

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Patrik Rajdl

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza užití metrik obchodních případů ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

2022

Patrik Rajdl

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Patrik Rajdl**  
Osobní číslo: **E19342**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza užití metrik obchodních případů ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat užití metrik obchodních případů vybraného podniku a doporučit jejich zlepšení.

Osnova:

- Obchodní proces a jeho parametry.
- Cenotvorba.
- Klíčové ukazatele výkonnosti.
- Vytváření nabídek.
- Metriky obchodních případů.
- Využívání dat z informačních systémů pro tvorbu metrik.
- Analýza metrik obchodních případů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- KOCH, Miloš a DOVRTĚL, Jan. Management informačních systémů. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 174 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3262-4.
- KOTLER, Philip et al. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Překlad Tomáš Juppa a Martin Machek. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MULAČOVÁ, Věra a kol. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NOVOTNÝ, Ota et al. Řízení výkonnosti podnikové informatiky. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7431-040-9.
- PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti . 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

Prohlašuji:

Práci s názvem **Analýza užití metrik obchodních případů ve vybraném podniku** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 30. 4. 2022

Patrik Rajdl v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych především poděkovat svému vedoucímu kvalifikační práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi, který mě kompletně provedl psaním bakalářské práce, poskytl mi mnoho odborných rad a názorů, které mi pomohli v rámci této závěrečné práci. Rovněž si velmi cením jeho času, který se mnou trávil v rámci konzultací.

Dále bych rád poděkoval panu Ing. Janu Drápelovi, který byl ochoten mi vytvořit prostředí ve firmě, kde jsem sbíral podklady pro analytickou část mé práce a zároveň ji mohl zpracovat až do jejího konce v prostředí firmy. Současně jsem byl v kontaktu i s ekonomickým ředitelem, který byl rovněž velmi ochoten mi poskytnout data týkajících se hospodářských výsledků firmy.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce bude provedení analýzy užití metrik obchodních případů ve vybraném podniku, a následně pak navržení možných doporučení ke zlepšení této problematiky.*

*V teoretické části je blíže definován obchod, cenotvorba a metriky společně s klíčovými ukazateli, které jsou hlavním tématem bakalářské práce. Praktická část se skládá především z analýzy současných metrik obchodních případů a doporučených ke sledování managementem podniku.*

*Závěr práce pojednává o doporučení jiných a výhodnějších metrik obchodních případů stanovené autorem bakalářské práce.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Klíčové ukazatelé výkonnosti, metriky obchodních případů, obchod, prodej

## **TITLE**

Analysis of the use of business case metrics in a selected company

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor thesis will be to analyze the use of business case metrics in a selected company, and then to propose possible recommendations to improve this issue.*

*The theoretical part defines trade, pricing and metrics together with key indicators, which are the main topic of the bachelor's thesis. The practical part consists mainly of an analysis of current business case metrics and recommended for monitoring by the company's management.*

*The conclusion of the thesis deals with the recommendation of other and more advantageous business case metrics set by the author of the bachelor's thesis.*

