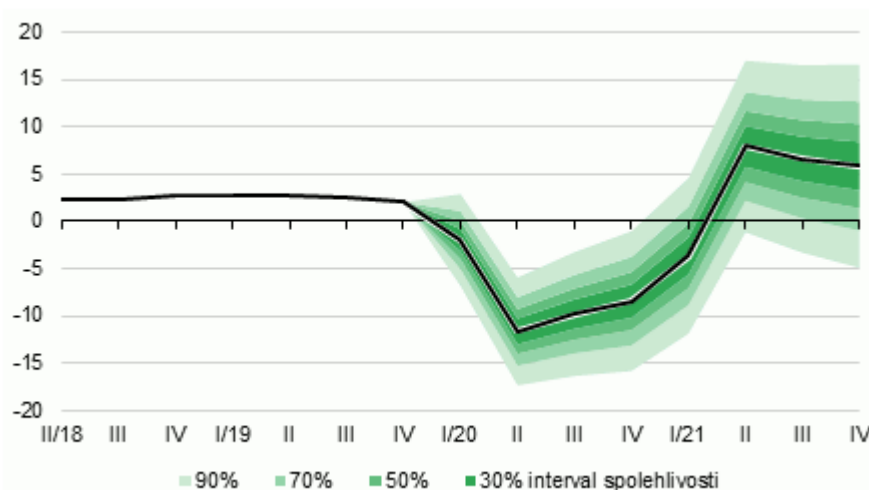
Externí parametry jsou pro každou společnost těžko ovlivnitelné. Jsou dány například zákony, normami a v současné době také vyšší mocí jako jsou právě nejrůznější epidemie a další, které jednak nelze ovlivnit a také nelze dopředu předvídat.

## **5.2 Hlavní externí parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku**

Externí faktory významně ovlivňují výkonnost podniku, ale vesměs jsou podnikem většinou těžko ovlivnitelné. Já jsem se jimi sice zabýval a nabízím jejich možný výčet, ale to jen proto, aby je podnik dál (a pokud možno s jejich mírnou časovou predikcí) sledoval, ale jejich vliv do konečného modelu nezahrnuji.

## 5.2.1 Ekonomické parametry

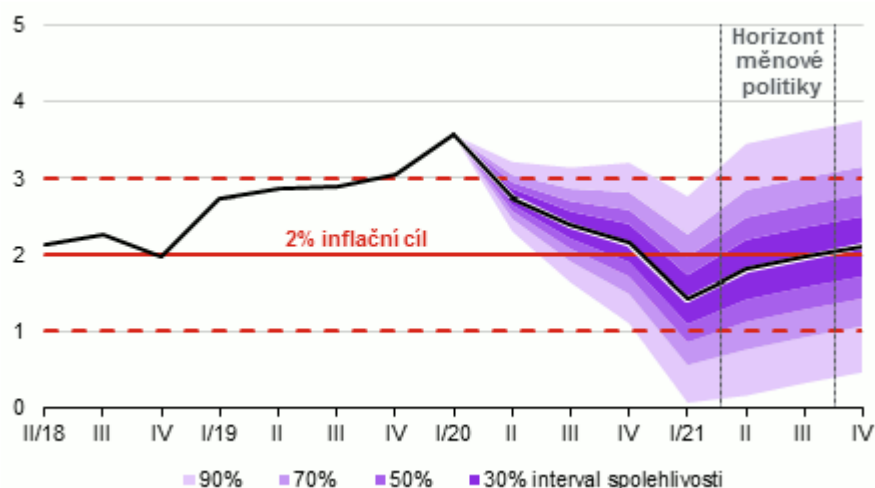
Stěžejním parametrem a ukazatelem hodnocení makroekonomické situace v ČR je HDP (hrubý domácí produkt). Ukazatel meziročního růstu reálného HDP za rok 2020 byl ve výši -0,8%. V dalším roce je očekáváno že toto vzroste až na 4%. Vějířový graf znázorňuje jak současný vývoj tak budoucí vývoj HDP v České republice. Středová čára zde představuje základní scénář prognózy, pásma kolem středové čáry znázorňují nejistotu této prognózy. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Postupně se zesvětlující pásma představují rozšiřující se meze spolehlivosti — vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.



Graf 1: Prognóza HDP [24]

Rostoucí HDP by mohlo znamenat zvýšení poptávky po výrobcích společnosti SINOP CB což by znamenalo zajištění zvýšení objemu výroby a s tím spojené navýšení tržeb. Vzhledem k tomu, že společnost SINOP CB v odvětví průmyslového chlazení cílí především na zahraniční trhy není tento údaj pro tuto společnost směrodatný.

Dalším externím parametrem je míra inflace, která vyjadřuje oslabení kupní síly dané měny vůči zboží nebo službám.

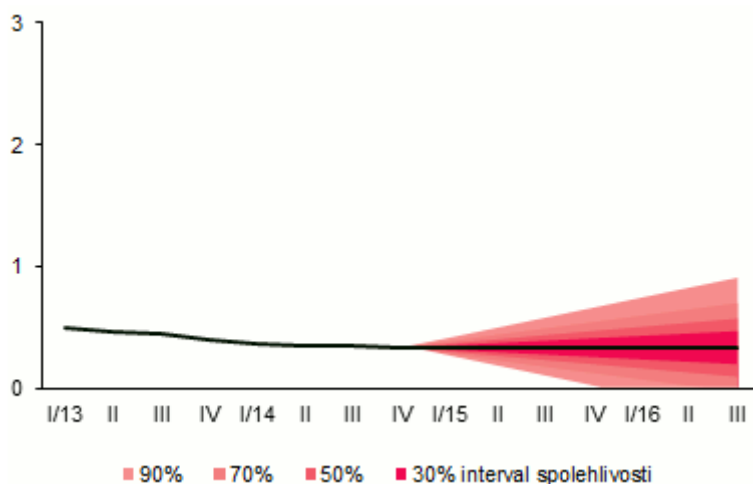


Graf 2: prognóza inflace [24]

Dle údajů zveřejněných českým statistickým úřadem by se celková meziroční inflace měla pohybovat přibližně ve výši 2,1%. Intervaly spolehlivosti prognózy celkové inflace odrážejí predikční schopnost minulých prognóz a jsou symetrické. Rozšiřují se pouze pro prvních pět čtvrtletí, poté zůstávají konstantní, což odpovídá jak minulé predikční schopnosti, tak stabilizační roli měnové politiky.

Jak již bylo řečeno v popisu společnosti, SINOP CB se zaměřuje především na export svých produktů z oblasti prototypového průmyslového chlazení do zahraničí. Vzhledem k tomu tuto společnost výrazně ovlivňují kurzovní změny. Proto je společnost nucena přizpůsobit svou cenovou politiku aktuálnímu kurzu určenému ČNB.

Dalším parametrem z ekonomického prostředí je úroková sazba. Z dostupných dat zveřejněných ČNB je patrné, že meziroční úroková sazba má klesající tendenci.



Graf 3: Prognóza úrokových sazeb [24]

V současné době je toto zapříčiněno celosvětovou koronavirovou pandemií a je tedy těžké předjímat, jakým směrem se bude ekonomika v České Republice a ve světě ubírat. Pokud by však i nadále měla úroková sazba klesající tendenci, je to pro společnost šance využít tuto skutečnost především k rozšíření svých výrobních kapacit (výhodnější půjčka na výstavbu nových výrobních prostor)

### 5.2.2 Technické parametry

Do technických parametrů, které mají vliv na výkonnost podniku, můžeme zahrnout: Informační technologie – v současné době je velmi důležité rychlé a bezproblémové připojení k internetu vzhledem k fungování webových stránek, e-shopu firmy ale především kvůli komunikaci se zákazníky a dodavateli. Tento parametr bych vzhledem k tomu, že firma SINOP obchoduje především se zahraničními partnery, označil za velmi důležitý.

**Výzkum a vývoj** - jako součást vědy a technologií, představuje klíčový hybný prvek zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti. Výzkum a vývoj v oblasti chlazení je pro společnost SINOP nepostradatelná. Je potřeba aby dodavatelé a výrobci reagovali na neustále se zvyšující požadavky na kvalitu, ekologičnost, a cenu a byly schopni reagovat na posouvající se trend v oblasti nových technologií. Vzhledem k tomu, že většina komponent pro výrobu chladících strojů pochází od zahraničních dodavatelů je pro společnost SINOP důležitý především inovace a vývoj na zahraničním trhu. Vzhledem k tomu, že se technologie neustále posouvají, investují se do tohoto velké částky. Jako součást výzkumu a vývoje nelze zapomenout na inovace. Inovace je nezbytný

nástroj pro každou společnost, která chce být na trhu úspěšná a konkurenceschopná. Pro příklad uvádím graf celkových výdajů v ČR vynaložených na výzkum a vývoj.



Graf 4: Celkové výdaje na výzkum a vývoj [24]

**Rozvoj produkčních technologií** – tento parametr úzce souvisí s vývojem. V současné době stále častěji dochází ve výrobě k nahrazování lidských zdrojů. V průmyslových podnicích jsou často lidé nahrazováni nejrůznějšími technickými zařízeními (roboti ...). Nahrazením lidského faktoru dochází k eliminaci chyb vzniklé lidským faktorem. Pořizovací náklady takových technologií však bývají zpravidla velmi vysoké. Možnost jejich použití je také omezené zpravidla na velkosériovou výrobu (výroba na montážních linkách). Dalším aspektem, který můžeme zařadit do tohoto parametru je užívání nových a moderních softwarů pro usnadnění práce.

### 5.2.3 Obchodní a marketingové parametry podniku

Poptávka po produktech je důležitým externím parametrem pro každý podnik, a to nejen v průmyslovém odvětví. Pokud klesne poptávka po produktech jakékoliv firmy automaticky klesá obrát. Pokud je pokles poptávky krátkodobý, není to pro podnik významně neřešitelný problém za předpokladu, že má dostatečné rezervy na chod společnosti. Pokud ovšem nastane situace, že klesne poptávka na delší období dostává se firma do existenčních potíží z důvodu nemožnosti platit zaměstnance, splácet úvěry a pokrýt náklady na běžný chod podniku. V takovém případě se může stát, že firma vyhlásí bankrot a následně zanikne.

V oboru prototypové výroby průmyslového chlazení je věc poptávky a nabídky velice důležitá. Většina velkých hráčů na trhu s průmyslovým chlazením funguje na principu poptávky, kdy zákazník zašle poptávku obsahující pouze požadované parametry chlazení. Dodavatel

průmyslového chlazení následně zpracuje nabídku a navrhne nejvhodnější technické řešení. Na základě nabídek od všech výrobců si investor vybere vhodné řešení, kde také velmi přihlíží na cenu nabídnutého chladicího zařízení. Je tedy důležité aby, se výrobce snažil nabídnout co nejlepší možné vhodné řešení za nejlepší cenu.

Příklad požadovaných poptávaných parametrů pro výrobce chlazení od investora:

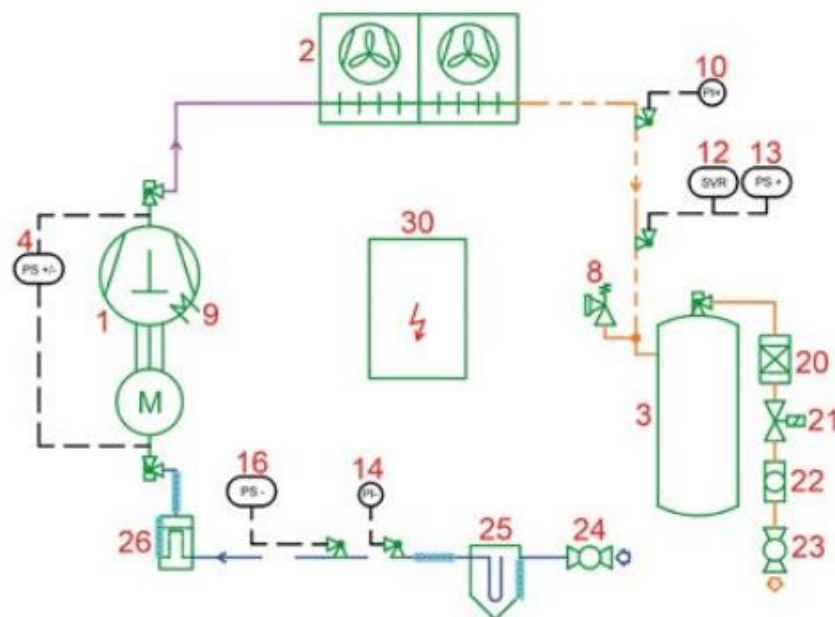
Požadovaný chladicí výkon: 60kW

Vypařovací teplota:  $-10^{\circ}\text{C}$

Kondenzační teplota:  $+45^{\circ}\text{C}$

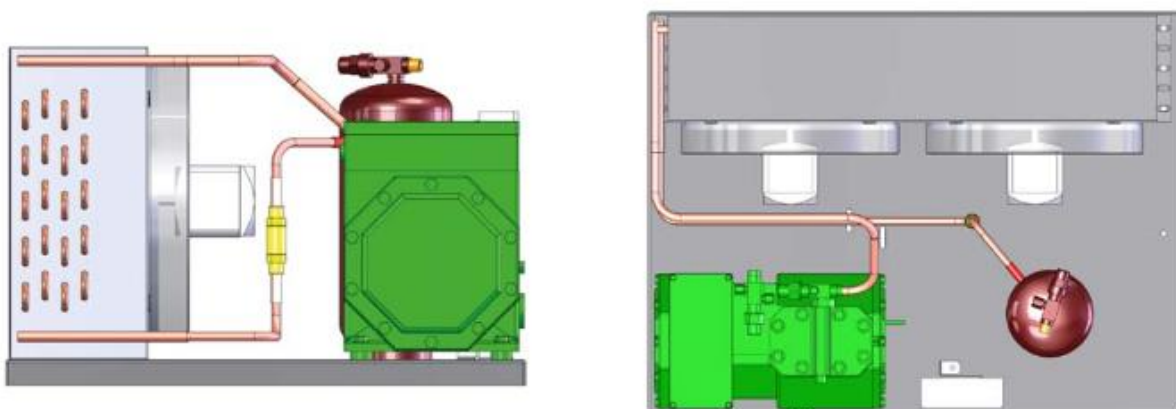
Chladivo: R449a

Pouze na základě těchto parametrů je výrobce schopen sestavit plnohodnotnou nabídku, kterou investor zařadí do výběrového řízení. Součástí nabídky je – nákres chladicího okruhu, předběžný rozměrový výkres chladicího zařízení



Obrázek 13: Schéma chladicího okruhu, Zdroj: Vlastní





Obrázek 14: Předběžný rozměrový výkres, Zdroj: Vlastní

**Konkurence** – mezi další důležitý obchodní parametr patří konkurence. Vzhledem k tomu, že na trhu s průmyslovým chlazením není mnoho velkých hráčů (firma Sinop patří mezi nejvýznamnější výrobce chlazení na světě) se většinou objevují ve výběrových řízeních pro dodávku chladicího zařízení stále stejné podniky. Je tedy velmi důležité, aby si výrobci pečlivě chránili své know-how, výrobní postupy a speciální prvky, pro které je právě jejich zařízení lepší než to konkurenční. Při porovnání takového chladicího zařízení zjistíme, že jsou velmi podobné. O tom, který má výhodu před konkurenčním strojem tedy velmi často rozhodují detaily.

