

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku

Diplomová práce

2024

Bc. Simona Janischová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Janischová**
Osobní číslo: **E22530**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této práce je analyzovat výkonnost konkrétního podniku pomocí moderních metod a nástrojů a následně navrhnout doporučení pro jeho posílení konkurenceschopnosti, dlouhodobého růstu a úspěchu na trhu.

Osnova:

- Podnik.
- Vymezení pojmů výkonnost a konkurenceschopnost podniku.
- Charakteristika vybraného podniku a jeho postavení v konkurenčním prostředí.
- Analýza výkonnosti vybraného podniku.
- Zhodnocení a doporučení k posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Horváth and partners. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
HOPE, Jeremy a Steve PLAYER. Beyond performance management: why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance. Boston: Harvard Business School Press, 2012. ISBN 978-1-4221-4195-3.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
MEYER, Marshall W. Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. ISBN 978-0-521-10326-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22.4.2024

Bc. Simona Janischová, v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za podporu, odborné a cenné rady, ochotu a její čas při zpracování mé diplomové práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům společnosti Rieter CZ s.r.o., za jejich spolupráci a vstřícnost při komunikaci a získávání dat. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým, že mi byli po celou dobu studia, a především při psaní této práce, velkou oporou a motivací.

NÁZEV

Hodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat výkonnost konkrétního podniku pomocí moderních metod a nástrojů a následně navrhnout doporučení pro jeho posílení konkurenceschopnosti, dlouhodobého růstu a úspěchu na trhu. V první části této práce jsou vymezeny pojmy podnik, nadnárodní společnost, globální prostředí, výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Druhá část práce je věnována finanční analýze, metodě Balanced Scorecard a následně hodnocení konkurenceschopnosti. Dále jsou v závěru práce návrhy a doporučení pro udržení dlouhodobého růstu a úspěchu dané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, konkurenceschopnost, finanční analýza, nadnárodní společnost, globalizace, Rieter CZ s.r.o.

TITLE

Evaluation of the competitiveness and performance of the selected company

ANNOTATION

The aim of this diploma thesis is to analyze the performance of a specific company using modern methods and tools and then propose recommendations for strengthening its competitiveness, long-term growth and success on the market. In the first part of this work, the terms enterprise, multinational company, global environment, performance and competitiveness are defined. The second part of the work is devoted to financial analysis, the Balanced Scorecard method and then the evaluation of competitiveness. Furthermore, at the end of the thesis, there are suggestions and recommendations for maintaining the long-term growth and success of the given company.

KEYWORDS

Performance, competitiveness, financial analysis, multinational company, globalization, Rieter CZ s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	12
1 PODNIK V ČESKÉM A GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ	13
1.1 Definice podniku dle české legislativy	13
1.2 Nadnárodní společnost.....	14
1.3 Globalizace a nové podmínky pro podnikání	16
1.3.1 Mezinárodní podnikatelské strategie	16
2 VÝKONNOST PODNIKU	18
2.1 Vymezení pojmu „výkonnost a výkonnost podniku“	18
2.2 Měření podnikové výkonnosti	19
2.3 Metody měření podnikové výkonnosti	20
2.3.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku	22
2.3.2 Souhrnné indexy hodnocení podniku	25
2.3.3 Moderní měřítka výkonnosti podniku.....	26
3 BALANCED SCORECARD	29
3.1 Hodnocení podnikové výkonnosti pomocí metody BSC.....	29
3.2 Perspektivy konceptu BSC	31
3.2.1 Finanční perspektiva	32
3.2.2 Zákaznická perspektiva.....	33
3.2.3 Procesní perspektiva	34
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	35
3.3 Postup implementace konceptu Balanced Scorecard.....	36
3.4 Strategická mapa.....	38
4 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	39
4.1 Vymezení pojmu „konkurenceschopnost podniku“	39
4.2 Konkurenční výhoda a competitive intelligence	40
4.3 Členění konkurenceschopnosti z mikroekonomického hlediska	40

4.4	Marketingová analýza konkurenceschopnosti	41
4.4.1	Porterův model pěti sil	41
4.4.2	Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera	43
4.4.3	STEP analýza	44
4.4.4	SWOT analýza	46
5	SPOLEČNOST Rieter Holding AG a dceřiná společnost Rieter CZ s.r.o.	48
5.1	Rieter Holding AG	48
5.2	Rieter CZ s.r.o.	49
5.2.1	Historie	49
5.2.2	Současný stav	50
6	ANALÝZA VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI	52
6.1	Výkonnost společnosti Rieter CZ s.r.o.	52
6.1.1	Tržby a hospodářský výsledek	52
6.1.2	Nákladová a výnosová struktura podniku	54
6.1.3	Ukazatel rentability	56
6.1.4	Ukazatel likvidity	58
6.1.5	Ukazatel EVA a index IN05	61
6.2	Měření výkonnosti metodou BSC	65
6.2.1	Definování strategické mapy pro strategické cíle	67
6.2.2	Návrh strategie dle BSC	69
6.3	Konkurenceschopnost společnosti Rieter CZ s.r.o.	83
6.3.1	Porterův model pěti sil	84
6.3.2	STEP analýza	86
6.3.3	SWOT analýza	90
7	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	93
	ZÁVĚR	100
	POUŽITÁ LITERATURA	101

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model internacionalizace generických strategií.....	17
Obrázek 2: BSC jako strategický rámec	30
Obrázek 3: Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů.....	32
Obrázek 4: Měření strategických finančních témat.....	33
Obrázek 5: Zákaznická perspektiva – základní měřítka.....	34
Obrázek 6: Perspektiva interních podnikových procesů.....	35
Obrázek 7: Rámec měření učení se a růstu	36
Obrázek 8: Šablona pro tvorbu strategické mapy	38
Obrázek 9: Formy konkurence z mikroekonomického pohledu	40
Obrázek 10: Porterův model pěti sil.....	43
Obrázek 11: Grafické vyjádření SWOT analýzy	47
Obrázek 12: Strategická mapa.....	68
Obrázek 13: Posukovací stroj RSB-D 50.....	79
Obrázek 15: Zaměstnanost ve strojírenském průmyslu	87
Obrázek 16: Vývoj kurzu EUR/CZK v letech 2019 až 2024.....	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	19
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Rieter CZ s.r.o.	49
Tabulka 3: Vývoj tržeb v letech 2019 až 2022.....	52
Tabulka 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2019 až 2022	54
Tabulka 5: Struktura nákladů a výnosů v letech 2019 až 2022.....	55
Tabulka 6: Rentabilita aktiv v letech 2019 až 2022	56
Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2019 až 2022	57
Tabulka 8: Rentabilita tržeb v letech 2019 až 2022	58
Tabulka 9: Běžná likvidita v letech 2019 až 2022	59
Tabulka 10: Pohotová likvidita v letech 2019 až 2022	60
Tabulka 11: Okamžitá likvidita v letech 2019 až 2022.....	61
Tabulka 12: Hodnoty úrokové míry v letech 2019 až 2022	62
Tabulka 13: Hodnota vážených průměrných nákladů na kapitál v letech 2019 až 2022	62
Tabulka 14: Hodnoty čistého provozního zisku v letech 2019 až 2022.....	63
Tabulka 15: Hodnoty ukazatele EVA v letech 2019 až 2022	63

Tabulka 16: Vývoj indexu IN05 v letech 2019 až 2022	64
Tabulka 17: Strategické cíle finanční perspektivy	70
Tabulka 18: Vývoj tržeb.....	70
Tabulka 19: Efektivita mzdových nákladů vůči generovaným tržbám.....	71
Tabulka 20: Úroveň solventnosti	72
Tabulka 21: Strategické cíle zákaznické perspektivy	72
Tabulka 22: Externí reklamace	73
Tabulka 23: Průměrná doba vyřízení urgentních reklamací	74
Tabulka 24: Procentuální podíl v regionech v roce 2019.....	75
Tabulka 25: Procentuální podíl v regionech v roce 2020.....	75
Tabulka 26: Procentuální podíl v regionech v roce 2021.....	76
Tabulka 27: Procentuální podíl v regionech v roce 2022.....	76
Tabulka 28: Strategické cíle interních procesů	77
Tabulka 29: Produktivita výroby.....	78
Tabulka 30: Interní zmetkovost.....	79
Tabulka 31: Průměrná doba výroby	80
Tabulka 32: Strategické cíle učení se a růstu	81
Tabulka 33: Fluktuace	82
Tabulka 34: Roční školení zaměstnanců.....	83
Tabulka 35: Kvalifikace zaměstnanců	83
Tabulka 36: Scoring model SWOT analýzy	92

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Základní vzorec pro výpočet rentability	23
Rovnice 2: Rentabilita aktiv.....	23
Rovnice 3: Rentabilita tržeb.....	23
Rovnice 4: Rentabilita vlastního kapitálu	24
Rovnice 5: Běžná likvidita	24
Rovnice 6: Pohotová likvidita.....	24
Rovnice 7: Okamžitá likvidita	25
Rovnice 8: Index IN05	25
Rovnice 9: Ekonomická přidaná hodnota	26
Rovnice 10: Tržní přidaná hodnota.....	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2019 až 2022.....	50
Graf 2: Kvalifikační složení zaměstnanců v letech 2019 až 2022.....	51
Graf 3: Tržby v letech 2019 až 2022	53
Graf 4: Hospodářský výsledek v letech 2019 až 2022	54
Graf 5: Struktura nákladů a výnosů v letech 2019 až 2022	55
Graf 6: Vývoj běžné likvidity v letech 2019 až 2022	59
Graf 7: Vývoj pohotové likvidity v letech 2019 až 2022	60
Graf 8: Vývoj okamžité likvidity v letech 2019 až 2022.....	61
Graf 9: Vývoj indexu IN05 v letech 2019 až 2022.....	64

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC – Balanced Scorecard

EAT – čistý zisk

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

EVA – ekonomická přidaná hodnota

MVA – tržní přidaná hodnota

NOPAT – čistý provozní zisk

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

STEP – sociální, technologické, ekonomické, politické

SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

WACC – vážené průměrné náklady na kapitál

ÚVOD

V době, jakou je ta dnešní, je pro všechny podniky více než důležité neustále sledovat a vyhodnocovat svou výkonnost a konkurenceschopnost. Pomocí analýz těchto dvou faktorů je umožněno pružně reagovat na změny na trhu a udržet si tak svou pozici. V této souvislosti je tak neustálé hodnocení výkonnostní složky podniku klíčovým nástrojem pro posouzení strategického postavení a identifikaci oblastí pro zlepšování. Analýzou výkonnosti je více porozuměno konkurenceschopnosti podniku, jelikož často vyplývá právě z finančních, ale i nefinančních ukazatelů. Celá diplomová práce je zaměřena na analýzu výkonnosti a následné hodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku. Pro spolupráci je vybrána nadnárodní společnost Rieter CZ s.r.o., která je jednou z dceřiných společností švýcarského koncernu Rieter Holding AG. Česká dceřiná společnost má dlouholetou historii na našem území a je považována za lídra ve výrobě textilních strojů pro předení. Hlavní činností závodu však není prodej, ale výzkum a vývoj, kterým je podporován i zbytek koncernu.

První kapitola je věnována podniku v českém a globálním prostředí. Je vymezen podnik dle české legislativy a dále definován pojem nadnárodní společnost. Ve druhé kapitole je popsána výkonnost podniku a její měření za pomoci tradičních a moderních metod. Jsou zde představeny některé ukazatele finanční analýzy. Ve třetí kapitole je představena moderní metoda pro měření výkonnosti podniku – koncept Balanced Scorecard. Tento koncept je jedním z manažerských nástrojů pro strategické řízení a sledování výkonnosti. Byl vyvinut již v roce 1992 jako reakce na nedostatky tradičních systémů. Čtvrtá kapitola vymezuje konkurenceschopnost a modely, pomocí nichž je hodnocena. Je zde například vysvětlen Porterův model pěti sil, STEP analýza a v závěru také SWOT analýza. Všechny tyto modely jsou následně využity v praktické části práce.

V páté kapitole je představen koncern Rieter Holding AG a jeho dceřiná společnost Rieter CZ s.r.o. Kapitola je věnována pestré historii a současnému stavu v podobě konkrétních čísel vycházejících z výročních zpráv společnosti. Celá šestá kapitola je věnována měření výkonnosti pomocí finanční analýzy a konceptu Balanced Scorecard. Z výsledků této analýzy se vychází i v následující části kapitoly, a to v hodnocení úrovně konkurenceschopnosti pomocí metod z teoretické části práce. V poslední kapitole je zhodnocen celý průběh analýzy, včetně interpretace výsledků. Na základě výsledků jsou formulována doporučení a strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti, dlouhodobého růstu a úspěchu na trhu.

1 PODNIK V ČESKÉM A GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zabývá vymezením pojmů podnik, nadnárodní podnik a globální trh. Pojem podnik je označením pro organizaci či instituci, jejíž ekonomická činnost je věnována například výrobě a průmyslu, poskytování služeb, vedení obchodu a maloobchodu, vývoji a implementaci informačních technologií a mnoho dalšímu. V současné době je možné se na českém trhu setkat i s nadnárodními podniky, jejichž podstata spočívá v provozování ekonomické činnosti ve více než jedné zemi a jejichž pobočky je možné nalézt i za hranicemi naší země. Takové firmy mají vysokou úroveň působnosti v globálním měřítku.

1.1 Definice podniku dle české legislativy

Jedním z nejdůležitějších dokumentů pro vymezení obchodních korporací je Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve kterém jsou taktéž právně upraveny různé formy obchodních korporací. Zákon č. 90/12 Sb., o obchodních korporacích dále definuje všechny druhy obchodních korporací a to následovně (Česko, 2012):

„§ 95 - Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.

§ 118 – Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“) a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“).

§ 132 – Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.

§ 243 – Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.“

Dle Korába a Mihaliska je důležité zmínit, že obchodní společnost je právnickou osobou a je založena především za účelem podnikání. Nicméně, pokud to zvláštní zákon nezakazuje, tak společnost s ručením omezeným a akciová společnost může být založena i za jiným účelem, než je podnikání. Dle jejich názoru je problematika akciových společností natolik rozsáhlá, že by přesahovala veškeré rozsahy jejich knihy a taktéž této práce (2005. s. 78).

Pro tuto práci je dostačující vymezení společnosti s ručením omezeným, vzhledem k tomu, že takové společnosti bude věnována celá praktická část práce. Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je tedy právní formou obchodní společnosti, kde všichni společníci ručí

za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu. Základní kapitál je tvořen vklady společníků. Tyto skutečnosti jsou vždy dohledatelné v obchodním rejstříku, kde dochází při zakládání společnosti k jejímu zápisu. Společnost s ručením omezeným může založit jedna fyzická nebo právnická osoba. Minimální vklad do společnosti činí 1 Kč, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Společenská smlouva je dokument upravující fungování společnosti a vztahy mezi jednotlivými společníky. Statutárním orgánem společnosti je každý jeden jednatel, jenž může vystupovat jménem společnosti samostatně. Jednatelé jsou jmenováni valnou hromadou a jsou oprávněni obchodně vést firmu. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a je složena ze všech společníků. Tento orgán má právo rozhodovat o nejdůležitějších činnostech společnosti. Například se podílí na rozdělování hospodářského výsledku, což jinými slovy lze nazvat jako rozdělení zisku mezi všechny společníky. Nepovinným orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na činnost všech jednatelů a kontroluje veškeré obchodní a účetní knihy. Přezkoumává řádnou, mimořádnou, konsolidovanou a mezitímní závěrku. Dozorčí radu volí valná hromada a podmínkou je, že jejím členem nebude žádný z jednatelů a musí být složena minimálně ze tří členů (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 80-81).

1.2 Nadnárodní společnost

V České republice je ve společnosti, a i mezi podnikateli a jinými obchodníky, ustáleným názvoslovím „nadnárodní společnost“, proto tomuto pojmu bude věnována pozornost i dále v práci. Je ale důležité zmínit, že nadnárodní společnosti mají v literaturách často i jiná označení. Blažek a Drášilová uvádí ve své knize, že kromě označení „nadnárodní společnost“, je možné se ještě setkat s pojmy (2013, s. 24).:

- multinacionální,
- transnacionální,
- globální společnosti, resp. korporace, popřípadě skupiny.

V roce 1977 byla dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) šířena definice nadnárodních společností ve znění: „*Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů*“ (Guidelines for Multinational Enterprises, OECD, 1977 cit. podle Zadražilová, 2017, s. 22).

Zadražilová si je ve své knize též vědoma toho, že neexistuje pro nadnárodní podniky v literatuře, ani v praxi, jeden ustálený název. Mezinárodním podnikem je jakýkoliv podnik, který má jednu ze svých organizačních jednotek umístěnou v zahraničí. Korporací se rozumí podnik s obchodní formou akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným anebo je takto také často nazýván všeobecně velký podnik. Multinacionální korporace má dominantní mateřskou společnost a další dceřiné společnosti umístěné v jiných zemích, které se přizpůsobují podmínkám jejich hostitelské země. Taková korporace je propojena hodnotovým řetězcem, to znamená, že napříč matkou i jejími dcerami jsou řízeny procesy od nákupu až po finální prodej a servis. Podobným názvoslovím je transnacionální korporace, ta se však soustředí na hledání výhod v hostitelských zemích a na komparativní výhody, a to vždy zásadně ve svůj vlastní prospěch. Komparativní výhodou je například odlišnost produktů, které se v dané zemi nabízí či extrémně nízké náklady na výrobu a distribuci. Posledním pojmem je globálně integrovaná korporace, což je poměrně novodobý pojem založený na digitálním řízení jednotlivých procesů napříč zeměmi, a to z jednoho centrálního místa. Hodnotový řetězec je členěn tak, aby jeho procesy byly vždy umístěny do země, kde budou přinášet komparativní výhodu. Nadnárodní společnosti často nesou formu akciové společnosti a holdingovou strukturu. Tato forma je chráněná vůči opatřením světových vlád a společnosti se tak stávají pružnějšími. Holding je nejčastěji finanční (čistý holding), což znamená, že mateřská společnost pouze dohlíží na fungování dceřiných společností, stará se o finanční toky, ale nevystupuje jako provozní jednotka. Nevykonává činnosti, jakými jsou například nákup, výroba a jiné logistické procesy (2017, s. 22–23).

Důležité je podrobněji zmínit znaky nadnárodních společností, pomocí kterých je snazší tyto společnosti odlišit od běžných národních společností (Blažek a Drášilová, 2013, s. 25):

- pohyb na více světových trzích,
- využívání komparativních výhod,
- geografická flexibilita.

Za zmínění stojí geografická flexibilita, která spočívá především v poměrně rychlé reakci na změny cen pracovních sil, cen surovin, na vstupech konkurenčních firem na trh atd. Nadnárodní společnosti mají velkou výhodu v tom, že dokážou své provozy poměrně rychle přesouvat do jiných zemí a bránit se tak vzniklým změnám ve svůj prospěch (Blažek a Drášilová, 2013, s. 25).

1.3 Globalizace a nové podmínky pro podnikání

Pojem „nadmárodní společnost“ je často spojován s dalším pojmem, či fenoménem, „globalizace“. Důsledkem globalizace je komplexní propojenost ekonomických, sociálních, politických a kulturních systémů na celosvětové úrovni. Díky tomu je možné během několika minut přesunout informace z jednoho konce světa na druhý konec světa a stejně tak je možné hýbat s prací, půdou a kapitálem. Firmy, které byly připraveny decentralizovat své pravomoce, procesy a zdroje, využily této situace maximálně a bez větších problémů se tak začlenily do globálního prostředí. Naopak firmy zakládající si na tradičně hierarchické struktuře a centralizovaném způsobu řízení jejich procesů, značně zaostávají a nejsou tak dostatečně silnými hráči v globálním prostředí a na mezinárodních trzích často ani nevystupují (Blažek a Drášilová, 2013, s. 1).

Globalizace je spojována i s negativními vlivy, jako je například existenční ohrožení pro malé podnikatelské jednotky, které zůstávají ve stínu nadnárodních společností a jejich aktivit. Globalizace ekonomiky se neustále vyvíjí a dlouho se nebude schylovat k jejímu konci. Na globalizaci působí především dvě roviny – sociálně-politická a technologická. V posledních letech jsme svědky turbulentního rozvoje vědy a techniky či dopravních možností. Již není žádným problémem přemísťovat produkty z jedné strany zeměkoule na druhou stranu zeměkoule, není ani problém mít dodavatele na jednom kontinentu a odběratele na kontinentu druhém. Postupně došlo, a na některých místech ještě stále dochází, k liberalizaci podmínek světového obchodu a k odstraňování různých typů bariér. Kromě vnějšího prostředí, dochází i ke změnám vnitřního prostředí. Pracovníci firem jsou dnes mnohem vzdělanější díky neomezenému přístupu k informacím. Bez informačních technologií se dnes obejde málokterá podnikatelská aktivita a taktéž málokterý pracovník firem na úrovni dělnické či manažerské. Aby firmy mohly dosahovat podnikatelských úspěchů, je nutné provádět podstatné změny. Mezi takové změny patří například správné přeformulování konceptu nabízených produktů nebo jasné definování či změna mapy segmentu trhu nebo výrazné ovlivnění vývoje daného odvětví, ve kterém působí (Hodač a Kotrba, 2011, s. 13-15).

1.3.1 Mezinárodní podnikatelské strategie

Při vstupu do globálního prostředí je nutná modifikace běžných konkurenčních strategií. Pokud se podnik rozhodne internacionalizovat své podnikání, musí zodpovědné osoby být schopny reagovat na mnohem větší rozměry strategického chování firem. Je nutné znát prostředí za hranicemi státu a přizpůsobit se odlišnostem jednotlivých trhů. Přizpůsobení

se novému prostředí probíhá ve více směrech, než je pouhá změna manažerského chování či stylu. Často si mezinárodní rozsah vyžaduje změny ve firemní kultuře anebo je nutné změnit obchodní strategie a přizpůsobit produkty vnějšímu prostředí. Mnoho známých modelů bylo změněno či doplněno o globální prostředí. Jedním z nejznámějších modelů je Porterova matice generických strategií. Tento model je využíván národními společnostmi k identifikaci a formulaci obecných strategií pro dosažení konkurenční výhody na trhu. Porter se ale rozhodl svůj model modifikovat a přizpůsobit ho firmám působícím i za hranicemi státu. Vznikl tak Porterův model internacionalizace generických strategií. Původní vertikální osu ponechal, a to buď s úzkým zaměřením na tržní segment nebo se širokým zaměřením na celé odvětví. K zásadní změně došlo na horizontální ose, pomocí níž se určují dva typy mezinárodních strategií: strategie globální a strategie zaměřená na specifika jednotlivých zemí. Globální strategie se věnuje prostému rozšiřování aktivit na zahraniční trh. Naopak strategie zaměřená na specifikaci jednotlivých zemí spočívá v přizpůsobování se místním podmínkám a v maximálním využití výhod spojených s tímto prostředím. K určování mezinárodních podnikatelských strategií slouží i jiné modely jako například Perlmutterův model EPRG nebo Matice mezinárodních strategií podle Prahalada a Doze (Zadrazilová, 2017, s. 44-46). Na obrázku 1 je znázorněn Porterův modifikovaný model.



Obrázek 1: Porterův model internacionalizace generických strategií

Zdroj: vlastní zpracování dle Porter, 1986 cit. podle Zadrazilová, 2017, s. 45

2 VÝKONNOST PODNIKU

Nedílnou součástí každého podniku by mělo být kvalitně prováděné měření výkonnosti na pravidelné bázi. Měření je prováděno na základě dat, která poskytují informace o úspěšnosti a efektivitě daného podniku. Efektivita podniku může být měřena například v oblasti finanční, operační, tržní, zákaznické a v mnoha dalších oblastech. V této kapitole bude vymezen pojem „výkonnost podniku“ a následně dojde k seznámení s ukazateli a metodami sloužícími k úspěšnému měření již zmíněné efektivitě a úspěšnosti, jinak řečeno výkonnosti.

2.1 Vymezení pojmu „výkonnost a výkonnost podniku“

Společnost využívá pojem výkonnost bez ohledu na odborné či zájmové zaměření. Pojem se čím dál tím více stává přirozenou součástí našich hovorů s tím, že protějšek ví, co tím chceme vyjádřit. Je těžké definovat výkonnost pouze jednou ustálenou definicí, vzhledem k tomu, že je možné pojem užívat napříč různými obory počínaje sportem a konče světovou ekonomikou. Wagner dále ve své knize zmiňuje jednu velmi obecnou definici, kterou je možné přiřadit všem oborům: *„výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti“* (2009, s. 17).

Abychom dokázali směřovat k dosažení určitého cíle, musíme výkonnost rozlišovat ve dvou na sebe navazujících pohledech, čímž si dokážeme odpovědět na jednoduchou otázku, co musíme pro splnění cíle udělat. Prvním pohledem je efektivnost, ta nám říká, do jaké míry dosahujeme stanovených cílů s co nejmenším množstvím zdrojů. Odpovídá nám na to, jak jedinec či organizace využívá své dostupné prostředky k dosažení konkrétních cílů. V angličtině se užívá věta: „do the right things“, v překladu „dělat správné věci“. Naproti tomu stojí ještě jedna anglická věta: „do the things right“, v překladu „dělat věci správně“. Povšimněte si, že došlo pouze k přehození dvou slov, ale celkový význam těchto vět se diametrálně liší. Druhá věta se opírá o druhý pohled na výkonnost, čímž je účinnost. Účinnost se zaměřuje na to, jak dobře dosahujeme svých cílů bez ohledu na to, kolik zdrojů na jejich dosažení spotřebujeme. Pozornost se věnuje spíše kvalitě dosažených výsledků než samotnému procesu vedoucího k jejich dosažení (Wagner, 2009, s. 18).

Příkladem efektivnosti může být to, když firma vyrábí produkt s minimálními náklady a dosahuje při tom co nejvyššího možného zisku, potom můžeme říct, že taková firma je efektivní. Pokud ale firma dosáhne svých stanovených cílů s vysokou úrovní kvality

finálního produktu či služby i přesto, že na to vynaložila příliš moc prostředků, pak o ní můžeme říct, že je účinná. Optimální výkonnost si vyžaduje vyváženost obou těchto pohledů.

„Z provozního pohledu lze podnikové měření výkonnosti definovat jako souhrn metrik použitých ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí (Neely a kol., 1995) nebo jako reportovací proces, který dává zpětnou vazbu zaměstnancům jako výsledek provedených činností v podniku (Bititci a kol., 1997)“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 11).

Knápková, Pavelková a Chodúr ve své knize zmiňují i další definici dle Forza a kol. (2000), která říká, že systém měření výkonnosti je jako informační systém. Oba systémy plní dvě základní funkce. Těmito funkcemi je strukturovaná, a především umožněná komunikace napříč celou firmou mezi všemi podílejícími se organizačními jednotkami na cílových hodnotách. Druhá funkce je založena na sběru dat a informací týkajících se výkonnosti lidí, procesů, systémů, produktů a dalšího (2011, s. 12).

2.2 Měření podnikové výkonnosti

Výkonnost podniku se může měřit za pomoci několika ukazatelů, kterými jsou například finanční, operační, tržní, personální, kvalitativní a další ukazatele. Tabulka 1 níže znázorňuje vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku. Vývoj finančních ukazatelů prošel celkem čtyřmi generacemi. První tři generace měření výkonnosti v podnicích se věnovaly především zisku, jeho růstu a maximalizaci. Ve třetí generaci je ale už brán zřetel na investice a na jejich podílu na zisku. Čtvrtá generace zmiňuje i vlastníky, na které se v moderních metodách měření výkonnosti bere velký ohled (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14).

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výkonnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF,...

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavelková, Knápková, 2012, s. 14

Vlastníci jsou těmi, kdo přišel s myšlenkou podnikání a kdo do celého konceptu vložil nejvíce peněz. Jsou taktéž těmi, kdo za své podnikání nese největší riziko a zodpovědnost. Platí zde jedna důležitá rovnost a to taková, že vlastníci očekávají nějakou návratnost svých vložených prostředků do podnikání, na základě, které se rozhodnou, zda budou dále podnikat

či nikoli. Tato návratnost se zjišťuje v porovnání s rizikovostí, s jakou k podnikání vlastníci přistupují. Úspěšnost této myšlenky, a vlastně i celého podnikání, se měří pomocí shareholder value, jak již bylo zmíněné, jedná se o koncept vytvořený pro akcionáře neboli vlastníky akcií dané společnosti. Tento koncept měří úspěšnost firmy z finančních dlouhodobých cílů, úspěchů a růstu hodnoty akcií. Jak již bylo zmíněno, platí zde rovnost a na druhé straně stojí koncept stakeholder value. Vlastníci ve svém podnikání nesmí brát v úvahu pouze svou spokojenost a úspěchy, musí zajistit, aby se v jejich podnikání dařilo i všem zainteresovaným stranám. Každý ze stakeholderů má na své vlastní uspokojení trochu jiný požadavek a každého stakeholdera musí vlastníci uspokojovat trochu jinak. Zainteresovanými stranami jsou například zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, stát a další. Koncept stakeholder value je rozdílný tedy v tom, že neklade důraz na finanční úspěchy firmy, ale ohlíží se spíše za sociální odpovědností firmy a udržitelným rozvojem. Tento přístup tak může zahrnovat například spravedlivé pracovní podmínky pro zaměstnance, rovné obchodní praktiky, zaměření se na inovace, výzkum, vývoj a dalších spoustu věcí. Jak již vyplývá z tohoto textu, ani jeden koncept nevyklučuje ten druhý, aby mohl fungovat stakeholder value, musí být dostatečně silným shareholder value, výnosnost firmy musí být natolik dostatečná, aby uspokojila i vlastníky a ti nebyli nuceni svůj kapitál přesouvat jinde (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14).

2.3 Metody měření podnikové výkonnosti

K měření podnikové výkonnosti z finančního pohledu se využívá finanční analýza. „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek*“ (Růčková, 2019, s. 9).