## **KEYWORDS**

key performance indicators, business case metrics, business, sale

# OBSAH

|   |               |
|---|---------------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>- 11 -</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>- 12 -</b> |
| <b>1.1 OBCHOD</b> .....   | <b>- 12 -</b> |
| 1.1.1 Funkce obchodu .....  | - 12 -        |
| 1.1.2 Pojetí významu obchodu .....  | - 12 -        |
| <b>1.2 OBCHODNÍ PROCES A JEHO PARAMETRY</b> .....                         | <b>- 13 -</b> |
| <b>1.3 METRIKY</b> .....  | <b>- 14 -</b> |
| 1.3.1 Charakteristika metrik .....  | - 14 -        |
| 1.3.2 Rozdělení metrik .....  | - 15 -        |
| <b>1.4 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)</b> .....                       | <b>- 16 -</b> |
| 1.4.1 Charakteristika KPI .....   | - 16 -        |
| 1.4.2 Základní kameny KPI .....   | - 18 -        |
| <b>1.5 CENOTVORBA A JEJÍ METODY</b> .....                                 | <b>- 19 -</b> |
| 1.5.1 Nákladově orientovaná tvorba cen .....                              | - 19 -        |
| 1.5.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen .....                              | - 21 -        |
| 1.5.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen .....                             | - 21 -        |
| 1.5.4 Konkurenčně orientovaná tvorba cen .....                            | - 23 -        |
| <b>1.6 HELIOS</b> .....   | <b>- 24 -</b> |
| 1.6.1 Helios Orange .....   | - 24 -        |
| 1.6.2 Helios Orange edice iNUVIO .....                                    | - 25 -        |
| 1.6.3 Další portfolia informačních systémů HELIOS .....                   | - 26 -        |
| <b>2 PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>- 27 -</b> |
| <b>2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....                              | <b>- 27 -</b> |
| 2.1.1 Vznik a vývoj společnosti .....                                     | - 27 -        |
| 2.1.2 Předmět podnikání .....   | - 27 -        |
| 2.1.3 Specifika obchodní činnosti firmy GALATEK .....                     | - 28 -        |
| 2.1.4 Ekonomické výsledky firmy .....                                     | - 29 -        |
| <b>2.2 SOUČASNÉ METRIKY</b> .....   | <b>- 32 -</b> |
| <b>2.3 ANALÝZA A HODNOCENÍ SOUČASNÝCH METRIK</b> .....                    | <b>- 33 -</b> |
| <b>2.4 METRIKY NOVĚ DOPORUČENÉ MANAGEMENTEM KE SLEDOVÁNÍ</b> .....        | <b>- 35 -</b> |
| <b>2.5 POPIS A ANALÝZA DOPORUČENÝCH METRIK KE SLEDOVÁNÍ</b> .....         | <b>- 35 -</b> |
| 2.5.1 Ziskovost jednotlivých zakázek .....                                | - 36 -        |
| 2.5.2 Celkový obrat a zisky za jednotlivá účetní období .....             | - 37 -        |
| 2.5.3 Efektivita práce nabídkového oddělení .....                         | - 39 -        |
| 2.5.4 Podíl různých cenových hladin zakázek na celkovém obratu .....      | - 40 -        |
| 2.5.5 Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu ..... | - 41 -        |
| <b>2.6 SHRUTÍ</b> .....   | <b>- 43 -</b> |
| <b>2.7 DOPORUČENÍ</b> .....   | <b>- 44 -</b> |
| <b>ZÁVĚR</b> .....  | <b>- 46 -</b> |
| <b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....   | <b>- 48 -</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....  | <b>- 50 -</b> |



## SEZNAM ILUSTRACÍ

|  |        |
|--|--------|
| Obrázek 1 Schéma podnikového procesu .....   | - 13 - |
| Obrázek 2 Průběžné zlepšování procesu .....  | - 13 - |
| Obrázek 3 Vymezení CPM.....  | - 14 - |
| Obrázek 4 Nákladově orientovaná tvorba cen .....                                   | - 20 - |
| Obrázek 5 Hodnotově orientovaná tvorba cen .....                                   | - 21 - |
| Obrázek 6 Logo Heliosu.....  | - 24 - |
| Obrázek 7 Logo firmy .....   | - 27 - |
| Obrázek 8 Organizační struktura obchodního úseku .....                             | - 31 - |
| <br>   |        |
| Graf 1 Hospodářské výsledky podniku za období 2016-2021 .....                      | - 29 - |
| Graf 2 Porovnání vývoje obrátu, čistého a hrubého zisku za posledních 10 let ..... | - 38 - |
| Graf 3 Vývoj tržeb z náhradních dílů a servisů (2017-2021) .....                   | - 43 - |

## SEZNAM TABULEK

|   |        |
|---|--------|
| Tabulka 1 Typické KPI pro organizační jednotky firmy.....                       | - 17 - |
| Tabulka 2 Hospodářské výsledky podniku v období let 2016 – 2020 (mil. Kč).....  | - 29 - |
| Tabulka 3 Seznam procesů v podniku .....  | - 32 - |
| Tabulka 4 Ziskovost jednotlivých zakázek za rok 2021 .....                      | - 36 - |
| Tabulka 5 Celkový obrát, hrubý a čistý zisk za posledních 10 let.....           | - 37 - |
| Tabulka 6 Obraty a čisté zisky za posledních 10 let.....                        | - 38 - |
| Tabulka 7 Efektivita nabídkového oddělení za rok 2021 .....                     | - 39 - |
| Tabulka 8 Počet a obrát zakázek (2019 - 2021).....                              | - 40 - |
| Tabulka 9 Podíl zakázek na obrátu dle cenových úrovní (2019 - 2021).....        | - 41 - |
| Tabulka 10 Počet a podíl prodaných náhradních dílů na obrátu (2017 - 2021)..... | - 42 - |
| Tabulka 11 Počet a podíl servisní činnosti na obrátu (2017 - 2021).....         | - 42 - |