Největší výrobci prototypových chladicí strojů a také konkurenti na trhu pro společnost Sinop:

#### TEKO Kältetechnik



#### HAUSER GmbH



#### ADVANSOR A/S



## CARRIER



Chladírenství je v poslední době poměrně rozvíjející se obor. S ohledem na zpřísnující se požadavky na ekologii. Stoupá poptávka po moderních technologiích nezatežujících kvalitu ovzduší. K rozvoji tohoto oboru také napomáhá větší osidlování odlehlejších oblastí mimo města a s tím spojená výstavba nových domů (klimatizace), výstavba supermarketů (kompresorové jednotky), restaurační zařízení (nápojová technika) atd. To vše přispívá k hojnému rozvoji oboru chlazení.

### 5.2.4 Parametry lidského kapitálu

Tento parametr lze obecně nazvat jako stav trhu práce. Lidský faktor má klíčový význam pro správný chod každého průmyslového podniku. Společnost Sinop je závislá především na montážních dělnících pracujících ve výrobě a na administrativních pracovnících pracujících v kanceláři na pozicích jako je např. projektant strojní, projektant elektro atd. V současné době, je však stále obtížnější najít kvalifikované a spolehlivé pracovníky na všechny potřebné pozice. Co se týče montážních dělníků, zde je potřeba aby splňovali podmínky jako je manuální zručnost, schopnost čtení z technických výkresů a tak podobně. Bohužel v dnešní době dochází k úbytku těchto lidí, proto je stále těžké najít schopné zaměstnance. To vše ještě umocňuje neustále klesající nezaměstnanost, takže najít vhodné kandidáty na pracovní místo je obtížné.

Ukazatel	1. čtvrtletí 2019	2. čtvrtletí 2019	3. čtvrtletí 2019	4. čtvrtletí 2019	1. čtvrtletí 2020
Míra zaměstnanosti (%)	59,2	59,1	59,2	59,1	58,7
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,0	1,9	2,1	2,0	2,0
Míra ekonomické aktivity (%)	60,5	60,3	60,5	60,3	59,9

Tabulka 2: Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti, Zdroj: Vlastní

Na pozice montážních dělníků tedy pozice, kde hlavní náplní práce je manuální práce na dílně je potřeba, aby měl uchazeč alespoň střední odborné vzdělání v oboru strojírenství.

Skupiny oborů vzdělání (KKOV)	Školní rok					Meziroční změna		Změna za 5 let (13/14 - 18/19)		Změna za 10 let (08/09 - 18/19)	
	2014/ 15	2015/ 16	2016/ 17	2017/ 18	2018/ 19	abs.	v %	abs.	v %	abs.	v %
	23 strojírenství a strojírenská výroba	20 726	20 477	20 321	20 070	19 573	-497	-2,50%	-1 017	-4,90%	-5 356

Tabulka 3: Střední odborné vzdělávání s výučním listem - žáci z oboru strojírenství v časové řadě 2014/15 - 2018/19, Zdroj: Vlastní

Z tabulky č. je patrné, že meziročně ubývá absolventů středních odborných škol se zaměřením na strojírenství a strojírenskou výrobu, což znamená úbytek vhodných kandidátů na pozice ve strojírenských podnicích, což se přímo dotýká i společnosti Sinop. Následkem úbytku absolventů ze škol se strojírenským zaměřením je to, že jsou průmyslové podniky nuceny pro udržení výrobních kapacit a stále produktivity zaměstnávat i zaměstnance bez vzdělání v oboru strojírenství, což se může projevit negativně na kvalitě práce a podniky musí vynaložit více času a prostředků na řádné zaškolení těchto pracovníků.

### 5.2.5 Parametry managementu a ostatní parametry

Mezi parametry managementu podniku můžeme zahrnout například úroveň a kvalitu spolupráce se subjekty podstatného okolí. Tímto se rozumí udržování dobrých obchodních vztahů mezi společností Sinop a dodavateli respektive zákazníky. Udržování dobré úrovně spolupráce mezi dvěma subjekty je velice důležité z hlediska vzájemné pomoci, ať už se jedná o dodržování dodacích termínů ze strany dodavatele nebo například vzhledem k jednání o snižování cen, navyšování slev apod. Udržováním dobrých vztahů se zákazníky je možné docílit určité benevolence z jejich strany, pokud by se při výrobě vyskytl nějaký problém a nebylo by možné dodržet termín dodání. Dalším důležitým aspektem je korektní jednání mezi společnostmi a

řídícími orgány jako jsou například (auditorské firmy, finanční a jiné úřady spojené s podnikáním společnosti a dohlížející na dodržování legálnosti podnikání.

**Ostatní parametry** - téměř každá výroba v průmyslových podnicích se řídí platnými technickými normami. Platné normy jsou pro různá odvětví průmyslu specifická. Výroba chladírenských technologií se řídí především normami:

ČSN EN 378 - chladicí zařízení a tepelná čerpadla, bezpečnosti a environmentální požadavky

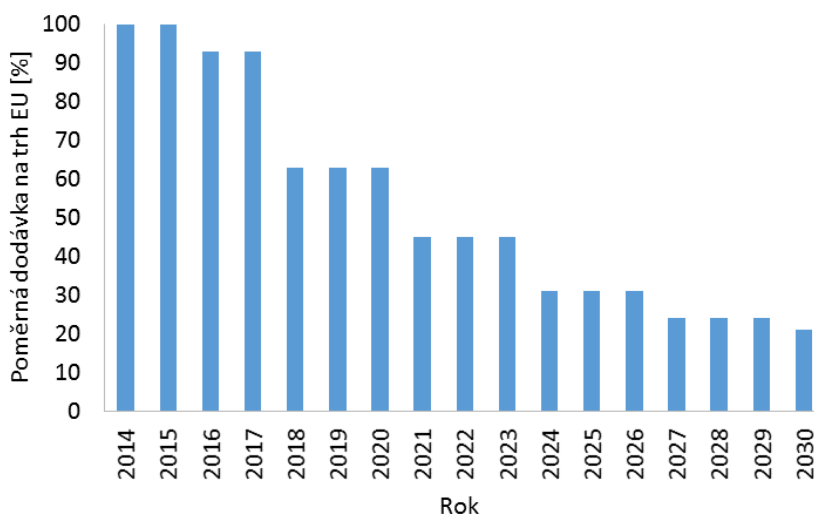
ČSN EN 13 313 - chladicí zařízení a tepelná čerpadla, odborná způsobilost osob

Dodržování technických norem a parametrů jim určeným jsou především z důvodu ochrany spotřebitele.

Vzhledem k tomu, že výroba chladicí techniky podléhá velmi náročným požadavkům na ekologičnost provozu těchto strojů, lze do technických parametrů zařadit také legislativu.

Dá se říct, že v současné době jsou legislativní předpisy alfou a omegou celé výroby chladících zařízení. Vzhledem k tomu, že chladicí stroj pracuje s látkami (chladiivo), narušující ozónovou vrstvu jsou neustále větší požadavky na to, aby provoz všech chladících jednotek byl maximálně efektivní a ekologický. V tomto ohledu je směrodatným údajem GWP (potenciál globálního oteplování) zjednodušeně to znamená, že čím vyšší má chladiivo hodnotu GWP tím je škodlivější. Vzhledem k trendu dnešní doby, kdy je cílem vyrábět co nejvíce ekologicky šetrné stroje je tedy velký tlak na používání chladiiv s nízkým GWP. Toto právě určuje legislativa.

Množství fluorovaných plynů každoročně dodávaných na trh Evropské unie bude omezeno tak, aby nedosáhlo maximální množství vypočtené pro daný rok. Pro postupné omezování se jako reference uvažuje průměrně dodávané množství v letech 2008–2012.



Graf 5: vyjádření postupného útlumu v ekvivalentu CO2 (24)

Nařízení EU v zájmu ochrany klimatu stanoví, že v ekvivalentu CO<sub>2</sub> vyjádřené množství fluorovaných skleníkových plynů, které bude možné ročně uvést na trh EU, bude do roku 2030 sníženo o 79 %. Toto nevyhnutelně povede k vážným potížím pro provozovatele některých chladicích zařízení a projeví se např. jako nedostatek nabídky určitých chladiv na trhu, zvyšování jejich cen včetně zákazů doplňování chladiv nebo omezování řádné údržby stávajících zařízení. V podstatě se může objevit i významný nedostatek nabídky chladu, jak jsme na ni nyní zvyklí.

## 5.3 Hlavní interní parametry strategie ovlivňující výkonnost podniku

### 5.3.1 Ekonomické parametry

Mezi finanční ukazatele výkonnosti podniku patří ekonomické parametry. Mezi ekonomické parametry řadíme vývoj nákladů a zisků společnosti. Jako zdroj slouží účetní uzávěrka společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost je výroční zpráva obsahující rozvahu veřejně přístupná (slouží především pro přehled akcionářů). Finanční výkonnost firmy lze určit pomocí finančních ukazatelů. V této práci jsem si pro určení výkonnosti v oblasti ekonomických parametrů zvolil především ukazatele vyjadřující rentabilitu (ziskovost). Tyto ukazatele volím především z toho důvodu, že se v praxi řadí mezi nejpoužívanější a nejsledovanější. Pokud bychom chtěli získat hlubší informaci o ekonomické kondici podniku, bylo by nutné provést hlubší finanční analýzu se všemi dostupnými finančními ukazateli.

Výpočet ukazatele ROA za rok 2018 (ukazatel návratnosti investic):

$$\text{ROA \%} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\underline{\text{ROA \%} = 9,9}$$

Výpočet ukazatele ROA za rok 2017 (ukazatel návratnosti investic):

$$\text{ROA \%} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\underline{\text{ROA \%} = 10}$$

V praxi všeobecně platí, že hodnota ROA by měla být vyšší než 5%. Z výpočtu je vyplývá, že společnost Sinop dosahuje ve dvou po sobě jdoucích letech hodnot ROA kolem 10% a udržuje se

tedy stabilně nad doporučenou hodnotou. Pokud bychom chtěli porovnat tyto ukazatele v konkurenčním prostředí, bylo by nutné vypočítat tyto hodnoty za stejná období u konkurentů společnosti Sinop. To však není předmětem této diplomové práce.

Výpočet ukazatele ROE za rok 2018 (rentabilita vlastního kapitálu – čistý zisk připadající na jednu korunu investovaného materiálu)

$$\text{ROE \%} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROE \%} = 12,2$$

Výpočet ukazatele ROE za rok 2017 (rentabilita vlastního kapitálu – čistý zisk připadající na jednu korunu investovaného kapitálu)

$$\text{ROE \%} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROE \%} = 13,2$$

Ukazatel ROS je ukazatel, která označuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Podobně jako ostatní ukazatele rentability nám pomáhá určit zisk. Je třeba ho vždy správně posuzovat ho v kontextu s obratem firmy a velmi se liší u podniků v různých odvětvích. Pohybuje se zhruba od 2% do 50%, měl by být nad 10%.

Pro jeho výklad je také důležité znát dlouhodobý trend v jednotlivých letech, porovnání s ostatními firmami v daném odvětví a v dalších souvislostech. Nízká nebo vysoká hodnota ukazatele totiž nemusí znamenat, že je něco dobře nebo špatně. Pro ilustraci může být nízká hodnota způsobena rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb. To je typické například pro obchody, a firmy zabývající se obchodem. Na druhou stranu vysokou hodnotu ROS může způsobit pomalý obrat zásob a zároveň nízký objem tržeb. To může nastat například u výrobních firem.

Výpočet ukazatele ROS za rok 2018

$$\text{ROS \%} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

$$\text{ROS \%} = 7,15$$

Výpočet ukazatele ROS za rok 2017

$$\text{ROS \%} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

$$\text{ROS \%} = \mathbf{8,25}$$

Dalším finančním ukazatelem je ukazatel ROCE, který označuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu a měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé.

Výpočet ukazatele ROCE za rok 2018

$$\text{ROCE \%} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROCE \%} = \mathbf{13,5}$$

Výpočet ukazatele ROCE za rok 2017

$$\text{ROCE \%} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROCE \%} = \mathbf{14,34}$$

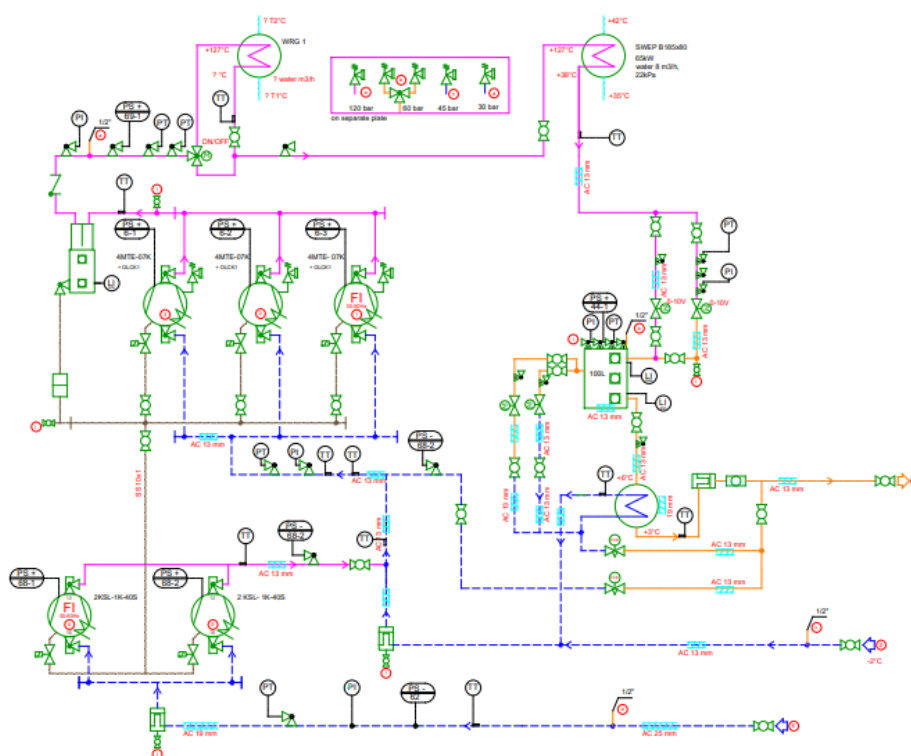
Z vypočtených výsledků vybraných finančních ukazatelů vyplívá, že společnost SINOP CB vykazuje ve dvou po sobě jdoucích obdobích podobné hodnoty finančních ukazatelů. Bohužel neznám data, která by stanovila, jaké hodnoty chce společnost Sinop dosáhnout. Vzhledem k tomu, že společnost SINOP CB patří v oboru výroby prototypového průmyslového chlazení mezi přední podniky, nepředpokládám u hlavních konkurentů výrazně vyšší výsledky vycházející z těchto finančních ukazatelů.