Finanční analýza identifikuje toky peněžních prostředků a hodnotí stabilitu finanční rovnováhy a to tak, že se zajímá o odchylky, které je možné ještě snadno napravit, aby se situace vrátila právě do zmíněné finanční rovnováhy. Dále je vytvářena snaha o alarmování situací, kdy dochází k vážným finančním problémům. To, jaká je firemní finanční rovnováha, vychází hlavně z účetní závěrky a z poměrových ukazatelů. Finanční analýza se ale kromě současnosti věnuje také minulosti a minulému toku peněz. Pomocí vertikální analýzy jsou zkoumány účetní výkazy a časově se srovnávají poměrové ukazatele. Mimo to se finanční analýza také věnuje finančnímu managementu a tomu, jak je schopný řídit a udržovat vývoj financí v podniku. Finanční analýza je analýzou komplexní, která se věnuje financování ve firmě „od A do Z“ (Kalouda, 2019, s. 55).

Hlavním cílem finanční analýzy je ověřit, do jaké míry je firma finančně zdravá (ex post analýza) a na základě toho definovat finanční plán pro další období (ex ante analýza). Ex post analýza vychází z minulosti a utváří odhad pro budoucnost. Ex ante analýza je opřena o výsledky finanční analýzy, které považuje za základ pro plánování. Tato analýza tvoří základ pro bankrotní a bonitní modely. Finanční analýza čerpá z účetních zdrojů: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Ne vždy je dostupnost těchto účetních výkazů samozřejmá, například mikro účetní jednotky mají povinnost sestavovat pouze rozvahu. Naopak velké účetní jednotky sestavují všechny výše uvedené účetní výkazy, a to v rozsahu ověřeném auditorem (Růčková, 2019, s. 21-22).

Základem pro provedení kvalitního měření podnikové výkonnosti byly vždy nástroje postavené na ukazatelích. V průběhu let prošlo velké množství ukazatelů úpravami a vyvíjely se taktéž nové systémy pro měření podnikové výkonnosti. Ve vývoji systémů platí, že každý nový systém je vždy postaven na starém používaném systému (Kislingerová a kol., 2014, s. 77). Metody, postupy a ukazatele finanční analýzy můžeme obecně rozdělit na klasické ukazatele a moderní ukazatele finanční analýzy. Metodami finanční analýzy, jež tvoří základní kámen, jsou finanční ukazatele (Knápková a kol., 2017, s. 65):

- absolutní ukazatele – majetková a finanční analýza firmy,
- tokové ukazatele – analýza výnosů, nákladů, zisku a cashflow,
- rozdílové ukazatele – analýza čistého pracovního kapitálu,
- poměrové ukazatele – analýza likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti atd.,
- soustavy ukazatelů – analýza dílčích aspektů finanční situace na souhrnný ukazatel,
- ukazatele hospodaření – bankrotní a bonitní modely.

Analýza absolutních ukazatelů se člení na horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se věnuje časovým změnám absolutních ukazatelů. Podstatou horizontální analýzy je utváření dlouhých časových řad pro kvalitnější interpretaci výsledků měření. Je důležité vždy při takové analýze brát v úvahu vnitřní a vnější faktory obklopující firmu. Vertikální analýza naopak hodnotí vnitřní strukturu absolutních ukazatelů tak, že každou položku základních účetních výkazů hodnotí souměrně k celkové sumě aktiv a pasiv. Tato analýza je velkým ulehčením, protože pomocí ní je možné zhodnocení předchozích období a taktéž firmy s jinou firmou ve stejném odvětví (Růčková, 2019, s. 46).

2.3.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

Klasickými ukazateli finanční výkonnosti podniku jsou především ukazatele absolutní hodnoty zisku a ukazatele rentability. Kislingerová taktéž ve své knize uvádí, že dlouhou dobu se za tradiční měřítko výkonnosti považoval zisk. Zisk byl však v později doplněn o poměrové ukazatele, které jsou mnohem více flexibilní a dají se porovnávat v prostoru a v čase. Prostorové porovnáním je možno chápat porovnání s jinými subjekty v témže oboru podnikání. Ukazatele finanční analýzy sebou však nesou i řadu negativních vlivů a to například, že hodnotí pouze minulost bez ohledu na budoucnost a hodnocení potenciálu. Data jsou snadno ovlivnitelná účetními jednotkami a managementem podniku. I přes to, že se klade důraz na vývoj nových měřítek výkonnosti, která nebudou vycházet pouze z účetních informací, zůstávají měřítka finanční analýzy těmi nejpoužívanějšími nástroji (Kislingerová a kol., 2014, s. 78) V této kapitole bude pro účely praktické části práce dále věnována pozornost čistému pracovnímu kapitálu poměrovým ukazatelům rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Zisk

Zisk je roven rozdílu mezi výnosy a náklady firmy. V českém účetnictví je zisk také nazýván výsledkem hospodaření. Česká účetní soustava rozeznává několik kategorií zisku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 14):

Čistý zisk – EAT

Jedná se o nejdůležitější druh zisku. Je to zisk po zdanění a je připravený k rozdělení mezi vlastníky společnosti.

Zisk před zdaněním – EBT

Tento druh zisku v sobě zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Zisk před zdaněním slouží ke srovnávání podniku v jednotlivých obdobích, ale i ke srovnání s jinými podniky, včetně s podniky z jiných zemích.

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT

Zisk před úroky a zdaněním je oblíbeným na úrovni podnikových divizí, jelikož díky němu je možné hodnotit růst tržeb a řízení nákladů. Je to jeden z vhodných ukazatelů pro měření provozní výkonnosti společnosti.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA

Ukazatel má největší uplatnění u amerických podniků. Českým účetnictvím či finančními odděleními společností není tomuto ukazateli věnována až taková pozornost.

Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost, je ukazatel znázorňující výnosnost vloženého kapitálu do podniku v souvislosti s platební schopností, jinak řečeno likviditou a finanční stabilitou celé majetkové a finanční struktury. Rentabilita vloženého kapitálu nám tedy říká, jak vysoká je schopnost podniku vytvářet nové zdroje a s tím zároveň dosahovat zisku. Rentabilita vyjadřuje míru ziskovosti a ta je důležitá pro alokování kapitálu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 120-126).

Jednoduchým a základním vzorcem pro určení výnosnosti je poměr mezi hospodářským výsledkem a tržbami, což je označováno jako zisková marže. Pro výpočet se používá zisk po zdanění (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 20).

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 1: Základní vzorec pro výpočet rentability

Dalším druhem rentability je rentabilita aktiv, která měří produkční sílu podniku. Je založena na hodnocení zisku s využitím majetku, a to bez ohledu na to, zda byl majetek pořízen z vlastních nebo cizích zdrojů (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 20).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Rovnice 2: Rentabilita aktiv

Rentabilita tržeb měří, s jakou efektivitou firma generuje zisk za pomoci tržeb. Ukazatel se počítá jako poměr mezi ziskem a tržbami (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 20).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 3: Rentabilita tržeb

Posledním často užívaným ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu, která nám měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do podniku. Výsledek tohoto ukazatele by měl být nad úrovní alternativního nákladu na kapitál (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 20).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rovnice 4: Rentabilita vlastního kapitálu

Likvidita

Ukazatele likvidity jsou měřítka, za pomoci kterých je měřena schopnost podniku pokrýt své krátkodobé závazky prostřednictvím dostupných finančních prostředků. Proto, aby firma mohla úspěšně existovat, je důležitá trvalá platební schopnost. Pro výpočet likvidity se vychází z informací běžně dostupných v podnicích. Mezi takové informace je řazen například stav hotovosti v pokladně, stav běžného účtu, faktury, pohledávky a další. Ne vždy však nedodržení stanovených hodnot v rámci likvidity znamená, že se podnik nachází ve finanční krizi, jelikož jsou často využívány kontokorenty či cash pooling, které z rozvahy nejsou na první pohled patrné (Růčková, 2019, s. 128).

Celkem jsou v literatuře uváděny tři stupně likvidity. Na základě předem stanovené míry jistoty, která je požadována od měření, se do čitatele vzorců dosazuje vždy takový rozsah majetkových složek, které odpovídají měřenému stupni likvidity (Knápková a kol., 2017, s. 93). Jako první je uváděna běžná likvidita neboli likvidita III. stupně. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,5 až 2,5. Pokud se ukazatel rovná 1, pak je podniková likvidita riziková (Kalouda, 2019, s. 60-61).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 5: Běžná likvidita

Dalším stupněm, tedy II. stupněm likvidity, je likvidita pohotová. „*Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj*“ (Kalouda, 2019, s. 60-61).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 6: Pohotová likvidita

Ukazatel by měl ideálně nabývat hodnoty v rozmezí od 1 do 1,5. Pokud je výsledek menší než 1, potom musí podnik spoléhat na své zásoby a případně na jejich prodej (Knápková a kol., 2017, s. 93).

Posledním stupněm likvidity je likvidita I. stupně neboli hotovostní likvidita. Tato likvidita je často označována také jako okamžitá likvidita, protože zohledňuje nejlikvidnější položky v rozvaze. Čítatel v sobě nese součet peněz na běžném účtu nebo na jiných účtech, v pokladně a také krátkodobé cenné papíry a šeky (Růčková, 2019, s. 58).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 7: Okamžitá likvidita

Ukazatel nabývá v ideálním případě hodnot od 0,2 do 0,5. Pokud jsou hodnoty ukazatele mnohem vyšší, znamená to neefektivnost ve využívání finančních prostředků k podnikání (Knápková a kol., 2017, s. 93).

2.3.2 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Souhrnné indexy posuzují finanční zdraví a výkonnost podniku. Indexy jsou sestavovány kombinací různých finančních ukazatelů a slouží investorům či analytikům k posouzení celkové situace podniku a jeho zdraví. K hodnocení podniku dochází prostřednictvím jednoho čísla – souhrnného indexu. Tento index má nahradit ukazatele finanční analýzy, jelikož některé ukazatele hodnotí firmu pozitivně a jiné negativně. Souhrnné indexy jsou členěny na bankrotní indikátory, které slouží především investorům a bonitní indikátory. Bankrotní indikátory zkoumají například, jak je podnik schopen dostát svých závazků. Naopak Bonitní indikátory slouží vlastníkům podniku, když není k dispozici propočet čisté současné hodnoty podniku. Na podnik je v rámci bonitních indikátorů pohlíženo jako na „*stroj na peníze*“. Bankrotními modely je například Altmanova analýza nebo index IN05. Bonitním modelem je například Kralickův rychlý test (Scholleová, 2017, s. 191). V praktické části práce bude počítáno s indexem IN05, který je teoreticky vymezen níže.

Index IN05

Jak již bylo zmíněno, index IN05 je jedním z bankrotních modelů hodnotící finanční zdraví podniku. Konkrétně index IN05 je strukturován tak, aby bral ohled na české podmínky podnikání a zároveň akceptuje i hledisko vlastníka. Vzorec pro výpočet tohoto indexu je následující (Scholleová, 2017, s. 192):

$$\text{IN05} = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{OA}}{\text{kr.závazky}}$$

Rovnice 8: Index IN05

Ohodnocení podniku podle vypočtených hodnot (Scholleová, 2017, s. 192):

1. $IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86 %),
2. $0,9 < IN05 < 1,6$ pásmo „šedé zóny“,
3. $IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67 %).

Pro přesnost výpočtu je vyžadována určitá míra zadluženosti podniku a nižší hodnota ukazatele nákladového krytí. Pokud tomu tak není, je doporučeno omezit hodnotu ukazatele EBIT/úrokové krytí na hodnotu 9.

2.3.3 Moderní měřítko výkonnosti podniku

Moderní měřítko výkonnosti podniku vychází z původních klasických či tradičních ukazatelů podnikové výkonnosti. Tato měřítko berou ještě větší ohled na vlastníky podniku a na všechny podnikové činnosti a lidi, účastnících se těchto činností a procesů. Hlavním kritériem těchto měřítek je „*dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku*“. Oproti jiným ukazatelům, je do těchto implementován ekonomický zisk, tzv. „*nadzisk*“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 23).

Původní ukazatele se spíše věnovaly manažerskému řízení a rozhodování, ty modernější však upozorňují na nutnost respektovat hodnoty vlastnických podílů. Díky těmto měřítkům může být zajištěno naplnění cílů vlastníků podniku, nikoliv pouze manažerských cílů. Moderní ukazatele nevycházejí pouze z účetních ukazatelů, ale zaměřují se taktéž na všechny úrovně řízení v podniku. Nejlépe sestavená finanční analýza je kombinací elementárních metod (tradičních) a metod moderních, se kterým vyniknou taktéž podnikatelské cíle. Hlavním podnikatelským cílem je zvyšování tržní hodnoty podniku. Mezi moderní měřítko patří například ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA) nebo ukazatel IN05 (Růčková, 2019, s. 51-52).

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA pracuje především s rizikem vlastníka, které nastává s jeho požadavkem na co nejvyšší možnou výnosnost jeho investovaného kapitálu. Ukazatel tedy měří skutečný ekonomický zisk vytvářený podnikem po odečtení nákladů na kapitál. Základním vzorcem pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je (Kislingerová, 2014, s. 80):

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

Rovnice 9: Ekonomická přidaná hodnota

kde:

NOPAT	čistý operativní zisk po zdanění
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu
C	celkový kapitál bez neúročených dluhů (A-KZ)
KZ	krátkodobé závazky

Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota byla do finanční analýzy podniku vnesena autory ekonomické přidané hodnoty (EVA). Hlavním rozdílem mezi těmito ukazateli je především čas. EVA hodnotí úspěšnost podniku v minulých letech. MVA se dívá do budoucnosti a hodnotí jednotlivá očekávání trhu (Knápková a kol., 2017, s. 175).

„Ukazatel tržní přidané hodnoty (market value added – MVA) je definován jako rozdíl mezi tržní cenou akcie (P) a účetní hodnotou vloženého kapitálu na akcii (book value – BV).“
Pro výpočet platí že (Knápková a kol., 2017, s. 175):

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

Rovnice 10: Tržní přidaná hodnota

Pokud je výsledná hodnota ukazatele kladná, značí to fakt, že tržní hodnota podniku je vyšší než investovaný kapitál. To je pozitivní zprávou především pro akcionáře. Záporná hodnota tohoto ukazatele upozorňuje, že je tržní hodnota podniku nižší než investovaný kapitál do podniku.

Benchmarking

Jedná se o proces, při kterém dochází k porovnávání výrobků, služeb, podnikových činností atd. s největšími konkurenty daného odvětví, jež jsou považovány za absolutní špičku mezi ostatními podniky. Benchmarking může být interní či externí. Interní benchmarking je nejvíce uplatňován u větších podniků, kdy jsou porovnávány jednotlivé útvary mezi sebou. Externí benchmarking čerpá inspirující poznatky od externích partnerů – konkurentů. Hodnotí se, zda měřené procesy zvládají lépe a jaké je jejich tajemství úspěchu. Externí benchmarking se dále dělí na odvětvový a mimoodvětvový (Hope, Player, 2012, 87-88).

Dále je možné benchmarking členit na: procesní, funkcionální a výkonový. Výkonový benchmarking se zaměřuje na konkrétní porovnávání a měření například výkon konkrétního pracovníka, výkon motoru či výkonnost celé organizace jako jednoho celku vůči přímému

konkurentu na trhu. Tento typ benchmarkingu je používán mezi firmami se stejným typem poskytovaných produktů či služeb. Funkcionální benchmarking porovnává jednu či více funkcí určitých organizací. Dobrým příkladem je srovnávání poprodejních služeb obchodních řetězců nebo bezpečnostní garance v leteckém provozu. Výhodou oproti výkonovému benchmarkingu je fakt, že během měření je větší šance najít alespoň jednoho externího partnera, který není schopný měřené organizaci konkurovat. Posledním typem je benchmarking procesní nebo jinak nazýván jako generický. Dochází k měření a porovnávání konkrétních procesů v organizaci. Důraz je kladen především na používané přístupy k vykonávání určitých typů činností, které mění hmotné i nehmotné vstupy na výstupy a spotřebovávají při tom zdroje v regulovaných podmínkách (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20-23).

3 BALANCED SCORECARD

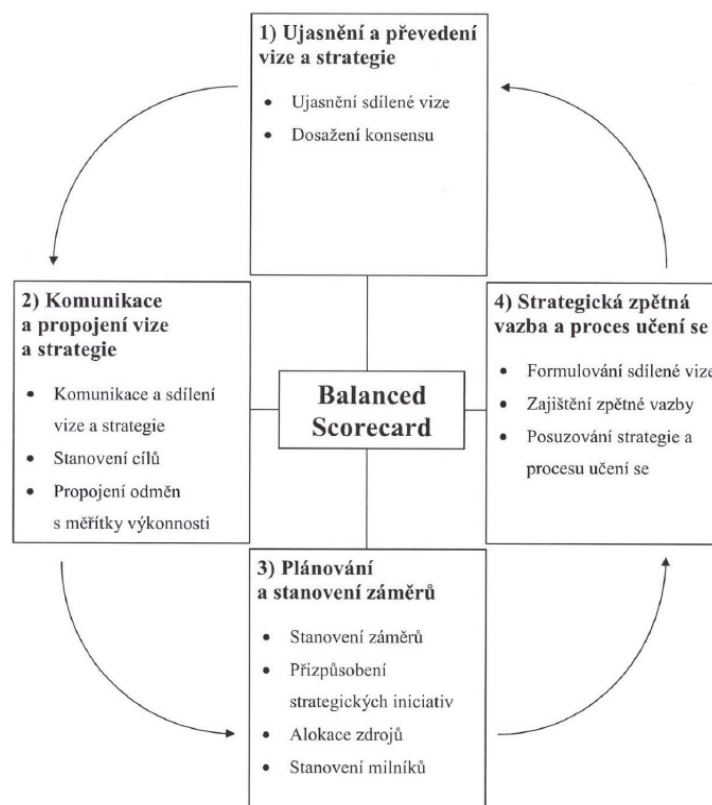
Tato kapitola je věnována konceptu Balanced Scorecard, pomocí kterého je v praktické části diplomové práce měřena výkonnost konkrétního podniku. Pochopení tohoto konceptu je velmi důležité pro jeho správnou implementaci a následnou interpretaci zjištěných výsledků. Balanced Scorecard (dále jen BSC) je metoda tvořící vazby mezi podnikovou strategií a operativními činnostmi podniku s důrazem na měření podnikové výkonnosti.

3.1 Hodnocení podnikové výkonnosti pomocí metody BSC

V oblasti podnikové výkonnosti existují i komplexní systémy měření. Jedním z neznámějších a nejpoužívanějších systémů je Balanced Scorecard. Celý koncept byl vyvinut počátkem 90. let Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Hlavním podnětem pro vznik konceptu byl nesoulad mezi dostatečně silnou konkurenceschopností podniku a příliš velkým finančním zaměřením amerických systémů řízení. Kaplan s Nortonem měli vizi, aby podniky mohly být objektivně, a především kvalitně hodnoceny a jejich analýza byla vyvážená, bylo nutné rozšířit soubor finančních měřítek o nefinanční měřítka. Základem pro vytvoření konceptu se tak stal cíl, že je důležité koncept založit na relevantních činnostech podniku týkajících se financí, zákazníků nebo různých podnikových procesů. S prvním testováním konceptu bylo zanedlouho objasněno, že nejdůležitější částí implementace metody jsou správně zvolené cíle a měřítka, jež dokážou popsat strategický vývoj podniku a zároveň jej budou výkonově měřit. S dalším zkoumáním konceptu bylo zjištěno, že správně zvolené cíle a měřítka neovlivňují pouze správný popis strategie a měření výkonnosti, ale těmito měřítky se dá podnik usměrnit v chování v souladu se strategií. Cíle totiž mohou ovlivňovat podnikové chování, a tak byl dán prostor vizi a podnikové strategii namísto seznamu měřítek (Hope, Player, 2012, s. 39-43)

Podniky si v dnešním dynamickém světě nemůžou dovolit vyhýbat se problémům spojeným s měřením výkonnosti. Několik let je velmi diskutovaným a dominujícím způsobem měření podnikové výkonnosti koncept Balanced Scorecard. Tento koncept byl označen za jeden z nejdůležitějších manažerských systémů vyvinutých v posledních několika letech. Je známo, že výběr měřítek výkonnosti je v podnicích libovolným procesem vzhledem k tomu, že nikdo neví, které z měřítek je lepší než ostatní měřítka. BSC dává měření výkonnosti jisté mantinely, manažeři díky tomuto konceptu ví, v jakých perspektivách se pohybovat, aby byla výkonnost podniku změřena co nejobjektivněji (Meyer, 2002, s 2).

BSC i nadále dodržuje tradiční finanční měřítka, která ale rozšířil o vymezení podnikové strategie, jenž je důležité definovat v novém informačním věku. Podniky se snaží o vytváření hodnoty pomocí investic a inovací v dodavatelské, zákaznické, zaměstnanecké nebo technologické sféře a mnohých dalších sfér. Největší důraz je ale kladen na to, aby finanční i nefinanční měřítka byla interpretována zaměstnancům na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci na vyšších pozicích si musí být vědomi vlastních rozhodnutí a jejich důsledků a následků. Vrcholový management musí být schopen pružně reagovat a pracovat s hybnou silou zajišťující dlouhodobý finanční i nefinanční úspěch. BSC by měla být pomocníkem při převodu poslání a strategie do uchopitelných plánů a měřítek. Na počátku je důležité spolupráce vrcholového managementu (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2006, s. 4-6).



Obrázek 2: BSC jako strategický rámec

Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 23

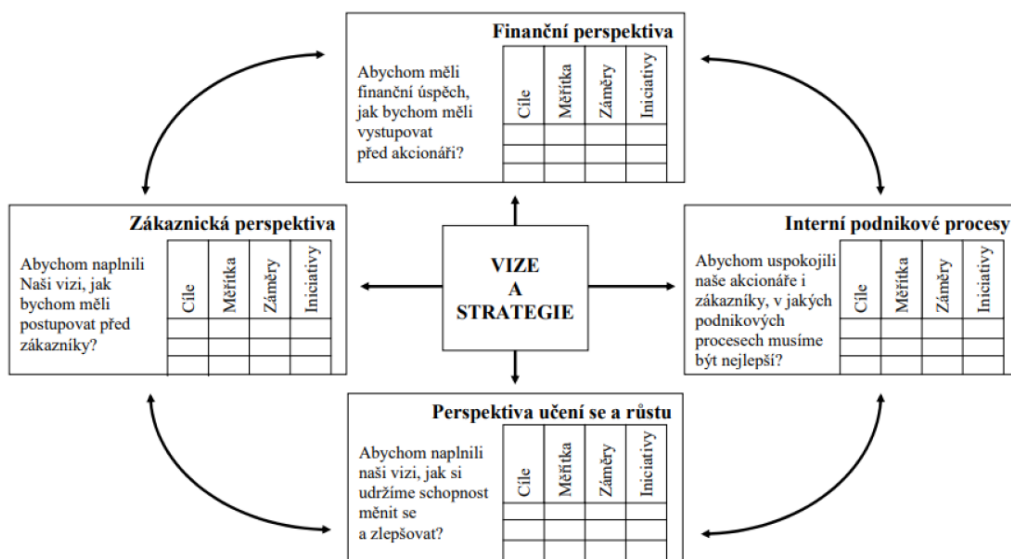
Hlavním cílem BSC je poskytnout podniku systematický rámec pro sledování a řízení výkonnosti z pohledu různých perspektiv. Již z názvu konceptu je jasný, že je jedním z dalších cílů nalézt vyváženost mezi několika směry. Koncept se orientuje na budoucnost podniku a na jeho strategii. Největším problémem je, že v praxi manažeři řeší jeden problém za druhým, a to bez ohledu na podnikovou strategii, na kterou nezbývá prostor a čas. BSC

propojuje jak strategii a vizi podniku, tak jeho hlavní cíle s měřítky a kritérii pro jejich úspěšné naplnění. Na obrázku 2 je znázorněno strategické schéma konceptu. Z obrázku jsou patrné čtyři vývojové fáze. První fází je ujasnění a převedení strategie, jejíž hlavní částí je ujasnění si sdílené strategie mezi vlastníky podniku a všemi zaměstnanci účastnících se podnikových činností. Druhou fází je neustálá komunikace o této problematice, seznámení všech účastníků s podnikovou vizí a strategií. Třetí fáze si klade za cíl vytvoření strategického plánu, který bude rozvinut do dílčích strategických plánů tak, aby jej bylo možné plnit na všech úrovních podniku. Poslední, čtvrtou, fází je kontrola a zpětná vazba, připomenutí si sdílené vize a vyhodnocení celého procesu, tedy všech fází strategického rámce (Veber a kol., 2009, s. 540-542).

3.2 Perspektivy konceptu BSC

Koncept BSC (obrázek 3) v obvyklých případech pracuje se čtyřmi perspektivami, které je důležité vyhodnocovat, aby bylo dosaženo strategických cílů. BSC dává manažerům podnět, aby již před samotným měřením výkonnosti byly správně stanoveny důležité aspekty podniku. Během vývoje konceptu se perspektivy různě měnily a doplňovaly. V současné době se hovoří o těchto čtyřech perspektivách: finanční, zákaznická, procesní a učení se a růstu. K neustálému zdokonalování dochází hlavně v oblasti učení se a růstu. V minulosti se perspektiva učení se a růstu jmenovala jako perspektiva lidských zdrojů a zahrnovala například hodnocení spokojenosti zaměstnanců, jejich školení a vzdělávání nebo osobní rozvoj. V průběhu dalších let se perspektiva nazývala také jako perspektiva inovací se zaměřením na budoucí rozvoj. Aby bylo zabráněno přílišnému zúžení perspektivy, Kaplan s Nortonem v roce 2004 stanovili základní prvky: lidský kapitál, informační kapitál, organizační kapitál (Grasseová a kol., 2012, s. 104).

Jako první se určují finanční cíle s ohledem na zaměření čili čemu se podnik bude prvotně věnovat – růst trhu, obratu, ziskovosti nebo vytváření cash flow. Dále se stanovují cíle v zákaznické sféře, tedy to, na jakém tržním segmentu bude podnik působit a především konkurovat. Až když jsou definovány finanční a zákaznické cíle, může se podnik věnovat interním procesům. Ne vždy stačí správně nastavit nákladovost či jakost. Někdy jsou při implementaci nalezeny nové interní procesy, kterým nebylo věnováno dostatek pozornosti. V posledním kroku by se měl management zaměřit na podnikové učení se růst. Toho se týkají například investice do vzdělávání zaměstnanců, do informačních technologií atd. (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 21-22).



Obrázek 3: Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 23

3.2.1 Finanční perspektiva

„Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?“ Finanční perspektiva tvoří základnu pro celý koncept BSC. Z této perspektivy vychází i další perspektivy. Aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti, musí dojít k propojení finančních procesů s interními procesy a dále by mělo dojít k propojení s činnostmi týkajícími se zákazníků a zaměstnanců (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2006, s. 7).

BSC se často aplikuje na podnik jako celek, tedy na všechna střediska, divize či útvary. Taková aplikace ale bývá mylná. Není možné po všech střediscích požadovat například neustálé zvyšování ukazatele EVA v každém období, kdy je tento ukazatel vyhodnocován. Ačkoliv podniková strategie je jednotná, strategie jednotlivých středisek se mohou lišit, a proto je nevhodné aplikovat jeden cíl a jedno měřítko na celý podnik. U finančních cílů je navíc důležité. Aby splňovala dvě důležité zásady: identifikují finanční výkonnost odvozenou od strategie a dokážou vyhodnocovat cíle a měřítka všech dalších perspektiv. Finanční cíle se vyvíjí s fázemi životního cyklu podniku. Všeobecně jsou uváděny tři fáze: růst, udržení a sklizeň na obrázku 4. V růstové fázi může tak být jasným cílem růst obrátu a prodeje například v určitém segmentu či u konkrétních zákazníků. Ve fázi udržení se očekává co nejvyšší možná návratnost investic. Finančními cíli ve fázi udržení je tak rostoucí ziskovost sledována pomocí vývoje provozního a hrubého zisku. Poslední fází bývá zralost. Do této fáze se nedostane vždy každý podnik. Cílem v této fázi je především

maximalizace přítoku hotovosti sledovaný pomocí provozního cash flow. (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 48-50).

		Strategická témata		
		Růst obrátu a lepší marketingový mix	Snižování nákladů a zvyšování produktivity	Využití zdrojů a investiční strategie
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Obrát na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> Podíl na cílových zákaznících a úctech klíčový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje) 	<ul style="list-style-type: none"> Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřízeň	<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> Doba návratnosti Výkonnost

Obrázek 4: Měření strategických finančních témat

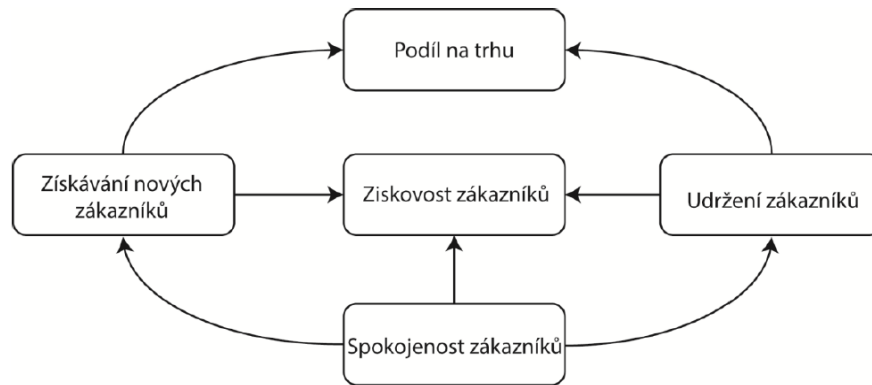
Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 52

3.2.2 Zákaznická perspektiva

„Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?“ Spokojený zákazník je pro podnik tím nejcennějším aktivem. Je součástí procesu vytváření dobrého jména podniku, čímž se zvyšuje potenciál pro opakování nákupů. Ve společnostech, jež jsou rozmanité ve své organizační struktuře, může jedna jednotka iniciovat mnohem silnější primární vztah se zákazníkem oproti jednotce druhé. Naopak ta druhá jednotka může zákazníkovi nabídnout mnohem silnější vztah v rámci poprodejních činností, jakými jsou například servis, instalace nebo zajištění náhradních dílů (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2006, s. 7-8).