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

aj – a jiné

atd – a tak dále

a.s. – akciová společnost

B2B – business to business

BI – business intelligence

CPM – Corporate Performance Management

IS – informační systém

ISO – International Organization for Standardization

IT – informační technologie

KPI – klíčové indikátory výkonnosti

KRI – klíčové indikátory výsledků

MM – měkké metriky

ND – náhradní díly

PI – ostatní indikátory výkonnosti

SOD – smlouva o dílo

TM – tvrdé metriky

## ÚVOD

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil již v průběhu mé praxe ve firmě GALATEK a.s. Ledeč nad Sázavou. Po diskusi s obchodním ředitelem firmy p. Janem Drápelou jsme uzavřeli dohodu na řešení problému, s kterým se obchodní oddělení dlouhodobě potýká. Jedná se o přehodnocení stávajících metrik používaných u obchodního úseku. Ty se sice v rámci firemního procesu užívají, ale jejich praktické využití je minimální.

Potřeba zavedení metrik vznikla historicky hlavně na základě požadavků auditorů. Firma prochází pravidelně různými audity ISO nebo zákazníků, ze kterých vznikla nutnost systém metrik zavést a vyhodnocovat. Současný systém je však zastaralý, překonaný, nepraktický a pro současnou situaci firmy nepoužitelný. Skutečný stav je pak takový, že se metriky nějak vyplňují, ale pro další činnost se nepoužívají. Zároveň se plnohodnotně nevyužívá ani nový informační systém Helios Inuvio, který je zdrojem mnoha užitečných informací.

Současná situace na trhu vyžaduje maximální efektivitu a snižování režijních nákladů. Jejich pravidelné a kontinuální sledování, vyhodnocování a následná nápravná opatření umožňují okamžité úpravy procesů pružnou reakcí na skutečný stav. Významný vliv má vyhodnocování některých ukazatelů na cenotvorbu v rámci procesu přípravy nabídek.

Prvním krokem k zavedení nových metrik s využitím informačního systému by měla být moje bakalářská práce a činnosti související s ní. Jedná se především o analýzu využití současných metrik, navržení nových, analýzu potřebných dat a zpracování systémů jednoduchého a průběžného vyhodnocování pomocí informačního systému.

Výsledkem by pak měl být návrh postupu a příprav kontingenčních tabulek, které by se pak předali ke zpracování odborné firmě, která pro společnost GALATEK a.s. řeší customizaci jejich systému.

**Cílem této bakalářské práce je analyzovat užití metrik obchodních případů vybraného podniku a doporučit jejich zlepšení.**

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

V této části proběhne představení a konkretizování několika pojmů, které jsou v souvislosti s mým tématem bakalářské práce. Zároveň s některými pojmy se setkáme v praktické části, jelikož vše je různými způsoby propojeno.

## 1.1 Obchod

V různých studiích najdeme mnoho definic, které vysvětlují, co ten obchod je. Já osobně použiji pojem, že se jedná o výměnu něco za něco. Toto je především barterový obchod.

Podle (Mulačová, 2013b, s. 19 a 20) můžeme říct, že obchod byl dříve vykonán přímo mezi výrobcem a zákazníkem. V posledních několika letech se mezi tyto dva subjekty dostaly mezičlánky, který začaly obchod zprostředkovávat.

### 1.1.1 Funkce obchodu

Obchod se postupem času začínal rozvíjet a sním i jeho funkce, které jsou následující:

- *„přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský),*
- *překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem),*
- *překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží,*
- *zajišťování množství a kvality prodávaného zboží,*
- *zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování,*
- *zajišťování včasné úhrady dodavatelům.“ (Pražská, 2002, s. 26 a 27)*