Většinu finančních ukazatelů, kteří číselně vyjadřují výkonnost společnosti SINOP CB lze vypočítat z rozvahy, kterou společnost SINOP každoročně zpracovává a předkládá svým akcionářům. Ačkoliv finanční ukazatele dokazují reálný stav a prosperitu podniku nedá se říct, že by byli tím nejdůležitějším ukazatelem. Finanční ukazatel považují pouze za jednu z tvrdých metrik, jak skutečnou výkonnost měřit.

### 5.3.2 Technické parametry

Důležitým aspektem pro zvyšování konkurenceschopnosti a výkonosti podniku na trhu je schopnost vyvíjet nové technologie a technická řešení pro výrobu chladících zařízení. Vzhledem

k současnému trendu, kdy se výrobní společnosti snaží o vývoj technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí se i společnost SINOP snaží zaměřovat svůj vývoj na tyto technologie. Protože každé chladicí zařízení je plněno chladivem, které při úniku škodí životnímu prostředí se společnost SINOP v současné době zaměřuje na zdokonalení chladicích zařízení pracujících s chladivem CO<sub>2</sub>, které se volně vyskytuje v ovzduší, a tedy neškodí tolik jako ostatní chladiva. Vzhledem k tomu, že chladicí systémy plněné chladivem CO<sub>2</sub> pracují pouze při vysokých tlacích jsou tyto systémy několikanásobně dražší než systémy pracující s běžným freonovým chladivem.



**Obrázek 15: PID schéma transkritického systému CO<sub>2</sub>, Zdroj: Vlastní**

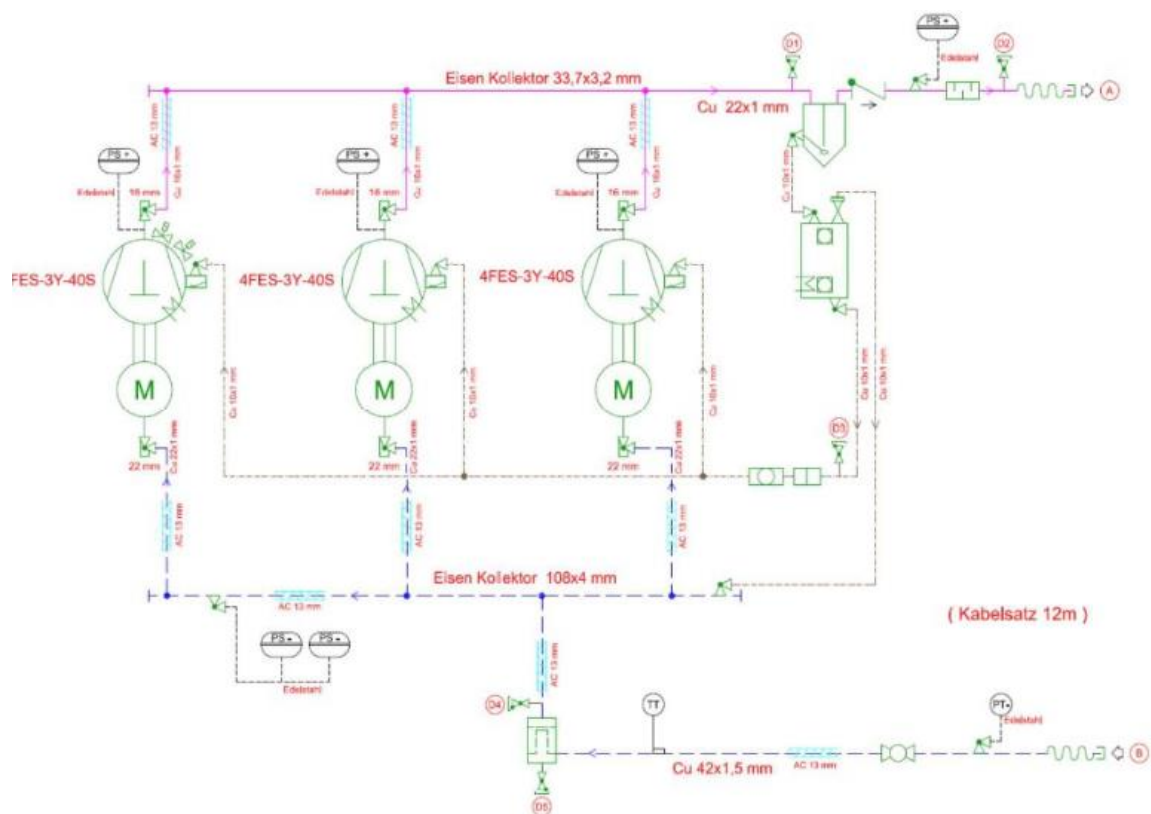
Společnost Sinop se snaží o navyšování procent vyrobených chladicích jednotek pro aplikaci s CO<sub>2</sub>. Tento počet nebo procento není nijak stanoveno, jelikož výroba závisí na požadavcích zákazníka a poptávaných parametrech. V každém případě se společnost snaží vždy pokud to situace dovoluje nabídnout zákazníkovi alternativu jím poptávaného systému tak, aby bylo možné projekt realizovat s ekologicky přijatelnějším chladivem CO<sub>2</sub>. Tento vývoj však nelze dopředu předpokládat. Nabídka postavená takovýmto způsobem je také většinou možná pouze pokud se jedná o realizaci zcela nového projektu ze strany zákazníka ve smyslu stavby nové provozovny pro chladicí zařízení. Je to z toho důvodu, že pokud se jedná pouze o



rekonstrukci či výměnu stávajícího zařízení, které pracovalo se starším typem chladiva, není úprava celé strojovny a všech potřebných rozvodů pro chladicí systém možná.



Obrázek 16: chladicí jednotka pro chladivo CO<sub>2</sub>, Zdroj: Vlastní



Obrázek 17: PID schéma systému pro běžné freonové chladivo, Zdroj: Vlastní

Mezi technické parametry lze zařadit také standardizaci výroby, o kterou se společnost Sinop neustále snaží. Snahou je vytvořit výkonové řady jednotlivých chladicích systémů, ke kterým by byla připravena kompletní výrobní dokumentace a při přijetí objednávky by se tak zkrátila doba technické přípravy výroby. Tím by se zajistilo snížení nákladů na výrobu. Toto je však velmi obtížné vzhledem k velmi rozdílným a individuálním požadavkům zákazníků.



Obrázek 18: Chladicí jednotka pro běžné freonové chladivo, Zdroj: Vlastní

### **Hlavní důvody, proč jsou CO<sub>2</sub> systémy nákladnější:**

- vyšší pořizovací náklady všech hlavních komponentů, konstruovaných pro vysoké tlaky až 120bar
- oproti chladicím strojům pro freonová chladiva nutnost použití speciálního potrubí pro spojení chladicího okruhu
- nákladnější technologický postup výroby (montáž, svařování potrubí, speciální izolace potrubí...)
- vyšší náklady na práci při projektování a vytváření technických výkresů
- vyšší nároky na bezpečnost systému provozu vzhledem k vysokým tlakům

Následující tabulka ukazuje podíl výroby chladicích zařízení konstruovaných pro nejvíce používaná chladiva:

Typ použitého chladiva	Rok 2018	Rok 2019
R134a	125	114
R449a	219	235
R404a	202	199
R744 (CO <sub>2</sub> )	35	57
<b>Celkový počet vyrobených zařízení</b>	<b>581 ks</b>	<b>605 ks</b>

Tabulka 4: Počet jednotlivých vyrobených aplikací, Zdroj: Vlastní

Z tabulky č. je patrné, že se zvyšuje produkce systémů pracujících s chladivem CO<sub>2</sub> i přes vysoké pořizovací náklady. Vzhledem k regulaci a omezením vyplývajících z legislativ, které vydává svaz chladicí a klimatizační techniky bude i v následujících letech docházet k omezením, které povedou k tomu, že se bude nutně snižovat počet vyrobených chladících zařízení pracujících s freonovými chladivy, a naopak bude docházet ke zvyšování produkce systémů pro CO<sub>2</sub>. V současné době prudce stoupá počet poptávek na systémy pro CO<sub>2</sub> jak od tuzemských, tak zahraničních zákazníků.

Dalším interním technickým parametrem vedoucím ke zvyšování výkonnosti je **modernizace výroby**.

V roce 2017 se společnost SINOP rozhodla vybudovat v části výrobní haly vlastní lakovnu. Lakovna je pro společnost SINOP velice důležitá, protože komponenty chladícího okruhu se montují na železný rám, který je potřeba před použitím pro montáž ošetřit korozivzdorným nátěrem. Do té doby byla společnost závislá na externích firmách, specializujících se na lakování. Vybudováním lakovny dosáhl SINOP nejen toho, že je v oblasti lakování rámu soběstačný. Další výhodou tohoto rozhodnutí je vznik nových pracovních míst. Lakovnu společnosti SINOP využívá i pro plnění zakázek od externích zákazníků v době, kdy není časově vytížena prací na interních projektech. Vzhledem k zachování mlčenlivosti o výrobních nákladech bohužel v této práci nelze porovnat náklady na lakování ve vlastní lakovně a v lakovně externí. Vybudováním lakovny získal SINOP výhodu nezávislosti na vytížení externích podniků zabývajících se lakováním. Tím se docílí zkrácení dodacích termínů chladícího zařízení k zákazníkovi, což v mnoha případech znamená lepší pozici ve výběrovém řízení zadané investorem projektu.

**Další inovace a modernizace v oblasti výroby spadající do technických parametrů:**

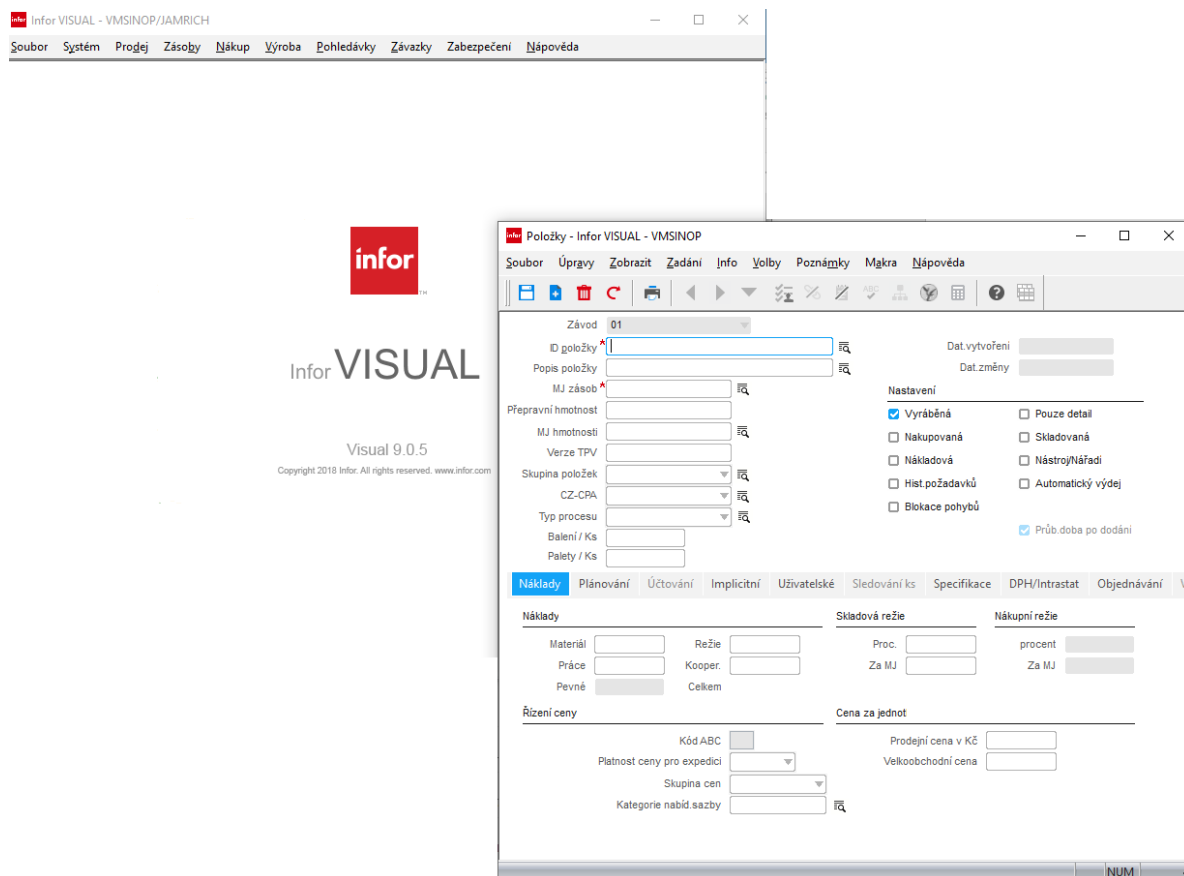
- pořízení nové ohýbačky pro nerezové potrubí
- vybudování nových odvětrávaných kójí pro svářeče

- modernizace interní zkušebny pro zkoušení chladících strojů (odzkoušení „run test“, chladícího zařízení je často součástí objednávky od zákazníka)



**Obrázek 19: Nově vybudované zařízení v nové zkušebně pro zkoušení chladících zařízení, Zdroj: Vlastní**

Do oblasti modernizace výroby patří také modernizace jejího zajištění. V současné době se společnost snaží o implementaci nových technologií do oblasti skladového hospodářství. V současné době jsou zaváděny nové čtečky čárových kódů pro lepší a snadnější vyskladňování materiálu do výroby a také kvůli lepšímu a přesnějšímu sledování toku materiálu. Dalším aspektem, který přispívá ke zlepšení výkonnosti podniku je softwarová podpora materiálového a skladového hospodářství v podniku. V roce 2018 došlo v Sinopu k aktualizaci vnitropodnikového softwaru ke sledování skladové dostupnosti, plánování materiálu do výroby a objednávání a příjem materiálu a všech úkonů s tím spojených. Jedná o software VISUAL enterprise a tato aktualizace proběhla po 5ti letech užívání starší verze.



Obrázek 20: vnitropodnikový software pro skladové hospodářství, Zdroj: Vlastní

Mezi technické parametry lze zařadit také logistiku či dopravu. Vzhledem k tomu, že většina vyráběných prototypových chladicích strojů má větší rozměry a váhu a často musí být manipulovány jeřábem či vysokozdviznými vozíky, doprava či distribuce probíhá prostřednictvím externích dopravních firem.