Zákaznická perspektiva se mimo jiné soustředí i na cíle, jakými jsou například tvorba strategie pro vstup na nový trh a zaměření se na správný segment. Součástí takové strategie je i to, jakým zákazníkům chce poskytnout své produkty a služby a jak by chtěl být vnímán zákazníkem, ale i konkurencí (Horváth & Partners, 2001, s. 25). Správně stanovené segmenty pro podnik představují takové obraty, které napomáhají plnit finanční cíle. V oblasti zákaznické perspektivy se nejčastěji volí měřítka v podobě měření spokojenosti a loajality zákazníků, zisk na jednoho zákazníka nebo počet nově přichozích zákazníků anebo třeba i jenom pouhých zájemců čili potencionálních budoucích zákazníků (obrázek 5). Nejdůležitějším procesem je včasné pochopení potřeb našich zákazníků, aby byla zachována

konkurenční výhoda. Mnoho firem vystupuje pod sloganem „stát se dodavatelem číslo jedna“, číslem jedna však nemůžou být všechny firmy, a tak minimálně takové slogany fungují jako jakýsi motivační citát pro zaměstnance firmy, aby zákazníkům oni sami chtěli poskytnout ty nejlepší produkty a služby (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 61).



Obrázek 5: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

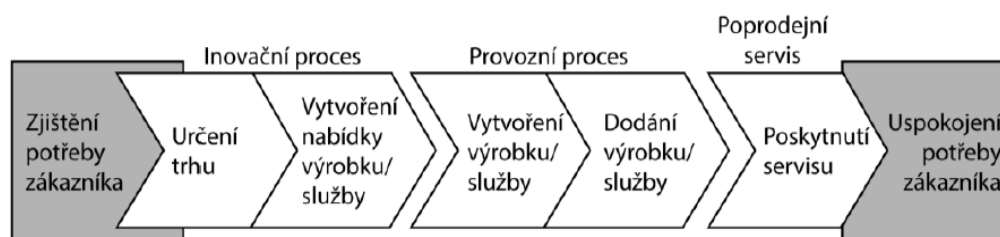
Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 65

3.2.3 Procesní perspektiva

„Abychom uspokojili naše akcionáře i zákazníky, v jakých podnikových procesech musíme být nejlepší?“ V této perspektivě se manažeři zaměřují na identifikaci podnikových procesů, které jsou největším přínosem pro zákazníky a vlastníky. Určování měřítek procesní perspektivy následuje až po stanovení měřítek pro finanční a zákaznickou perspektivu. „Pro BSC doporučujeme, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu“ (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 85).

Inovační proces je jedním z nejkritičtějších procesů v hodnotovém řetězci. Tento proces je nákladotvorný a náklady jsou určeny již ve fázi výzkumu a vývoje. Je důležité, aby manažeři měli spočítanou návratnost investic vložených do výzkumu a vývoje, protože se očekává od tohoto druhu investice pozitivní efekt a přínos pro podnik. Měřítkem v inovačním procesu je například kritický čas či kritický bod a je součástí controllingu. Kritický čas je doba, která se měří od zahájení výzkumu a vývoje produktu a do zavedení finálního produktu na trh, včetně prvního přínosu ziskovosti do podniku. Zisk na tento

produkt musí pokrýt veškeré náklady na výzkum a vývoj. Dle metodiky BSC patří do provozního procesu jak výroba, tak i oblast odbytu. Pokud podnik k výrobě a odbytu přistupuje stejně, může zajistit, aby středisko odbytu pracovalo stejně efektivně, jako středisko výroby. Kromě tradičních finančních měřítek se v provozním procesu objevují také měřítka jako například jakost (měření bezzmetkovitosti) nebo doba trvání provozního cyklu. V poprodejním procesu se největší důraz klade na poskytnutí servisu zákazníkovi a k odbourání jakýchkoliv výpadků (Veber a kol., 2009, s. 540-542). Na obrázku 6 je znázorněn obecný model hodnotového řetězce.



Obrázek 6: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce

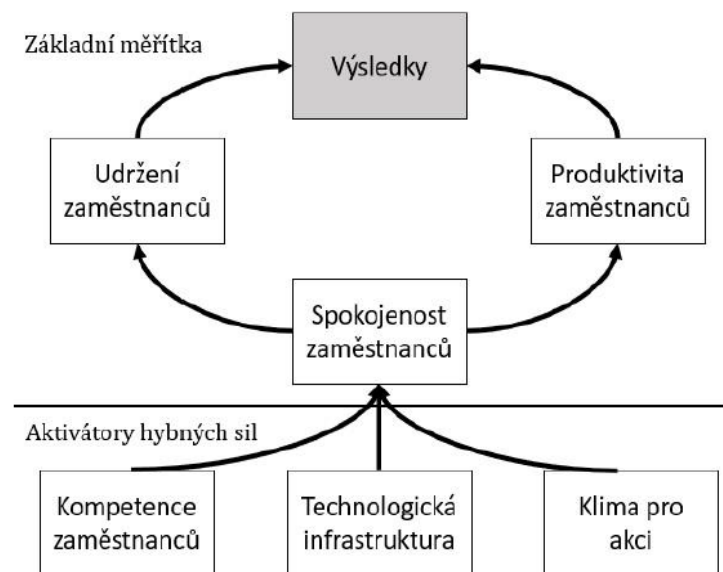
Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 89

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

„Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat?“ Poslední perspektivou je učení se a růst. Tato perspektiva vytváří infrastrukturu pro plnění cílů přechodících perspektiv. Nejdůležitějšími jsou pro podnik investice do budoucnosti a tím nejsou myšleny pouze tradiční investice do výzkumu a vývoje či nových technologií. Podniky musí také investovat do svých zaměstnanců a systémů spojených s nimi. Jenom díky tomu je možné dosahovat dlouhodobých finančních cílů. Problémem této perspektivy je, že investice do zaměstnanců jsou často brány jako náklady a v nejhorších případech jsou z účetního modelu vyškrtávány. Tato akce se neprojeví hned, ale když už se projeví, tak jí manažeři označují jako „problém někoho jiného“. Klíčovými výstupními měřítky v oblasti zaměstnanecké perspektivy jsou například měření spokojenosti zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců nebo měření jejich produktivity. (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 112).

Spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita vůči podniku jsou těmi nejdůležitějšími faktory v oblasti podnikové kultury. Spokojení zaměstnanci zvyšují produktivitu, odpovědnost, kvalitu procesů a mají vliv i na pozitivně fungující zákaznický servis. Dá se tedy říct, že právě zaměstnanci dokážou přenést svou spokojenost i na zákazníka. Stálí a loajální zaměstnanci

jsou hodnotou pro podnik a know how pro spoustu procesů. Se zvyšováním zaměstnaneckých dovedností a znalostí roste produktivity, což je jedním z měřitek, jak již bylo zmíněno. Nejlépe definovaným měřítkem pro měření zaměstnanecké produktivity je zisk na zaměstnance. Toto měřítko nám říká, jak velký výstup dokáže jeden zaměstnanec vyprodukovat. Ne vždy je toto měřítko objektivní, nese s sebou i řadu problémů. Měřítko v sobě nezahrnuje náklady na obrat na zaměstnance. Pokud tedy dojde k navýšení obratu na zaměstnance způsobeném dodatečným prodejem výrobku, zvýšený obrat na zaměstnance se dostane pod úroveň marginálních nákladů, které nejsou součástí ceny a tím klesne zisk na zaměstnance. Manažeři tuto situaci řeší zvyšováním jmenovatele či čitatele v poměru obrat/zaměstnanci. Dalším možným řešením je outsourcing, to dokáže zachovat stejnou výši obratu s menším počtem interních zaměstnanců. Při zavádění outsourcingu je vždy důležité myslet na interně dodávané služby a jejich kvalitu a rozsah a na externě dodávané služby (Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 115-117). Propojenost měřitek této perspektivy je znázorněna na obrázku 7.



Obrázek 7: Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: Robert S. Kaplan a David P. Norton, 2007, s. 115

3.3 Postup implementace konceptu Balanced Scorecard

Horváth & Partners ve své knize uvádí celkem pět kroků implementace konceptu Balanced Scorecard (2002, s. 57-65):

První fáze – vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

První fáze je nejkritičtější fází celé implementace BSC. V této fázi dochází k definici pravidel platných pro všechny jednotky, tedy napříč celým podnikem. Jsou stanoveny perspektivy a je rozhodnuto, na jakých místech bude koncept využíván, protože ne vždy je nutností aplikovat koncept na celý podnik. Další nezbytností je určit zodpovědné vedení celého podniku, případně jmenování konkrétního vedoucího týmu pro implementaci a kontrolu.

Druhá fáze – objasnění strategie

Cílem BSC není vytvořit nové podnikové strategické cíle, ale pokusit se o uplatnění již existujících strategií. Pokud je například cílem podniku proniknout na nový trh, tento cíl se v BSC podrobně konkretizuje a převede se do čtyř perspektiv. V této fázi by se taktéž top management měl shodnout na otázkách týkajících se strategické analýzy příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, fází životního cyklu a dalších.

Třetí fáze – tvorba BSC

Ve třetí fázi je vymezeno BSC pro konkrétní organizační jednotku. Organizační jednotkou se rozumí buď celý podnik, divize nebo obchodní jednotka či servisní oddělení. V této fázi jsou v organizační jednotce předány veškeré informace o konceptu – konkretizace strategických cílů, pomocí příčin a následků jsou propojeny strategické cíle a k nim přiřazeny měřítka, dále jsou stanoveny cílové hodnoty a všichni účastníci by měli tyto strategické akce odsouhlasit. Jádrem celého konceptu BSC jsou strategické cíle. Je důležité si uvědomit, že měřítka nemohou být efektivní, pokud nejsou správně stanoveny strategické cíle.

Čtvrtá fáze – postup při procesu rozšíření – roll-out

Tato fáze aplikuje předchozí tři fáze do všech organizačních jednotek podniku. Díky tomuto procesu dochází ke snazšímu monitorování více podnikových míst. Dochází k přenesení strategických cílů a vizí z nadřazené jednotky k jednotkám podřízeným – vertikální integrace cílů. Na horizontální úrovni poté dochází ke sladění cílů a strategických akcí napříč dané jednotky.

Pátá fáze – zajištění kontinuálního nasazení BSC

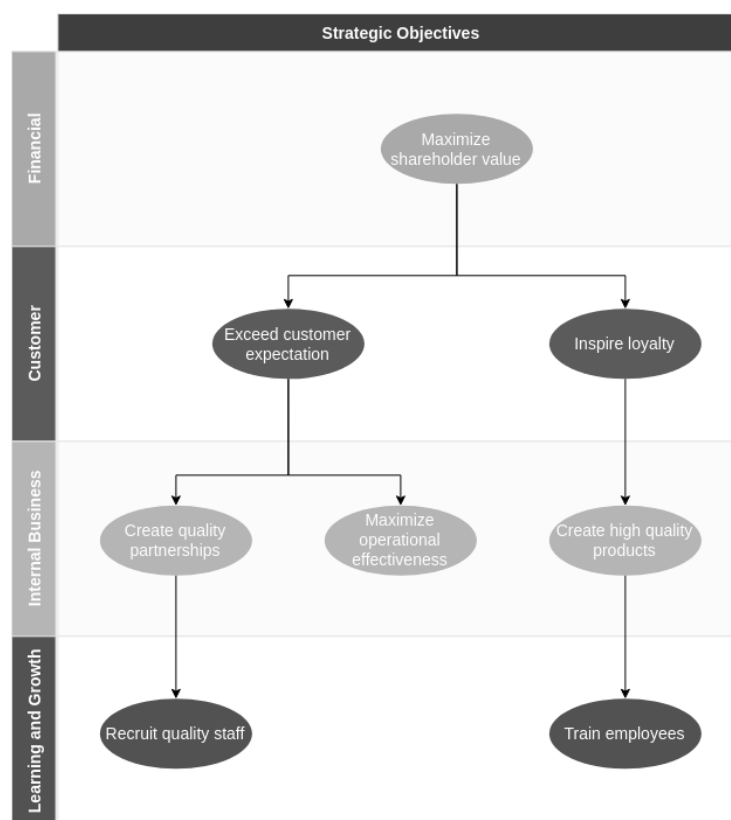
V této fázi je vyžadováno flexibilní zapojení celého podniku do konceptu BSC a přizpůsobení se strategickým cílům a plánům. Dochází k propojení BSC s manažerskými systémy řízení. Toto propojení je ale málokdy stoprocentní vzhledem k tomu, že již před

zaváděním konceptu BSC je již stanovena hierarchická a funkcionální struktura podniku. Je tedy těžké z těchto struktur vyčíst zodpovědnosti za jednotlivé cíle definované v BSC. Pro proveditelnost je důležité:

- controlling sledující realizaci strategických akcí vymezených pomocí BSC,
- integrace BSC do strategického a operativního plánování,
- integrace do systému reportingu,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů.

3.4 Strategická mapa

Strategická mapa na obrázku 8 je nástrojem strategického řízení a plánování. Díky mapám jsou podniky schopné vizualizovat a s ostatními komunikovat svou strategii. Strategické mapy jsou doplňkem konceptu Balanced Scorecard a jejich klíčovými prvky jsou: perspektivy, cíle, příčinné vztahy, ukazatele, cílová hodnota a mnoho dalšího. Strategická mapa je mimo jiné znázorněním řetězce příčin a následků, jelikož znázorňuje vzájemnou závislost mezi jednotlivými cíli (Grasseová a kol., 2012, s. 109).



Obrázek 8: Šablona pro tvorbu strategické mapy

Zdroj: VisualParadigm, 2024

4 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Konkurenceschopnost je schopnost jednotlivců, podniků či světových ekonomik mezi sebou efektivně a poctivě soutěžit na trhu. Být konkurenceschopným je klíčovým prvkem pro dlouhodobý úspěch snad každého podniku. V současném globalizovaném prostředí, které se dynamicky mění a vyvíjí, je důležité, aby se podniky neustále přizpůsobovaly k udržení kroku s konkurencí a mohly tak uspět na trhu. Tato kapitola se zaměřuje na definici konkurenceschopnosti, rozdělení konkurenceschopnosti a její hodnocení za pomoci metod analyzujících její sílu.

4.1 Vymezení pojmu „konkurenceschopnost podniku“

K vymezení pojmu „*konkurenceschopnost podniku*“ existuje velké množství různých definic od nespočtu autorů. Konkurenceschopnost je možné hodnotit z několika pohledů, jakými jsou například obecná ekonomická teorie, management podniku a marketing. Vzhledem k rychlému rozvoji komunikačních technologií a šířící se globalizaci se dříve lokální národní podniky dostávají do prostředí nadnárodních firem a trhů, kde musí bojovat o konkurenční výhodu nejčastěji s oligopolní konkurencí. V takovém prostředí podniky dále bojují s vyšším počtem nabídek nad poptávkami a snaží se globalizovat své procesy, činnosti a systémy. Podniky činí výrazné změny v jejich fungování na trhu. Z masových trhů přechází k trhům diferencovaným a posilují svůj management. České podniky jsou na mezinárodních trzích značně znevýhodňovány, jelikož tématu konkurenční výhody není na našem území věnována dostatečná pozornost a jsou tak ovlivněny dlouhodobé strategické vyhlídky většiny podniků (Kožená, 2007, s. 7).

Podstata konkurence podniků je právě v jejich konkurenceschopnosti, která je jedním ze základních prvků podnikatelského potenciálu. Pojem „*konkurence*“ je možné dle českého slovníku nahradit slovy: soutěžení, rivalství, boj či hospodářská konkurence. Z toho vyplývá, že konkurence se nedotýká pouze ekonomických oborů, ale taktéž sociálních, kulturních, politických či etických. Jedná se o vztah minimálně dvou subjektů nazývaných jako „*konkurenti*“, kteří mezi sebou vedou konkurenční boj. Aby se jednotlivec, podnik nebo ekonomika mohli stát konkurenty, musí splňovat následující podmínky: musí být konkurenceschopní, a především musí chtít vstoupit do konkurenčního boje. Důležité je chápat rozdíl mezi pojmy „*konkurenceschopnost*“ a „*konkurence*“. Konkurenceschopnost je chápána jako firemní potenciál čelit konkurentům. Konkurence je spíše výsledkem aktivity firmy, jedná se o výsledný produkt či službu (Sedláček a kol., 2013, s. 14-19).

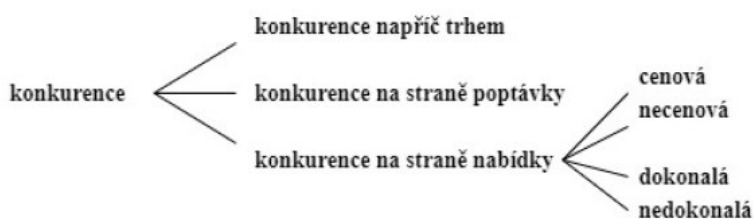
4.2 Konkurenční výhoda a competitive intelligence

Dle Kožené je konkurenční výhoda: „*hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení*“ (2007, s. 13). Aby byla konkurenční výhoda realizovatelná, je nutné, aby podniky zajistily na jedné straně zvýšení spotřebitelské hodnoty a na straně druhé snížily spotřebitelské ceny. Cílem konkurenční výhody je, aby byly maximálně uspokojeny zákaznické požadavky s pokusem o minimalizaci cen pro zákazníky, a to s efektivním využitím výrobních zdrojů. K realizaci konkurenční výhody slouží konkurenční strategie. Podle M. Portera: „*konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence pohybuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví*“ (Kožená, 2007, s. 13-14).

S konkurenční výhodou úzce souvisí pojem „*competitive intelligence*“ neboli konkurenční zpravodajství. Competitive intelligence má za cíl sbírat, analyzovat a interpretovat informace o konkurenci a konkurenčním prostředí. Konkurenční zpravodajství není vždy správným překladem pro pojem, zde čeština naráží. Pojem „*intelligence*“ je vysvětlován jako schopnost získat a aplikovat znalost. Competitive intelligence se nezabývá pouze analýzou konkurentů, ale spíše analýzou podnikové konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik pohybuje (Molnár, 2012, s. 33).

4.3 Členění konkurenceschopnosti z mikroekonomického hlediska

Na konkurenceschopnost se dá pohlížet z několika oblastí. Tou nejzákladnější oblastí je mikroekonomická. Mikroekonomie definuje konkurenci jako boj mezi prodávajícími a kupujícími totožného produktu či služby. Konkurenti si mohou konkurovat různými prvky, ať už je to samotný produkt či služba, cena nebo reklama. Konkurenci z mikroekonomického pohledu je možné členit následovně dle obrázku 9 (Mikoláš, 2005, s. 65-66):



Obrázek 9: Formy konkurence z mikroekonomického pohledu

Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 66

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou vymezuje vztah mezi prodejcem a spotřebitelem. Výrobce chce svůj produkt či službu prodat s co nejvyšším možným ziskem, spotřebitel si naopak přeje nakoupit produkty a služby za co nejnižší možné ceny. Pokud má nastat rovnováha, je nutné vytvořit kompromisy na obou stranách. Konkurence pouze na straně poptávky je konkurencí mezi spotřebiteli, kteří chtějí nakoupit co největší množství produktů za co nejnižší ceny. Čím vyšší je poptávka, tím více roste konkurence mezi spotřebiteli. Konkurence na straně nabídky souvisí s maximalizací zisku, což je jedním z hlavních cílů podniků. Pokud je nabídka nižší než poptávka, má to za důsledek poklesy cen na trhu. Konkurence se dále člení na cenovou a necenovou. Cenová konkurence spočívá ve využívání cen jako nástroje konkurenčního boje. Snižováním cen prodejci dokážou přilákat větší množství spotřebitelů. Necenová konkurence je založena na faktorech, jako je například vysoká kvalita nabízených produktů, design a image produktů nebo technologická vybavenost. Poslední skupinou konkurence je dokonalá a nedokonalá konkurence. Hlavním prvkem dokonalé konkurence je velké množství konkurentů na straně nabídky i poptávky a napříč celým trhem. Na trhu je ale možné se spíše setkávat s nedokonalou konkurencí, která se dále rozlišuje na monopolní konkurenci, monopol a oligopol (Mikoláš, 2005, s. 65-68).

4.4 Marketingová analýza konkurenceschopnosti

Marketingově orientované teorii konkurence se v minulosti věnovalo velké množství autorů. Mezi nejznámější patří například Michael Porter – zakladatel modelu pěti sil nebo Philip Kotler, který je považován za nejvyšší kapacitu marketingového oboru. Marketingová analýza konkurenceschopnosti slouží k vymezení, a především pochopení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb nebo postavení na trhu. Díky těmto analýzám je vytvářen pevný základ pro efektivní marketingovou strategii, která umožňuje podniku konkurenční výhody v soutěživém prostředí.

4.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jedná se o analytický nástroj sestavený Michaelem Porterem. Tento nástroj slouží k posuzování atraktivity daného trhu z pohledu konkurence. Definované síly v modelu ovlivňují firmu na její cestě k dosažení ziskovosti. Model je tvořen následujícími faktory (Magretta, 2012, s. 41-67):

Hrozba vstupu nových konkurentů

Je hodnoceno, do jaké míry je snadné pro nově příchozí firmy vstoupit na trh. Příchod nových firem na trh způsobuje pokles ziskovosti firem již působících na trhu. Ptáme se otázkou: „*čím lze zvýšit bariéry vstupu?*“

Vyjednávací síla dodavatelů

Tento faktor hodnotí sílu všech působících dodavatelů v daném odvětví. V případě, kdy je dodavatelů v odvětví málo, mají velkou sílu diktovat si podmínky a určovat ceny či omezovat dodávky. Na to reaguje zisk firem svým poklesem, vzhledem k tomu, že například nedisponuje dostatečnými dodávkami od dodavatelů. Ptáme se otázkou: „*čím lze zlepšit naši pozici vůči dodavatelům?*“

Vyjednávací síla zákazníků

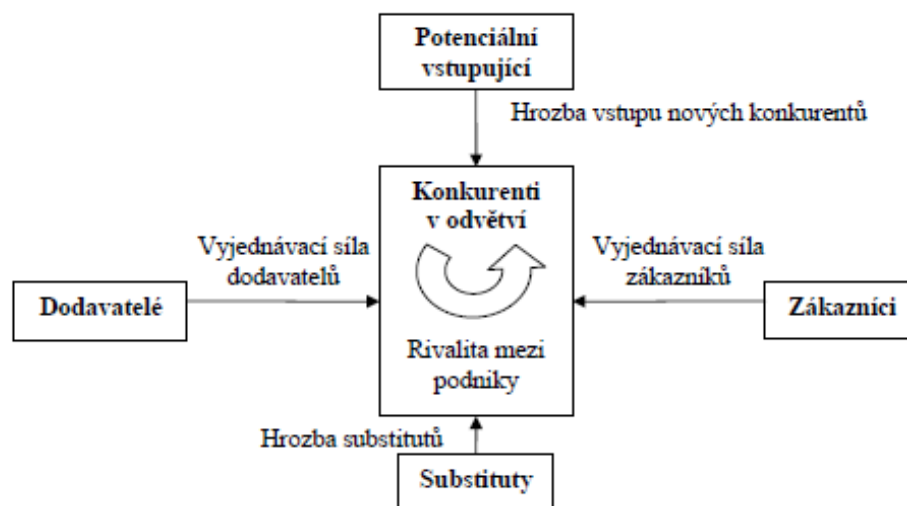
Ovlivňuje to, jak je konkrétní zákazník silnou osobností z pohledu firmy. Pro zákazníka je jednoduchý odchod ke konkurenci v případě nespokojenosti. Zákazník je schopen svou poptávku po určitém produktu či službě nahradit substitutem, kterých je na trhu čím dál tím více. Dále je cílem zákazníka minimalizovat své náklady a rozhodovat se na základě ceny a tomu přizpůsobovat své požadavky. Zákazník v dnešní době může být pro firmu konkurencí i díky tomu, že si může požadovaný produkt či službu vyprodukovat samostatně. Otázka: „*čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?*“

Hrozba substitutů

„*Čím lze snížit hrozbu substitutů?*“ Je zkoumána dostupnost produktů a služeb, které by mohly nahradit naši nabídku. Levnější substituty přilákají spotřebitele a tím spustí pokles ziskovosti v dané firmě.

Síla konkurence

Síla měří rozsah působících konkurentů na daném trhu či odvětví. Určuje, jak vysoký konkurenční tlak je na podnik vyvíjen a do jaké míry ho tento tlak ovlivňuje. „*Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurenci?*“



Obrázek 10: Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, 1998 cit. dle Magretta, 2012

Porterova analýza znázorněna na obrázku 10 slouží pro strategickou analýzu celkového prostředí firmy a napomáhá k vytvoření strategických otázek. Výstupem analýzy jsou identifikované hrozby a příležitosti. Porterův model pěti sil se dá považovat za analýzu marketingového mikroprostředí firmy (Magretta, 2012, s. 41-67).

4.4.2 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Jedná se o teorii vytvořenou Philipem Kotlerem a týká se strategické tržní pozice, kterou si podnik samostatně vymezuje. Kotler definuje čtyři strategie (Mikoláš, 2005, s. 74-75):

Vedoucí firma na trhu

Vedoucí firma na trhu má dominantní postavení a zabírá zhruba 40 % tržního podílu. Taková firma vede celý trh a určuje si vlastní podmínky a pravidla. Vyniká svými lehce přizpůsobivými cenami, novými výrobky a kvalitní propagací.

Tržní vyzyvatel

Tržní vyzyvatel využívá k vlastní existenci na trhu ofenzivní strategie. Ta spočívá v aktivním úkonům proti vedoucí firmě a získávání konkurenční výhody. Vyzyvatel se na trhu pohybuje jako druhá až třetí nejlépe ohodnocená firma a zabírá tak značný tržní podíl.

Následovatel

Zabírá oproti dvěma prvním typům firem značně menší podíl na trhu (udává se něco okolo 10-20 %). Nesnaží se výrazně bojovat proti konkurenci, nechává se spíše inspirovat vedoucí firmou a snaží se již existující výrobky a služby vylepšovat a inovovat.

Výklenkář

Tyto firmy tzv. „*vyplňují mezery na trhu*“. Snaží se vynikat v té části trhu, která je vedoucími firmami opomínána. Vyhýbají se konkurenčním bojům a jejich strategie je spíše zaměřena na nalezení menších skupin zákazníků či se zaměřují pouze na specifické typy výrobků.

4.4.3 STEP analýza

STEP analýza slouží k analýze marketingového makroprostředí firmy. Makroprostředí je tvořeno faktory, které podnik nemůže svévolně ovlivňovat. Je tedy důležité umět se makroprostředí přizpůsobovat. Opakem makroprostředí je mikroprostředí, které je tvořené faktory, které firma ovlivňovat může. Jsou zde řazeny faktory jako například: dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence atd. Pokud se firma rozhodne nerespektovat faktory makroprostředí, zakládá si na rizicích o různé síle a velikosti. Makroprostředí je tvořeno faktory, které jsou členěny do čtyř kategorií (Zamazalová a kol., 2010, s. 105-106):

- Sociální,
- Technické a technologické,
- Ekonomické,
- Politické a právní.

První písmena kategorií utváří tzv. akronym STEP. Někdy je tento pojem uváděn v přeházeném pořadí písmen jako PEST. V posledních letech se čím dál častěji do této analýzy přidává legislativní a ekologická kategorie. Se zohledněním těchto dvou kategorií vzniká akronym PESTLE. Pod tímto názvem je v poslední době čím dál známější analýza marketingového makroprostředí podniků.

Sociální faktory jsou druhu demografického a kulturního. Faktory se věnují vlastnostem určitých trhů a jejich subjektů. Kultura je soubor hodnot a idejí, jež spojují určitou skupinu lidí, v našem případě je možné kulturu přirovnat k podnikové kultuře, která propojuje subjekty napříč celým podnikem. Demografické faktory charakterizují obyvatelstvo. Analyzují velikost, rozmístění, hustotu a další statistické veličiny hodnotící obyvatelstvo.

Hodnoceno je také pohlaví, věk, zaměstnanost nebo úroveň vzdělání. Dalšími kategoriemi faktorů jsou technické a technologické faktory. Technologický pokrok prochází turbulentním vývojem. V tomto ohledu mají značnou výhodu firmy se silnou finanční základnou a mezinárodní působností. Firmy s dostatkem finančních prostředků získávají konkurenční výhodu, protože jsou schopny investovat do vlastního výzkumu a vývoje v mnohem větším rozsahu než finančně slabší firmy. S rozvojem technologií dochází taktéž k rozvoji znalostí a celkové vzdělanosti zaměstnanců. S rozvojem technologií je důležité brát větší zřetel na spotřebitele a jeho bezpečnost. To zajišťují právní normy na ochranu bezpečnosti a spotřebitele a normy na ochranu životního prostředí. Velké a silné firmy mají větší šanci na ovlivňování legislativy v této oblasti (Zamazalová a kol., 2010, s. 106-107).