### 1.1.2 Pojetí významu obchod

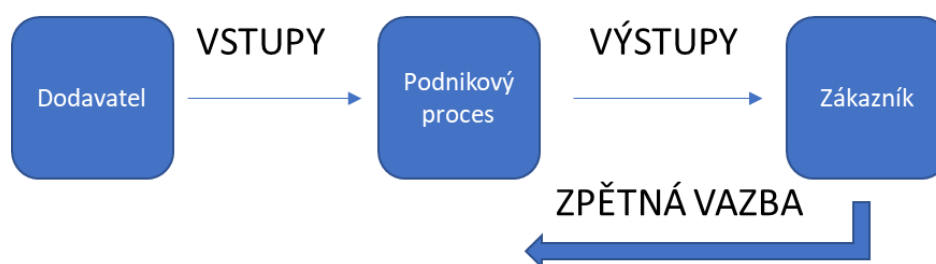
*„Význam tohoto slova je možné chápat z několika úhlů pohledu, podle vybrané literaturu můžeme obchod chápat ve dvou rovinách a to:*

- *obchod jako činnost (širší pojetí),*
- *obchod jako instituci (užší pojetí).“ (Mulačová, 2013a, s. 20)*

## 1.2 Obchodní proces a jeho parametry

Jak uvádí (Řepa, 2007a), tak musíme rozlišovat podnikový proces a „podnikový proces“ což je nazýváno jako obchodní proces.

Zároveň dle tohoto autora můžeme charakterizovat podnikový proces jako souhrn činností, který přeměňuje různé vstupy na výsledek procesu, který je určen pro konečné spotřebitele.



Obrázek 1 Schéma podnikového procesu

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Řepa, 2007, s. 15)*

Samozřejmostí je také, že po nějakém časovém úseku by mělo docházet ke zlepšování současných procesů.

Jelikož dle (Řepa, 2007a) jde o potřebnou nezbytnost k tomu, aby se firmy stále udržovaly na trhu. Z toho může vyplývat i to, pokud zákazník nebude spokojen, může přejít ke konkurenci.



Obrázek 2 Průběžné zlepšování procesu

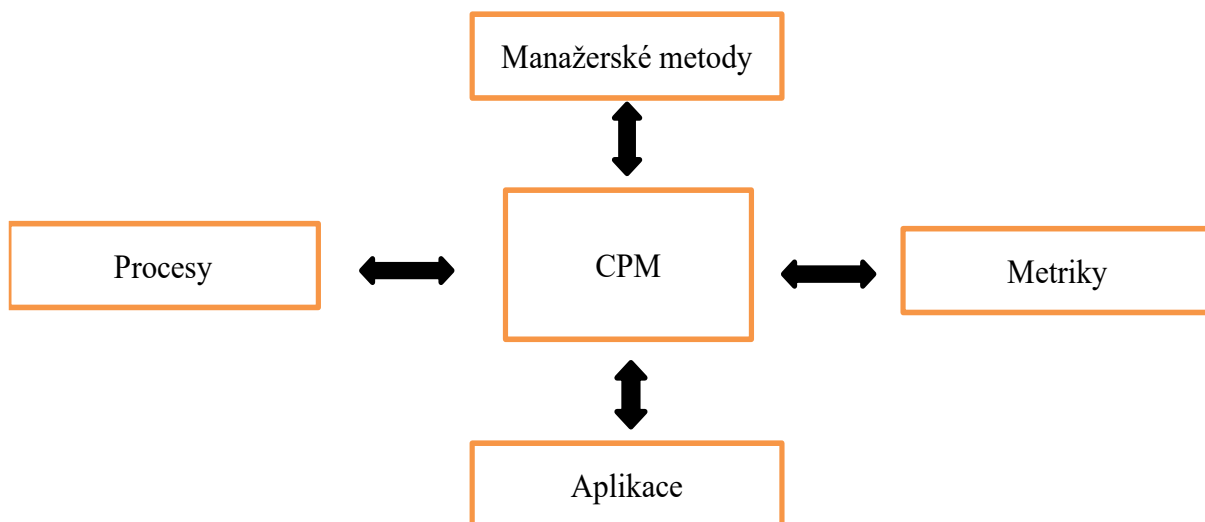
*Zdroj: (Řepa, 2007, s. 16)*

Předchozí obrázek 2 nám ilustruje, jakým způsobem probíhá podle V. Řepy zlepšování procesů. Vše začíná od popisu současného stavu procesu přes jeho sledování až po nový návrh ke zlepšení.

## 1.3 Metriky

### 1.3.1 Charakteristika metrik

Jak uvádí (Novotný, 2010, s. 20-21) metriky jsou jednou částí z CPM, což je hlavní představitel systémů řízení výkonnosti. Mezi další části patří i další segmenty viz následující ilustrace.