### 5.3.3 Obchodní a marketingové parametry podniku

Součástí interních obchodních a marketingových parametrů jsou:

**Atraktivita nabídky** – tento parametr je důležitý ve fázi, kdy si investor volí dodavatele chladicího zařízení. Sinop si zakládá především na pružnosti při sestavování nabídky pro zákazníka. Snaží se zákazníkovi vždy vyjít vstříc a navrhnout mu tak zařízení přesně podle jeho požadavků, aby dosáhl největší spokojenosti zákazníka. Všichni obchodníci se snaží se zákazníkem komunikovat a nabídnout mu produkt který bude sestaven na míru jeho potřebám.

Při projektování se snažíme použít veškerá možná inovativní řešení, která povedou k výslednému a kýženému efektu. Aby mohl Sinop nabízet své produkty, které budou v souladu s moderními trendy v oblasti chlazení a za použití co nejvhodnějších komponent, které se neustále vyvíjejí a zdokonalují se jejich funkce dbá Sinop na to, aby docházelo ke zdokonalování

schopností a znalostí svých obchodníků a projektantů. Toho se snaží docílit školením a dalšími nástroji.

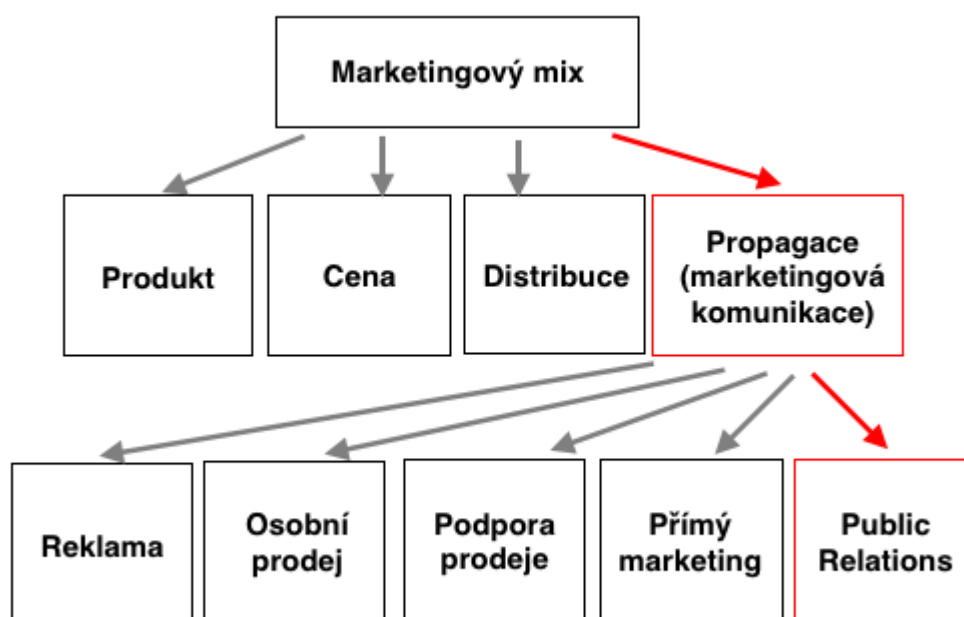
**Úroveň obchodně technických služeb** – na všechny své produkty nabízí Sinop standardní záruku a pokud dojde k reklamaci snaží se vždy o rychlé a kvalitní napravené ku prospěchu a spokojenosti zákazníka. Společnost Sinop nabízí též služby spojené se záručním i pozáručním servisem jako je oprava chlazení přímo v místě instalace. To bývá ve většině případů a vzhledem k tomu, že vzhledem k rozměrům chladících strojů by servis přímo v Sinopu ani nebyl možný vzhledem k problémům s logistikou. Předností v tomto ohledu je především snaha o rychlost řešení jakéhokoliv problému z toho důvodu, že chladicí zařízení je často používáno například v potravinářském průmyslu, kde by dlouhodobá odstávka mohla znamenat pro investora velké škody.

Společnost Sinop také dodává ke všem svým produktům dokumentace, uživatelské manuály a také kompletní certifikaci, která se řídí platnými normami o výrobě chladících zařízení.

Obchodní a marketingové parametry reprezentují především marketingové nástroje. Mezi základní marketingové nástroje patří: nabídka, poptávka, průzkum trhu a analýza, plánování a propagace. Vzhledem k tomu, že výroba těchto prototypových chladících zařízení je velice specifický obor podnikání je hlavním nástrojem především poptávka a nabídka. Drtivá většina zákazníků společnosti SINOP zasílá poptávku s jasně specifikovaným zadáním, které je nutné při prvotním návrhu a zpracování nabídky dodržet. Ve fázi zpracování nabídky se klade důraz především na navržení co nejlepšího systému za co nejvýhodnější možnou cenu pro zákazníka. Společnost SINOP se dlouhodobě snaží bojovat na trhu s konkurencí především kvalitou a inovativností nabízených produktů, někdy i na úkor mírně vyšší ceny oproti konkurenci. Většina přijatých objednávek je ve většině případů na základě zaslané poptávky od zákazníka. Výjimku tvoří veřejná výběrová řízení, kdy obchodní oddělení rozhodne o tom, zda se SINOP do výběrového řízení přihlásí a zašle svou nabídku.

Nejčastějším postupem vedoucím k uzavření smlouvy o prodeji je tedy následující:

**Přijetí poptávka od zákazníka » zpracování nabídky » přijetí objednávky » výroba » expedice**



Obrázek 21: Marketingový mix , Zdroj: Vlastní

**Reprezentace a propagace** – dalším obchodním parametrem je reprezentace a propagace podniku. Vzhledem k dlouholetému úspěšnému působení na trhu, nemá tento aspekt zásadní vliv na výkonnost podniku. I přesto SINOP využívá standardních nástrojů pro svou propagaci. Pro tuzemské zákazníky slouží především reklama v médiích. A také seminář,, který společnost pro své tuzemské zákazníky pořádá každé 2 roky ve svém výrobním závodě v českých budějovicích. Seminář zahrnuje prohlídku závodu představení nových technologií vyvíjených v Sinopu a celkové udržení přátelských vztahů mezi zákazníkem a výrobcem. Pro zahraniční zákazníky nebo i nové potenciální zákazníky slouží především propagace podniku v podobě účasti na mezinárodních veletrzích. Největším a nejdůležitějším veletrhem, na kterém se Sinop představuje, je bezpochyby CHILLVENTA. Tento veletrh, který se koná každé 2 roky v německém Norimberku, je velkým mezinárodním veletrhem pro podniky z oboru chlazení, na kterém se představují všichni hlavní konkurenti společnosti Sinop (každý výrobce zde vystavuje i ukázky ze svojí produkce). Na tomto veletrhu se každý z výrobců snaží získat pozornost stávajících i nových zákazníků případně také získat nové poznatky o výrobním portfoliu svých konkurentů. Výstavní plocha společnosti Sinop, patří pravidelně mezi největší a nejvíce navštěvované.



Obrázek 22: část výstavní plochy společnosti Sinop na výstavě Chillventa 2018, Zdroj: Vlastní

Mezi další interní obchodní parametr, kterým se podnik snaží o svou propagaci a zvyšovat tak svůj potenciál, zvyšovat zisky a nabídnout zákazníkům svůj sortiment je podnikový katalog průmyslového chlazení, který Sinop vydává a každoročně aktualizuje. Katalog slouží především pro tuzemské zákazníky, a to zejména pro nákup drobného materiálu a komponentů k průmyslovému chlazení jako náhradní díly. V katalogu jsou kromě drobného materiálu a komponentů také výběr standardizovaných a unifikovaných chladících jednotek. Tyto standardizované jednotky jsou nabízeny v několika výkonových řadách a společnost Sinop k nim má předpřipravenou výrobní dokumentaci a tím odpadají při objednání zákazníkem náklady na projektování, konstruování, a přípravu elektroschémat. Tyto chladící jednotky jsou určeny především pro zákazníky, který již používají chlazení vyrobené v Sinopu a chtějí náhradu například při rekonstrukcích svých provozů nebo jako náhrada za již dosluhující zařízení. Tyto jednotky vyrábí Sinop především pro malé supermarkety, a provozy v potravinářském průmyslu či restaurátérství.





Obrázek 23: katalog chlazení společnosti Sinop, Zdroj: Vlastní

Společnost Sinop provozuje samozřejmě také internetové stránky a e-shop. Obchodních parametrů které zvyšují potenciál podniku je celá další řada, výše uvedené jsou však pro společnost Sinop nejdůležitější.

### 5.3.4 Parametry lidského kapitálu

**Úroveň personálního zajištění** – personální zajištění společnosti Sinop má ve své kompetenci personální oddělení. Výběr uchazečů probíhá standardní formou výběrového řízení pomocí nabídky volných míst na web stránkách případně prostřednictvím pracovního úřadu. Konečný výběr uchazečů je pak plně v kompetenci technického ředitele. Pro každou pozici ve společnosti je dán popis práce a požadované vzdělání a schopnosti jaké by měl uchazeč splňovat. V této kapitole uvedu pouze personální zajištění na pozicích, které jsou přímo spojené s výrobou chladících strojů.

#### **Pozice spojené s výrobou a chladících zařízení:**

Technický ředitel společnosti – zaštiťuje veškeré realizované projekty, schvaluje všechny objednané projekty a částečně rozhoduje o určení termínu dodání dle výrobních kapacit

Pracovník obchodně technického oddělení – úkolem pracovníka OTP je zpracování technických návrhů a cenových nabídek pro zákazníky.

Projektant průmyslového chlazení – zpracovává přijaté objednávky. Má za úkol vedení projektu od přijetí objednávky, až po expedici k zákazníkovi. Je zodpovědný za výstupní kontrolu

zařízení a technickou stránku provedení. Je také zodpovědný za objednávání materiálu a komponentů potřebných k výrobě chladícího zařízení. Komunikuje se zákazníkem za účelem odsouhlasení technického provedení.

Projektant elektro – zastává stejnou pozici jako projektant chlazení ovšem pouze se zaměřením na provedení spojené s oborem elektro (elektro zapojení komponent, rozvaděče...)

Konstruktor – je zodpovědný za designový návrh každé jednotky. Je podřízen projektantovi, se kterým konzultuje všechny změny.

Technolog – má za úkol plánování výroby a je zodpovědný za objednání drobného montážního materiálu. Je též zodpovědný za výstupní kontrolu každého zařízení (správnost provedení a použití komponent). Stará se o plánování objednávku a dodání lakovaných rámu používaných k výrobě chlazení.

Asistentka prodeje a nákupu – je důležitým článkem mezi OTP projektanty a zákazníkem. Komunikuje se zákazníky a vyřizuje agendu spojenou s příjmem objednávek, vyřizuje expedice jednotek a stará se o fakturaci za vyrobené a dodané projekty.

Montážní dělníci – pracovníci strojní a elektro montáže jejichž úkolem je strojní montáž, respektive elektro zapojení každého zařízení. Veškerá montáž se provádí ručně.



Obrázek 24: část montážní haly pro výrobu průmyslového chlazení, Zdroj: Vlastní

Dle mého názoru je ve společnosti Sinop personální obsazení na dobré úrovni. Každá pozice v podniku je obsazena maximálním možným počtem zaměstnanců, tak aby byl zajištěn plynulý a bezproblémový chod podniku. Dle mého názoru v této společnosti nedochází ke zbytečnému obsazování pracovních míst vícero zaměstnanci než je nezbytně nutné. To vede k ušetření nákladů na mzdy.

Přijmeme zaměstnance na tyto pracovní pozice:



#### **Projektant elektro**

Cítíte se při tvorbě projektů jako ryba ve vodě? Máte vystudovaný obor elektrotechnika? Hlavní náplní vaší práce bude tvorba projektů řídicích rozvaděčů chladírenských technologií a příprava výrobní dokumentace.



#### **Vedoucí divize elektro**

Máte vystudovaný obor elektrotechnika, praxi v technické přípravě výroby řídicích rozvaděčů chladírenských technologií a zkušenost s vedením týmu pracovníků, pak nás neváhejte kontaktovat, hledáme právě Vás.

Obrázek 25:nabídka práce společnosti Sinop [23]

Pro zlepšení schopností zaměstnanců využívá společnost Sinop především pravidelná školení pro zaměstnance, a to především za účelem osvětlení nových trendů a technologií v oblasti průmyslového chlazení.

Nejsem si vědom toho, že by existoval plán osobního rozvoje zaměstnanců. Systém plánování osobního rozvoje zaměstnanců není ve společnosti Sinop dán žádnými pevnými termíny. Všechny kroky vedoucí ke zlepšování schopností zaměstnanců fungují spíše na bázi aktuálních potřeb společnosti. V letošním roce bylo například uskutečněno školení na rozvoj schopností zaměstnanců v oblasti projektování a výroby CO2 chladících systémů. Tohoto školení se kromě top managementu a projektantů zúčastnilo několik zástupců partnerských společností, se kterými Sinop spolupracuje a které se zabývají především montáží a servisem těchto chladících zařízení.

Zaškolování nových zaměstnanců probíhá standardně pod vedení zkušenějšího pracovníka na stejné pozici.

Společnost Sinop si zakládá na dodržování všech platných předpisů bezpečnosti práce na pracovišti a snaží se vytvářet takové podmínky, které přispívají k dobré pracovní morálce a ke spolehlivému výkonu. Jako benefit jsou zaměstnancům nabízeny jazykové kurzy, dovolená nad rámec zákoníku práce, příspěvek na stravování. Vzhledem k profilu výroby a k tomu, že každá chladicí jednotka se skládá z komponent, které jsou zpravidla větších rozměrů a hmotností se dá říct, že práce montážního dělníka vyžaduje jistou fyzickou zdatnost. Dodržování všech předpisů a bezpečnosti práce je důležité i z hlediska toho, že se zde pracuje s látkami, které mohou být pro zdraví závadné a také proto, že každá chladicí jednotka pracuje s vysokými tlaky, a tak by neodborná montáž nebo nedodržení všech předpisů mohlo vést k újmě na zdraví.

Společnost Sinop nemá zavedený systém hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Oceňována je naopak iniciativa ze strany zaměstnanců, a to zejména středního managementu za uzavírání obchodů a zisku zakázky na základě dobře postavené nabídky.