Ekonomické prostředí přináší široké podnikatelské možnosti a trendy v podnikání. Je ovlivňována kupní síla a chování spotřebitelů. Kupní síla je závislá na spotřebitelské a firemní ekonomické situaci. Ekonomické prostředí souvisí s několika vlivy, které ovlivňují podniky. Těmito vlivy jsou HDP, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby či měnový kurz. Všechny tyto vlivy mohou působit na kupní sílu a výrazně ji ovlivňovat. Pokud je ovlivňována kupní síla, jsou ovlivněny taktéž podniky a jejich působení na trhu. S rostoucí nezaměstnaností klesá poptávka po produktech a službách. Inflace znamená zvýšení cenové hladiny, s čímž klesá zájem o nakupování, jelikož se spotřebitelé obávají znehodnocení svých úspor. Cenová hladina ovlivňuje taktéž úrokové sazby. Vysoká úroková sazba vede ke spoření, což způsobuje zpomalení ekonomického růstu, snižuje spotřebu domácností a zvyšuje nezaměstnanost. V opačném případě, pokud jsou úrokové sazby příliš nízké, lidé mají větší podnět k utrácení a odmítají své prostředky spořit (Červený, Hanzelková, Keřkovský, 2016, s. 43-51).

Nejvýrazněji podniky ovlivňují politické faktory. S tímto souvisí právní rámec o existenci firem, ochrana spotřebitele a životního prostředí či vynutitelnost práva. Zákony a předpisy upravující podnikání výrazně ovlivňují podmínky pro fungování podniků. Dalšími vlivy ovlivňujícími existenci firem jsou například: struktura vládních výdajů, daňový systém či korupce a celková bezpečnost firem. Toto je pouze výčet těch nejzákladnějších faktorů. V politické praxi existuje mnohem více vlivů působících negativně, ale i pozitivně na existenci firem. Faktory týkající se životního prostředí souvisí hodně s certifikacemi podniků. Důraz je kladen na udržitelný rozvoj a ekologii, jež ovlivňuje taktéž politické faktory (Zamazalová a kol., 2010, s. 106-107).

4.4.4 SWOT analýza

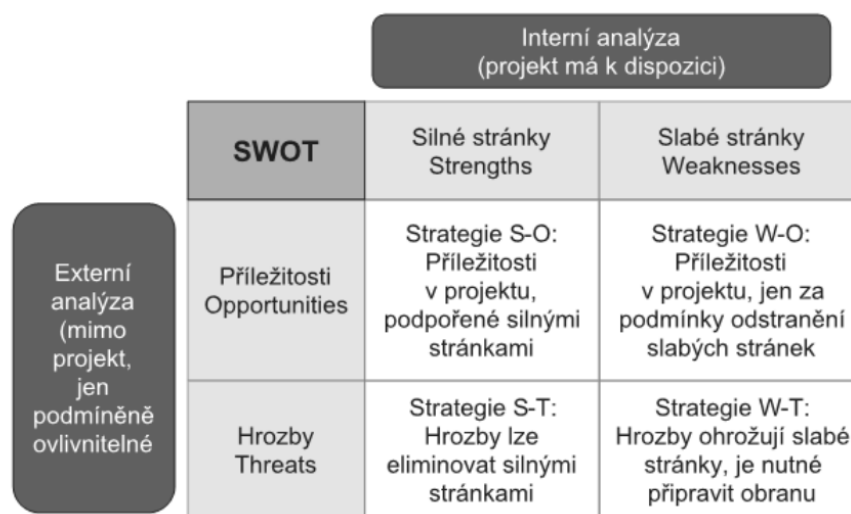
Pro každou společnost je nezbytné vytvoření SWOT analýzy (obrázek 11). Je to analýza, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky identifikaci těchto prvků dochází k vyhodnocení současného stavu podniku. Každý prvek SWOT analýzy musí být v absolutním vyjádření a ve vztahu ke klíčovým konkurentům (Philip Kotler, Milton Kotler, 2013, s. 30).

Jak již bylo zmíněno, je to analýza silných a slabých stránek (strengths and weakness) a jejich příležitostí a hrozeb (opportunities and threats). Analýza je zmiňována ve velkém množství odborné literatury, avšak málokdo umí správným způsobem naplnit jednotlivé kvadranty požadovanými informacemi. Silné a slabé stránky jsou hodnoceny interními daty podniku, naopak hrozby a příležitosti jsou spjaty s vnějším prostředím, ve kterém podnik vystupuje. Hrozby a příležitosti ovlivňuje velké množství faktorů jako například: globalizace, typ odvětví, životní cyklus podniku a další. Na otázky týkající se mikroprostředí či makroprostředí odpovídají jiné metody zkoumání. Jednou z pomocných metod je PESTLE analýza pro hodnocení makroprostředí a druhou pomocnou metodou je Porterova analýza pěti sil pro hodnocení mikroprostředí (Molnár, 2012, s. 97).

Každý podnik by se měl snažit podporovat své silné stránky a potlačovat slabé stránky. Z hlediska makroekonomického prostředí musí podnik dokázat přijímat příležitosti a odvracet hrozby. Jenom díky takovému přístupu se může podnik dostat do konkurenční výhody a být na trhu úspěšný a především konkurenceschopný. Postup pro sestavení SWOT analýzy je následující (Červený, Hanzelková, Keřkovský, 2016, s. 110-113):

- identifikace silných a slabých stránek,
- identifikace příležitostí a hrozeb,
- rozdělení identifikovaných faktorů do čtyř kvadrantů,
- identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb našich konkurentů, výrobků atd.,
- definování důležitosti a pravděpodobnosti výskytu u všech faktorů,
- tvorba přehledného grafického zobrazení všech faktorů,
- tvorba matice závažnost/výkonnost,

- tvorba matice příležitostí,
- tvorba matice ohrožení.



Obrázek 11: Grafické vyjádření SWOT analýzy

Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011, s. 219

„Strategická slepota je neschopnost vidět příležitosti a hrozby na trhu. Tvorba budoucnosti a strategie je v rukou úzké skupiny lidí. Firmám chybí demokratizace při tvorbě nápadů, možnost jednotlivců vyjádřit se ke klíčovým rozhodnutím. Převládá tradiční paradigma, že na tvorbu strategie lidé z nižších úrovní mentálně nemají. Firmám chybí řízený proces generování a využívání strategických příležitostí, přestože právě ten je nutnou podmínkou obnovy firmy. Firma potřebuje vytvářet zisk pro současnost i předpoklady pro budoucnost“ (Chal, 2011, cit. podle Jakubíková, 2013, s. 130).

5 SPOLEČNOST Rieter Holding AG a dceřiná společnost Rieter CZ s.r.o.

V této kapitole je představena nadnárodní společnost Rieter Holding AG a její dceřiná společnost Rieter CZ s.r.o., na kterou je aplikována výkonnostní analýza a následný rozbor konkurenceschopnostního potenciálu firmy.

5.1 Rieter Holding AG

Rieter Holding AG je švýcarskou firmou sídlící ve městě Winterthur a je řazena mezi přední světové dodavatele systémů a strojů pro přípravu a zpracování textilu. Společnost byla založena Johannem Jacobem Rieterem v roce 1795 a je obklopena bohatou historií plnou inovací a rozvoje v textilním průmyslu. Původně byla společnost založena s vidinou prodávat exotické koření a bavlnu, to se ale během napoleonské vlády změnilo a došlo ke vstupu na textilní trh, kdy v roce 1833 získala svůj vůbec první tovární areál umístěný v budově bývalého kláštera Töss u Winterthuru. Rieter byl v následujících letech známý jako výrobce textilních strojů a pohonů. Do okolních zemí byly v počátcích 30. let 19. století dodávány spřádací stroje včetně vodních kol a převodů. Kromě toho byla vyráběna i elektrická zařízení do tramvají či lokomotiv. Během první světové války došlo k definitivnímu rozhodnutí vyrábět pouze dopřádací stroje. Až v období po druhé světové válce se firmě povedlo expandovat do vzdálenějšího zahraničí – USA a Indie. Po krizi v 90. letech minulého století docházelo k dalším akvizicím. Za zmínku stojí rok 1994, kdy došlo k akvizici s českou firmou Elitex sídlící v Ústí nad Orlicí. V roce 2010 došlo k outsourcingu automobilové divize a od května roku 2011 vystupuje tato divize jako samostatná společnost známá pod názvem Autoneum. V následujících letech docházelo postupně napříč celou firmou k reorganizaci výrobních lokací. Tato reorganizace (nový footprint) byla započata v roce 2015 přesunem výrobních odpovědností z mateřské společnosti ve Winterthuru do států s vyšším ekonomickým přínosem. Následně v roce 2017 došlo k dalšímu přesunu výrobních a vývojových kapacit do jednotek v Asii (interní materiály, 2024).

Kromě výroby se společnost zaměřuje také na výzkum a vývoj nových technologií v textilním průmyslu. Jejich hlavním cílem je neustálé zlepšování výkonnosti a efektivity v oblasti textilních výrobních procesů. Tímto přístupem si chce společnost zajistit konkurenční výhodu a možnost poskytovat zákazníkům výrobky a služby na špičkové úrovni. Silná pozice na trhu je ukotvena dlouhodobou historií a dobrým jménem společnosti. Rieter Holding AG je veřejně obchodovanou společností a je zapsána na švýcarské burze. Akcie jsou obchodovány pod symbolem RIEN. Dohromady je skupina Rieter tvořena jednou mateřskou

společností a 35 dceřinými společnostmi v 15 různých zemích. Dceřinými společnostmi jsou například: Rieter CZ s.r.o., Rieter Ingolstadt GmbH, Rieter India Pvt. Ltd., Rieter China Textile Instruments Co. Ltd, a další (interní materiály, 2024).

5.2 Rieter CZ s.r.o.

Rieter CZ s.r.o. je dceřinou společností Rieter Holding AG. Společnost sídlí v České republice, a to konkrétně v Ústí nad Orlicí. Hlavní činností je výroba, montáž, vývoj a servisní činnost v oblasti strojů pro předení. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, galvanizérství, smaltérství a činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Výroba a vývoj jsou zaměřeny především na stroje typu rotorových, posukovacích a tryskových dopřádacích strojů (Justice.cz, 2024). Základní údaje o společnosti Rieter CZ s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 2 níže.

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Rieter CZ s.r.o.

Obchodní firma	Rieter CZ s.r.o.
Sídlo	Moravská 519, 562 01 Ústí nad Orlicí
Identifikační číslo	601 12 301
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Majitel	Rieter Holding AG
Základní kapitál	316 378 000 Kč (splaceno 100 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice.cz, 2024

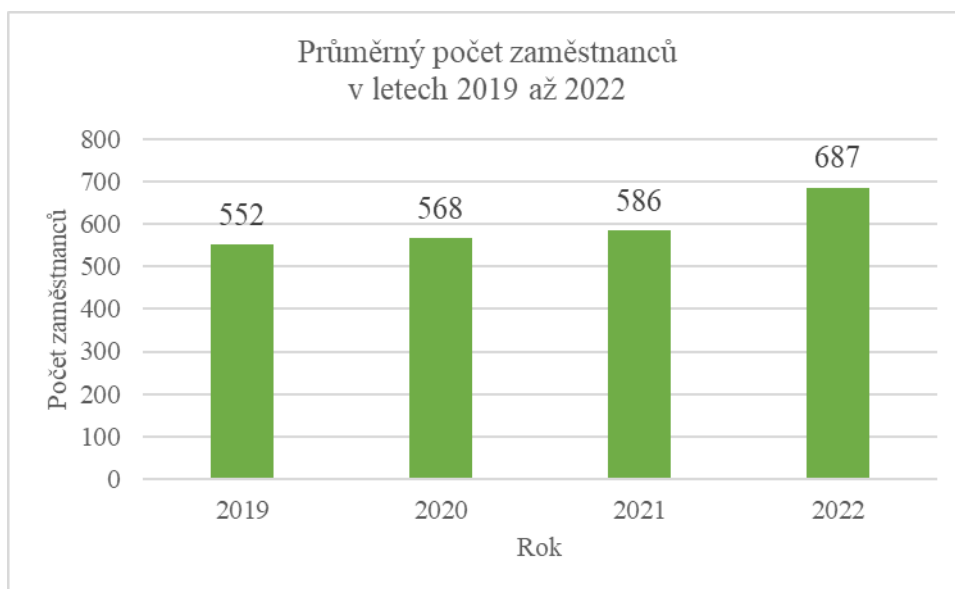
5.2.1 Historie

Historie ústecké textilní a strojírenské výroby sahá do roku 1882, kdy byla založena tkalcovna Antona Brožka, která se mimo jiné podílela společně s bavlnářským výzkumným ústavem na vývoji vůbec prvního rotorového dopřádacího stroje na světě. Dalším důležitým milníkem je rok 1952 a vznik národního podniku Kovostav, který byl zaměřen především na výrobu textilních strojů a měřících přístrojů pro textilní průmysl. V průběhu následujících let byla společnost přejmenována na Elitex k. p. Společnost Rieter Holding Ltd. byla založena až v roce 1985 zapsáním cenných papírů na burze v Curychu a následně byla postupně transformována na akciovou společnost patřící do koncernu Rieter Holding AG. Následně koncern Rieter privatizoval část státního podniku Elitex k.p., který se zabýval finální výrobou textilního rotorového dopřádacího stroje a dalších závodů, specializujících se na výrobu komponentů pro tyto stroje. Po ukončení procesu privatizace v roce 1994 došlo k začlenění

závodů do švýcarského koncernu. Původní Elitex byl přejmenován na Rieter Elitex a.s. a tento název si společnost nesla až do roku 2001, kdy došlo k přejmenování na Rieter CZ a.s. V roce 2009 společnost změnila právní formu z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. V roce 2009 došlo k rozdělení společnosti formou odštěpení automobilních závodů v Chocni a Hnátnici a nevýrobní divize F&A a převedení na společnost Rieter Automotive CZ s.r.o. V roce 2024 společnost oslavila 30 let působení na českém trhu pod jménem švýcarského koncernu (výroční zpráva společnosti Rieter CZ s.r.o., 2022).

5.2.2 Současný stav

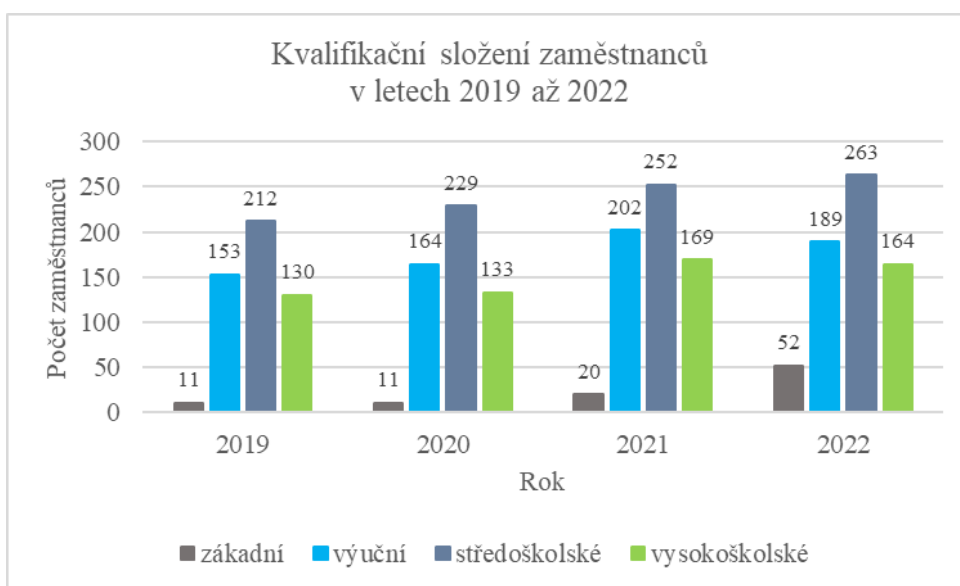
Společnost si zakládá především na dlouholeté historii, inovacích a technologickém pokroku. Jejím hlavním cílem je neustálý vývoj a implementace nových technologií, které by byly schopny zlepšit efektivitu, kvalitu, a především udržitelnost v textilním průmyslu. Na tomto cíli v současnosti spolupracuje zhruba 680 zaměstnanců z různých oborů a kvalifikací. Zajímavostí v grafu 1 níže je, že i přes negativní vlivy posledních let, jako byla například pandemie Covid-19 nebo válka na Ukrajině, byla společnost schopná nabídnout každý rok více pracovních míst. Důvodem je například nábor vývojářů a projektových manažerů pro řízení a plánování nových projektů. Dalším důvodem je neustále probíhající snaha o restrukturalizaci procesů, s čímž souvisí i nábor zaměstnanců se specializovanými znalostmi a dovednostmi (výroční zpráva společnosti Rieter CZ s.r.o., 2022).



Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Na grafu 2 níže je kvalifikační složení zaměstnanců v letech 2019 až 2022. Z grafu jsou patrné změny ve struktuře zaměstnanců dle jejich kvalifikace a je naznačena změna podílu zaměstnanců s různými úrovněmi kvalifikace v průběhu čtyřletého období. Nejméně zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou osoby se základním vzděláním. Tato skupina většinou obsazuje pozice, jako je vnější údržba firemního areálu nebo úklid. Další, mnohem početnější skupinou jsou zaměstnanci s výučním listem. Tito zaměstnanci se objevují na pozicích operátorů výroby, vedoucích směn či údržbářů. Nejobsáhlejší skupinou ve všech letech jsou zaměstnanci se středoškolským či vysokoškolským vzděláním. Zaměstnanci s tímto vzděláním vystupují na pozicích od low-managementu, globálních funkcích působících napříč koncernem až po top-management a statutární orgány. Graf poskytuje důležitý pohled na vývoj pracovní síly například v oblasti hodnocení výkonnosti podniku a firmě může sloužit jako základ pro další analýzu strategických cílů a rozhodnutí zaměřených na získávání a rozvoj lidských zdrojů (výroční zpráva společnosti Rieter CZ s.r.o., 2022).



Graf 2: Kvalifikační složení zaměstnanců v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Zajímavostí ze současného stavu firmy je, že koncem roku 2023 byla v rámci každoroční soutěže „Českých 100 nejlepších“ zařazena mezi 8 nejvýznamnějších společností v oborech strojírenství a informačních technologií. Zmíněná soutěž je jednou z nejvýznamnějších českých podnikatelských událostí na území České republiky a je pořádána již od roku 1996. Firmy jsou v této soutěži hodnoceny na základě dotazníků vyplněných odbornou a podnikatelskou veřejností a jsou vyhodnocovány společností Comenius ve spolupráci s Hospodářskou komorou (Rieter.cz, 2024)

6 ANALÝZA VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI

Kapitola je zaměřena na důkladné zhodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti a konkurenceschopnosti ve vybraném podniku. Tento typ analýzy je důležitou součástí strategického řízení každého podniku. Výsledky analýzy umožňují podnikům lépe porozumět aktuálnímu stavu v několika oblastech, dochází k identifikaci silných a slabých stránek, na základě kterých jsou podniky schopny navrhnout vhodná opatření.

6.1 Výkonnost společnosti Rieter CZ s.r.o.

Pomocí měření výkonnosti je možné kvalifikovat, jak efektivně společnost dosahuje svých cílů a generuje hodnotu pro vlastníky, zaměstnance, zákazníky a další zainteresované strany, jinými slovy – stakeholders. Nejpoužívanějšími ukazateli pro měření výkonnosti jsou například tržby, čistý zisk, rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a likvidita. Všichni tito ukazatelé jsou aplikováni v kapitolách níže. Pro provedení analýzy bylo pracováno s daty vycházejícími z výročních zpráv společnosti Rieter CZ s.r.o. v letech 2019 až 2022 v tis. Kč.

6.1.1 Tržby a hospodářský výsledek

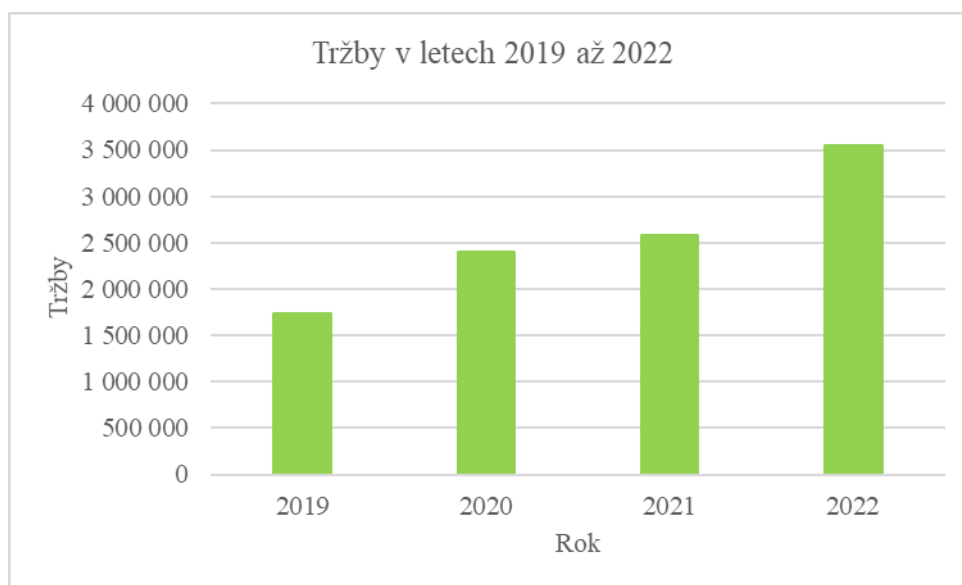
Tržby jsou jedním z mnoha finančních ukazatelů hodnotících podnikovou výkonnost. Představují celkový objem peněžních prostředků generovaných prodejem vlastních výrobků a služeb za určité období. Nejčastěji je na tržby pohlíženo zpětně v období jednoho roku. Tržby jsou považovány za jeden z hlavních zdrojů příjmů a odráží se v nich úroveň poptávky po produktech firmy. Zvyšování hodnoty tržeb často značí růst firmy, naopak pokles signalizuje firemní problémy a nedostatky ve firemní strategii. V tabulce 3 jsou uvedeny tržby v letech 2019 až 2020. Jedná se o součet tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží. Je patrný rostoucí trend napříč zmíněnými lety. I přes negativní vlivy, jakými byla pandemie Covid-19 nebo stále probíhající válka na Ukrajině, dokázala firma těmto negativním vlivům nepodlehnout a generovat každým rokem vyšší tržby. Rostoucí tržby tak mohou signalizovat zvyšující se poptávku po produktech firmy a značnou konkurenční výhodu na trhu v podobě správně nastavených cen nebo vysoké úrovni kvality.

Tabulka 3: Vývoj tržeb v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Tržby	1 739 640	2 402 099	2 574 127	3 545 031
Změna		662 459	172 028	970 904

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Do grafu 3 jsou přeneseny hodnoty z tabulky 2 pro lepší znázornění růstového trendu.



Graf 3: Tržby v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Hospodářský výsledek je dalším z mnoha finančních ukazatelů vypovídající o úrovni výkonnosti podniku. Tento výsledek je nazýván také jako zisk či ztráta. Z toho vyplývá, že hodnota může být jak kladná, tak záporná. Pokud je hodnota kladná, tak firma generuje zisk, v opačném případě, když je hodnota záporná, firma je ve ztrátě. Mezi tržbami a hospodářským výsledkem existuje vztah a to takový, že tržby jsou součástí firemních příjmů a ty generují hospodářský výsledek. Tržbami jsou následně kryty různé druhy nákladů, ať už provozní či finanční, a další výdaje firmy. V tabulce 4 je znázorněn hospodářský výsledek v letech 2019 až 2022, u kterého je možné vnímat klesající trend. V roce 2018 však firma ještě generovala kladný hospodářský výsledek ve výši 93 907 Kč. Tento negativní výkyv a následně i trvajících trend může být způsoben hospodářskými podmínkami, které jsou v posledních letech velmi nestabilní vlivem několika faktorů. Svět si v posledních letech prošel ekonomickou recesí, což je jev, který je nedílnou součástí hospodářského cyklu. Tento jev spočívá v poklesu ekonomické aktivity, tedy poklesu reálného hrubého domácího produktu. Taková ekonomická krize následně dopadá i na výrobní společnosti, vzhledem k tomu, že dochází ke zdražování surovin v podobě elektřiny či plynu. Ekonomická recese také negativně působí na poptávku a způsobuje její pokles. Dalším negativním faktorem působícím na ztrátovost firmy je inflace, která způsobuje změny v poptávkách. S vyšší úrovní inflace spotřebitelé omezují své výdaje, a to vede k poklesu firemních tržeb. S rostoucí inflací se také mění náklady na pořizování materiálu či pracovní síly. Provozní náklady v důsledku

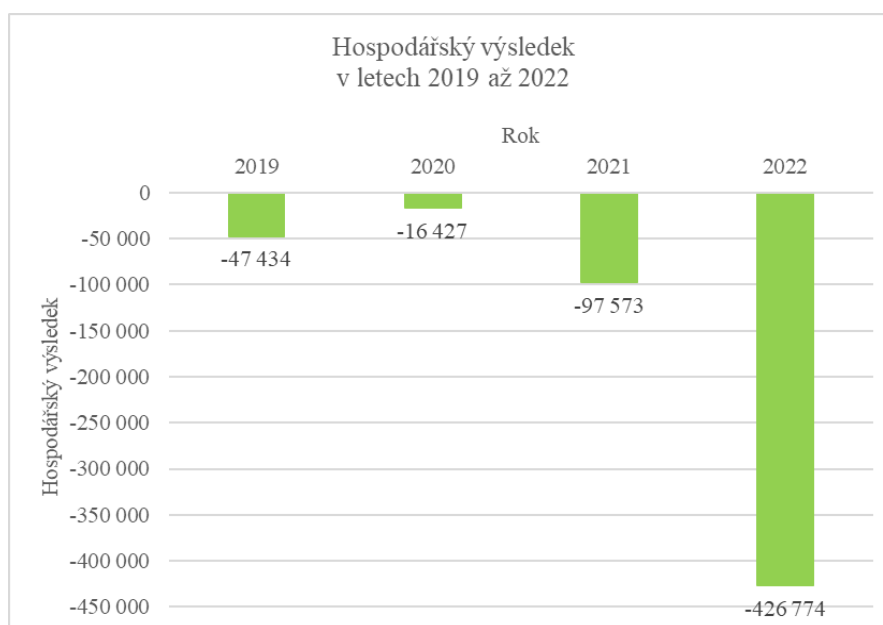
rostoucí inflace rostou a firmy jsou nuceny rostoucí náklady promítnout do cen finálních produktů a služeb, což opět může ovlivnit úroveň poptávky. Největší ztrátovosti firma dosáhla mezi lety 2021 a 2022, kdy ztráta činila 329 201 000 Kč.

Tabulka 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Hospodářský výsledek	-47 434	-16 427	-97 573	-426 774
Změna	-	31 007	-81 146	-329 201

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

V grafu 4 jsou znázorněny hodnoty hospodářského výsledku za běžné účetní období v letech 2019 až 2022. Z grafu je patrné, jak vysoké rozdíly jsou mezi hospodářskými výsledky během let, a to především mezi lety 2021 a 2022.



Graf 4: Hospodářský výsledek v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

6.1.2 Nákladová a výnosová struktura podniku

Pomocí nákladové a výnosové struktury podniku je možné na první pohled odhadnout finanční zdraví podniku. Platí pravidlo, že pro generování zisku musí výnosy přesahovat náklady. Existuje několik druhů nákladů: na suroviny a materiál, na pracovní sílu, na energie a provoz podniku, na marketing a propagaci, administrativní náklady a ostatní finanční náklady včetně nákladových úroků. Výnosy je možné členit následovně: tržby z prodeje zboží

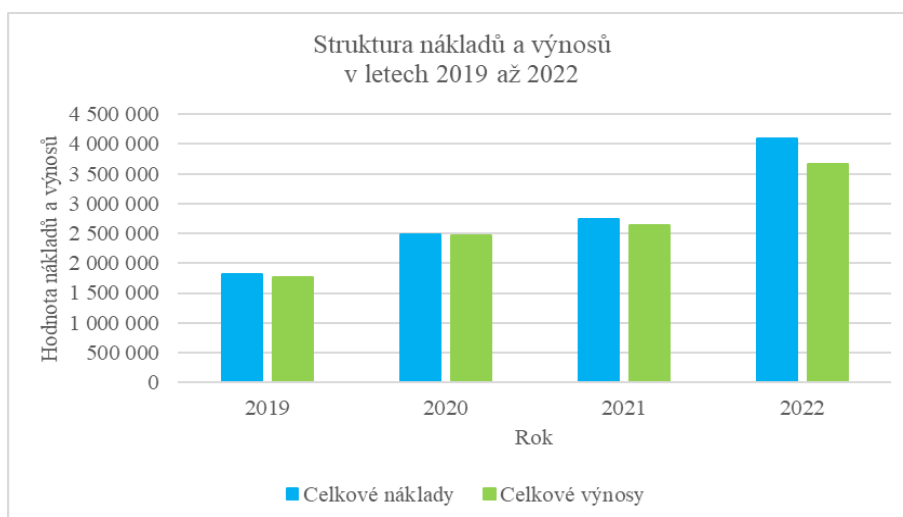
a služeb, výnosy z investic, provozní výnosy, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy. V tabulce 5 je uvedena struktura nákladů v letech 2019 až 2022. Hodnoty z tabulky jsou zaznamenány v grafu 5, ze kterého vyplývá, že od roku 2019 jsou výnosy podstatně převyšovány náklady, což generuje ztrátu. Tato skutečnost může být způsobena několika faktory. Důvodem, proč jsou náklady vyšší než výnosy, může být nedostatečná efektivita výroby či provozu, nízká cena prodeje nebo nízká poptávka po produktech firmy způsobená ekonomickými faktory.