Obrázek 3 Vymezení CPM

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Novotný, 2010, s. 21)

Podle (Novotný, 2010, s. 21) jsou metriky postavené na základě principů BI. Jako metriky můžeme vzít v potaz různé klíčové ukazatele. Zároveň jsou na ve vztahu s kalkulacemi, zdroji daty a jinými charakteristikami.

*„Podstatnou charakteristikou metrik je jejich přiřazení k podnikovým procesům a vazba na specifikované manažerské metody.“* (Novotný, 2010, s. 21)

#### Členění metrik dle CPM:

- *„KRI, klíčové indikátory výsledků, tj. metriky týkající se nákladů, výnosů a profitability podniku a sleduje i spokojenost zákazníků,*
- *KPI, klíčové indikátory výkonnosti, tj. metriky týkající se měření výkonnosti lidských zdrojů, výkonnosti interních procesů a další,*
- *PI, ostatní indikátory výkonnosti, tj. specifické indikátory výkonnosti vybraných procesů, zdrojů či pracovních týmů podniku“* (Novotný, 2010, s. 21-22)

(Novotný, 2010, s. 22) uvádí, že na základě BI existují plánovací a analytické aplikace, kde metriky jsou jednou ze tří složek.

Existuje mnoho dalších definic, pomocí kterých lze vysvětlit pojem metrika. Autor vybral jednu od (Učeň, 2008, s. 21), který říká, že je využívána ve spojitosti s hodnocením a měřením výkonnosti, ať už celé společnosti, nebo samotného procesu.

Dále se metriky můžou definovat jako měřitelný ukazatel sloužící ke stanovení kvality, kvantity a financí. Slouží také k měření dosahování cílů.

Podle (Učeň, 2008, s. 23) existuje několik členění nebo rozdělování metrik na několik způsobů. Já bych se zaměřil na základní rozdělení metrik, a to na měkké a tvrdé.

### 1.3.2 Rozdělení metrik

**Tvrdé metriky (TM)** – jsou objektivně měřitelné ukazatele. Mohou se vyskytovat jako indikátory, které mají stanovený horní či dolní limit nebo žádoucí meze. Ostatní metriky, které nejsou indikátory, tak je u nich stanoven žádoucí stav, vůči kterému se pak provádí závěrečné hodnocení (Učeň, 2008, s. 23).

- „*Výsledkové (Leg)* – jsou zaměřeny na dosažení cílů;
- *Výkonnostní (Lead)* – jsou zaměřeny na měření výkonnosti a úroveň podpory“ (Učeň, 2008, s. 23)

**Měkké metriky (MM)** – jsou nám k dispozici, aby nám pomohly měřit a hodnotit úroveň výkonnosti procesů. Hodnocení je prováděno auditním způsobem. (Učeň, 2008, s. 23)

Podle (Koch, s. 135 - 136) existují další pohledy, jak metriky lze rozdělit:

#### a) Z finančního pohledu

- finanční – tyto metriky jsou dále rozděleny na absolutní a relativní
- nefinanční

#### b) Z pohledu užití v řídicích úrovních

- operativní
- taktické
- strategické

### c) z pohledu podoby metriky

- interní
- externí
- diskrétní
- kontinuální – ty jsou dále děleny na výsledkové a výkonové

### d) Metriky z pohledu IS/IT

- vývoje
- provozu
- užití – metriky užití jsou dále rozděleny na interní a externí, kde externí jsou dále děleny outsourcing a outhosting

## 1.4 Klíčové ukazatelé výkonnosti (KPI)

Ve spojitosti s KPI se ještě zaměřím na význam pojmu **výkonnost**:

*„charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.“ (Wagner, 2009, s. 17)“*

### 1.4.1 Charakteristika KPI

**KPI** – jsou to ukazatele výkonnosti, které vypovídají o směru, kterým se firma posouvá vpřed anebo nám mohou říct co bychom měli udělat, abychom jsme dosáhli zvýšení výkonnosti daného podniku. (Janišová, 2013, s. 95)

*„Měří úroveň plnění strategických cílů – vycházejí z daného měřicího systému a cílových hodnot strategických cílů“ (Janišová, 2013, s. 94).*

Podle (Janišová, 2013, s. 95) je řečeno, že obchodní vedoucí mají rádi navrhování KPI. Jelikož jsou schopni vytvořit několik KPI, které jsou poté využívány v rámci podniku. Nicméně se nejedná přímo o klíčové ukazatele výkonnosti, ale pouze o ukazatele výkonnosti.