### **5.3.5 Parametry managementu a ostatní parametry**

Společnost Sinop se snaží o co nejlepší a nejefektivnější využití managementu znalostí. Tato snaha je zaměřená převážně na sledování trhu s průmyslovým chlazením. Zaměstnanci na všech stupních zejména pak na stupni top a středního managementu se snaží o mapování nejnovějších trendů v oblasti chlazení a také se snaží o mapování nabídky konkurence tak, aby byla schopná reagovat na změny ve výrobním programu konkurentů. Je zajímavé, že v tomto oboru funguje poměrně určitý druh spolupráce mezi konkurenčními podniky. Všichni se samozřejmě snaží chránit své výrobní know-how, ale také zde funguje do jisté míry předávání

nových poznatků v tomto oboru. Poměrně častým jevem je to, že si konkurenční výrobní firma, která provozuje na rozdíl od společnosti Sinop i montáže chlazení, objedná chladicí jednotku právě od společnosti Sinop i když patří na trhu mezi konkurenty. Důvodem často bývá přetížená výroba jedné z firem, která je tak nucena použít chladicí jednotku někoho ze svých konkurentů, aby dodržela dodací termín a termín spuštění. Vzhledem k tomu, že společnost Sinop není montážní firmou a montáž a spouštění těchto chladících jednotek dělá pouze ve výjimečných případech, tak nemá potřebu používat chlazení od konkurence. Takový případ mi není znám a jednalo by se pouze o přeprodej chladícího zařízení. Společnost Sinop plánuje svou výrobu takovým způsobem, aby byla schopna dodat chlazení v požadovaném termínu, případně se snaží o dohodu se zákazníkem o posunutí dodacích termínů. Vzhledem k dobrým obchodním vztahům se vždy daří najít přípustný kompromis.

Úroveň podnikového managementu v podniku ve společnosti Sinop funguje poměrně dobře provázanost mezi jednotlivými manažerskými stupni. Na vrcholu stojí ředitel společnosti. Jako řídicí pracovník má právo na konečném rozhodnutí ve věcích týkajících se technického provedení, ceny, a dalším podstatných věcí. V tomto případě je ředitel společnost zároveň spoluvlastníkem. Nese plnou zodpovědnost za všechny podniknuté kroky. Jeho odpovědnost vyplývá z jeho dlouholetých zkušeností s tímto odvětvím. Ředitel podniku má rozhodující funkci nade všemi ostatními manažerskými stupni.

Dalším stupněm je střední management – sem řadím především manažery jednotlivých podnikových sekcí.

Manažer pro export – zaštiťuje veškeré projekty určené pro export do zahraničí. Má za úkol především zpracování velkých projektů. Má také rozhodující postavení v ohledu řešení zákaznických reklamací ze strany zahraničních zákazníků.

Manažer pro ČR a velkoobchod – zaštiťuje veškeré projekty tuzemských zákazníků. V jeho kompetenci je přihlašování společnosti do tuzemských tendrů pro získání nových zakázek. V jeho režii je též provoz velkoobchodu jako prodeje náhradních dílů. Nejčastěji řeší reklamace zboží od dodavatelů. Má plný dohled a zodpovědnost za vytváření katalogu pro velkoobchod společnosti.

Liniový management – na úrovni liniového managementu se nachází projektanti chlazení. Vzhledem k tomu že vytváří cenové nabídky a vedou zakázky od přijetí objednávky až po expedici. Mimo jiné koordinují všechny činnosti zaměstnanců na dílně a úkonů týkajících se jejich zakázek. Mezi další funkce pracovníků liniového managementu patří plánování. Projektanti na základě plánování jak dodávek materiálu, tak požadovaného termínu expedice ze

strany zákazníka mají za úkol plánování jednak z hlediska času a jednak z hlediska plánování podnikových zdrojů (snaží o snížení nákladů na výrobu, tak aby vznikal co největší zisk). Funkce plánování zdrojů je na této úrovni velice náročná. Je to z toho důvodu, že celkového nákladů na výroby nikdy nelze přesně určit (nelze přesně určit dobu výroby, nelze předem počítat s vícenáklady...).

Společnost Sinop nemá přesně sepsanou dlouhodobou strategii. Je to z důvodu, že oblast chlazení je velice turbulentní odvětví průmyslu a je tedy velmi obtížné předvídat, jakým směrem se bude ubírat. I proto je důležité využívání všech informačních systémů, abychom dokázali alespoň částečně predikovat a včas reagovat na nastalé změny. To všechno vyžaduje dobrou provázanost a komunikaci na všech úrovních managementu. Do tohoto bych zařadil i proces plánování, protože i v tomto ohledu je velice těžké odhadnout na jaký objem výroby se má společnost připravit. To je možné určit pouze orientačně a s tím tedy souvisí i nemožnost velkého předzásobení materiálem a dostatečné zajištění dalších zdrojů.

Dá se tedy říct, že řízení v podniku je vedeno spíše na základě předchozích zkušeností na intuici a na základě maximálně taktických plánů pouze na krátkou dobu.

Jako další ukazatel lze zařadit ekologické parametry. V tomto ohledu se Společnost Sinop řídí všemi platnými zákony a předpisy pro zacházení s chladivem a výrobu chlazení. Na tento parametr je brán velmi důrazný zřetel. Příkladem může být fakt, že společnost Sinop nechává manipulovat s chladivem, které je uskladněno lahvích, pouze osoby, jež jsou k tomu způsobilé a mají na to požadovaná oprávnění. Totéž platí o prodeji chladiva.



**Obrázek 26: lahev s chladivem R-134a, Zdroj: Vlastní**

Úroveň podnikové kultury – v tomto ohledu má dle mého názoru společnost Sinop určité nedostatky. Vzhledem k tomu, že je toto velice subjektivní ukazatel a nelze stanovit jednotný názor, provedl jsem anonymní anketu se otázkami: „Ocenil(y) by jste zvýšenou podporu a oceňování za kvalitu odvedené práce a zavedení lepších motivačních systémů v podniku.“

Možnosti odpovědi jsem pro zjednodušení zvolil pouze ANO/NE

Počet dotázaných respondentů: 20

Počet odpovědí ANO = 14

Počet odpovědí NE = 6

V tomto ohledu se dá tedy říct, že by většina zaměstnanců ocenila zlepšení úrovně podnikové kultury.

## **5.4 Vyhodnocení vlivu vybraných parametrů na výkonnost podniku SINOP CB**

### **5.4.1 Prvotní návrh vhodného modelu měření výkonnosti podniku**

Základem pro měření výkonnosti je podniku je volba vhodné metody pro měření. Pro měření výkonnosti společnosti SINOP CB jsem zvolil model BSC (Balanced scorecard). Tuto metodu jsem zvolil z toho důvodu, že je vhodná pro měření i nefinančních měřítek, které jsem zvolil jako parametry pro určení výkonnosti podniku. Důvodem volby větší části nefinančních měřítek je to, že se zaměřuji na hodnocení výkonnosti podniku v oblasti výroby prototypového chlazení. Protože se společnost SINOP CB nezaměřuje pouze na tuto výrobu, ale její součástí jsou i další oblasti výroby, jako například sériová výroba malých nápojových chladičů nebylo by možné použít všechna data z výroční zprávy (rozhvahy) tak, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. V případě společnosti Sinop, by nebylo vhodné použít větší množství finančních ukazatelů. V tomto případě se jeví jako nejvhodnější varianta použití spíše nefinančních ukazatelů, ačkoliv výsledky z modelu BSC nemusí zcela prokazatelné.

Jako nástroj k zobrazení a zhodnocení výkonnosti podniku pomocí BSC jsem zvolil software BSC designer PRO, který slouží jako podpora pro podniky při vytváření strategie a hodnocení svojí výkonnosti.

## 5.4.2 Stanovení konkrétních strategických parametrů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich vah

V této části práce stanovím na základě předchozích kapitol konkrétní ukazatele pro strategické parametry a také jejich váhy. Co se týče určení váhy, jakou má daný parametr pro určení a vyhodnocení výkonnosti podniku je v tomto případě složitější. Určit váhu daného parametru pro podnik je v kompetenci top managementu. Tyto hodnoty jsem stanovil ve spolupráci s managementem podniku Sinop. Pro určení vah všech parametrů jsem využil dlouholetých zkušeností pracovníků v top managementu podniku ve spolupráci s vedením personálního a ekonomického oddělení. Pro určení váhy pro parametr lidského kapitálu jsem využil pomoci vedení personálního oddělení a částečně také ředitele společnosti. Pro určení vah všech ostatních parametrů jsem využil spolupráce, především s technickým ředitelem společnosti, který je zároveň i majitelem a zakladatelem společnosti a také dalších členů top managementu společnosti. Zejména manažera pro export a manažera pro velkoobchod a tuzemské projekty. Bohužel ze své pozice a svých zkušeností, bych nebyl schopen objektivně zvolit váhy parametrů. Způsob volby hodnot všech vah proběhl tak, že nejprve všichni zvolili hodnoty pro zadané celkové parametry, aniž by věděli, jaké ukazatele jsem pro ně zvolil a až následně byly určeny váhy pro konkrétní ukazatele jednotlivých parametrů. Tím jsem se pokusil zamezit ovlivnění rozhodování na základě zvolených ukazatelů. Co se týče volby vah jak pro parametry, tak pro konkrétní ukazatele se všichni zástupci top managementu a personálního oddělení podniku, které jsem oslovil z důvodu určení vah, vzájemně shodli na všech zvolených hodnotách.

Konkrétní ukazatele daných parametrů budou dále formulovány tak, aby bylo možné je číselně vyjádřit a následně použít pro vložení do nástroje BSC designer PRO.

### Ekonomické parametry

Z ekonomických parametrů, jsem vybral finanční ukazatele, kteří by mohli mít váhu především pro akcionáře firmy:

- Ukazatel ROA [%] – výpočet tohoto ukazatele byl proveden na základě hodnot z výroční zprávy a je uveden v předchozí části DP
- Ukazatel ROE [%] - čistý zisk připadající na jednu korunu investovaného kapitálu
- Ukazatel ROCE [%] – výnosnost dlouhodobého kapitálu
- Ukazatel ROS [%] – kolik korun čistého kapitálu připadá na jednu korunu tržby



## **Technické parametry**

Z technických parametrů jsem pro použití v modelu BSC zvolil ukazatele, jenž jsou pro společnost v oblasti technických parametrů nejdůležitější a mohou u nich použít reálná data. V modelu BSC jsou uvedeny počty vyrobených kusů jednotlivých systémů a počty uskutečněných inovací.

- Počet projektů na výrobu CO2 systémů – důležitý parametr vzhledem k narůstajícím poptávkám po těchto systémech (důležité pro budoucnost podniku)
- Počet projektů na výrobu systémů s freonovými chladivými – v současné době ještě stále hlavní část výroby v Sinopu. Do budoucna se však počítá s úpadkem a nahrazením systémy s alternativním chladivem
- Počet realizovaných inovací v oblasti výroby
- Počet realizovaných inovací v oblasti materiálového zajištění výroby
- Kolik % z celkové výroby připadá na inovované chladicí jednotky

## **Obchodní a marketingové parametry podniku**

Tyto parametry zahrnují ukazatele týkající se obchodní a marketingové stránky firmy. Pojmem zákazník je myšleno další společnost kupující tyto chladicí systémy. Ukazatelé zvolení do modelu BSC:

- Nový zákazníci – počet zákazníků, kteří začali se společností SINOP spolupracovat ve sledovaném období
- Ztracení zákazníci – počet zákazníků, kteří ve sledovaném období upustily od spolupráce se společností Sinop.
- Počet zpracovaných nabídek – počet nabídek, které zpracovaly pracovníci technického oddělení. Počet nabídek koresponduje s počtem zaslaných poptávek.
- Objednávky na základě zpracovaných nabídek – počet objednávek, na základě zaslaných nabídek investorům.
- Výstavy a semináře – počet výstav nebo seminářů, kterých se společnost Sinop účastnila, ať už jako pořadatel nebo vystavovatel. Tyto semináře a výstavy slouží především k reprezentaci společnosti a představení se potenciálním zákazníkům.

## **Parametry lidského kapitálu**

Konkrétní ukazatelé parametru lidského kapitálu, kteří jsou důležití pro určení vlivu na výkonnost podniku.

- Nový zaměstnanci ve výrobním sektoru – počet přijatých zaměstnanců ve sledovaném období
- Nový zaměstnanci – projektant – počet přijatých zaměstnanců ve sledovaném období
- Nový zaměstnanci – projektant elektro – počet přijatých zaměstnanců ve sledovaném období
- Uskutečněná školení nebo semináře pro zaměstnance z technického úseku
- Počet nově zavedených opatření v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců na pracovištích

### **Parametry managementu a ostatní parametry**

K tomuto parametru je velice těžké najít konkrétní ukazatel. Jelikož ve společnosti Sinop funguje klasický leadershiping, kdy je většina důležitých strategických rozhodnutí v kompetenci majitele podniku. Uvedu tedy alespoň poměr toho kolik důležitých strategických rozhodnutí, které učinily jednotlivé stupně managementu.

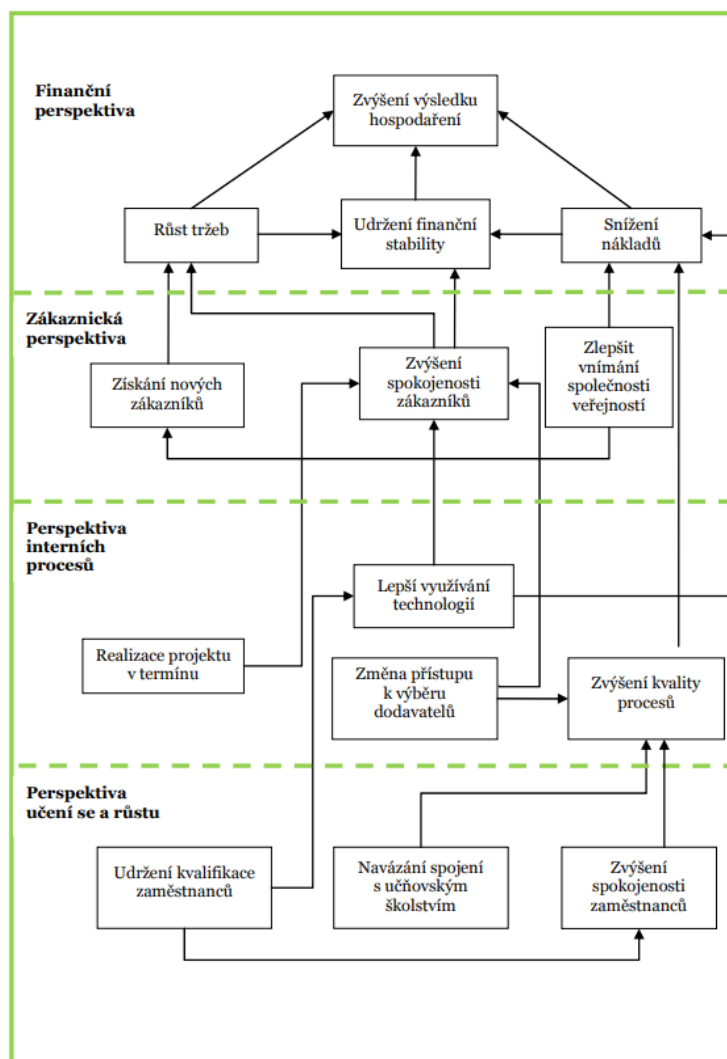
- Významná strategická rozhodnutí top managementu
- Významná strategická rozhodnutí středního managementu
- Významná strategická rozhodnutí liniového managementu
- Kolik bylo realizováno plánů z taktického strategického plánu

### **5.4.3 Využití modelu BSC**

Jako model pro hodnocení výkonnosti podniku jsem zvolil model BSC. Jako nástroj jsem zvolil software BSC designer PRO. BSC je model, který vhodně propojuje finanční a nefinanční měřítka, a vytváří tak komplexní systém, zaměřený na výkonnost podniku. Využívá systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku a vytváří vazbu mezi strategií a činnostmi s důrazem na měření výkonu. Tato metoda je poměrně moderní, protože byla publikována až v roce 1992 Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem.