Tabulka 5: Struktura nákladů a výnosů v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Celkové náklady	1 816 875	2 489 347	2 742 692	4 099 761
Celkové výnosy	1 769 438	2 472 920	2 645 119	3 671 987

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Z grafu 5 vyplývá, že v roce 2019 ještě nedochází k tak velkému rozdílu mezi náklady a výnosy jako v následujících letech. Rok 2022 se dá ještě stále hodnotit jako stabilní, pokud se vezme v potaz probíhající pandemie Covid-19, která ovlivnila generování tržeb a celý logistický řetězec. V roce 2021 převyšovaly náklady výnosy o necelých 100 000 000 Kč, což už je alarmující hodnota, na kterou by měl podnik reagovat. Největší rozdíl je ale v roce 2022, kdy náklady činily 4 099 661 tisíc korun a výnosy 3 671 987 tisíc korun, což generuje ztrátu ve výši 426 774 tisíc korun.



Graf 5: Struktura nákladů a výnosů v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

6.1.3 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability je jedním z nejdůležitějších ukazatelů ve finanční analýze každého podniku. Pomocí tohoto ukazatele je měřena míra schopnosti podniku generovat zisk vzhledem k vynaloženým prostředkům, nejčastěji v podobě investic. V tomto případě jsou zkoumány tři nejběžnější ukazatele: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv (ROA) zkoumá, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Do aktiv je řazeno vše, co podnik vlastní – majetek, zásoby, peníze atd. Výsledky lze interpretovat takto: „*kolik procent zisku připadá na všechna aktiva, se kterými firma hospodaří*“. ROA se počítá jako poměr zisku k celkovým aktivům společnosti. Pro výpočet byl zvolen zisk před úroky a zdaněním, jelikož se jedná o formu zisku důležitou pro investory a manažery. Tento zisk se značí jako EBIT a poskytuje informaci o ziskovosti bez ohledu na finanční strukturu a daňovou politiku. Na úrovni tohoto zisku se může firma srovnávat s jinými firmami o různé velikosti a v různých odvětvích. V tabulce 6 je až alarmující, že všechny hodnoty vychází jako záporné. Záporné hodnoty mohou značit potíže s využíváním firemních aktiv pro generování zisku. V tabulce je možné si povšimnout taktéž záporných hodnot zisku před zdaněním a úroky. Záporná hodnota bývá zapříčiněna vyššími provozními náklady, než jsou provozní výnosy. Náklady na výrobu a provoz jsou vyšší než výnosy plynoucí z těchto činností. Tuto situaci je možné přisuzovat náročnému období v letech 2019 až 2022, kdy bylo fungování mnoha firem ovlivněno krizovými situacemi, jako je pandemie Covid-19 nebo počátek války na Ukrajině v roce 2022. Provozní náklady v těchto letech vzrostly o náklady na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, díky čemu bylo zajištěno bezpečné fungování firmy v dobách pandemie Covid-19. Výše zmíněné faktory mimo jiné zapříčinily taktéž omezený pohyb zboží a služeb, což v praxi vede k nárůstu nákladů spojených se skladováním, dopravou či k mnohem vyšším nákupním cenám.

Tabulka 6: Rentabilita aktiv v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	1 410 956	1 584 706	1 950 296	2 696 557
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
ROA	-0,03	0,00	-0,07	-0,13
ROA v %	-3,00	-0,31	-7,17	-12,89

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Dalším ukazatelem hodnotícím hospodaření firmy je rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel zajímá především vlastníky podniku a manažery. Ukazatel měří efektivitu, s jakou firma využívá vlastního kapitálu pro generování zisku. ROE se počítá jako poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem firmy. Pokud je hodnota vyšší než 0, znamená to, že podnik efektivně generuje zisk s minimálním využitím vlastního kapitálu. Pokud je hodnota záporná, znamená to, že firma má problémy efektivně využívat vlastní kapitál pro generování zisku nebo že jeho ziskovost je příliš nízká ve srovnání s výší vlastního kapitálu. V tabulce 7 jsou uvedeny hodnoty ROE v letech 2019 až 2022. V případě analyzované firmy je patrné, že výsledek ROE musí být záporný vzhledem k záporným hodnotám ukazatele EBIT v letech 2019 až 2022. Záporné ROE tedy vypovídá o ztrátovosti firmy nebo příliš vysokých dlužích ve vlastním kapitálu. Záporné ROE může být taktéž způsobeno poklesem hodnoty aktiv, jako jsou například nemovitosti nebo dlouhodobý finanční majetek v podobě investic.

Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál	643 141	626 714	529 142	302 368
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
ROE	-0,07	-0,01	-0,26	-1,15
ROE v %	-6,58	-0,79	-26,42	-114,92

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Posledním využitým ukazatelem pro hodnocení výkonnosti pomocí rentability, je rentabilita tržeb. Tento ukazatel měří, jak je firma efektivní při generování zisku z prodeje svých produktů či služeb. Ukazatel je vyjadřován jako poměr mezi čistým ziskem a celkovými tržbami. Pomocí ROS je vyjádřeno procento tržeb, které je firma schopna přeměnit na čistý zisk. Pokud je hodnota kladná, značí to, že je firma schopná efektivně generovat zisk z každé koruny tržeb. Naopak pokud je ROS záporné, znamená to, že má firma problém s generováním zisku z prodeje produktů a služeb. V tabulce 8 jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatele ROS v letech 2019 až 2022. Z tabulky jsou patrné záporné hodnoty plynoucí ze záporných hodnot ukazatele EBIT.

Tabulka 8: Rentabilita tržeb v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Tržby	1 739 640	2 402 099	2 574 127	3 545 031
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
ROS	-0,02	0,00	-0,05	-0,10
ROS v %	-2,43	-0,21	-5,43	-9,80

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

6.1.4 Ukazatel likvidity

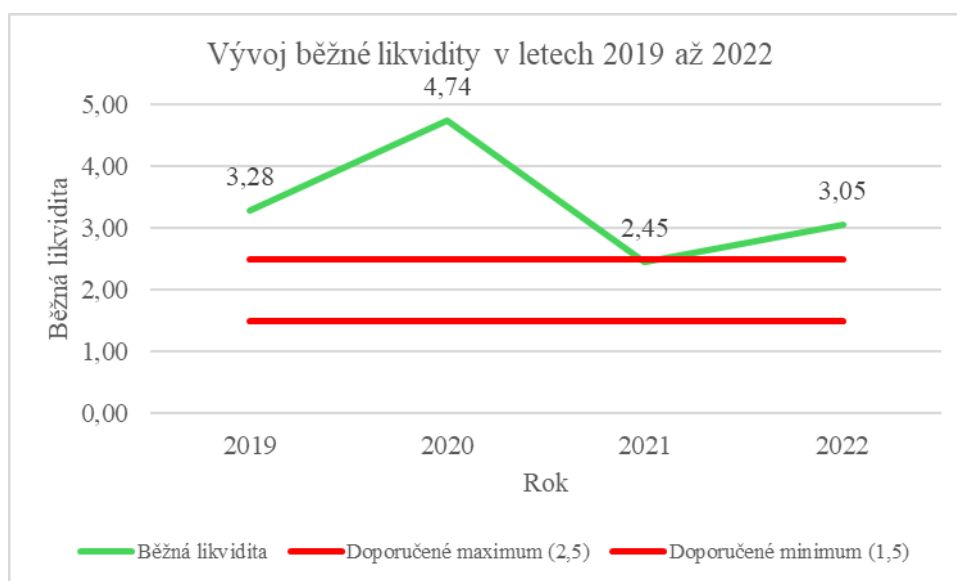
Ukazatele likvidity poskytují informaci o schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky a zůstat solventní neboli schopný plateb. Pomocí těchto ukazatelů je hodnocena finanční stabilita firmy a případné riziko spojené s neschopností splácet podnikové závazky. Běžná likvidita je v tomto případě počítána jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou očištěné o závazky ovládané nebo ovládající osoby, protože se jedná o závazky mezi dceřinou a mateřskou společností. Oběžná aktiva jsou očištěna o dlouhodobé pohledávky za minulé období, jelikož jejich splatnost je více než jeden rok. Díky tomuto očištění dochází k přesnějšímu odhadu likvidních prostředků. Pokud by nedošlo k tomuto očištění oběžných aktiv, došlo by k nadhodnocení dostupných likvidních prostředků firmy v krátkodobém horizontu. Běžná likvidita je považována za nejmírnější ukazatel v oblasti likvidity, jelikož vychází z celkových oběžných aktiv. V tabulce 9 níže je vypočtena běžná likvidita v letech 2019 až 2022. Průměrná hodnota ukazatele v tomto období je 3,38. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje od 1,5 do 2,5. Ze získaných hodnot vyplývá, že doporučená hodnota byla dosažena pouze v roce 2021. Výsledky se interpretují takto: „v roce 2021 společnost oběžnými aktivy pokryje své závazky 2,45krát“. V ostatních letech je hodnota výrazně vyšší, což znamená, že firma se může potýkat s nadměrným přebytkem likvidních prostředků, než je potřeba k pokrytí svých krátkodobých závazků a jiných provozních potřeb. Dalším důvodem pro tak vysoké hodnoty může být nedostatek investičních příležitostí. Doporučením by mohlo být zvážení možností investic do krátkodobých finančních nástrojů nebo určitá forma akvizice.

Tabulka 9: Běžná likvidita v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Krátkodobé závazky	273 034	226 024	602 063	696 948
Oběžná aktiva	895 265	1 072 304	1 476 979	2 124 608
Běžná likvidita	3,28	4,74	2,45	3,05
Běžná likvidita v %	327,90	474,42	245,32	304,84

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

V grafu 6 jsou znázorněné doporučené hodnoty pro běžnou likviditu. Jak již bylo zmíněno, pouze v roce 2021 se podnik nacházel s běžnou likviditou v doporučeném limitu. Všechny ostatní roky je podnik výrazně nad doporučeným maximem. Podnik tak drží zbytečně velké množství peněžních prostředků, které mají potenciál pro generování dalších finančních prostředků například formou investic.



Graf 6: Vývoj běžné likvidity v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

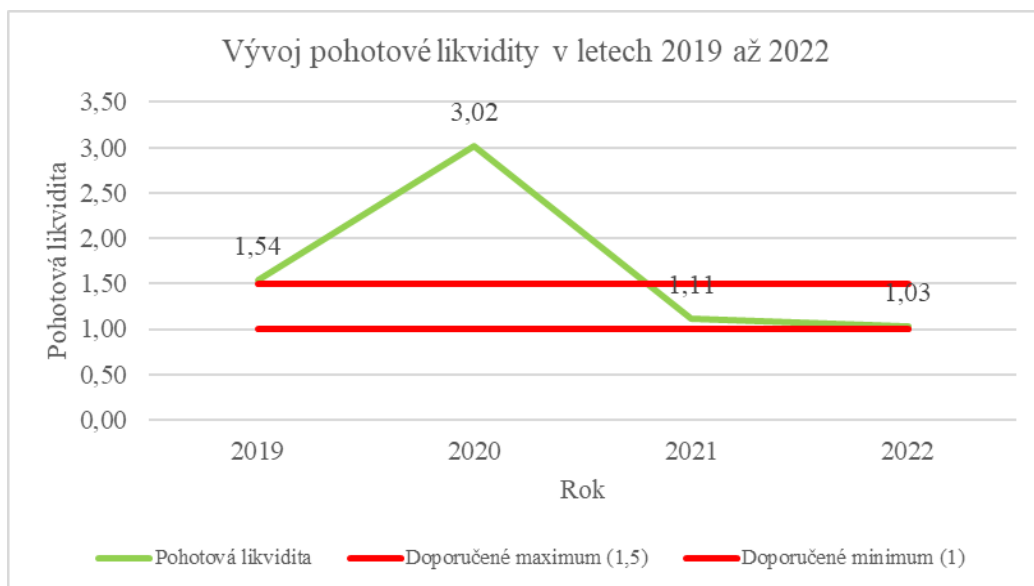
Pohotová likvidita vyjadřuje podíl mezi oběžnými aktivy (očistěnými o zásoby a dlouhodobé pohledávky) a krátkodobými závazky. Tabulka 10 znázorňuje vývoj pohotovosti likvidity v letech 2019 až 2022. Průměrná hodnota se pohybuje okolo 1,67 a doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 1 do 1,5. Doporučená hodnota byla naplněna v letech 2021 a 2022. Lze tvrdit, že firma disponuje dostatečným množstvím hotovosti a veškerých ekvivalentů, aby mohla efektivně splácet krátkodobé závazky a zvládat běžné provozní i finanční operace.

Tabulka 10: Pohotová likvidita v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Krátkodobé závazky	273 034	226 024	602 063	696 948
Oběžná aktiva – zásoby	419 410	682 404	670 872	717 187
Pohotová likvidita	1,54	3,02	1,11	1,03
Pohotová likvidita v %	153,61	301,92	111,43	102,90

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Z grafu 7 vyplývá, že podnik se napříč lety 2019 až 2022 nachází v optimálních hodnotách pohotové likvidity. Pouze v roce 2020 došlo k výkyvu hodnoty na 3,02, což je výrazně vyšší hodnota, než je doporučené maximum. Důležitým faktem je, že firma je schopna splácet své závazky a jiné podnikové operace.



Graf 7: Vývoj pohotové likvidity v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Posledním typem je okamžitá likvidita a jedná se o nejpřísnější ukazatel. V tomto ukazateli je brána v úvahu pouze hodnota peněžních prostředků, které mají pokrýt firemní závazky. Doporučená hodnota se pohybuje od 0,3 do 0,8. Z tabulky níže vyplývá průměr v letech 2019 až 2022 ve výši 0,42, což se pohybuje v oblasti doporučených hodnot. Nicméně v tabulce 11 je vidět, že doporučená hodnota byla dodržena ve všech letech kromě roku 2022, kdy je hodnota mírně vyšší. Lze tedy říct, že firma v peněžních prostředcích drží dostatečné

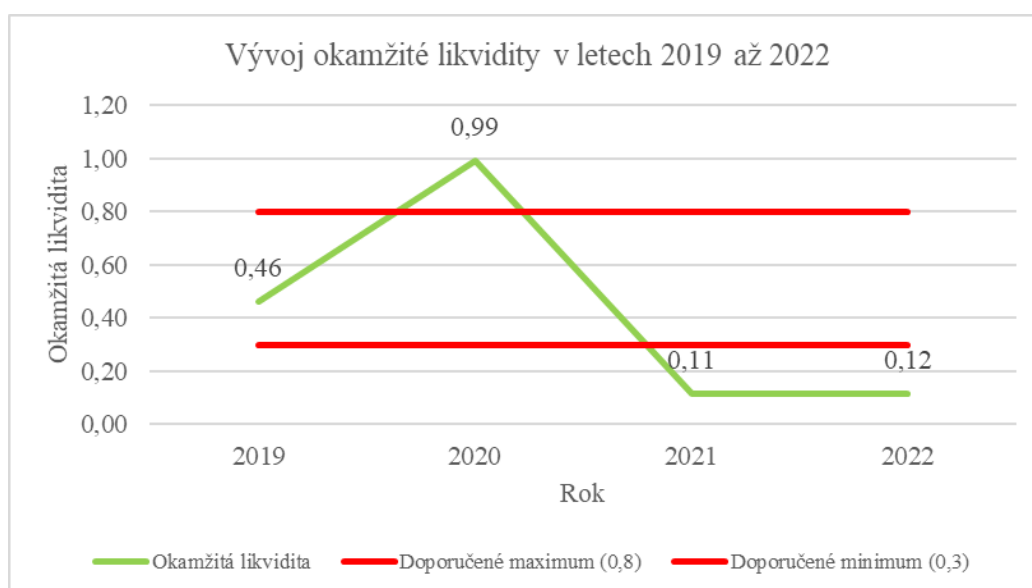
množství pro splácení svých závazků. Kolísání tohoto ukazatele je způsobeno kolísáním hodnot krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků.

Tabulka 11: Okamžitá likvidita v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Krátkodobé závazky	273 034	226 024	602 063	696 948
Peněžní prostředky	126 329	223 756	69 115	81 118
Okamžitá likvidita	0,46	0,99	0,11	0,12
Okamžitá likvidita v %	46,27	99,00	11,48	11,64

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

V grafu 8 jsou uvedeny výsledné hodnoty okamžité likvidity, jejich průměr je 0,42, což se pohybuje v oblasti doporučených hodnot, tedy mezi hodnotami 0,3 a 0,8.



Graf 8: Vývoj okamžité likvidity v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

6.1.5 Ukazatel EVA a index IN05

EVA neboli ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added) je jedním z mnoha finančních ukazatelů, pomocí kterého se měří podniková výkonnost. Konkrétně je měřeno, jak firma vytváří hodnotu pro své akcionáře či vlastníky. Ukazatel následně sděluje, zda firma generuje zisk vzhledem k nákladům na kapitál, které vlastníci investovali do podnikání. Ukazatel EVA je vyjádřen jako rozdíl mezi čistým ziskem a náklady na kapitál. Tyto náklady jsou vyjadřovány jako vážené průměrné náklady na vlastní a cizí kapitál. Cílem každé firmy

by měla být kladná hodnota tohoto ukazatele. Kladná hodnota vypovídá o tom, že firma pracuje s kapitálem efektivně a je schopna utvářet přidanou hodnotu. Pro výpočet ukazatele EVA je nutné znát další ukazatele, jako jsou vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) a čistý provozní zisk (NOPAT). V níže uvedených tabulkách 12 až 15 jsou data pro výpočet ukazatele EVA. V prvním kroku je potřeba vypočítat úrokovou míru pro dosažení do výpočtu WACC. Úroková míra se zjistí jako poměr mezi nákladovými úroky a cizími zdroji.

Tabulka 12: Hodnoty úrokové míry v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Nákladové úroky	12 701	11 751	9 678	79 282
Cizí zdroje	767 813	957 988	1 421 144	2 394 185
Úroková míra (i)	0,017	0,012	0,007	0,033

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Dalším krokem je výpočet WACC. Pro výpočet tohoto ukazatele je potřeba znát hodnoty zisku po zdanění (EAT), celkový kapitál a vlastní kapitál. Následně jsou WACC vypočítány dle vzorce níže, do kterého jsou dosazeny všechny získané hodnoty:

$$\text{WACC} = \frac{\text{EAT}}{\text{celkový kapitál}} * \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} + \text{úroková míra} * \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celkový kapitál}}$$

Tabulka 13: Hodnota vážených průměrných nákladů na kapitál v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
EAT	-47 434	-16 427	-97 573	-426 774
Celkový kapitál	1 410 954	1 584 702	1 950 286	2 696 553
Vlastní kapitál	643 141	626 714	529 142	302 368
WACC	-0,006	0,003	-0,009	0,012

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Ve třetím kroku je počítán čistý provozní zisk (NOPAT). Tato hodnota se počítá tak, že se vezme ukazatel EBIT a od něho se odečte výše daně z příjmů právnických osob. Když je získána hodnota NOPAT, je možné vypočítat společně s hodnotami WACC ukazatel EVA. Výpočet čistého provozního zisku je v tabulce níže.

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

Tabulka 14: Hodnoty čistého provozního zisku v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
NOPAT	-34 271	-4 005	-113 253	-281 469

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

V posledním, čtvrtém kroku, je počítán ukazatel EVA ze získaných ukazatelů z předchozích výpočtů. Ukazatel EVA je počítán následovně:

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

Tabulka 15: Hodnoty ukazatele EVA v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
NOPAT	-34 271	-4 005	-113 253	-281 469
WACC	-0,006	0,003	-0,009	0,012
Celkový kapitál	1 410 954	1 584 702	1 950 286	2 696 553
EVA	-25 805	-8 759	-95 700	-313 828

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

V tabulce 15 jsou uvedeny hodnoty ukazatele EVA v letech 2019 až 2022 v korunách. Ve všech čtyřech letech ukazatel vykazuje záporný výsledek, což znamená, že firma není schopna vytvářet přidanou hodnotu pro vlastníky a není tak naplněno jejich očekávání. Důvodem pro zápornou hodnotu ukazatele jsou následující faktory: záporný hospodářský výsledek a vyšší náklady oproti výnosům.

Dalším aplikovaným ukazatelem pro měření výkonnosti podniku je index IN05. Jedná se o index z oblasti hromadných indexů, pomocí kterého je především hodnoceno finanční zdraví podniku a je akceptováno i hledisko majitele. Index je navržen pro české podmínky podnikání. K výpočtu ukazatele jsou potřeba následující ukazatele uvedeny v tabulce 16 níže. Pro výpočet ukazatele bude použita rovnice 8 z teoretické části práce:

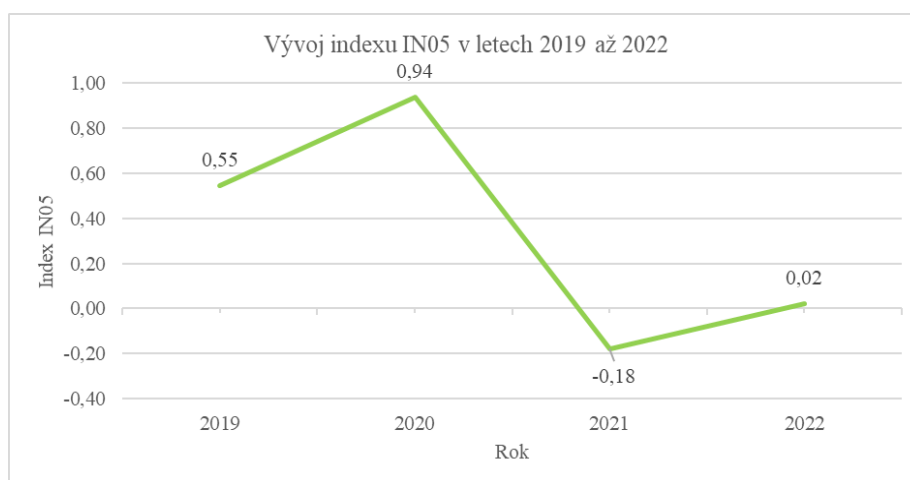
$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{OA}}{\text{kr.závazky}}$$

Tabulka 16: Vývoj indexu IN05 v letech 2019 až 2022

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Aktiva	1 410 956	1 584 706	1 950 296	2 696 557
Cizí zdroje	767 813	957 988	1 421 144	2 394 185
Aktiva/cizí zdroje	1,84	1,65	1,37	1,13
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
Nákladové úroky	12 701	11 751	9 678	79 282
EBIT/nákladové úroky	-3,33	-0,42	-14,45	-4,38
EBIT	-42 310	-4 945	-139 818	-347 492
Aktiva	1 410 956	1 584 706	1 950 296	2 696 557
EBIT/aktiva	-0,03	0,00	-0,07	-0,13
Výnosy	1 769 438	2 472 920	2 645 119	3 671 987
Aktiva	1 410 956	1 584 706	1 950 296	2 696 557
Výnosy/aktiva	1,25	1,56	1,36	1,36
Oběžná aktiva	895 265	1 072 304	1 476 979	2 124 608
Kr. závazky	273 034	226 024	602 063	696 948
Oběžná aktiva/kr. záv.	3,28	4,74	2,45	3,05
IN05	0,55	0,94	-0,18	0,02

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

Hodnoty indexu uvedené v tabulce 16 se v letech 2019 až 2022 pohybují v kladných hodnotách, kromě roku 2021. Všechny hodnoty jsou ovšem nižší než minimální doporučená hodnota 0,9, což dle literatury znamená s velkou pravděpodobností bankrot firmy. Podnik v současné době netvoří pro své vlastníky žádnou hodnotu.



Graf 9: Vývoj indexu IN05 v letech 2019 až 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2019-2022 dostupných na Justice.cz

6.2 Měření výkonnosti metodou BSC

V této části práce je měřena výkonnost společnosti Rieter CZ s.r.o. pomocí jedné z moderních metod – Balanced Scorecard. Tato metoda vychází z finančních i nefinančních ukazatelů a hodnotí výkonnost podniku komplexně. BSC je zaměřena na čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interní procesy a perspektiva učení se a růstu. Metoda v první řadě vychází ze strategických cílů, kterým jsou přiřazována měřítka a současné hodnoty, na základě kterých se stanoví doporučená hodnota. V této kapitole jsou vymezeny strategické cíle a následně strategická mapa, která napomáhá k pochopení vazeb mezi jednotlivými cíli.

Posláním společnosti Rieter CZ s.r.o. je poskytování inovativních a vysoce kvalitních technologií a služeb pro zpracování textilu, které pomáhají zákazníkům zlepšovat produktivitu, efektivitu a udržitelnost v textilním průmyslu. Vizí společnosti je poskytovat vyspělou a pokročilou technologii pro výrobu příze, která přináší hodnotu především pro její zákazníky a zároveň přispívají k udržitelnému rozvoji celého textilního průmyslu.

Finanční perspektiva:

- Růst tržeb – jedná se o hlavní strategický cíl společnosti. Je to klíčový faktor pro úspěšnou a udržitelnou činnost každé společnosti. Rostoucí tržby přináší do firmy příjmy, které zajišťují finanční stabilitu. Pomocí růstu tržeb je firma taktéž schopná udržet si nebo zlepšit svou konkurenceschopnost. Všeobecně platí, že firmy s vyššími tržbami a tím pádem i vyššími příjmy, jsou schopny mnohem více investovat do marketingu nebo výzkumu a vývoje, čímž mohou posílit svou konkurenční úroveň na daném trhu.
- Růst efektivity mzdových nákladů vůči generovaným tržbám – cílem je využít maximálně pracovní sílu s minimalizací nákladů na mzdy ve vztahu k celkovým tržbám společnosti. Tohoto cíle může být dosaženo například automatizací procesů, zvyšováním produktivity zaměstnanců či optimalizací organizační struktury. Takovým způsobem je společnost schopna si zajistit konkurenční výhodu v lepším využívání lidských zdrojů a zároveň v minimalizaci nadbytečných nákladů na mzdy.
- Zvýšení solventnosti – cíl je zaměřen na zajištění finanční stability a schopnosti společnosti splácet své závazky. Jeho dosažení může být zajištěno různými způsoby, například zvyšováním ziskovosti, snižováním nákladů či optimalizací řízení zásob. Zvýšením solventnosti si společnost zajišťuje dlouhodobou udržitelnost, důvěryhodnost u věřitelů a konkurenceschopnost na daném trhu.

Zákaznická perspektiva:

- Zvýšení spokojenosti zákazníků – cílem společnosti by mělo být udržení dlouhodobých pozitivních vztahů se svými zákazníky. Se spokojenými zákazníky přichází i jejich loajalita vůči firmě a jejím produktům, což může kladně působit na růst zisku. U spokojených zákazníků je větší pravděpodobnost v jejich opakování nákupů a následnému doporučení jiným spotřebitelům na daném trhu.
- Udržení stávajících top 3 zákazníků – udržením top zákazníků si firma garantuje zajištění stabilního zdroje příjmů. Dále se z těchto zákazníků stávají referenční zákazníci, kteří dobrovolně zvyšují povědomí o firmě a zajišťují tak tak konkurenční výhodu na daném trhu. Zákazníky lze označit hlavními články pro tvorbu úspěchu.
- Doba dodání k zákazníkovi – rychlost a spolehlivost dodávek zajišťuje společnosti dobré jméno mezi zákazníky. Na základě těchto strategických cílů vznikají reference, které automaticky utváří a plní další strategické cíle například šíření povědomí o dané společnosti a jejích produktech. Tímto cílem je opět posilována úroveň konkurenceschopnosti a získávání nových zákazníků.

Perspektiva interních procesů:

- Růst produktivity práce – jedná se o strategický cíl zaměřený na maximalizaci výstupů či výsledků s využitím minimálních zdrojů, jako je čas, lidské zdroje či náklady. Tohoto cíle je dosahováno pomocí různých strategií v podobě optimalizace pracovních procesů či rozvoje dovedností pracovníků zapojených do daného procesu. Zvýšením produktivity práce dochází ke zvýšení ekonomické výkonnosti podniku.
- Snížení interní zmetkovosti – cílem každého podniku by měla být minimalizace chybovosti a odpadů ve výrobních procesech. Výrobní procesy jsou často optimalizovány s pomocí metod Lean managementu, Six Sigma či Total Quality Management. Snížením zmetkovosti může podnik minimalizovat své ztráty a zároveň zvýšit spokojenost zákazníků a efektivitu svých podnikových procesů.
- Dodržování průměrné doby výroby – cíl je spojený jak s výrobním procesem, tak s celkovou spokojeností zákazníků. Pro dokončení výrobního cyklu je předem stanoven časový rámec, který je nutné dodržovat. Pro dodržování průměrné doby výroby je důležité, aby měl podnik optimálně nastaven celý logisticko-dodavatelský řetězec včetně procesu zásobování.