Tabulka 1 Typické KPI pro organizační jednotky firmy

| Organizační jednotka firmy | Typické KPI   |
|----------------------------|---|
| <b>Strategie</b>           | Podíl a pozice na trhu, tržby, zisk, rating, meziroční růst, tržní hodnota firmy  |
| <b>Finance</b>             | EVA, ROCE, ROA, cash flow, likvidita, solventnost, daně, pracovní kapitál, režijní náklady, personální náklady, FN, VN, aktiva/zaměstnanec, tržby/aktiva, zisk/zaměstnanec, přidaná hodnota/zaměstnanec/zákazník  |
| <b>Prodej</b>              | Plnění prodejního plánu po segmentech trhu, náklady na prodej, zásoba práce – množství a kvalita (objednávky, backlog), počet nabídek/prodej, prodejní cena a marže, slevy, zisk/zákazník, noví zákazníci, ztracení zákazníci, prodej nových produktů/služeb/zákazník, index spokojenosti zákazníků |
| <b>Zákaznický servis</b>   | Oprávněné reklamace, doba vyřízení stížnosti, vrácené produkty, poškozené produkty, zrušené objednávky nezaplacené faktury, počet hovorů na call centrum, doba odezvy, index efektivnosti servisu, index spokojenosti zákazníků, náklady na servis/zákazník   |
| <b>Vývoj produktů</b>      | Náklady na vývoj produktu, doba uvedení produktu na trh, počet modifikací, neúspěšné uvedení produktu na trh  |
| <b>Výroba</b>              | Náklady, zmetky, prostoje, vytížení kapacity, zásoba práce, výrobní čas, skladové zásoby, práce ve výrobě   |
| <b>Lidé</b>                | Fluktuace, průměrný věk, průměrná mzda, tréninkové hodiny/zaměstnanec, absence, neobsazená pozice, index spokojenosti zaměstnanců, kompetenční deficity   |

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Janišová, 2013, s. 96)*

Podle autora (Parmenter, 2008, s. 5) existuje dalších 7 charakteristik, které popisují KPI:

1. měřítko nefinančního charakteru
2. měří se denně
3. sledují je top management a generální ředitel

4. pracovník musí porozumět těmto ukazatelům
5. tým nebo pracovník za ně bere odpovědnost
6. velký dopad - ovlivňuje kritické faktory)
7. kladný (pozitivní) dopad – kladně ovlivněna další ukazatelé výkonnosti

#### **1.4.2 Základní kameny KPI**

Autor uvádí, že klíčové ukazatelé výkonnosti jsou realizovány podle následujících 4 kamenů. Jsou to:

1. *„Partnerství se zaměstnanci, s odborovými svazy, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky.*
2. *Přesun moci do přední linie.*
3. *Integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti.*
4. *Propojení měřítek výkonnosti se strategií.“* (Parmenter, 2008, s. 19)

#### **Základní kámen partnerství**

Tomto případě jde o vytvoření kvalitních vztahů mezi zaměstnanci, vedením, dodavateli, zákazníky a jinými subjekty, kteří jsou ve spojení s organizací. (Parmenter, 2008, s. 20)

#### **Základní kámen přesun moci do přední linie**

Jedná se o zlepšení efektivity zaměstnanců, kteří se nachází v přední linii organizace. (Parmenter, 2008, s. 21)

#### **Základní kámen integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti**

Nutnou podmínkou je vytvoření struktury, která se bude zabývat měřením, vykazováním výsledků a zlepšovat efektivnost. Následek toho všeho je opatření, které se bude dodržovat. Veškeré měření musí být vždy po nějaké časové době (denně, měsíčně, půlročně a atd.) vždy záleží na důležitosti daného výkazu. (Parmenter, 2008, s. 21 a 22)

#### **Základní kámen propojení měřítek výkonnosti se základním kamenem pro strategii**

Tyto měřítka musí být propojeny s kritickými faktory úspěchu, s hledisky BSC a se strategickými cíli podniku, aby došlo ke správnému fungování. (Parmenter, 2008, s. 22)

## 1.5 Cenotvorba a její metody

Dle mého názoru asi takovým největším nebo spíše kritickým okamžikem je právě stanovení ceny, jelikož mnoho firem nedokáže správně svou cenotvorbu produktů vyřešit.