Pro přehlednost přikládám strategickou mapu. Strategická mapa s již konkrétními ukazateli je součástí výstupu programu BSC designer a znázorňuje provázanost mezi jednotlivými konkrétními parametry a jejich ukazateli.

## Strategická mapa



Obrázek 27: Zjednodušená strategická mapa podniku s obecnými parametry, Zdroj: Vlastní

Strategická mapa zobrazuje mapu strategických cílů a vzájemné vztahy mezi těmito jednotlivými cíli. Provázanost jednotlivých cílů ukazuje, jak na sebe vzájemně cíle působí a jak se navzájem ovlivňují. Určení těchto vztahů a cílů a jejich finální výběr, vyžaduje zapojení všech členů podniku, kteří se podílejí na volbě strategie a tvorbě BSC. Všechny uvedené vztahy a jejich vzájemné propojení by měli vždy vést k tomu, aby výsledkem bylo zvýšení hospodářského výsledku podniku.

### 5.4.4 Softwarová podpora modelu BCS

Po zvolení parametrů a jejich ukazatelů ovlivňujících výkonnost podniku bylo nutné zadat požadované hodnoty pro výpočet v BSC designer. Pro výpočet jsem zadával reálné hodnoty za rok 2019. V případě hodnoty Baseline šlo o data z roku 2018. Pro některé ukazatele nebylo možné brát v potaz hodnoty vycházející z předcházejícího období. Je to z důvodu, že

některé ukazatele nelze nebo jen velmi složitě takovým způsobem porovnávat. Proto jsem zvolil takový postup, kdy hodnota baseline zůstane 0 a výkon podniku bude měřen vzhledem k plánovaným hodnotám (v softwaru označené jako cíl). Tyto hodnoty jsem konzultoval s vedením podniku a hodnoty zvolil dle jejich doporučení. Tento postup je stížený faktem, že podnik nemá sepsanou strategii, a tudíž jsou hodnoty do jisté míry pouze požadovaným předpokladem top managementu podniku. Tento fakt je způsoben profilem výroby (prototypová, zakázková výroba) a také nestálou situací na trhu v tomto odvětví.

### Zadané hodnoty a jejich význam:

Hodnota – hodnota dosažená podnikem ve sledovaném období – uvedené hodnoty jsou reálným ukazatelem stavu podniku

Měřítko – vhodné měrné jednotky pro zobrazení výsledku

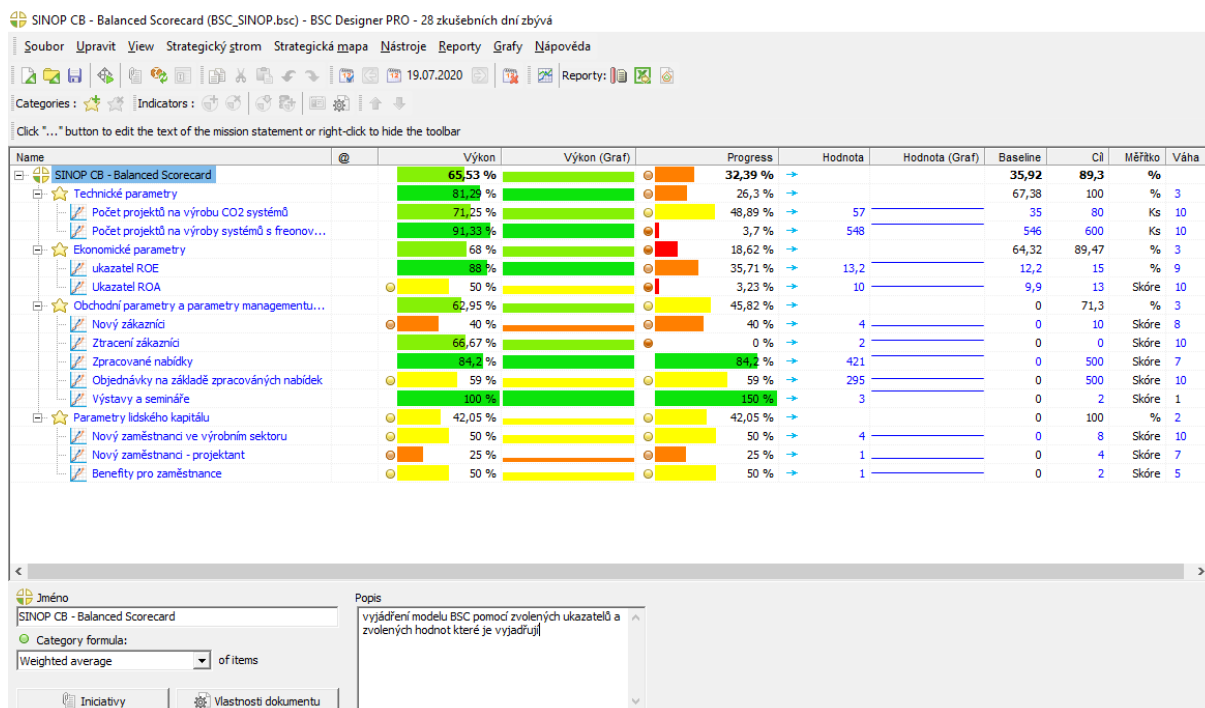
Baseline – je pro daný ukazatel schváleným plánem podle, kterého se projekt v dané oblasti realizuje a vůči kterému jsou vykazovány odchylky

Cíl – hodnota, které se snaží podnik dosáhnout

Min – minimální dovolená hodnota přípustná pro společnost SINOP

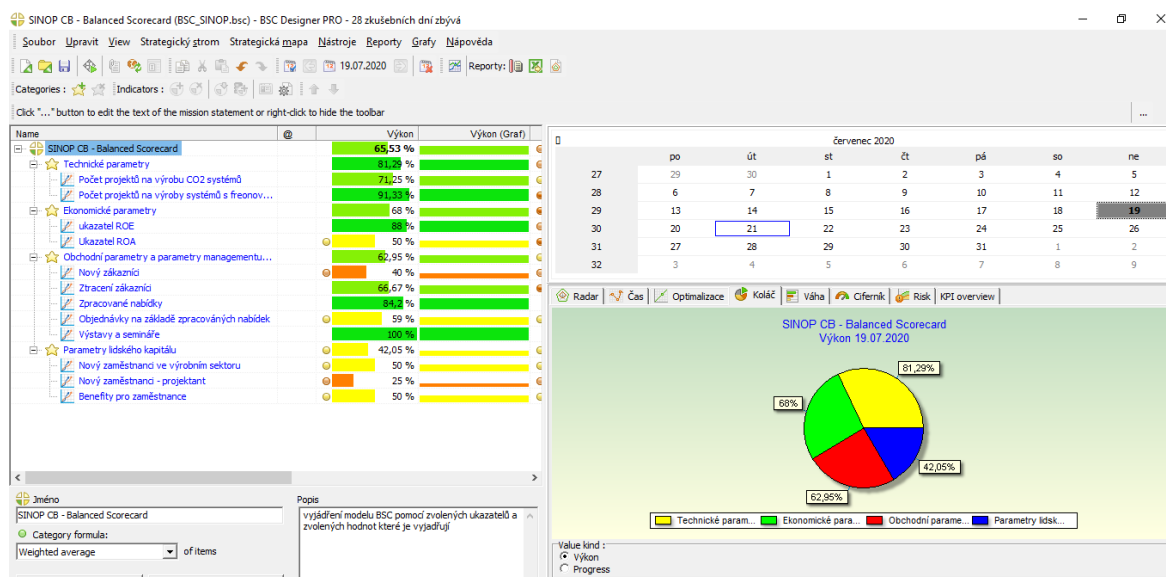
Max – maximální dovolená hodnota přípustná pro společnost SINOP

Váha – jakou váhu má daný ukazatel pro podnik vůči ostatním ukazatelům

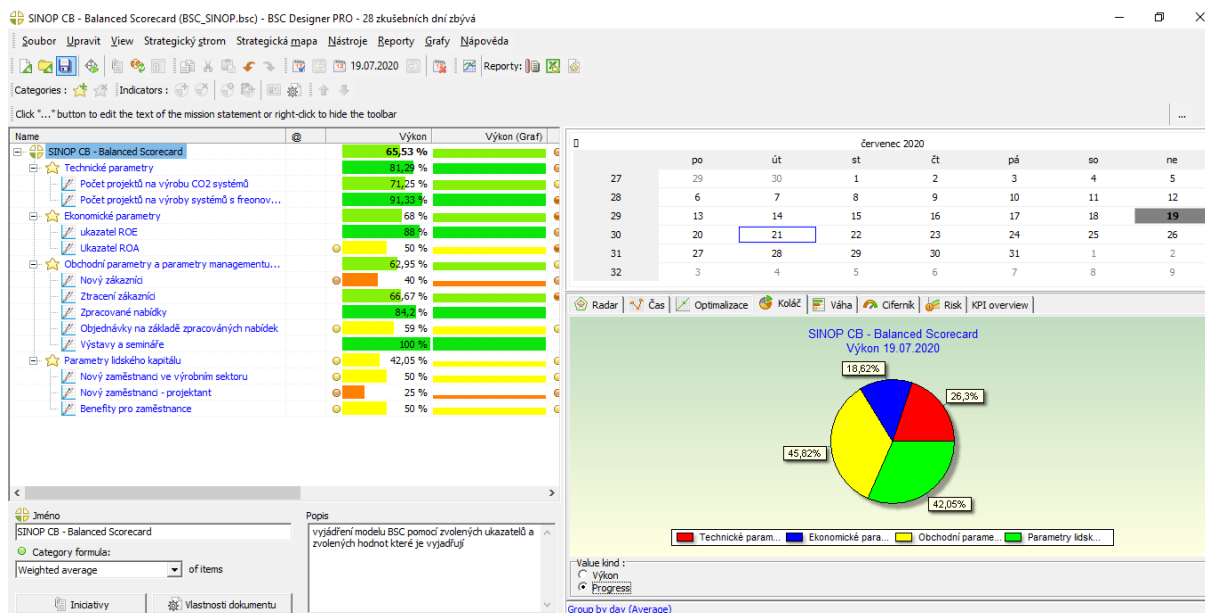


Obrázek 28: základní karta BSC designer pro zadání parametrů a hodnot všech ukazatelů, Zdroj: Vlastní

Pro každý ze zadaných parametrů a jejich ukazatelů lze zobrazit samostatný graf s výslednou hodnotou, a to jak pro výkon, ale i pro progres.



Obrázek 29: koláčový graf se zobrazením celkového výkonu na základě zadaných parametrů, Zdroj: Vlastní

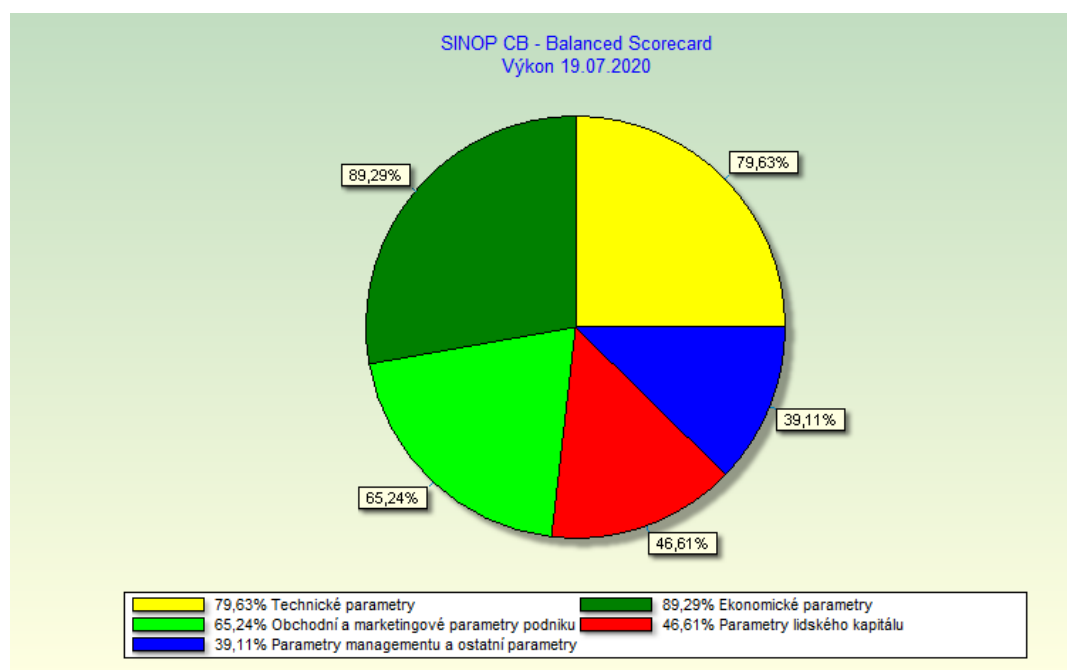


Obrázek 30: koláčový graf se zobrazením celkového progresu na základě zadaných parametrů, Zdroj: Vlastní

### 5.4.5 Interpretace výsledků z modelu BSC

Celkový výkon společnosti je vyjádřený grafem na základě zadaných parametrů a jejich ukazatelů, které jsou k nim přiřazeny. Hodnoty váhy pro jednotlivé parametry jsem určil na

základě konzultace s vedením podniku tak, aby vyjadřovali důležitost pro podnik. Ekonomické parametry vychází z výpočtů dle dat z účetní uzávěrky. Ideálním stavem by bylo, kdyby každý ze zvolených parametrů dosahoval 100% svých možností. Celkový ukazatel podílu parametrů bych řadil jen mezi orientační, vzhledem k tomu, že každý z parametrů má na výkonnost podniku jiný vliv a je tedy přijatelnější porovnávat výkonnost z hlediska dílčích ukazatelů.