Perspektiva učení se a růstu:

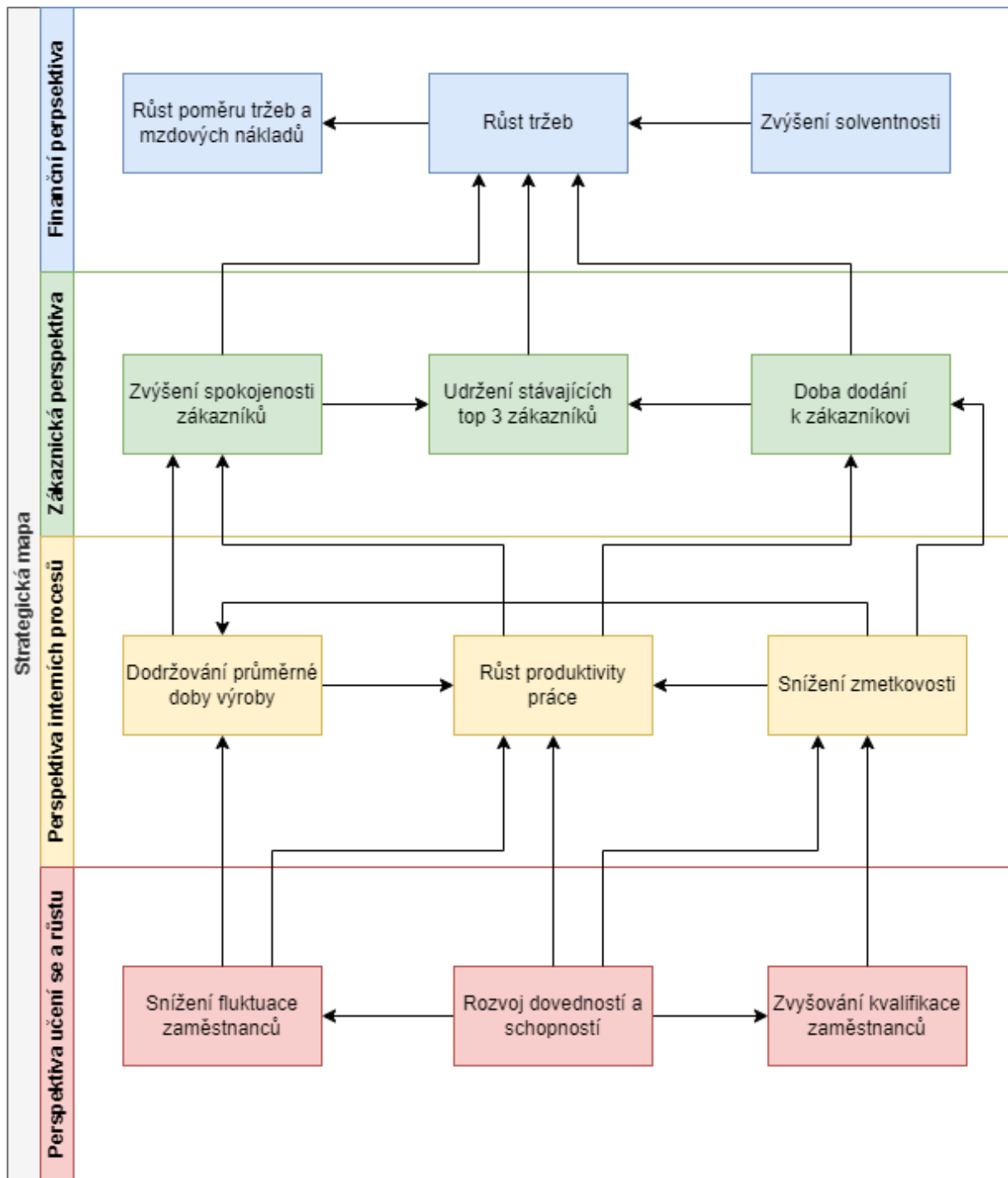
- Snižování fluktuace zaměstnanců – jedná se o minimalizaci rozsahu, v jakém zaměstnanci dobrovolně opouštějí společnost. Optimalizací tohoto cíle je možné zajistit snížení nákladů spojených s náborovým procesem a školením nových zaměstnanců. Snížením fluktuace je možné dosáhnout pozitivní atmosféry mezi lidmi.
- Rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců – profesní růst a rozvoj zaměstnanců je cíl, na který je v posledních letech kladen větší důraz. Je důležité zaměstnance přizpůsobovat současnému dynamickému prostředí a zároveň klást důraz na to, aby byli schopni vykonávat své pracovní povinnosti na co nejvyšší možné úrovni jejich schopností. Tento cíl také velmi souvisí s motivováním a odměňováním zaměstnanců. Tímto cílem je podporována spokojenost a loajalita zaměstnanců.
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – investice do odborného vzdělávání zaměstnanců jsou jednou z hlavních priorit v této perspektivě. Díky vysoce kvalifikovaným zaměstnancům může růst hodnota podniku a být zajištěna konkurenční výhoda na trhu.

6.2.1 Definování strategické mapy pro strategické cíle

Strategická mapa vzniká definováním vazeb mezi jednotlivými strategickými cíli podniku. Ve strategické mapě jsou propojeny cíle ze všech čtyř perspektiv. Na základě této mapy dochází k lepšímu pochopení vzájemných vztahů mezi cíli, jejich příčinami a důsledky.

Na obrázku 12 je strategická mapa, ze které vyplývá, že nejdůležitějším strategickým cílem je zvyšování tržeb. To znamená, že všechny ostatní strategické cíle napříč dalšími perspektivami přímo přispívají k naplnění hlavního cíle anebo jsou podporovány právě zmíněným růstem tržeb. Jeden ze strategických cílů rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců úzce souvisí se strategickými cíli snížení fluktuace zaměstnanců a zvyšováním jejich kvalifikace. Pokud se bude společnost zaměřovat na neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, bude je přizpůsobovat na dnešní turbulentní prostředí a dále je bude zapojovat do svých cílů, potom nebudou mít zaměstnanci potřebu odcházet. Neustálým rozvojem jejich osobnosti, může společnost pozitivně působit na zvyšování jejich kvalifikace. S růstem kvalifikace rostou taktéž dovednosti a jejich schopnosti používat moderní technologie a tím je podporován strategický cíl snížení zmetkovosti, čímž roste produktivita práce. Dále, pokud se sníží fluktuace zaměstnanců, sníží se nutnost neustále zaučovat nově příchozí zaměstnance

a tím nebudou vznikat prostoje ve výrobě a bude podpořeno dodržování průměrné doby výroby, což opět kladně působí na růst produktivity práce.



Obrázek 12: Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

S růstem produktivity je dodržována doba dodání k zákazníkovi, což napomáhá společnosti k udržení stávajících zákazníků, se kterými má ty nejlepší dodavatelsko-odběratelské vztahy a také je podporována celková spokojenost všech zákazníků. Doba dodání k zákazníkovi

je dále ovlivněna i zmíněným snižováním zmetkovosti, protože ve výrobě tak nevznikají zbytečné prostoje spojené s opravou neshodných dílů. S dodržováním průměrné doby výroby je plněn závazek vůči zákazníkovi týkající se doby dodání k zákazníkovi, čímž je zajištěna jeho spokojenost. Se strategickými cíli v oblasti zákaznické perspektivy úzce souvisí cíle finanční perspektivy. Jak již bylo zmíněno, hlavním strategickým cílem společnosti je růst tržeb. Z předchozích kapitol vyplývá, že společnost je schopna každý rok generovat vyšší tržby. Růst tržeb je zajišťován spokojeností zákazníků, kteří jsou na základě splnění jejich podmínek ochotni se ke společnosti opětovně vracet a zadávat další zakázky, případně šíří pozitivní vědomí o společnosti. Dalším strategickým cílem finanční perspektivy je růst poměru mezi tržbami a mzdovými náklady. Je to poměr, který udává, kolik korun tržeb firma generuje investováním jedné koruny do mzdových nákladů. Jedná se o cíl podporovaný růstem tržeb. Posledním cílem finanční perspektivy je zvýšení solventnosti, která může mít určitý vztah s růstem tržeb. Pokud firma dosahuje růstu tržeb bez zvyšování svých závazků v podobě dluhů nebo jiných finančních závazků, potom udržuje nízký poměr zadluženosti a tím vyšší solventnost.

6.2.2 Návrh strategie dle BSC

V dynamickém prostředí, jako je to dnešní, je pro každou společnost nutností mít jasně definovanou strategii svého podnikání, s níž bude schopna dosahovat svých cílů a úspěšně konkurovat na daném trhu. Tato kapitola je zaměřena na proces návrhu strategie s využitím metody BSC jako rámce pro strategické plánování a řízení.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zaměřena na finanční strategické cíle a na finanční výsledky společnosti. Všeobecně se finanční část BSC dá považovat za klíčovou složku strategického plánování. Tato perspektiva se věnuje otázkám spojeným se ziskem, tržbami, náklady nebo ukazateli jako je likvidita či rentabilita. Cílem finanční perspektivy je sledovat finanční zdraví společnosti, zajistit její stabilitu a poskytnout relevantní informace investorům a jiným stakeholders. Prvním a nejdůležitějším strategickým cílem je pro společnost růst tržeb. Jelikož se jedná o koncern, jehož hlavní činností je výroba, výzkum a inovace, není tedy jeho hlavním úsilím zvyšování zisku. V první řadě je pro Rieter CZ s.r.o. důležité generovat dostatek tržeb se sesterskými společnostmi, aby byli schopní pokrývat své provozní náklady. Cílem společnosti je meziroční růst tržeb alespoň o 6 %. Dalším strategickým cílem je růst efektivity mzdových nákladů vůči generovaným tržbám. Jedná se o cíl, který hodnotí, kolik tržeb

společnost dokáže vygenerovat každou korunou investovanou do mzdových nákladů. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím efektivněji jsou využívány lidské zdroje z pohledu tržeb. Cílová hodnota je nastavena na více jak 10 Kč tržeb za každou korunu mzdových nákladů. Posledním cílem této perspektivy je zvýšení solventnosti. Solventnost je schopnost společnosti splácet dluhy a jiné závazky včas a efektivně. Pro analyzovanou společnost je tento ukazatel velmi důležitý, protože z výsledků finanční analýzy bylo zjištěno, že je Rieter CZ s.r.o. dlouhodobě ztrátový. Tento fakt ne vždy působí dobře vůči věřitelům, a proto je důležité mít zajištěnou vysokou úroveň solventnosti. Cílovou hodnotou tohoto ukazatele je doporučená hodnota 1,5 na základě odborné literatury. V tabulce 17 níže jsou uvedeny všechny strategické cíle definované firmou v rámci finanční perspektivy.

Tabulka 17: Strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst tržeb	Procentní změna	3 545 031 Kč	růst o 6 %
Růst efektivnosti mzdových nákladů vůči generovaným tržbám	Tržby/mzdové náklady	10,44 Kč	> 10 Kč tržeb za každou korunu mzdových nákladů
Zvýšení solventnosti	Pohotovostní likvidita	1,03	1 - 1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 znázorňuje vývoj tržeb v letech 2019 až 2022. Z tabulky vyplývá, že společnost každoročně zvyšuje své tržby za prodané zboží a služby. Nejvyšší nárůst je v roce 2020 a to o 38,08 %, naopak nejnižší nárůst je v roce 2021 a to pouze o 7,16 %. Nicméně ve všech letech je splněna a lze konstatovat, že mnohonásobně převýšena, cílová hodnota tohoto cíle, což je hodnoceno jako nadprůměrný výsledek.

Tabulka 18: Vývoj tržeb

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Tržby	1 739 640	2 402 099	2 574 127	3 545 031
Změna	x	662 459	172 028	970 904
Změna v %	x	38,08	7,16	37,72

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Efektivita mzdových nákladů vůči generovaným tržbám říká, kolik korun tržeb je generováno jednou korunou investovanou do mzdových nákladů. Cílovou hodnotou by mělo být více jak 10 Kč tržeb. V tabulce 19 jsou sledované hodnoty v letech 2019 až 2022. Z poměru tržeb

vůči mzdovým nákladům vyplývá, že trend tohoto ukazatele je rostoucí. Vyšší hodnota naznačuje, že společnost efektivně využívá své lidské zdroje pro generování tržeb. Nicméně je důležité brát v úvahu podmínky daného odvětví a úrovně společnosti. Někdy je žádoucí mít vyšší mzdové náklady, především v kontextu s vysoce kvalifikovanými zaměstnanci, kteří přispívají svými kvalitami a znalostmi. Cílová hodnota byla naplněna pouze v roce 2022, nicméně v letech 2020 a 2021 společnost taktéž generovala dostačující výši tržeb na 1 korunu mzdových nákladů. Lze konstatovat, že efektivita mzdových nákladů vůči generovaným tržbám je rostoucí a cíl je naplněn.

Tabulka 19: Efektivita mzdových nákladů vůči generovaným tržbám

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Tržby	1 739 640	2 402 099	2 574 127	3 545 031
Mzdové náklady	247 555	250 147	264 614	339 516
Poměr tržeb a mzdových nákladů	7,03	9,60	9,73	10,44
Změna	x	2,58	0,13	0,71
Změna v %	x	36,65	1,30	7,34

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Zvyšování solventnosti je dalším ze strategických cílů společnosti, jejímž hlavním cílem není růst zisku. Pro dodavatele je důležité vědět, jak si společnost vede ve schopnosti splácet své závazky a dluhy i v dobách, kdy je ztrátová. K hodnocení tohoto strategického cíle bylo zvoleno měřítko pohotové likvidity. V tabulce 20 je vývoj krátkodobých závazků a oběžný aktiv očištěných o zásoby v letech 2019 a 2022. Na základě toho je počítána pohotová likvidita jako poměr oběžných aktiv očištěných o zásoby ku krátkodobým závazkům. Dle doporučené literatury se hodnoty tohoto ukazatele mají pohybovat v limitu od 1 do 1,5. Z výsledků v tabulce níže vyplývá, že doporučené hodnoty pohotové likvidity byly dodrženy ve všech letech kromě roku 2020. V roce 2020 společnost držela zbytečně velké množství likvidních prostředků, než je potřeba k pokrytí svých závazků a dluhů. Vysoká likvidita může tedy značit příliš mnoho aktiv, která nejsou správným způsobem rozložena, aby byla schopná generovat další prostředky. Na přebytečná aktiva taktéž může negativně působit tzv. inflační riziko, které bude do budoucna aktiva znehodnocovat a bude se snižovat jejich reálná kupní síla. S vysokou likviditou jsou spojeny taktéž vysoké náklady na její udržování. Jsou to například náklady za poplatky určené k vedení účtů nebo úrokové náklady.

Tabulka 20: Úroveň solventnosti

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Krátkodobé závazky	273 034	226 024	602 063	696 948
Oběžná aktiva - zásoby	419 410	682 404	670 872	717 187
Pohotová likvidita	1,54	3,02	1,11	1,03

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je zaměřena na způsob, jakým společnost vnímá své zákazníky, jak plní jejich očekávání a vychází vstříc jejich požadavkům. Důraz je kladen na udržení stávajících zákazníků a získávání nových. V oblasti této perspektivy je nejčastěji hodnocena spokojenost a loajalita zákazníků vyjádřena různými ukazateli. Hlavním cílem zákaznické perspektivy je vyjádřit pomocí strategických cílů dlouhodobou a udržitelnou hodnotu pro zákazníky dané organizace. Prvním strategickým cílem společnosti Rieter CZ s.r.o. v této oblasti je udržení spokojenosti stávajících zákazníků. Cílová hodnota pro tento cíl byla nastavena na méně než 2,1 % externích reklamací. Dalším důležitým strategickým cílem je pro společnost snížení doby vyřizování urgentních reklamací. V současnosti jsou reklamace vyřizovány až 140 dní a cílem společnosti je působit na snižování počtu dní pro vyřízení reklamace. Společnost by se chtěla dostat pod 90 dní potřebných pro vyřízení reklamací. Posledním strategickým cílem je udržení stávajícího podílu v regionech, do kterých společnost nejčastěji expeduje své zakázky. V současnosti si společnost drží největší podíl expedovaných strojů v Turecku, proto byla tato oblast stanovena za strategickou a cílovou hodnotou je udržet si v Turecku 35% podíl expedovaných strojů.

Tabulka 21: Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací/počet zakázek	2,36 %	< 2,1 %
Snížení doby vyřizování urgentních reklamací	Počet dní pro vyřízení urgentní reklamace	140 dní	< 90 dní
Udržení stávajícího podílu expedovaných strojů v regionech	Podíly v regionech	35,10 % v Turecku	> 35 % v Turecku

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým strategickým cílem v oblasti zákaznické perspektivy je udržení spokojenosti zákazníků. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko vycházející z poměru reklamací od zákazníků

ku celkovému počtu zakázek expedovaných k zákazníkům. Externí reklamace jsou uvedeny v tabulce 22. V letech 2019 a 2020 společnost dosáhla nejnižší úrovně externích reklamací vůči celkem expedovaným strojům. Obě hodnoty jsou pod úrovní cílové hodnoty, tedy jsou menší než 2,1 % a lze tvrdit, že společnost v těchto letech splnila své plány. Naopak největšího počtu reklamací ku celkovému počtu expedovaných strojů dosáhla společnost v roce 2021, činila 2,55 %. Celkem bylo reklamováno 17 strojů, což je připisováno především nedostatku elektronických součástek na trhu. Pro společnost bylo méně zatěžující expedovat nedokončenou výrobu k zákazníkům a následně k nim dopravovat chybějící součástky strojů. To způsobilo větší chybovost, a tedy i zvýšilo počet reklamovaných strojů. Nicméně k počtu celkem expedovaných strojů byl taktéž procentuálně výrazný rok 2022. V roce 2022 bylo dokonce reklamováno 20 strojů, ale z celkem 849 expedovaných strojů, což je 2,36 %. Jedná se o nejvyšší úroveň externí reklamace vyjádřenou počtem reklamací. K největšímu nárůstu reklamací došlo mezi roky 2020 a 2021, nárůst byl o 0,59 %. V letech 2021 a 2022 tedy společnost nedosáhla cílové hodnoty a měla by se zaměřit na postupné snižování externích reklamací pod hodnotu 2,1 %, čemuž by mohlo přispět i postupné posilování trhu s elektronickými součástkami.

Tabulka 22: Externí reklamace

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Počet zakázek	582	510	667	849
Počet reklamací od zákazníků	12	10	17	20
Externí reklamace (v %)	2,06	1,96	2,55	2,36
Změna v %	x	-0,10	0,59	-0,19

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Dalším strategickým cílem, který úzce souvisí s prvním, je snížení průměrné doby pro vyřizování urgentních reklamací. Ve společnosti Rieter CZ s.r.o. jsou reklamace děleny do tří skupin. První skupinou jsou urgentní reklamace. Jedná se o reklamace, u kterých dochází k úplnému zastavení stroje, a tedy zákazníkovi vznikají náklady spojené s přerušením výroby. Tyto reklamace jsou v průměru vyřizovány 3 až 5 měsíců a provádí je servisní tým, který je k zákazníkovi vyslán a zkoumá příčinu vzniku chyby. Z celkového počtu reklamací je podíl tohoto typu reklamací okolo 20 %. Dalším typem reklamací jsou tzv. „střední reklamace“. To jsou reklamace, kdy stroje mohou fungovat například s lidskou obsluhou, nikoliv automaticky. Doba vyřízení těchto reklamací je cca 6 měsíců a jejich podíl vůči celkovým reklamacím je 40 %. Posledním typem reklamací jsou takové, které „můžou

počkat“. Jsou to poruchy na strojích, se kterými ale stroj dokáže dále fungovat, nicméně se například mnohem rychleji opotřebovává. Doba vyřízení takové reklamace se pohybuje kolem 9 měsíců a jejich podíl je taktéž 40 %. Ke všem reklamacím je vždy vyslán servisní tým s techniky. V tabulce 23 níže je uveden celkový počet reklamací a počet urgentních reklamací. Dále je v tabulce vyjádřena průměrná doba pro vyřízení jedné reklamace. Ve všech letech jsou dny potřebné k vyřízení reklamací výrazně vyšší, než je cílová hodnota. Nejdéle se urgentní reklamace vyřizovaly v roce 2020, kdy byl proces ovlivněn pandemií Covid-19 a některými opatřeními v rámci zemí a mezi jednotlivými zeměmi. Naopak nejkratší dobu byly reklamace vyřizovány v roce 2021, kdy na jednu urgentní reklamaci připadalo průměrně 100 dní. V roce 2022 opět došlo k výraznému navýšení na 140 dní potřebných pro vyřízení. Důsledkem tohoto nárůstu byl již zmíněný výpadek na trhu s elektronickými součástkami potřebnými pro kompletaci strojů.

Tabulka 23: Průměrná doba vyřízení urgentních reklamací

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Počet reklamací od zákazníků	12	10	17	20
Urgentní reklamace	3	2	4	5
Průměrná doba vyřízení	120	150	100	140

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je udržení stávajících podílů na trzích, kam společnost nejčastěji expeduje. Pro analýzu tohoto cíle byl extrahován z kompletního výrobního portfolia sledované firmy stroj s největším zastoupením z hlediska počtu expedovaných kusů. V roce 2019 (tabulka 24) společnost celkem expedovala 582 strojů. Z toho nejvíce strojů šlo do Uzbekistánu, podíl v této zemi činil 24,74 %. Další zemí s poměrně vysokým podílem vyexpedovaných strojů byl Pákistán, kam odešlo 131 strojů, tedy 22,51 %. Na třetím místě bylo Turecko s 19,24 % a následoval Bangladéš a Vietnam. Mezi ostatními státy jsou například: Mexiko, Malajsie, Guatemala, Egypt, Indonésie či Irák. Tyto státy se objevují ve skupině „ostatní“ i následující roky. Z tabulky se strategickými cíli vyplývá, že největší důraz je kladen na turecký region. Turecko je jedním z významných hráčů na globálním trhu s textilním průmyslem a je tak jedním z důležitých odběratelů strojů pro předení a produkci přízí pro společnost Rieter CZ s.r.o.

Tabulka 24: Procentuální podíl v regionech v roce 2019

Ukazatel	2019	
Počet realizovaných zakázek	582	100,00%
Uzbekistán	144	24,74%
Pákistán	131	22,51%
Turecko	112	19,24%
Bangladéš	91	15,64%
Vietnam	64	11,00%
Ostatní	40	6,87%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

V tabulce 25 jsou uvedeny podíly expedovaných strojů do regionů za rok 2020. Největší podíl strojů byl expedován do Turecka, celkem 40,39 %. V tomto roce tedy společnost překonala cílovou hodnotu a to, mít v Turecku podíl více jak 35 %. Následovaly státy Pákistán s podílem 16,86 %, což je výrazně nižší oproti podílu v Turecku. Dále Uzbekistán, Bangladéš a tento rok se v tabulce objevuje taktéž USA s podílem 8,82 %. Mezi ostatní státy patří Mexiko, Malajsie či Egypt.

Tabulka 25: Procentuální podíl v regionech v roce 2020

Ukazatel	2020	
Počet realizovaných zakázek	510	100%
Turecko	206	40,39%
Pákistán	86	16,86%
Uzbekistán	79	15,49%
Bangladéš	62	12,16%
USA	45	8,82%
Ostatní	32	6,27%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

V roce 2021 dle tabulky 26 společnost opět nejvíce expedovala do Turecka, celkem tam odešlo 229 strojů z celkových 667 strojů a podíl tak činil 34,33 %, což je lehce pod cílovou hodnotou, nicméně se opět jedná o výrazně vysoký podíl. Dalším státem byl Pákistán, kde podíl oproti roku 2020 výrazně vzrostl a jedná se tak o další strategický region,

na který by se společnost mohla v dalších letech zaměřit. Dalšími státy jsou již zmíněné Bangladéš, Uzbekistán a objevuje se Argentina s 6,45 %. Ostatní státy měly podíl 4,65 %.

Tabulka 26: Procentuální podíl v regionech v roce 2021

Ukazatel	2021	
Počet realizovaných zakázek	667	100%
Turecko	229	34,33%
Pákistán	182	27,29%
Bangladéš	125	18,74%
Uzbekistán	57	8,55%
Argentina	43	6,45%
Ostatní	31	4,65%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

V posledním analyzovaném roce 2022 byl podíl dle tabulky 27 v Turecku 35,10 % (298 strojů z 849 celkem vyrobených strojů), čímž byla opět dosažena cílová hodnota. Došlo k záměně následujících regionů, kdy výrazně vzrostl podíl v Bangladéši oproti předchozímu roku a naopak poklesl podíl v Pákistánu. Následoval Uzbekistán a Honduras s 6,12 %.

Tabulka 27: Procentuální podíl v regionech v roce 2022

Ukazatel	2022	
Počet realizovaných zakázek	849	100,00%
Turecko	298	35,10%
Bangladéš	183	21,55%
Pákistán	162	19,08%
Uzbekistán	130	15,31%
Honduras	52	6,12%
Ostatní	24	2,83%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Na základě získaných dat lze tvrdit, že společnost se správně zaměřuje na region v Turecku, kde si dlouhodobě drží nejvyšší podíl expedovaných strojů. Dalším strategickým regionem by pro následující roky mohl být Pákistán či Uzbekistán. Jedná se taktéž o významné hráče v oblasti textilního průmyslu.

Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva se věnuje měření a sledování vnitřních operací a procesů dané společnosti. Je důležité, aby byly hodnoceny klíčové interní činnosti, pomocí kterých je společnost schopna dosahovat svých dalších strategických cílů. V rámci interních procesů jsou hodnoceny všechny činnosti, které společnost víceméně provádí na každodenní bázi. Takovými činnostmi jsou například výroba produktů, poskytování služeb či samotné řízení dodavatelského řetězce nebo správa lidských zdrojů. Pro perspektivu interních procesů byly vybrány celkem tři strategické cíle. Prvním, a zároveň nejdůležitějším, strategickým cílem v této oblasti je pro analyzovanou společnost růst produktivity práce. Tento strategický cíl byl v posledních letech často ovlivňován ekonomickou situací České republiky a celého světa. Růst produktivity práce může být podporován automatizací či robotizací určitých procesů ve výrobě. Dále je nutné působit kladně i na odborná školení a rozvoj zaměstnanců či zlepšování jejich pracovních postupů. Cílem společnosti je vyrábět více jak tři stroje na jednoho zaměstnance. Druhým strategickým cílem je snížení zmetkovosti. Zmetkovost by v jednotlivých letech neměla být vyšší než 1,5 %. Posledním zvoleným strategickým cílem této perspektivy je dodržování průměrné doby výroby. Průměrná doba výroby jednoho stroje by neměla přesáhnout 25 hodin a v ideálním případě by měla být nižší. Pro výpočet tohoto ukazatele je ve firmě využíván tzv. kalkulační stroj. V praxi se vyrábí stroje dle optimálních specifikací pro daného zákazníka a dle typu materiálu, který bude na strojích zpracován. Dále se vyráběné stroje liší například dle napěťové soustavy v zemi zákazníka, nadmořské výšky, ve které bude stroj provozován, a i dle typu obalů, ve kterých je ke stroji dodáván materiál na zpracování. To vše ovlivňuje celkovou dobu výroby jednoho stroje a následně i produktivitu přepočtenou na jednoho zaměstnance.

Tabulka 28: Strategické cíle interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst produktivity výroby	Počet strojů/počet z-ců	3,52 stroje	> 3 stroje/zaměstnanec
Snížení interní zmetkovosti	Počet zmetků/počet strojů	1,65 %	< 1,5 %
Dodržování průměrné doby výroby	Celková doba výroby/ počet vyrobených strojů	26 hodin	< 25 hodin/stroj

Zdroj: vlastní zpracování

Strategický cíl růst produktivity práce je počítán pomocí měřítka, které je dáno poměrem vyrobených strojů a počtem zaměstnanců ve výrobě. V první fázi bylo nutné zjistit, kolik

zaměstnanců připadá pouze na výrobní divize. Dále byla ze statistik vytažena data v podobě počtu vyrobených strojů v letech 2019 až 2022. Jak již bylo zmíněno, cílovou hodnotou pro tento strategický cíl jsou tři vyrobené stroje na jednoho zaměstnance. Z tabulky 29 níže vyplývá, že hodnota tohoto ukazatele je napříč lety velmi kolísavá, nicméně je možné tvrdit, že si společnost v plnění tohoto strategického cíle vede obstojně. Nejlépe si společnost vedla v roce 2019, kdy byla jejich produktivita práce 3,55 stroje na jednoho zaměstnance. Mezi lety 2019 a 2020 došlo ovšem k poklesu téměř o 18 %, což je přisuzováno pandemii Covid-19, kdy byla výroba ovlivněna velkými prostoji, ať už ze strany nemocných zaměstnanců či zpožděných dodávek materiálu. Nicméně se v roce 2020 produktivita stále pohybuje téměř na třech strojích na jednoho zaměstnance. V dalších letech dochází již k růstu a společnost tak vždy splňuje svou strategii. Průměrem těchto čtyř let je 3,2 stroje na jednoho zaměstnance, cíl je tedy splněn.

Tabulka 29: Produktivita výroby

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Vyroběných strojů	582	510	667	849
Zaměstnanců ve výrobě	164	175	222	241
Produktivita výroby (na 1 z-ce)	3,55	2,91	3,00	3,52
Změna	x	-0,63	0,09	0,52
Změna v %	x	-17,88	3,10	17,25

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Dalším strategickým cílem je snížení zmetkovosti. Pro tento cíl bylo použito měřítko, které vychází z poměru chybně vyrobených strojů podchycených výrobou ku celkovému počtu vyrobených strojů. Hlavním cílem tohoto měřítka je hodnotit, zda výrobní divize je schopna udržovat interní zmetkovost pod úrovní 1,5 %. Následující tabulka 30 znázorňuje počet celkem vyrobených strojů a počet chybně vyrobených strojů v letech 2019 až 2022. Průměr napříč těmito lety je 1,5 %, což je i cílovou hodnotou pro toto měřítko. Nicméně nejvyšší zmetkovosti dosáhla společnost v roce 2021, kdy dosahovala hodnoty 1,80 % a oproti roku 2020 došlo k nárůstu o 0,62 %. Jedná se tedy o největší nárůst zmetkovosti ve sledovaných letech. Cílová hodnota byla dodržena v letech 2019 a 2020, čímž lze výsledky tohoto měřítka hodnotit jako uspokojivé, avšak do následujících let by společnost měla usilovat o udržení tohoto ukazatele pod úrovní 1,5 %, což vychází i z interních směrnic.

Tabulka 30: Interní zmetkovost

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Vyrobených strojů	582	510	667	849
Počet chybně vyrobených strojů	8	6	12	14
Interní zmetkovost (v %)	1,37	1,18	1,80	1,65
Změna v %	x	-0,20	0,62	-0,15

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Posledním vybraným strategickým cílem v oblasti interních procesů je dodržování průměrné doby výroby. Toto měřítko vychází z poměru celkové doby výroby za rok k celkovému počtu vyrobených strojů. Jelikož každý výrobní úsek vyrábí jiný typ stroje a každý typ stroje má jinou průměrnou dobu výroby, není vhodné hodnotit průměrnou dobu výroby jako celku. Pozornost bude věnována pouze výrobě posukovacích strojů typu RSB-D 50. Na obrázku 13 je stroj typu RSB-D 50. Jedná se o jednu z nejnovějších generací jednohlavého posukovacího stroje. Stroj poskytuje vysokou úroveň produktivity a kvality a je schopný zpracovat a 1 200 m pramene za minutu. V současné době se jedná o nejvíce vyráběný stroj společnosti Rieter CZ s.r.o. a je vyráběn na denní bázi.