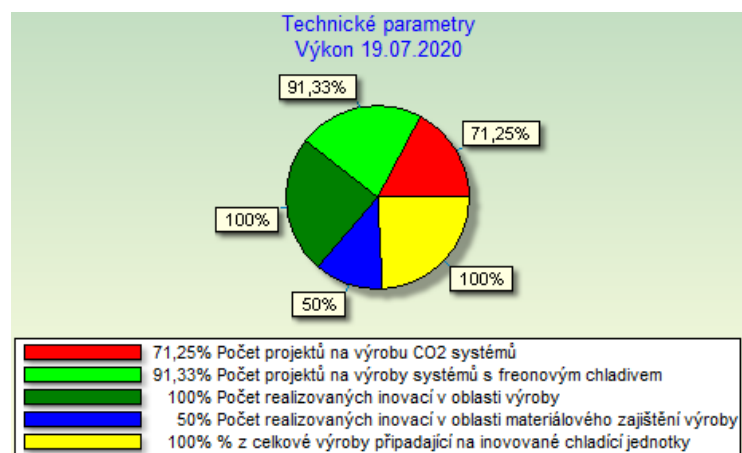


Obrázek 31: Výkonnost podniku z hlediska zvolených technický parametrů, Zdroj: Vlastní

Z hlediska zisku lepšího zhodnocení vlivu parametrů na výkonnost podniku bych se přikláněl k tomu, aby byla výkonnost podniku brána z pohledu dílčích ukazatelů, jenž lépe zobrazují svůj podíl na výkonnosti.

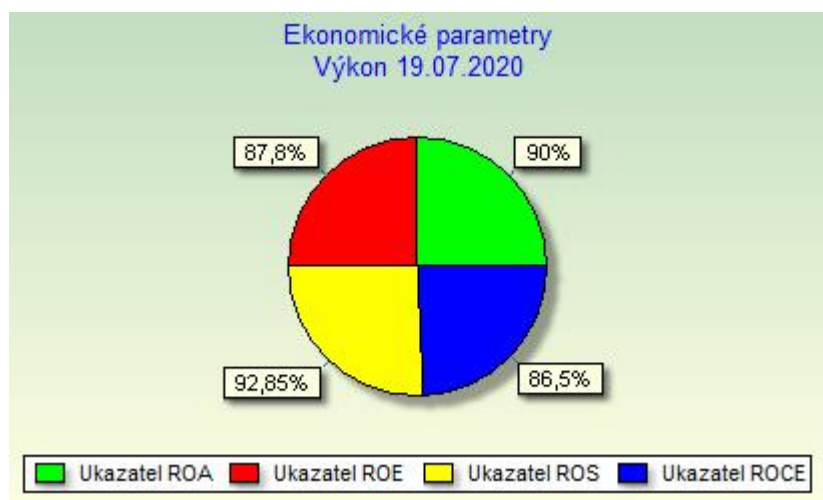
### Výkonnost podniku z hlediska jednotlivých parametrů a jejich ukazatelů

**Technické parametry** – na základě grafu výkonnosti technických parametrů a jejich ukazatelů je patrné, že nejvyšší výkonnosti dosahují ukazatel vyjadřující počet realizovaných inovací v oblasti výroby (100%) a % z celkové výroby připadající na inovované chladicí jednotky (100%). Tento výsledek ukazuje na trend, kdy dochází k růstu produkce chladících strojů s ekologickými typy chladiv. Naopak nejnižší výkonnost vykazuje ukazatel počtu realizovaných inovací v oblasti materiálového zajištění výroby, kde by mělo docházet k rychlejšímu nástupu inovací především z důvodu zlepšení materiálového toku.



Obrázek 32: Výkonnost podniku z hlediska ukazatelů technických parametrů, Zdroj: Vlastní

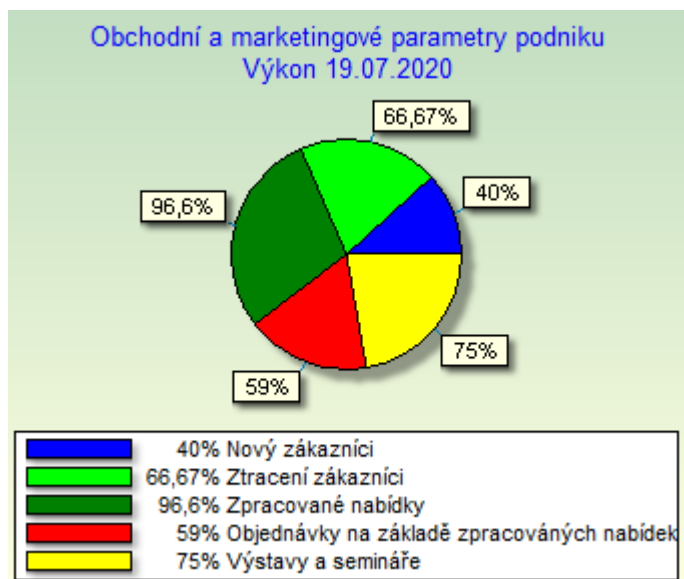
**Ekonomické parametry** – nejvyšší výkonnosti z ekonomických parametrů dosahuje ukazatel ROS. Tyto parametry byly hodnoceny na základě výsledků z předešlého účetního období a hodnoty byly zadány na základě stanoveného cíle, kterým bylo právě předešlé období. Z výsledku je patrné, že nedochází k výrazným výkyvům z ekonomického hlediska. Cílem podniku by mělo být navyšování hodnot tak, aby na výsledný graf ukazoval vyšší hodnotu, než je 100%. To by znamenalo meziroční navyšování ekonomické výkonnosti podniku.



Obrázek 33: Výkonnost podniku z hlediska zvolených ukazatelů ekonomického parametru, Zdroj: Vlastní

**Obchodní a marketingové parametry** – nejvyšší podíl na výkonnosti těchto parametrů vykazuje ukazatel udávající zpracované nabídky což je pro Sinop ukazatelem toho, že zaměstnanci kompetentní k zaslání nabídek stíhají zasílat většinu na poptávané projekty, což posiluje pozici podniku na trhu a neztrácí tak zákazníky z důvodu nevypracované nabídky. Nejnižší hodnotu naproti tomu vykazuje ukazatel nových zákazníků, který by měla společnost Sinop dobře sledovat a pokusit o zlepšení v tomto ohledu i když má v současnosti Sinop dostatek

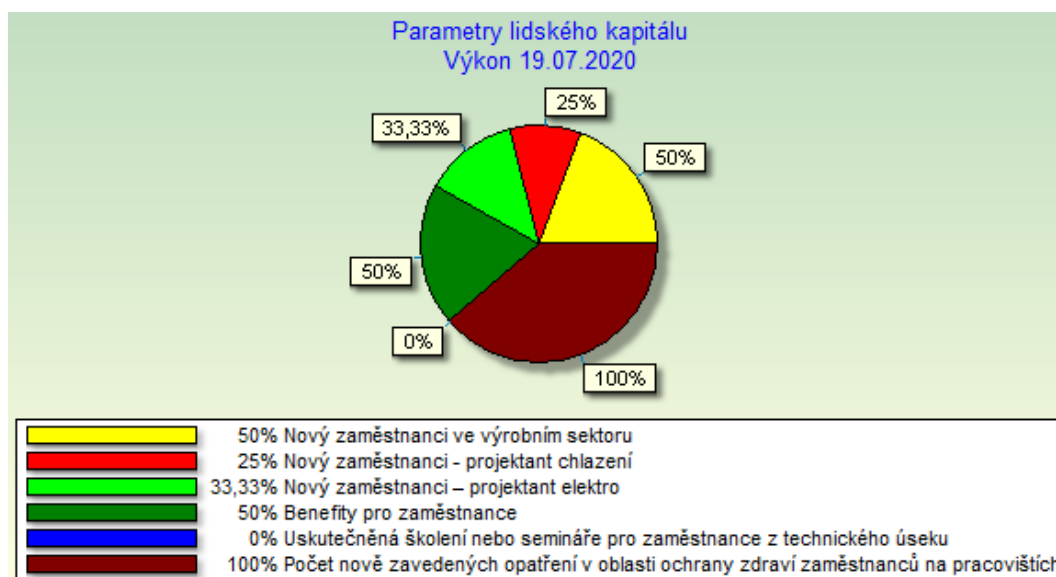
svých stálých zákazníků. Nízká hodnota ukazatele objednávek je pro společnost problémem v tom ohledu, že zaměstnanci vynakládají úsilí a čas na vypracování nabídky ze které ve výsledku neplyne pro společnost žádný zisk. Tento faktor je potřeba sledovat a zaměřit se na zmapování toho, proč nebyla nabídka přijata.



Obrázek 34: Výkonnost podniku z hlediska zvolených obchodních a marketingových parametrů, Zdroj: Vlastní

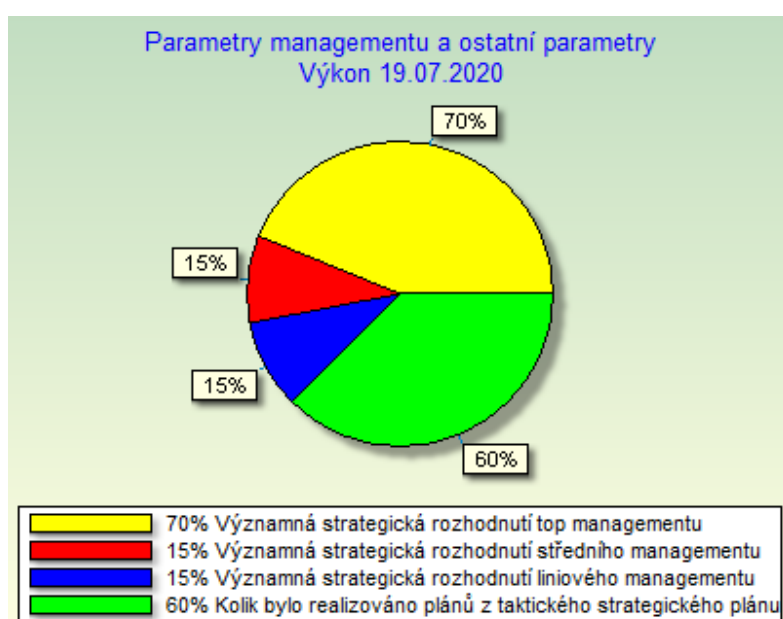
**Parametry lidského kapitálu** – z hodnot pro zadané ukazatele tohoto parametru vyplývá, že nejvyšší výkonnosti dosahuje ukazatel sledující počet nově zavedených opatření v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců. Pro společnost to znamená, že se jí podařilo uskutečnit všechna plánovaná opatření, která byla v plánu. Tento výsledek je dobrý nejen pro společnost ale také pro zaměstnance, kteří pracují ve výrobním sektoru a mohou tak být spokojeni s iniciativou společnosti, že se snaží ochránit jejich zdraví. Na tento parametr jako celek by se měla společnost v budoucnu zaměřit a pokusit se o zlepšení dalších ukazatelů. Zejména vývoj nábory nových zaměstnanců není příliš příznivý. Pro tento parametr byla cílová hodnota zvolena podle počtu nabízených míst. Jak ukazují výsledky, úspěšnost (výkonnost) je zejména na pozici projektant velice malá a nedaří se tak obsadit všechny volné pozice. S tímto faktorem jistě souvisí i ukazatel nabízených benefitů pro zaměstnance, který má vliv na rozhodnutí uchazeče, zda do podniku nastoupí.





Obrázek 35: Výkonnost podniku z hlediska zadaných parametrů lidského kapitálu, Zdroj: Vlastní

**Parametry managementu a ostatní parametry** – tento parametr a jeho ukazatele jsou založeny především na subjektivním pohledu k přístupu vedení společnosti. Největší zastoupení, a tedy i největší výkonnost v oblasti důležitých rozhodnutí připadá na top management. Je na zamyšlení, zda nerozdělit některé kompetence mezi zaměstnance na dalších úrovních managementu. Mohlo by to fungovat na principu návrhu někoho z nižších úrovní managementu a top management by pak pouze plnil funkci kontrolního orgánu. Došlo by tak na rozložení sil mezi více zaměstnanců což by mohlo přispět k větší produktivitě a zlepšení výkonnosti všech úrovní managementu. Největší slabinu managementu považují v tom, že společnost Sinop nemá jasně danou strategii. I z tohoto důvodu je objektivní zhodnocení tohoto parametru velmi obtížné.



Obrázek 36: Výkonnost podniku z hlediska zadaných parametrů managementu a ostatních, Zdroj: Vlastní

Výše uvedené grafy jsou pouze částí z možných výstupů ze softwaru BSC designer PRO. Výhodu tohoto nástroje vidím především v možnosti volby vícero pohledů na výkonnost podniku. Za nejužitečnější z výstupů považuji výstup s výsledky s dosaženou výkonností a výstup s výsledkem dosaženého progresu v jednotlivých parametrech. Ze softwaru lze také vygenerovat rozsáhlý a podrobný report. Součástí práce je přiložený program v elektronické podobě pro možnost zobrazení reportů a všech dostupných grafů. Tento nástroj lze v podniku využít ke zjištění slabých stránek jednotlivých parametrů a zaměřením se na jejich zlepšení.

#### **5.4.6 Návrh opatření na zlepšení výkonnosti podniku z pohledu jednotlivých parametrů**

Na základě výstupu z modelu BSC, ze kterého bylo zjištěno, jakých výkonností v jednotlivých parametrech podnik dosahuje lze navrhnout opatření pro zlepšení výkonnosti. Tento návrh opatření by mohl sloužit jako podklad pro vytvoření podnikové strategie společnosti Sinop, protože je zde přehledně viditelné, v jakých parametrech má Sinop nedostatky.

**Technické parametry** – nejslabší stránkou technických parametrů je materiálové zajištění výroby. Společnost Sinop by se na tento parametr měla zaměřit a pokusit zajistit, aby došlo k dalším inovacím. Zejména zastaralý systém výdeje materiálu do výroby by měl být nahrazen moderním způsobem s použitím některých moderních metod. Otázkou je návratnost investice do zavedení nějaké nové technologie, a to především s ohledem na to, že Sinop většinu komponentů objednává přímo na zakázku a tím se výrazně snižují náklady na skladování. V dalších aspektech technických parametrů dosahuje Sinop poměrně dobré výkonnosti. Se současným trendem, kdy se obor chladírenství zaměřuje především na výroby ekologických jednotek by měla společnost ještě více tlačit na vývoj těchto nových technologií i za předpokladu, že se z počátku zvýší náklady na tento vývoj. Postupem času by si však touto cestou mohla získat ještě lepší postavení na trhu a získat tak více zákazníků a tím i navýšit svůj zisk.

**Ekonomické parametry** – sledování ekonomických parametrů je důležitou součástí především top managementu podniku. Vzhledem k neexistující strategii nelze predikovat jakým směrem se společnost Sinop chce ubírat, a tedy i navrhnout nějaké opatření. Samozřejmě snahou podniku by měla být snaha o snižování výrobních nákladů. Dle mého názoru nelze přesně určit daný postup pro zlepšení finančních ukazatelů. Společnost Sinop by tyto ukazatele měla sledovat a

porovnávat s hodnotami s předchozích účetních období a měla by být schopna reagovat pokud by došlo k neočekávaným odchylkám

**Obchodní a marketingové parametry podniku** – společnost Sinop by se měla zaměřit především na rozvoj spolupráce se stávajícími zákazníky, se kterými má dlouhodobě dobré obchodní vztahy. Měla by učinit všechny kroky vedoucí k udržení těchto zákazníků. Zaměřit by se také měl na lepší mapování obchodních vztahů konkurenčních podniků, tak aby zamezila umělému snižování cen chladících jednotek (konkurence nabídne nižší cenu blížící se nákladům na výrobu, jen aby dostala projekt do své výroby). Dále by se měla snažit stavět nabídky takovým způsobem, aby na základě nabídky dostala i objednávku. Zamezilo by se tak zbytečnému vynakládání sil a nákladů na návrh a zaslání nabídky. Tento faktor nelze vždy zcela ovlivnit vzhledem k nastavenému trendu, kdy je pro Sinop nepřijatelné postavit cenu na úkor kvality. V tomto ohledu by mělo docházet k lepší komunikaci se zákazníkem tak, aby byla společnost Sinop schopna mu vyjít vstříc a najít společný kompromis přípustný pro obě strany za účelem získání projektu.

**Parametry lidského kapitálu** – vzhledem k tomu, že neznám přesná kritéria pro výběr vhodných uchazečů, mohu se domnívat, že největším problémem zde bude systém hodnocení zaměstnanců a také výčet nabízených benefitů, které nemusí být pro uchazeče atraktivní. Jedním z návrhů je, že by se společnost Sinop mohla inspirovat u dalších výrobních podniků ze svého okolí a nastavit podmínky tak, aby byla úspěšnější při získávání nových zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že podniková kultura stejně tak mezilidské vztahy jsou zde na dobré úrovni a nijak nevybočují ze současných standardů v jiných společnostech. Některé ukazatele z těchto parametrů nelze za všech okolností ovlivnit. Co se týče plánovaných ale neuskutečněných školení, jejich zrušení nebylo vlivem společnosti Sinop, ale zrušení proběhlo ze strany školitele.

**Parametry managementu a ostatní parametry** – tento parametr je dle mého názoru výrazně ovlivněn neexistujícími strategiemi. Návrhem na zlepšení by tedy bylo navržení vhodné strategie podniku, která by mohla obsahovat také kompetence pro jednotlivé úrovně managementu při procesu rozhodování. Návrh strategie podniku by dle mého názoru měl být v současné době pro společnost Sinop prioritou.

## 6. Závěr

Existuje mnoho způsobů a pohledů, jak měřit podnikovou výkonnost, která velmi úzce souvisí s podnikovou strategií. Pokud podnik nemá jasně stanovenou strategii jako je tomu ve společnosti Sinop, je velmi obtížné zvolit vhodná kritéria pro její měření. Volba samotných kritérií vyžaduje zkušenosti v oblasti nejen managementu, ale také ve všech ostatních směrech výrobního podniku. Stejně tak jako výběr vhodné strategie, tak i na měření výkonnosti by se měli podílet všichni zástupci z top managementu podniku.

Jak bylo popsáno v teoretické části této práce podnikovou výkonnost lze měřit na základě parametrů a jejich ukazatelů. Asi nejobektivnějším způsobem, který reálně zobrazí stav podniku jsou finanční ukazatele. K jejich výpočtu je nutné použít data vycházející z výroční zprávy podniku, jejíž součástí je rozvaha. Další způsoby pro měření zahrnují spíše komplexní přístup, ve kterém jsou zahrnuty i aspekty, které mnohdy nelze přesně číselně vyjádřit. Pro jejich určení je nutné projevit určitý cit a manažerské schopnosti.

Ukazuje se, že podniky často nevědí, které parametry ovlivňují rozhodujícím způsobem jejich výkonnost či budoucnost. Samotné určení parametrů a jejich ukazatelů je velmi náročný proces. Pokud podniky dokáže přesně definovat hlavní parametry které ovlivňují jeho výkonnost, má šanci se zaměřit na parametry, které patří ke slabším stránkám a zaměřit se na jejich zlepšení. Dosavadní hodnocení tohoto vlivu se většinou soustřeďovalo na ekonomické ukazatele, které sice umějí poměrně dobře kvantifikovat sílu vlivu, ale neumějí adresně určit parametry, které to způsobují naopak existují ukazatelé, dle kterých se nedá tak dobře určit síla podniku, ale za to se více zaměřují na konkrétní věci týkající se podnikání v dané oblasti.

V diplomové práci jsem se jednak pokusil vytipovat tyto parametry, a jednak najít sílu jejich vlivu. Musím říct, že vzhledem k tomu, že v podniku pracuji relativně krátkou dobu, bylo pro mě obtížnější tyto ukazatele definovat. Další věcí je, že vzhledem k mé pozici v podniku, pracuji jako projektant chlazení, bylo pro mě jednodušší vytipovat parametry týkající se výroby a všeobecně technických parametrů. Z tohoto důvodu pro mě bylo také jednodušší definovat data k určení výkonnosti. Co se týče ostatních parametrů, které nejsou přímo spojené s výrobou jako jsou například parametry lidského kapitálu, obchodní, managementu a další bylo nezbytné požádat o pomoc management našeho podniku. Zejména pak z důvodu určení vah jednotlivých ukazatelů, které bych nebyl ze své pozice objektivně určit.

Musím přiznat (nejsem ekonom), že jsem se nezabýval silou vlivu externích parametrů (která je významná), ale snažil jsem se o určení a stanovení síly vlivu u interních parametrů,

které jsem si rozdělil podle jednotlivých oblastí řízení na E, T, O, LK a M. Stanovení vlivu externích parametrů, jsem vynechal z toho důvodu, že většina těchto parametrů by se zakládala na datech vhodných spíše do finanční analýzy makrookolí podniku. Dalším důvodem je to, že tyto parametry sice mají vliv na výkonnost podniku, ale podnik je nemůže nikterak ovlivnit a nelze pro ně tedy navrhnout adekvátní opatření.

Volbu parametrů jsem provedl podle specifických podmínek společnosti Sinop, zvláště pak s ohledem na profil výroby (zakázková výroba). Při volbě vhodných parametrů jsem se rovněž radil s vedením společnosti, abych vytipoval skutečné parametry, které jsou pro podnik důležité. Uvědomuji si, že pokud bych měl toto téma zpracovávat obecně, došel bych zřejmě ještě i k jiným parametrům. To je však úskalí této problematiky, že nelze použít jednotné parametry pro všechny podniky. Je možné určit některé parametry, které by byli podobné pro podniky, které se nachází ve stejném oboru (obchodní, výrobní...).

Ke kvantifikaci jsem využil sw-nástroje pro podporu implementace metody BSC. Zvoleným nástrojem byl software BSC designer PRO. Ačkoliv jsem s podobným nástrojem nikdy předtím nepracoval, musím uznat, že výsledky z něj vyplývající se dají přehledně vyjádřit jak v grafech, tak v textovém formátu. Výstupy z tohoto softwaru by se mohli stát, vzhledem ke své jednoduchosti a přehlednosti podkladem pro sestavení podnikové strategie.

Skutečnost, že společnost Sinop nemá jasně danou podnikovou strategii bylo poměrně velkou překážkou při určení parametrů a také při hodnocení jejich vlivu na výkonnost. Předpokládám, že pokud by měl podnik strategii jasně danou, bylo by jednodušší určit jak samostatné parametry, tak i jejich vliv na výkonnost a také navrhnout konkrétnější návrhy opatření, které by do strategie podniku zapadali.

## Seznam použité literatury

- [1] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- [3] prezentace PMA / Horejc - KPV ZČU Plzeň © 2019
- [4] Výzkumný ústav ekonomiky a managementu [online]. Dostupné z:  
<http://www.vusem.sk/sk/poslanie>
- [5] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- [7] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [8] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-36-X.
- [9] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [10] KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK, Marie DOČEKALOVÁ, Michal HODINKA, Jana HORNUNGOVÁ, Zuzana CHVÁTALOVÁ, Tomáš KUBÁLEK, Ondřej POPELKA, Iveta ŠIMBEROVÁ, Ivana TOPOLOVÁ a Oldřich TRENZ. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [11] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

- [12] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. Pro praxi [C.H. Beck]. ISBN 80-7179-603-4.
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Pragmatický přístup ke strategické analýze. In: strateg.cz [online]. Dostupné z: <https://www.strateg.cz/C01.html>
- [14] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [15] ŠULERĚ, Oldřich. Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-90-3.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2005. Beck pro praxi [C.H.Beck]. ISBN 80-7179-321-3.
- [18] GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL. Innovation management: effective strategy and implementation. Third edition. London: Palgrave, 2017. ISBN 978-1-137-37343-4.
- [19] Academy of Productivity and Innovations [online]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/>
- [20] GRIFELL I TATJÉ, Emili a C. A. Knox LOVELL. Productivity accounting: the economics of business performance. New York, NY: Cambridge University Press, 2015. ISBN 978-0-521-88353-5.
- [21] Ekonomie a management [online]. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/historie-casopisu/>
- [22] WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ a Václav DOLANSKÝ. Management. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [23] Sinop. Sinop.cz. *Sinop.cz*. [Online] 20. Leden 2018. [Citace: 12. Duben 2020.] <https://sinop.cz/o-spolecnosti>.
- [24] Česká národní banka. *Česká národní banka*. [Online] [Citace: 13. Březen 2020.] <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- [25] Český statistický úřad. *Český statistický úřad*. [Online] 2019. [Citace: 14. Duben 2020.] [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje).
- [26] tzbinfo. *tzbinfo*. [Online] 4. leden 2016. [Citace: 5. Květen 2020.] <https://vetrani.tzbinfo.cz/klimatizace-a-chlazení/13646-legislativni-situace-v-oblasti-chladiv-a-vyhledy-do-budoucná>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu [5] .....	3
Obrázek 2: Dílčí strategie podniku [3] .....	5
Obrázek 3: Schéma strategického managementu [11] .....	12
Obrázek 4: SWOT analýza [5] .....	14
Obrázek 5: Model BSC [5].....	25
Obrázek 6: Model excelence EFQM [5] .....	26
Obrázek 7: Výkonnosti podle systému managementu jakosti ČSN EN ISO [22] .....	27
Obrázek 8: Obr.č. : Výrobní provozovna Sinop CB v Českých Budějovicích [23] .....	30
Obrázek 9: Výrobní závod Sinop SMP v Homolích [23] .....	31
Obrázek 10: výrobce sody [23].....	32
Obrázek 11: sdružená kompresorová jednotka, Zdroj: Vlastní.....	32
Obrázek 12: katalog velkoobchodu společnosti Sinop, Zdroj: Vlastní.....	33
Obrázek 13: Schéma chladicího okruhu, Zdroj: Vlastní .....	39
Obrázek 14: Předběžný rozměrový výkres, Zdroj: Vlastní.....	40
Obrázek 15: PID schéma transkritického systému CO <sub>2</sub> , Zdroj: Vlastní.....	47
Obrázek 16: chladicí jednotka pro chladivo CO <sub>2</sub> , Zdroj: Vlastní.....	48
Obrázek 17: PID schéma systému pro běžné freonové chladivo, Zdroj: Vlastní .....	48
Obrázek 18: Chladicí jednotka pro běžné freonové chladivo, Zdroj: Vlastní.....	49
Obrázek 19: Nově vybudované zařízení v nové zkušebně pro zkoušení chladicích zařízení, Zdroj: Vlastní .....	51
Obrázek 20: vnitropodnikový software pro skladové hospodářství, Zdroj: Vlastní .....	52
Obrázek 21: Marketingový mix , Zdroj: Vlastní.....	54
Obrázek 22: část výstavní plochy společnosti Sinop na výstavě Chillventa 2018, Zdroj: Vlastní.....	55
Obrázek 23: katalog chlazení společnosti Sinop, Zdroj: Vlastní .....	56
Obrázek 24: část montážní haly pro výrobu průmyslového chlazení, Zdroj: Vlastní.....	58
Obrázek 25: nabídka práce společnosti Sinop [23] .....	58
Obrázek 26: lahev s chladivem R-134a, Zdroj: Vlastní.....	61
Obrázek 27: Zjednodušená strategická mapa podniku s obecnými parametry, Zdroj: Vlastní.....	66
Obrázek 28: základní karta BSC designer pro zadání parametrů a hodnot všech ukazatelů, Zdroj: Vlastní .....	67



Obrázek 29: koláčový graf se zobrazením celkového výkonu na základě zadaných parametrů, Zdroj: Vlastní .....	68
Obrázek 30: koláčový graf se zobrazením celkového progresu na základě zadaných parametrů, Zdroj: Vlastní .....	68
Obrázek 31: Výkonnost podniku z hlediska zvolených technický parametrů, Zdroj: Vlastní.....	69
Obrázek 32: Výkonnost podniku z hlediska ukazatelů technických parametrů, Zdroj: Vlastní ...	70
Obrázek 33: Výkonnost podniku z hlediska zvolených ukazatelů ekonomického parametru, Zdroj: Vlastní .....	70
Obrázek 34: Výkonnost podniku z hlediska zvolených obchodních a marketingových parametrů, Zdroj: Vlastní .....	71
Obrázek 35: Výkonnost podniku z hlediska zadaných parametrů lidského kapitálu, Zdroj: Vlastní .....	72
Obrázek 36: Výkonnost podniku z hlediska zadaných parametrů managementu a ostatních, Zdroj: Vlastní .....	72

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice TOWS, Zdroj: Vlastní.....	15
Tabulka 2: Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti, Zdroj: Vlastní.....	41
Tabulka 3: Střední odborné vzdělávání s výučním listem - žáci z oboru strojírenství v časové řadě 2014/15 - 2018/19, Zdroj: Vlastní.....	42
Tabulka 4: Počet jednotlivých vyrobených aplikací, Zdroj: Vlastní.....	50

## Seznam grafů

Graf 1:Prognóza HDP [24].....	35
Graf 2:prognóza inflace [24].....	36
Graf 3:Prognóza úrokových sazeb [24].....	37
Graf 4:Celkové výdaje na výzkum a vývoj [25] .....	38
Graf 5: vyjádření postupného útlumu v ekvivalentu CO2 [26].....	43

## Seznam použitých zkratk

CPM	critical part method
BSC	balanced scorecard
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROA	návratnost aktiv
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	návratnost tržeb
PID	piping and instrumentál diagram
EFQM	evropská nadace řízení kvality
HDP	hrubý domácí produkt
ČSN	česká státní norma
MVA	tržní přidaná hodnota
DSC	diskontované cash flow
Vk	vlastní kapitál
Čz	čistý zisk
ČNB	česká národní banka
SW	software