**Obrázek 13:** Posukovací stroj RSB-D 50

Zdroj: Rieter.cz, 2024

V tabulce 31 níže jsou hodnoty průměrné doby výroby (v hodinách) v letech 2019 až 2022, přičemž platí odchylka na základě zákaznické specifikace uvedené na straně 77. Cílová hodnota u tohoto měřítko byla nastavena na méně než 25 hodin na jeden stroj. Průměrná doba výroby v těchto letech je 24,04 hodin na jeden stroj, což lze považovat za splnění cílové hodnoty. Nejvyšší průměrné doby výroby společnost dosahovala v roce 2022, výroba trvala

v průměru 26 hodin na jeden stroj. Naopak v letech 2019 až 2021 lze tvrdit, že byla splněna cílová hodnota, a to vyrábět v průměru pod 25 hodin na jeden stroj. Všechny hodnoty napříč hodnocenými lety je možné hodnotit za velice uspokojivé. Nicméně společnost by i nadále měla usilovat o zachování co nejnižší možné průměrné doby výroby u daného stroje, čímž si bude schopna zajistit růst produktivity práce a stabilní efektivitu výrobních procesů. Snižování průměrné doby výroby může pozitivně působit taktéž na snižování provozních nákladů, protože bude spotřebováno méně energie nebo pracovního času zaměstnanců počítaného na jeden stroj.

Tabulka 31: Průměrná doba výroby

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Vyrobených strojů RSB-D 50	536	419	611	775
Celková doba výroby	12 045,40	9 511,30	15 275	20 150
Průměrná doba výroby (v hodinách)	22,47	22,7	25,00	26,00

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Perspektiva učení se a růstu

Jedná se o velice důležitou a zásadní perspektivu, která nese jistý závazek vůči zaměstnancům dané společnosti. Tato perspektiva klade důraz na rozvoj zaměstnanců, včetně jejich vzdělávání, školení a rozvoje dovedností. Dále je vytvářena snaha o zlepšování pracovní kultury, je podporována otevřená komunikace, týmová spolupráce a odměňování za úspěchy. Prvním strategickým cílem této perspektivy je snížení fluktuace zaměstnanců. Fluktuace je míra, s jakou zaměstnanci opouští organizaci a dochází k obměně zaměstnanců. Vyšší fluktuace je vyvolávána v první řadě nespokojeností zaměstnanců, což způsobuje například nedostatečný rozvoj kariéry či nespokojenost s pracovním prostředím. Cílovou hodnotou tohoto měřítka je fluktuace menší než 6,5 %. V literatuře se často uvádí fluktuace v rozmezí od 5 do 7 %. Cílová hodnota je tedy nastavena jako průměr doporučených hodnot. Dalším strategickým cílem je rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců. Tento strategický cíl je zaměřen na posílení a rozšíření kompetencí a znalostí zaměstnanců v organizaci. Cíl je dále založen na předpokladu, že správně proškolení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou klíčem k dosažení dlouhodobého úspěchu. Cílová hodnota pro tento strategický cíl byla nastavena na alespoň dva školící dny za rok, to vychází ze směrnic a vlastních zkušeností firmy. Posledním strategickým cílem je růst kvalifikace zaměstnanců. Cílem firmy je získat větší počet zaměstnanců se středoškolským vzděláním, případně motivovat současné

zaměstnance se vzděláním nižším, než je středoškolské, aby byli ochotni si zvýšit úroveň vzdělání. Dle firemních zkušeností mají zaměstnanci se středoškolským vzděláním jakéhokoliv oboru daleko větší potenciál a snahu v kariérním růstu. Doporučená hodnota pro měřítko růstu kvalifikace zaměstnanců byla nastavena na 40 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním.

Tabulka 32: Strategické cíle učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Snížení fluktuace z-ců	Fluktuace	8,33 %	< 6,5%
Rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců	Počet ročních školení na 1 z-ce	2,03 dny	alespoň 2 dny/rok
Růst kvalifikace z-ců	Počet zaměstnanců se SŠ vzděláním	38,28%	40%

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem této perspektivy je snížení fluktuace zaměstnanců. Fluktuace je pojem využívaný v rámci personálního managementu. Jedná se o přirozený proces, při kterém dochází k obměně zaměstnanců, ať už dovnitř firmy či ven z firmy. Fluktuaci můžeme rozdělit na dobrovolnou a nucenou. Nucená fluktuace vzniká, když je organizace povinná propouštět zaměstnance například z důvodů nedostatku práce, nadbytečnosti či restrukturalizaci. K dobrovolné fluktuaci dochází, když zaměstnanci opouští organizaci z vlastního přesvědčení, například pro lepší pracovní podmínky a příležitosti. Největší počet dobrovolně odchozích zaměstnanců zaznamenala společnost Rieter CZ s.r.o. v roce 2022 (tabulka 33), kdy odešlo 57 zaměstnanců a fluktuace tak činila 8,30 %. Naopak nejméně zaměstnanců odešlo v roce 2020 a to 32 zaměstnanců a fluktuace byla 5,63 %. V roce 2020 byly kvůli Covidu-19 velmi nejisté podmínky napříč celým pracovním trhem, což zajistilo, že zaměstnanci neměli tak zásadní důvody pro odchody do jiných firem či jiných odvětví. Dle doporučených hodnot v literaturách, by měla fluktuace činit maximálně 5 až 8 %. Proto byla cílová hodnota nastavena na průměr 6,5 % a méně. Cílová hodnota byla splněna pouze v již zmíněném roce 2020. Za nevyhovující hodnoty fluktuace lze tak považovat hodnoty ostatních let, a především v let 2019 a 2022.

Tabulka 33: Fluktuace

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Celkem zaměstnanců	552	568	586	687
Dobrovolně odchozí z-ci	49	32	46	57
Fluktuace (v %):	8,88	5,63	7,85	8,30

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Dalším strategickým cílem je rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců. Je to cíl, který se týká především zlepšování a posilování dovedností a schopností zaměstnanců, což může vést ke zvyšování produktivity a efektivity při plnění pracovních úkolů, celkovému zlepšení kvality práce či lepšímu přizpůsobování se změnám. Je prokázáno, že proškolenější zaměstnanci mají větší tendenci se rychleji adaptovat na klíčové změny v dané společnosti. Ve společnosti Rieter CZ s.r.o. dochází ke školení zaměstnanců vždy v rámci nástupního dne v podobě školení na téma představení organizace, podnikové kultury, BOZP a PO. Během roku se zaměstnanci mohou setkat s dalšími zajímavými školeními například v oblasti technických dovedností, soft skills či další informace k bezpečnosti práce včetně zavádění nových procesů a pravidel. Na manažerských pozicích jsou školení daleko častější a týkají se témat v oblasti vedení a řízení lidí, delegování úkolů či rozvoj jejich manažerských dovedností. V každém roce se sčítají odškolené hodiny všech zaměstnanců dohromady. Dle tabulky 34 bylo nejvíce odškolených dní v roce 2021 a to celkem 2,42 dní na jednoho zaměstnance. V tomto roce byla společnost zaměřena i na školení v oblasti zdraví a prevence z důvodů probíhající pandemie. Naopak nejméně školení proběhlo v roce 2020 a to pouze 1,99 dne na jednoho zaměstnance. Bylo to způsobeno především omezeným shromažďováním zaměstnanců na jednom místě. Manažerské pozice se scházeli v online podobě, dělníci dostávali aktuální či nové informace od svých team leaderů. Nicméně na základě firemní kultury a směrnic společnosti, byla doporučená hodnota pro toto měřítko nastavena na alespoň 2 dny školení za rok připadající na jednoho zaměstnance. Ve všech letech byl rozsah školení splněn, v roce 2021 dosahovala hodnota dokonce 2,42 dní, čemuž přispěla školení v oblasti zdraví a prevence. Tento ukazatel lze tedy hodnotit velmi kladně. Do budoucna by se určitě společnost mohla zaměřit na další školení například v oblasti umělé inteligence či nových technologií a lean managementu, který společnost již částečně aplikuje ve svém provozu.

Tabulka 34: Roční školení zaměstnanců

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Celkem zaměstnanců	552	568	586	687
Celkový počet odškolených hodin	27 953,28	27 127,68	34 034,88	33 470,64
Počet odškolených hodin na 1 z-ce	50,64	47,76	58,08	48,72
Počet školení na 1 z-ce (dny)	2,11	1,99	2,42	2,03

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

Posledním měřítkem perspektivy učení se a růstu je růst kvalifikace zaměstnanců. Tomuto cíli bylo přiřazeno měřítko počtu zaměstnanců se středoškolským vzděláním a jejich podíl ve společnosti. Společnost Rieter CZ s.r.o. má ve své struktuře zastoupení všech druhů vzdělání, od základního po vysokoškolské. Dle grafu 2 mají největší zastoupení středoškolský zaměstnanci, na čemž si firma zakládá. Se středoškolským vzděláním je velký počet administrativních zaměstnanců, ale i manažerů. Dále mají středoškolské zaměstnání taktéž elektrikáři, kvalitáři, vývojáři a další. Cílová hodnota tohoto měřítka byla nastavena na 40 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Tato hodnota byla naplněna v roce 2020 se 40,32 % a v roce 2021 se 43 % zaměstnanců s tímto typem vzdělání. V roce 2019 a 2022 měla společnost podobné zastoupení středoškolských zaměstnanců a to přes 38 %. Celkově lze říci, že cílová hodnota tohoto měřítka je plněna. Každý rok dochází k navyšování počtu zaměstnanců se středoškolským vzděláním o více jak 10 zaměstnanců.

Tabulka 35: Kvalifikace zaměstnanců

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
Celkem zaměstnanců	552	568	586	687
Zaměstnanci se SŠ vzděláním	212	229	252	263
% podíl z-ců se SŠ vzděláním	38,41	40,32	43,00	38,28

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Rieter CZ s.r.o.

6.3 Konkurenceschopnost společnosti Rieter CZ s.r.o.

Konkurenceschopnost podniku je jedním z klíčových faktorů každého podniku pro jeho dlouhodobý růst, úspěch a udržitelnost na trhu. Pozornost je kladena na to, jak je podnik schopen efektivně fungovat a soutěžit s firmami ve svém okolí a také v odvětví, ve kterém podniká. Cílem každého podniku by mělo být dosažení konkurenční výhody v daném odvětví a na trhu. Hodnocení konkurenceschopnosti vychází mimo jiné i z výsledků výkonnostního

měření podniku, ale také z hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. V této kapitole bude měřena konkurenceschopnost pomocí Porterova modelu pěti sil, STEP a SWOT analýzou.

6.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je jedním z mnoha modelů hodnotících konkurenční situaci podniku. Situace je hodnocena pomocí pěti sil: hrozba nových vstupů, síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba substitutů a intenzita konkurence uvnitř odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Všeobecně lze konstatovat, že téměř každá společnost čelí hrozbám spojených se vstupem nových konkurentů na daný trh či odvětví. Pro Rieter CZ s.r.o. je jedním z mnoha pozitivních faktorů v této oblasti fakt, že bariéry pro vstup na trh s textilními stroji jsou poměrně vysoké. Nutností pro vstup na trh je vysoká a kvalitní úroveň know how, specializovaná a technologicky vyspělá výrobní zařízení a procesy. Výroba textilních strojů vyžaduje vysokou úroveň technologických znalostí a schopností. Výhodou v tomto oboru je také znalost strojního inženýrství, elektrotechniky a automatizace, případně robotizace. Noví konkurenti mají často problém s nedostatečným know how tyto podmínky splnit. Další důležitostí je výzkum a vývoj, s čímž jsou spojené vysoké náklady. Rieter CZ s.r.o. je závodem zaměřeným primárně na výzkum a vývoj, který je financován mateřskou společností a výhodou společnosti je, že se již během několika uplynulých desetiletí na trhu etablovala a investice do tohoto sektoru jsou tak dlouholeté. Další výhodou společnosti Rieter CZ s.r.o. je rozsáhlá distribuční síť a dlouholeté obchodní vztahy s klienty po celém světě. Noví konkurenti mají často na území České republiky problém být podobně efektivní s takovým rozsahem a především dosahem. Na světovém trhu je vstup nových konkurentů možný. Vstupu do odvětví brání především znalost a dostupnost potřebného know how, patentová ochrana a velice nákladný vývoj nových řešení.

Síla odběratelů

Síla odběratelů je dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje celé konkurenční prostředí společnosti. Velkou výhodou společnosti Rieter CZ s.r.o. je velký podíl na trzích s dlouholetou textilní historií a tradicí. Jak vyplynulo z výše uvedených analýz, těmito zeměmi jsou například Turecko, Pákistán nebo Bangladéš. Další velkou výhodou je schopnost dodávat celý systém strojů pro výrobu příze. To často bývá velmi atraktivním přínosem pro zákazníky, kteří hledají jednoduchá a komplexní řešení. Dále je také důležité, zda je zákazník novým subjektem na textilním trhu. V takovém případě je ochoten zakoupit

právě celé portfolio strojů, čímž jsou ukotveny příjmy společnosti a pozice na trhu. Negativním vlivem je ale jednoduchost v přechodu ke konkurenčním společnostem. K takovým situacím dochází zejména v momentě, kdy konkurence nabízí výhodnější podmínky nebo lepší kvalitu a úroveň produktů. Další negativní situací pro Rieter CZ s.r.o. jsou události na blízkém východě, které neumožňují aktuálně expandovat i do těchto oblastí.

Síla dodavatelů

Společnost Rieter CZ s.r.o. má řadu českých dodavatelů dílců a jiných surovin pro svou výrobu. Důvodem je, že Česká republika má vysokou odbornost a kvalitu v oblasti výroby dílců potřebných pro výrobu textilních strojů. Tímto jsou zajištěny i nižší náklady na dodávky například oproti dodávkám z Číny. Další významní dodavatelé sídlí v Německu, což je pro jejich blízkost České republice taktéž považováno za strategickou oblast pro vytváření obchodních vztahů v oblasti dodávek dílců a jiných surovin. Na druhou stranu je Česká republika poměrně nekonkurenceschopná v oblasti dodávání hliníkových a plastových dílců. Tedy i přes to, že je Česko konkurenceschopnou zemí v dodávání dílců, jako jsou například mechanické součástky, má třeba Čína mnohem větší zdroje nerostných surovin, což vede k nižším cenám výrobků z těchto materiálů. Nižší ceny jsou pro společnost v některých případech natolik výhodnější, že i s náklady na dopravu se stále dodávky z Číny vyplatí. Čínští dodavatelé jsou pro společnost Rieter CZ s.r.o. ekonomickou variantou dodávek, evropské dodavatelé jsou zase využíváni především pro dodávky vysoce sofistikovaných komponentů potřebných pro výrobu.

Hrozba substitutů

V první řadě je nutné zmínit, že na českém trhu žádná hrozba substitutů neexistuje. Tento fakt společnosti přináší značnou stabilitu a ochranu před konkurenčními substituty. Naopak v globálním měřítku je hrozba substitutů několikanásobně vyšší. Na globálním trhu společnost čelí konkurenčnímu boji se švýcarskou společností Saurer. Jejich hlavní činností je výroba široké škály strojů a technologií pro zpracování příze a tkanin. Jedná se o jednoho z předních dodavatelů textilních strojů, dbajících na kvalitu, inovativnost a silnou zákaznickou podporu. Dalším významným konkurentem je japonská společnost Murata Manufacturing Co., Ltd. Je zaměřena na výrobu elektronických komponentů a je především známá pro svou vysokou úroveň technologických inovací, kvalitu výrobků a snižování ekologického dopadu na své okolí. Velkým konkurentem poskytujícím substituty je také společnost Savio S.p.A., italský výrobce textilních strojů a jeden z předních dodavatelů

inovativní technologie. Jejich důraz je kladen především na spolehlivost, výkon a efektivitu. Negativním faktorem v oblasti substitutů je mimo jiné, že stroje společnosti Rieter CZ s.r.o. je možné kombinovat se stroji jiných společností. Znamená to, že zákazník má možnost vybírat mezi více dodavateli a své vlastní portfolio textilních strojů kombinovat. To snižuje loajalitu zákazníků a zvyšuje konkurenční tlak.

Intenzita konkurence

Jak již bylo zmíněno, největšími konkurenty jsou společnosti Saurer, Murata Manufacturing a Savio S.p.A. Konkurenční výhodou Rieteru je především vysoká kvalita prémiových produktů, komplexnost dodávek, záruční a pozáruční servis včetně možností upgradu strojů u zákazníků. Další konkurenční výhodou je fokus na snižování spotřeby energií potřebných pro výrobu přize a vysoký důraz na ochranu životního prostředí jak při samotné výrobě stroje, tak při jejich následném provozu. V rámci cenového vyjednávání s potencionálními zákazníky klade firma důraz na ty, kteří investují do kompletního systému pro zpracování přize dodaného firmou Rieter a těm nabízí rozšířené portfolio benefitů. Portfolio je rozšířeno například o vyspělé systémy pro monitoring provozu strojů a jejich údržby. Dále je ze strany koncernu vyhodnocováno, do jaké míry se jedná o klíčového zákazníka a zda je zákazník lídrem v daném regionu. V oblasti necenové konkurenceschopnosti je společnost Rieter Holding AG velmi silná ve svém marketingu. Společnost se pravidelně účastní světového veletrhu ITMA, kde prezentuje své produkty a inovace a díky tomu získává nové zákazníky. Veletrh ITMA (International Textile Machinery Exhibition) je jedním z vůbec největších a nejdůležitějších světových veletrhů v oblasti textilních strojů a jiných technologií. Účastní se výrobci strojů, dodavatelé technologií a odborníci v oblasti textilních strojů. Na základě toho je možné získat přehled o aktuálním dění a stavu trhu. Oblastí, na kterou společnost aktuálně zaměřuje svou pozornost, je další zlepšování v poskytování servisních služeb. Díky kontinuálnímu vývoji a zlepšování parametrů strojů je nutné neustálé proškolení servisního týmu, který funguje u zákazníků a pomáhá se zaváděním strojů do provozu.

6.3.2 STEP analýza

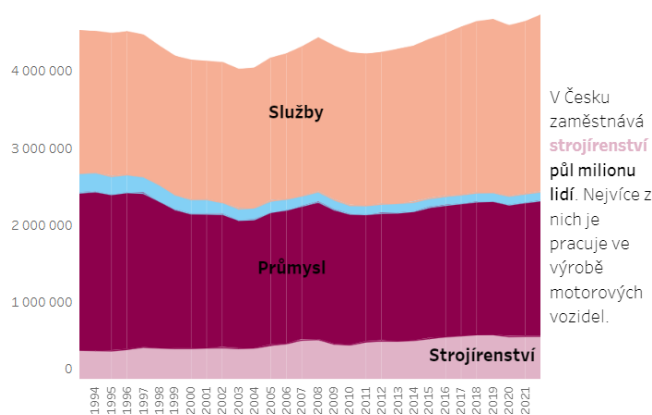
STEP analýza je strategickým nástrojem využívaným k hodnocení okolních vlivů působících na společnost. STEP je akronymem pro slova sociální, technologické, ekonomické a politické faktory. Provedením analýzy si společnosti dělají představu o vnějších faktorech.

Sociální faktory

- Stárnutí obyvatelstva ČR – projekcí pro období let 2023 až 2100 bylo zjištěno výrazné stárnutí obyvatelstva na území České republiky. Výrazně se zvyšuje podíl seniorů, a naopak klesá podíl obyvatel v produktivním věku 15 až 64 let. Počet obyvatel ČR k 1. lednu 2023 vzrostl na 10,83 milionu obyvatel a je očekáván další nárůst z důvodu zahraniční migrace. V následujících letech je predikována převaha zemřelých osob ku počtu narozených dětí. Do roku 2050 se ale očekává minimální pokles v počtu obyvatel, a to pouze na 10,69 milionu obyvatel. V roce 2023 bylo 63 % české populace ve věku 15 až 64. K roku 2050 se předpokládá pokles na 57 % (czso.cz, 2023).
- Úroveň strojírenství v ČR – v roce 1993 tvořilo strojírenství podíl na produkci 5 %, v roce 2022 to bylo již přes 20 % a jedná se o několikanásobný nárůst. V souhrnu ale strojírenství zaměstnává v porovnání s rokem 1993 pouze o 1/3 více lidí. V současnosti je ve strojírenství zaměstnáno přes půl milionu lidí, k roku 2022 to činilo 563 405 zaměstnanců (archiv.hn.cz, 2023). Na obrázku 14 je vidět vývoj zaměstnanosti ve strojírenském průmyslu v letech 1994 až 2021.

Kolik lidí zaměstnává strojírenský průmysl

(počet zaměstnaných osob, 1993-2022)



Obrázek 14: Zaměstnanost ve strojírenském průmyslu

Zdroj: archiv.hn.cz, 2023

Technologické faktory

- Automatizace a robotizace – jsou to procesy, jejichž hlavním cílem je nahrazení lidské práce. Automatizací dochází k ustálení opakujících se úkolů a procesů bez nutnosti jakéhokoliv zásahu zaměstnanců. Robotizací se rozumí využívání robotů a jiných

mechanických zařízení k provádění úkolů a operací, které by jinak vyžadovaly 100% účast člověka. Automatizace a robotizace jsou výhodnými změnami, jelikož dochází ke snižování nákladů spojených s pracovní silou a zároveň je zachována udržitelnost společnosti. Společnost Rieter CZ s.r.o. se snaží o neustálé zlepšování a automatizaci některých procesů. Ve výrobě jsou v současnosti k vidění základní prvky Lean managementu podporující automatizaci a jsou zmapovány výrobní úseky, které si do budoucna vyžadují automatizaci či plnou robotizaci.

- Energetická efektivita – v posledních měsících výrazně roste poptávka po textilních strojích s nižší spotřebou energie. S invazí na Ukrajině je spojená energetická krize, která v poslední době výrazně ovlivňuje evropský textilní průmysl. Obchodní modely malých, ale i větších továren na výrobu oděvů, se postupně rozpadají s rostoucími cenami zemního plynu a elektřiny. „Podle údajů evropské obchodní skupiny Euratex u mnoha výrobců textilu náklady na energii tvoří kolem 25 % výrobních nákladů, zatímco dříve to bylo 5 %. To snižuje taktéž ziskové marže“ (tvorimevropu.cz, 2022).

Ekonomické faktory

- Nedostatek elektronických dílů na trhu – zhruba od roku 2020 se výrobci po celém světě potýkají s nedostatkem elektronických součástek a jejich zvyšováním cen. Společnosti Rieter CZ s.r.o. tato situace způsobila propad tržeb oproti plánovaným finančním výsledkům. Tuto krizi spustila koronavirová pandemie COVID-19, jelikož v reakci na boj s touto pandemií byla uzavřena velká část továren zaměřujících se na výroby čipů a jiných elektronických součástek. Dalším negativním faktorem bylo zablokování Suezského průplavu v roce 2021, kdy celkem 450 lodí čekalo téměř týden na proplutí touto krizovou oblastí. To způsobilo, že přeprava jednoho kontejneru z Asie do Evropy vzrostla z průměrných 1 500 USD na 10 000 USD, což se výrazně podepsalo do nákladové struktury společnosti (ipc2U.cz, 2024).
- Kurz EUR / CZK – společnost Rieter CZ s.r.o. provádí velké množství svých obchodů v eurech. Stroje jsou prodávány sesterským společností v eurech a pro přepočítání z české koruny je používán celoročně fixní kurz. Jelikož koruna v posledních letech výrazně posiluje, způsobilo to společnosti negativní dopad na její příjmy. Na obrázku 15 níže je uveden vývoj kurzu EUR/CZK v období od 01.01.2019 do 28.03.2024.



Obrázek 15: Vývoj kurzu EUR/CZK v letech 2019 až 2024

Zdroj: kurzy.cz, 2024

Politické faktory

- Legislativa týkající se nakládání s textilním odpadem – „během posledních dvaceti let zlepšila řada evropských států nakládání s odpady. V roce 1995 bylo na skládky ukládáno asi 64 % komunálních odpadů, o pět let později byl průměr snížen na 55 %. Míra recyklace činila 25 %, ta se do roku 2016 zvýšila na 46 % a ukládání odpadu na skládky se naopak snížilo na 24 %“ (lindstromgroup.com, 2022). EU rozhodla, že od roku 2025 bude povinností členských států zajistit tříděný sběr textilu. Byla vydána strategie pro udržitelnost textilního průmyslu. To dává do budoucna jasný signál všem výrobcům strojů, pro zpracování textilních vláken, zaměřit se na výrobu příze z recyklovaných materiálů. Do roku 2030 chce EU, aby se na trzích se třetími zeměmi obchodovalo pouze s takovým textilním zbožím, které neobsahuje žádnou z nebezpečných látek a výroba takového zboží proběhla v souladu se sociálními právy (lindstromgroup.com, 2022).
- Základní požadavky na strojní zařízení – strojní zařízení musí být vždy v souladu s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Dle zákoníku práce musí být zajištěna prevence rizik, termíny kontrol, revizí a údržby. Zaměstnancům pracujícím s těmito stroji musí být poskytovány osobní ochranné pomůcky apod. Nutností je vycházet z platných právních předpisů, například z NV č. 176/2008 Sb., o technických požadavcích na strojní zařízení. Tento právní předpis definuje, co je to strojní zařízení a jaké jsou požadavky na zajišťování bezpečnosti (bezpecnost-prace.cz, 2024).

6.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je posledním bodem praktické části práce. Analýza byla provedena sběrem různých informací, ať už vizuálních nebo během konzultací se zaměstnanci společnosti Rieter CZ s.r.o. Níže jsou definovány silné a slabé stránky, se kterými se společnost setkává na denní bázi a taktéž příležitosti a hrozby, kterým je vystavena.

Silné stránky

Za silnou stránku společnosti je považováno její dlouholeté fungování na celosvětovém trhu. Díky dlouhé a významné historii si podnik dokázal vybudovat silnou pověst a důvěryhodnost mezi veřejností. Dalším významným faktorem je podpora ze strany mateřské společnosti. Ta spočívá ve finanční podpoře, předávání know how, sdílení osvědčených postupů a strategického vývoje společnosti. Na základě takové podpory má dceřiná společnost dostatek zdrojů pro další růst a rozvoj i přes ne příliš příznivé výsledky finanční analýzy. Společnost je také silná v poskytování kompletního systému strojů pro výrobu příze. Pomocí široké škály nabízených strojů je společnost schopna pružně reagovat na poptávku svých zákazníků a být tak konkurenceschopným podnikem. Rieter CZ s.r.o. je taktéž jednotkou s vlastním výzkumem a vývojem, což ji poskytuje možnost rychle a flexibilně reagovat na změny na trhu, nové trendy nebo rozmanité potřeby zákazníků. Společnost má taktéž silné know how, které je sdílené napříč celým koncernem. Díky takto vysokým znalostem má společnost oproti konkurenci velkou výhodu, která může být využita k inovacím, efektivnímu řízení procesů či diferenciaci od konkurence.

Slabé stránky

Slabé stránky představují potenciální rizika a výzvy, kterým společnost čelí. V současnosti nejzásadnější slabou stránkou společnosti je dlouhodobě generovaná ztráta, která může značit nedostatečnou efektivitu nebo špatné řízení nákladů. Taková situace ohrožuje celou finanční stabilitu společnosti a může vést k dalším problémům, jako je nedostatek finančních prostředků pro investice do rozvoje nebo splácení dluhů. Společnost je také příliš závislá na textilním průmyslu. Změny, například i legislativní, v tomto odvětví tak přímo ovlivňují společnost a její fungování. Další slabou stránkou je nízká flexibilita fungování v rámci koncernu. Občas nejsou jednotlivé části koncernu schopny efektivně spolupracovat či společně komunikovat a přizpůsobovat se změnám. To může vést k poklesu výkonu a snížení efektivity celého koncernu. Nedostatek flexibility může dále způsobovat neschopnost reagovat na měnící se tržní a jiné podmínky. S rozmanitou členitostí koncernu

taktéž souvisí problém s jednotkami v různých částí světa. To sebou přináší problémy v podobě rozdílných kultur, právních předpisů nebo ekonomických a logistických podmínek. Nedostatečná koordinace a flexibilita mezi jednotlivými lokalitami může vést k nesouladu ve strategickém rozhodování a řízení.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro společnost může být vyšší důraz na inovace. Inovacemi v technologiích může společnost například nabízet nové produkty, služby nebo procesy a tím si zajistit konkurenční výhodu a přidanou hodnotu pro zákazníka. Podporováním kreativního myšlení a vlastním výzkumem a vývojem může společnost uvažovat o nových tržních segmentech a celkovém zvyšování spokojenosti svých zákazníků. Udržením dlouhodobé spolupráce s regiony, ve kterých v současnosti společnost funguje, může v budoucnu poskytnou stabilní základnu zákazníků a obchodních partnerů. Prohlubováním vztahů s určitými regiony může být zajištěno porozumění místním potřebám a preferencím. To může vést k většímu obchodnímu potenciálu a generování vyšších tržeb. Společnost se snaží být silnou taktéž v zavádění metod štíhlé výroby, což jí může do budoucna přinést řadu výhod. Například schopnost efektivně nakládat se svými zdroji a snižovat náklady, které jsou v současné době příliš vysoké oproti výnosům. S výzkumem a vývojem také souvisí užívání nejnovějších technologií, čímž jsou podporovány například výrobní procesy, produktivita a kvalita. To opět vede ke spokojenosti zákazníků a růstu zájmu o produkty společnosti. V posledních letech také pozitivně roste kupní síla zákazníků v daném odvětví, což je znovu velkou příležitostí k poskytnutí kvalitních produktů a služeb, které budou odpovídat rostoucímu očekávání konečných spotřebitelů.

Hrozby

Hrozby, kterým společnost čelí jsou velmi rozmanité a mohou mít značný dopad na její činnost a fungování. Na globálním trhu již významní konkurenti existují a je globálně vytvářen tlak na ceny a strategie. Pokud konkurence bude schopná nabídnout lepší produkty za nižší ceny, může to ovlivnit tržní podíly v regionech a ziskovost. Další hrozbou je vývoj kurzu EUR/CZK, což se propisuje v první řadě do nákladů firmy v podobě kurzovních rozdílů, které jsou v současnosti příliš vysoké. Nepředvídatelné změny kurzu můžou způsobovat neschopnost plánovat a efektivně řídit některé aspekty finanční struktury společnosti. Velkou hrozbou, která v posledních letech přetrvává, je výpadek na trhu s elektronickými díly. Společnost závislá na dodávkách těchto dílů se může setkat s hrozbou

výpadku v podobě materiálu, technických poruch ve výrobě nebo přerušených zakázek. To způsobuje zpoždění ve výrobě a expedování nedokončené výroby k zákazníkům. V posledních letech nepřispívají klidnému fungování firem ani války na blízkém východě, které mají dopad na světové hospodářství, mezinárodní obchod a globální tržní podmínky.

Scoring model SWOT analýzy

U slabých stránek a hrozeb bylo použito záporné hodnocení z důvodu, že se jedná o faktory, které mají na společnost negativní dopad nebo snižují její hodnotu. Záporné hodnocení je taktéž používáno pro větší kontrast s příležitostmi a silnými stránkami. Nejvyšší hodnota vyšla u silných stránek a příležitostí, což je hodnoceno pozitivně a společnost do budoucna může zvolit tzv. SO strategii. Touto strategií jsou pomocí silných stránek získávány příležitosti. Největším přínosem pro firmu je dlouholeté fungování a podpora mateřskou společností. Největší příležitostí pro firmu bude větší zaměření na inovace, výzkum a vývoj. Hodnota slabých stránek byla nejvíce ovlivněna dlouhodobou ztrátou a příliš vysokou závislostí na textilním trhu. Největšími hrozbami jsou velká zahraniční konkurence a rozmanité vývoje kurzů. V tabulce 36 je uveden scoring model SWOT analýzy.

Tabulka 36: Scoring model SWOT analýzy

SWOT ANALÝZA				
Silné stránky	váha	hodnocení	součin	suma
Dlouholeté fungování na trhu	0,23	5	1,15	4,43
Podpora mateřskou společností	0,20	5	1,00	
Komplexní portfolio produktů	0,21	4	0,84	
Vlastní výzkum a vývoj	0,15	4	0,60	
Know how	0,21	4	0,84	
Slabé stránky	váha	hodnocení	součin	suma
Dlouhodobá ztráta	0,35	-5	-1,75	-3,81
Závislost pouze na textilním průmyslu	0,25	-4	-1,00	
Nízká flexibilita fungování v rámci koncernu	0,15	-3	-0,45	
Jednotky v různých částech světa	0,14	-2	-0,28	
Převyšující náklady nad výnosy	0,11	-3	-0,33	
Příležitosti	váha	hodnocení	součin	suma
Důraz na inovace	0,30	5	1,50	4,38
Dlouhodobá spolupráce s určitými regiony	0,25	4	1,00	
Zavedení metod štihlé výroby	0,16	5	0,80	
Využívání nejnovějších dostupných technologií	0,21	4	0,84	
Rostoucí kupní síla zákazníků	0,08	3	0,24	
Hrozby	váha	hodnocení	součin	suma
Velká zahraniční konkurence	0,24	-5	-1,20	-3,92
Vstup nového konkurenta na trh	0,26	-4	-1,04	
Vývoj kurzu EUR/CZK	0,28	-4	-1,12	
Výpadek na trhu s elektronickými díly	0,12	-3	-0,36	
Války na blízkém východě	0,10	-2	-0,20	

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací ve společnosti Rieter CZ s.r.o.

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je zaměřena na celkové zhodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti Rieter CZ s.r.o. Jsou zde zhodnoceny výsledky finanční analýzy, konceptu BSC a je okomentována současná úroveň konkurenceschopnosti s doporučením pro její posílení a dlouhodobý růst a úspěch společnosti na trhu.

Před samotným zhodnocením praktické části je důležité zmínit a připomenout některé principy, na kterých společnost Rieter CZ s.r.o. funguje. Společnost je součástí koncernu, jejím hlavním strategickým cílem je dodávat stroje sesterským společnostem a na základě toho generovat tržby. Není to tedy jako u běžných firem, že by základním strategickým cílem bylo generování a maximalizování zisku. Tržby nejsou vytvářeny ani s běžnými zákazníky, ale ze vztahů se sesterskými společnostmi v rámci koncernu. Nicméně není možné, aby byla společnost dlouhodobě ztrátová. Je tedy důležité chápat, že není optimální pohlížet na danou společnost jako na samostatnou jednotku, ale jako na jeden velký koncern, kde jsou vazby mezi mateřskou společností a dceřinými společnostmi a stejně tak mezi jednotlivými dceřinými společnostmi.

Každý rok je připravován finanční plán na rok následující, ve kterém se počítá s určitým objemem financí. Jsou plánovány náklady, ze kterých se spočítá tzv. „transfer price“ přírážka, což je procento přidané k tržbám s koncernem. Společnost tedy neprodává za běžné tržní ceny, ale za výrobní náklady, ke kterým je připočítána „transfer price“ přírážka. Pokud by společnost předpokládala nulový výskyt mimořádných vlivů, jsou finanční plány nastavovány tak, aby byl generován kladný hospodářský výsledek. Několik posledních let nicméně nebylo optimálních, a to z důvodu mimořádných a kurzových vlivů. Tržby taktéž nebyly na úrovni, jakou společnost plánovala. Do plánů posledních let negativně vstoupila pandemie Covid-19 a nedostatek elektronických dílů, což způsobilo propad v tržbách oproti plánovaným číslům. Nepříznivý vliv měl v posledních letech i vývoj kurzu EUR/CZK. Společnost prodává v eurech a pro prodej se používá fixní kurz. Česká koruna začala od pandemie posilovat, což způsobilo negativní dopad na zisk společnosti v podobě vyšších kurzových ztrát. Z finanční analýzy vyplynulo, že společnost má od roku 2019 negativní hospodářský zisk. Jelikož ale není možné na společnost pohlížet jako na samostatnou jednotku, je důležité vzít v potaz, že tento fakt nemá v současnosti žádný velký dopad. Rieter CZ s.r.o. je financován z koncernu formou půjček od sesterských společností a je tedy nemožné, aby se společnost dostala do platební neschopnosti. Největší ztráty společnost dosáhla v roce 2022 a to ve výši 426 774 000 Kč. Hlavním důvodem byl velký nedostatek

elektronických komponentů, který zapříčinil, že společnost nebyla schopna zkompletovat stroje a k zákazníkům často odcházely dle rozhodnutí koncernu nedokončené stroje. Elektronické díly byly následně k zákazníkům doposílány, což způsobilo vysoké náklady, protože díly byly nakupovány za mnohem vyšší ceny, než bylo v minulosti běžné. V případě, že by se stal podnik samostatnou konkurenceschopnou jednotkou, která by měla zákazníky třetích stran, znamenalo by to, že by měla mnohem vyšší přírážku, než je současná „transfer price“ přírážka. To by podstatně změnilo výsledky finančních ukazatelů. Na druhou stranu by společnost nesla vyšší riziko, které v současnosti může diverzifikovat v rámci koncernu.

Na základě analýzy byla dále zjištěna úroveň ukazatelů měřících rentabilitu. Jelikož do všech těchto ukazatelů vstupuje hodnota hospodářského výsledku v daném roce, jsou všechny výsledky záporné. Záporné hodnoty tedy v první řadě vychází ze ztráty. Jak již bylo v práci zmíněno, společnost je v posledních letech ztrátová především z důvodů pandemie Covid-19, která sebou přinesla nedostatek materiálu na trhu a několikanásobně vyšší nákupní ceny. Omezený pohyb zboží a služeb způsobil nárůst nákladové struktury v podobě vyšších nákladů na skladování a dopravu. Z pohledu likvidity je společnost maximálně podporována koncernem. V praktické části práce byly spočítány všechny typy likvidit. V průměru se všechny výsledky pohybují v doporučených hodnotách. Nicméně společnost v současnosti drží zbytečně velké množství peněz z pohledu běžné likvidity. V takovém případě je možné doporučit například optimalizaci pracovního kapitálu a identifikovat oblasti, kde by se dala likvidita snížit, aniž by musely být omezeny běžné provozní činnosti. Může se zvážit snížení zásob, optimalizace přichozích plateb od zákazníků anebo snížení pohledávek. Za zvážení by stálo také rozšíření investic do výzkumu a vývoje nebo do výrobních zařízení dle požadavků štíhlé výroby či automatizace. V další části byl počítán ukazatel EVA a index IN05. Ukazatel EVA byl počítán v několika krocích. V první řadě byla spočítána úroková míra vycházející z poměru nákladových úroků a cizích zdrojů. Následně byly spočítány vážené průměrné náklady na kapitál a čistý provozní zisk. Po získání všech těchto hodnot bylo možné vypočítat ukazatel EVA, který ve všech letech vyšel záporně z důvodu záporných hodnot čistého provozního zisku. Ze samotné logiky nelze očekávat příznivý výsledek ukazatele EVA, jelikož společnost prodává za své výrobní náklady, které byly v posledních letech několika násobně vyšší a nebylo tedy možné pro vlastníky generovat žádnou hodnotu navíc. Dále byla spočítána úroveň hromadného indexu IN05, pomocí kterého se hodnotí finanční zdraví podniku. Ukazatel nabývá kladných hodnot v letech 2019, 2020 a 2022, což pro společnost může být velmi příznivou zprávou. Nicméně dle odborné literatury

je za doporučenou hodnotu považována hodnota 0,9, které společnost dosáhla pouze v roce 2020. Dlouhodobě nízké hodnoty tohoto ukazatele mohou vést postupně až k bankrotu firmy. V této oblasti je nejdůležitějším faktem zaměřit se na úroveň zisku a zapůsobit na jeho okamžitý růst a převrat do kladných hodnot. Dobrou zprávou je, že za rok 2023 společnost již eviduje zisk. Výroční zprávy za tento rok však v době psaní práce ještě nebyly dostupné.

V další části práce byly hodnoceny hlavní strategické cíle v oblasti čtyř perspektiv vycházejících z konceptu BSC. Z pohledu finanční perspektivy je nejzásadnějším strategickým cílem růst tržeb. Jelikož se jedná o nejdůležitější cíl, byla cílová hodnota tohoto ukazatele nastavena na 6% meziroční růst. Ve všech letech byla tato podmínka splněna, v některých letech dokonce rostou tržby výrazněji, a to například o 38,08 % mezi roky 2019 a 2020. Dalším strategickým cílem je růst efektivity mzdových nákladů vůči generovaným tržbám. Tento ukazatel byl spočítán jako poměr mezi tržbami a mzdovými náklady. Toto měřítko udává, kolik korun tržeb je generováno jednou korunou investovanou do mzdových nákladů. V současnosti společnost generuje 10,44 korun tržeb za každou 1 korunu investovanou do mzdových nákladů. Vedoucí controllingu považuje za efektivní výši tohoto ukazatele všechny hodnoty, které budou nad 10 Kč. V tomto případě byla společnost v letech 2019 až 2020 neefektivní, jelikož generovala na tržbách pod 10 Kč za každou jednotku mzdových nákladů. Poprvé na tuto hodnotu dosáhla společnost v roce 2022 a jejich cílem do následujících let bude tuto efektivitu udržet. Pozitivní je, že každým rokem efektivita rostla a neměla tak klesající tendence. Posledním měřeným cílem ve finanční perspektivě bylo zvyšování solventnosti, tedy schopnosti splácet své závazky a dluhy. Tento cíl byl změřen pomocí pohotové likvidity, jejíž limity by se měly pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Společnost v téměř všech letech tyto doporučené hodnoty dodržela, nicméně cílová hodnota byla nastavena na alespoň 1,5. V rámci finanční perspektivy dosahuje společnost uspokojivých hodnot po zohlednění, že hlavním cílem není maximalizace zisku.

V oblasti zákaznické perspektivy společnost nejvíce dbá na neustálé zvyšování spokojenosti zákazníků. Pro výpočet této skutečnosti bylo zvoleno měřítko vycházející z poměru reklamací vůči počtu zakázek. Takzvaná interní reklamace by v budoucnu neměla růst nad hodnotu 2,1 %. V současnosti se hodnota pohybuje kolem 2,36 %, což je nepatrně vyšší. Nicméně v letech 2019 a 2020 společnost byla pod zmíněnou hodnotou 2,1 %, což je v této době považováno za úspěch. Následně bylo riziko reklamací zvýšeno na základě chybějících elektronických dílů na trhu a dodávání nedokončené výroby k zákazníkům. V následujících letech by měla společnost působit na snižování počtu reklamací. Dalším měřeným cílem bylo

snížení doby vyřizování urgentních reklamací. Aktuálně trvá vyřízení jedné reklamace v průměru 100 až 140 dní a cílová hodnota byla nastavena pod 90 dní na jednu reklamaci. Ani v jednom z analyzovaných roků společnost nebyla pod úrovní 90 dní. V tomto směru si je společnost vědoma své slabé stránky a do budoucna chce vyřizování urgentních reklamací zabezpečit dostatečným počtem zaměstnanců servisního týmu a jejich kvalitnímu proškolení. Posledním strategickým cílem této perspektivy je udržení stávajícího podílu expedovaných strojů v určitých regionech. Z analýzy vyplynulo, že největší zájem má společnost v Turecku, Pákistánu a Bangladéši. Jelikož je společnost nejvíce orientována na Turecko, byla nastavena cílová hodnota na více jak 35 % expedovaných strojů do Turecka. Od roku 2019 podíl expedovaných strojů do Turecka výrazně rostl a v posledních letech si společnost až na drobnější výkyvy udržuje významný podíl v Turecku. Zákaznickou perspektivu lze tedy hodnotit velmi kladně a nejzásadnějším úkolem bude v následujících letech zapracovat na rychlosti vyřizování urgentních reklamací.

V oblasti perspektivy interních procesů je největší důraz kladen na růst produktivity výroby. Pro hodnocení tohoto cíle bylo použito měřítko vycházející z celkem vyrobených strojů a počtu zaměstnanců ve výrobě. V současné době dokáže jeden zaměstnanec za rok vyrobit 3,52 strojů. Cílem do budoucna bude tuto úroveň udržet a společnost požaduje, aby každý zaměstnanec byl schopný vyrobit více jak 3 stroje. Cílová hodnota byla víceméně ve všech letech dodržena. Dalším strategickým cílem je snižování interní zmetkovosti. Požadovaná úroveň je pod 1,5 %. V posledních letech interní zmetkovost výrazněji vzrostla nad požadovanou hodnotu, což bylo opět způsobeno především nedostatkem potřebného materiálu ve výrobě. Nicméně současné hodnoty nejsou nijak výrazně vysoké a dostat se pod 1,5 % nebude pro společnost nijak náročné. Posledním strategickým cílem této perspektivy je dodržování průměrné doby výroby. Tento cíl byl zaměřen na oblast posukovacích strojů RSB-D 50. Požadovaná doba výroby jednoho stroje by měla být menší než 25 hodin. To společnost v každém roce splnila, výrazně vyšší hodnota je pouze v roce 2022 a to 26 hodin na jeden stroj. To opět souvisí s nedostatkem některých dílců ve výrobě, čímž vznikaly drobné prostoje.

Poslední perspektivou je učení se a růst, která je zaměřena na zaměstnance společnosti. Nejzásadnějším strategickým cílem je snižování fluktuace. Cílová hodnota tohoto měřítka by měla být ročně pod 6,5 %. Společnost má dle cílové hodnoty v současnosti příliš vysokou míru fluktuace a to 8,3 %. V následujících letech bude potřeba se zaměřit a zanalyzovat dobrovolně odcházející zaměstnance a jejich potřeby a poznatky, ze kterých bude možné určit

důvody jejich odchodů a zamezit tomu. V oblasti zaměstnanecké perspektivy je důležité klást důraz na rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců. V současnosti připadá na jednoho zaměstnance 2,03 dny školení ročně. S touto hodnotou je společnost spokojena a v následujících letech by chtěla zaměstnancům nadále poskytovat alespoň 2 dny školení v jednom roce. Ve všech analyzovaných letech byla doporučená hodnota dodržena. Posledním cílem této oblasti je růst kvalifikace zaměstnanců. Společnost si zakládá na vzdělanosti svých zaměstnanců a nejvíce by na své pozice chtěla dosazovat zaměstnance se středoškolským vzděláním. V současné době je více jak 38 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním a požadovaná hodnota by se i v následujících letech měla pohybovat kolem 40 %. Společnost každý rok eviduje více jak 38 % zaměstnanců s tímto vzděláním. Proto lze tuto perspektivu hodnotit velmi kladně a hlavním cílem do budoucna bude zanalyzovat důvody dobrovolně odchozích zaměstnanců a optimalizovat tak současnou úroveň zaměstnanecké fluktuace.

V závěru práce byla analyzována úroveň konkurenceschopnosti. Analýza konkurenceschopnosti byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil, STEP analýzy a SWOT analýzy. Analýzou pěti sil bylo popsáno vnější prostředí společnosti z hlediska konkurence, odběratelů, dodavatelů a substitutů. Z výsledků analýzy lze konstatovat, že společnost není ve vyšší míře ohrožena výše zmíněnými subjekty. Největší konkurenci má společnost v rámci globálního měřítka. Tato konkurence je taktéž schopna poskytovat zákazníkům produkty, které mohou být substituty produktů společnosti Rieter CZ s.r.o. Co se týká dodavatelů, tak je společnost velmi loajální vůči domácím výrobcům, od kterých se snaží nakupovat velkou část dílců do svých strojů. Dále se společnost snaží budovat odběratelské vztahy se sousedními zeměmi a do jisté míry má tyto vztahy vybudované taktéž s Čínou a dalšími zeměmi mimo Evropskou unii. Následně byla provedena STEP analýza, kde byly faktory rozděleny do čtyř kategorií – sociální, technologické, ekonomické a politické. V rámci sociální kategorie byla pozornost věnována stárnutí obyvatel ČR, které se každým rokem zvyšuje. To může mít negativní dopady na pracovní sílu, zvýšené náklady na pracovníky či nižší poptávku po produktech a službách. Společnost by měla neustále investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a diverzifikovat pracovní síly dle věkového složení. Dále by bylo vhodné zvážit více zdravotních a wellness programů, což by přispělo zaměstnancům zůstat zdraví a produktivní i ve vyšším věku. V rámci technologických faktorů je nejdiskutovanějším tématem automatizace a robotizace. Společnost Rieter CZ s.r.o. se úspěšně snaží o automatizaci svých procesů a na některých provozech lze spatřit

již zavedenou robotizaci. Na základě toho je společnost schopna zvyšovat produktivitu a efektivitu práce a také snižovat chybovost. Mezi ekonomickými faktory byla pozornost věnována především nedostatku elektronických dílů na trhu, což započalo rokem 2020. Do budoucna by se takovým problémům dalo předejít například diverzifikací dodavatelů, pevnými smluvními dohodami, vyšší skladové pojistky, či kvalitní prediktivní analýzou založenou na analýze poptávky. V rámci politických faktorů byla pozornost věnována legislativě týkající se nakládání s textilním odpadem. Evropská unie požaduje od roku 2030 na trzích obchodovat s textilním zbožím neobsahující žádné nebezpečné látky. Výroba textilu by do budoucna měla být v souladu s životním prostředím a sociálními právy. Momentálně Rieter CZ s.r.o. všechny tyto podmínky splňuje.

V rámci SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejsilnější stránkou společnosti je její dlouhodobé fungování na trhu a dlouholetá tradice ve strojírenském a textilním průmyslu. Naopak nejslabší stránkou je dlouhodobá ztráta, nicméně toto riziko bylo podrobně vysvětleno v této kapitole výše. Velkou příležitostí do dalších let bude kladení většího důrazu na inovace i vzhledem k připravovaným legislativním omezením týkajících se textilního průmyslu. Největší hrozbou je pro společnost velká zahraniční konkurence a případné vstupy nových firem na trh. Strategie SO zdůrazňuje, že by společnost měla stavět nadále na dlouhodobé tradici svých procesů a maximálně využívat podporu mateřské společnosti, včetně investic do vlastního výzkumu a vývoje. Vyšší hodnocení slabých stránek a hrozeb poukazuje na oblasti, kde bude potřeba rychlé reakce a zlepšování. Dlouhodobá ztráta a závislost na textilním trhu vedou k myšlence strategického přehodnocení a diverzifikaci portfolia produktů a trhů.

Za přidanou hodnotu této práce lze považovat fakt zjištěný během finanční analýzy a to, že ne vždy lze na základě výsledků finanční analýzy odvozovat 100% aktuální kondici podniku. Toto tvrzení lze uplatnit právě v prostředí koncernu, kdy může být jednotka v dobách záporného zisku plně podporována mateřskou společností. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena doporučení pro omezení ztrát, slabých stránek a zároveň pro posilování konkurenceschopnosti a dlouhodobého růstu na trhu:

1. HLUBŠÍ ANALÝZA ZTRÁT A JEJICH PŘÍČIN

První doporučení se týká provedení důkladné analýzy všech současných negativně působících faktorů na finanční i nefinanční ukazatele, včetně provedení analýzy jejich příčin. Identifikace zásadních příčin umožní tvorbu efektivnější strategie v klíčových oblastech.

2. REVIZE A OPTIMALIZACE NÁKLADOVÉ STRUKTURY

V současnosti by se nabízelo provedení revize nákladové struktury a její následná optimalizace. Mohlo by se jednat o zásadní krok pro zlepšení finančního zdraví společnosti. Týkalo by se to podrobné analýzy všech nákladů, které společnost vytváří a identifikaci oblastí, kde lze generovat úspory nebo zlepšit efektivitu využívání daných zdrojů. Dále je důležité zhodnotit, zda jsou efektivně využívány poskytnuté zdroje mateřskou společností. Na základě revize nákladů mohou být zjištěny i jiné otázky týkající se organizační struktury, rozsahu některých operací či restrukturalizaci dluhů.

3. TVORBA PLÁNU PRO ÚSPORNÁ OPATŘENÍ

V tomto plánu by se měly stanovit konkrétní kroky vedoucí k dosažení úspor a zlepšení celkové efektivity využívání některých zdrojů. Je nutné, aby byl plán především udržitelný a aby zohledňoval veškeré dopady na kvalitu, produktivitu, ceny či zaměstnance. Následně implementovaný plán je nutné monitorovat a kontrolovat požadované výsledky.

4. INOVACE PRODUKTŮ A SLUŽEB

Jelikož společnost disponuje vlastním střediskem pro výzkum a vývoj, nabízí se neustálý proces inovací v oblasti produktů a služeb. Proces inovací by v první řadě musel být v souladu s plánem pro úsporná opatření, aby nevznikaly příliš vysoké náklady v této oblasti. Inovacemi si všeobecně společnosti zajišťují určitou úroveň konkurenceschopnosti, která může přinést nové příležitosti na trhu.

5. KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO ZMĚNU

Krizi je možné vnímat také jako příležitost pro implementaci změn a inovací ve společnosti, které mohou posílit její dlouhodobou životaschopnost. K takovému kroku je potřeba přistupovat jako k filozofii, která pomáhá obracet nepříznivé situace na příležitosti pro růst společnosti. Krize může mimo jiné sloužit také jako impulz k dlouhodobému plánování a přípravě na budoucnost. Takovou příležitost je nutné maximálně využít.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat výkonnost společnosti Rieter CZ s.r.o. pomocí moderních metod a nástrojů. Následně navrhnout doporučení pro její posílení konkurenceschopnosti, dlouhodobého růstu a úspěchu na trhu. Analýza výkonnosti byla provedena pomocí finanční analýzy a využití moderního konceptu Balanced Scorecard. Data pro provedení finanční analýzy byla získána z výročních zpráv z let 2019 až 2022 dostupných na Justice.cz. Další data, ze kterých vychází koncept BSC, byla získána z interních materiálů společnosti. Podkladem pro tvorbu konceptu byly řízené rozhovory se zaměstnanci z controllingu a výroby. Na celou práci dohlíželi zaměstnanci zmíněných oddělení, se kterými bylo provedeno vyhodnocení a společná konzultace výsledků a doporučení.

V teoretické části práce jsou definovány pojmy pro vymezení podniku, nadnárodního podniku, výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. V rámci kapitoly týkající se výkonnosti podniku jsou určena základní tradiční měřítka pro provedení finanční analýzy a následně moderní metody pro měření výkonnosti podniku, jakými jsou například benchmarking či Balanced Scorecard. V kapitole zaměřené na konkurenceschopnost jsou definovány hlavní metody, které dokážou popsat vnější a vnitřní prostředí podniku, z čehož následně vyplývá úroveň konkurenceschopnosti. V praktické části byla provedena finanční analýza podniku pomocí tradičních ukazatelů rentability, likvidity, ukazatele EVA a indexu IN05. Následně bylo provedeno hodnocení výkonnosti podniku pomocí konceptu BSC, kde byly definovány strategické cíle pro čtyři perspektivy, které tvoří podstatu celého konceptu. Po provedené výkonnostní analýze společnosti následuje zkrácená analýza a rozbor současné konkurenceschopnosti. K popisu vnějších a vnitřních faktorů ovlivňující fungování firmy, byla využita Porterova analýza pěti sil, STEP analýza a SWOT analýza. Poslední kapitolou je podrobné zhodnocení získaných výsledků a následná doporučení pro zajištění dlouhodobého růstu a úspěchu na trhu, s čímž souvisí i růst konkurenceschopnosti.

Na základě celého shrnutí aktuální úrovně výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti Rieter CZ s.r.o. lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Hlavním přínosem práce je mimo jiné i tvrzení, že pomocí finanční analýzy nelze vždy stoprocentně zhodnotit finanční zdraví podniku, a to především u podniků fungujících v koncernech se silnými vazbami mezi mateřskou a všemi jejími dceřinými společnostmi. V reakci na získané výsledky provedených analýz byla navržena doporučení pro jejich posílení či optimalizaci, což povede k celkovému růstu společnosti a jejímu úspěchu na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní publikace

- [1] BLAŽEK, Ladislav a ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.
- [2] ČERVENÝ, Radim; HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Korporátní strategie: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-620-3.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HODAČ, Jan a KOTRBA, Tomáš. *Učebnice globalizace*. Brno: Barrister & Principal, 2011. ISBN 978-80-87474-33-4.
- [5] HOPE, Jeremy a PLAYER, Steve. *Beyond performance management: why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance*. Boston: Harvard Business School Press, c2012. ISBN 978-1-4221-4195-3.
- [6] HORVÁTH & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6. ISBN 80-7259-018-9.
- [9] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press, c2006. ISBN 1-59139-690-5.
- [10] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [12] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [14] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Praxe podnikatele, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

- [15] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Expert. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [16] KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Přeložil Kateřina RŮŽIČKOVÁ. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
- [17] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [18] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [19] MEYER, Marshall W. *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press, c2002. ISBN 978-0-521-10326-8.
- [20] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [21] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Odborná kniha s vědeckou redakcí. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [22] NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [23] PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Finance. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [25] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [26] SEDLÁČEK, Milan. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-8177-2.
- [27] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [28] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [29] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [30] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.
- [31] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [32] BEZPECNOST-PRACE.CZ. *Základní požadavky na strojní zařízení* [online]. 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.bezpecnost-prace.cz/zakladni-pozadavky-na-strojni-zarizeni/>
- [33] CZSO.CZ. *Počet seniorů v příštích desetiletích výrazně vzroste* [online]. 2023 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.Aczso.cz/csu/czso/pocet-senioru-v-pristich-desetiletich-vyrazne-vzroste>
- [34] ČESKO, 1992. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. ČR: ©AION CS, s.r.o. 2010-2024. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [35] IPC2U.CZ. *Globální nedostatek na trhu elektronických součástek. Kdo je vinen a co dělat?* [online]. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://ipc2u.cz/blogs/news/globalni-nedostatek-na-trhu-elektronickych-soucastek-kdo-je-vinen-a-co-delat>
- [36] KOFROŇOVÁ, Johana. ARCHIV.HN.CZ. *Strojírenství v posledních 30 letech: význam v ekonomice vzrostl čtyřikrát* [online]. 2023 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67272910-strojirenstvi-v-poslednich-30-letech-vyznam-v-ekonomice-vzrostl-ctyrikrat>
- [37] JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Rieter+CZ+s.r.o.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Rieter+CZ+s.r.o.)
- [38] KURZY.CZ. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- [39] LINDSTROMGROUP.COM. *Nová evropská legislativa sníží množství textilního odpadu* [online]. 2022 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://lindstromgroup.com/cz/article/nova-odpadova-legislativa-textilni-prumysl/>
- [40] ONLINE.VISUAL-PARADIGM.COM. *Online Strategy Map Templates* [online]. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/features/strategy-map-template/>
- [41] RIETER.CZ. *Českých 100 nejlepších* [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.rieter.cz/ceskych-100-nejlepsich>
- [42] RIETER.CZ. *Produkty* [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.rieter.cz/produkty>
- [43] RIETER.CZ. *O společnosti* [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.rieter.cz/o-spolecnosti>
- [44] TVORIMEVROPU.CZ *Rostoucí účty za energie ničí oděvní průmysl v Evropě* [online]. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://tvorimevropu.cz/2022/11/14/rostouci-ucty-za-energie-nici-odevni-prumysl-v-evrope%EF%BF%BC/>

Ostatní zdroje

- [45] Interní materiály společnosti Rieter CZ s.r.o.