Jak uvedl (Kotler, 2007, s. 749), jedním z velmi častých problémů je, že firmy snižují ceny příliš rychle, aby získaly vyšší objem prodeje místo toho, aby přesvědčily zákazníky, že jejich produkt stojí za vyšší cenu.

**Podle téhož autora (Kotler, 2007, s. 749) můžeme definovat několik chyb při cenotvorbě:**

- Cenotvorba, která je příliš orientovaná na náklady místo na hodnotu zákazníka,
- ceny, které dostatečně rychle neodrážejí změny v tržním prostředí,
- ceny, které neberou v úvahu ostatní prvky marketingového mixu,
- ceny, které nejsou dostatečně rozdílné pro různé produkty či segmenty trhu.

**Aby byl proces co nejúspěšnější, tak musíme dle (Kotler, 2013, s. 428) držet se těchto 6 následujících kroků:**

1. Stanovit si cíle pricingu neboli cenotvorby,
2. Určit poptávky,
3. Odhadnout náklady,
4. Zanalyzovat náklady, ceny a nabídky konkurence,
5. Zvolit vhodnou metodu cenové tvorby,
6. Rozhodnout se o konečné ceně

### 1.5.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

První známou metodou cenotvorby je nákladově orientovaná cena. Výhodou této metody je jednoznačně její jednoduchost, kterou firmy rádi využívají, zmiňují, že se nebere ohled na skutečnou poptávku, konkurenci, ani zákazníky vnímanou hodnotu. Jelikož v mnoha případech nevede ke stanovení optimální ceny. (Kotler, 2013, s. 422).

Podle (Boučková, 2007, s. 130), tato metoda je založená na nákladech výrobků, kde součástí je i přírážka vztahující se k těmto nákladům. Přírážka může kolísat na základě průměrné hodnoty zboží.

Dle (Kotler, 2013, s. 434-435) se uvádí, že v rámci nákladového způsobu tvorby jsou dvě možnosti, a to stanovit ceny přírůžkou nebo provést analýzu bodu zvratu a stanovit cenu pomocí cílové rentability.

Podle (Kotler, 2007, s. 766) je řečeno, že **stanovení cen s přírůžkou** je nejsnadnější technika při tvorbě cen. Jedná se o postup, kde je k výrobním nákladům přidána marže neboli přírůžka.

Marže je dle autora je definována jako „*rozdíl mezi prodejní cenou a náklady jako procentní podíl prodejní ceny nebo nákladů*“. (Kotler, 2007, s. 766)

Dle (Kotler, 2007, s. 767 - 768) **Analýza bodu zvratu a stanovení ceny pomocí cílové rentability** znamená, že podnik stanoví cenu, kde jsou náklady nižší než příjmy nebo při které lze cena dosáhne cílené rentability. Stanovení ceny v rámci rentability se znázorňuje pomocí bodu zvratu, kde jsou zobrazeny veškeré náklady a příjmy.

Pokud budeme zaměřeni na rentabilitu, tak další způsob je uveden v (Kotler, 2013, s. 436), který znamená, že při určování cen dle požadované rentability, podnik vybere tu cenu, která přinese cílovou míru návratnosti investovaných prostředků v určitém časovém horizontu.

Tato metoda je využívána především ve veřejných službách, které potřebují dosáhnout spravedlivé návratnosti svých investic.

Každá metoda musí mít své výhody a nevýhody. Mezi následující výhody a nevýhody autor zařadil od (Boučková, 2007, s. 130), která uvádí, že mezi výhody můžeme zařadit její jednoduchost, výrobce ví více o nákladech než o poptávce, díky ní se minimalizuje cenová konkurence.

Do nevýhod se zařazuje například nebere se ohled na současnou situaci poptávky, optimální cena je stanovena v minimálních případech nebo dosažený zisk je závislý počtu prodaných výrobků. (Boučková, 2007, s. 130)



Obrázek 4 Nákladově orientovaná tvorba cen

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler, 2007, s. 770)*

### 1.5.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen

V současné době se tato metoda už moc neuvádí. Například (Synek, 2011, s. 192), ji definuje jako součást poptávkově orientované ceny.

Nicméně (Kotler, 2007, s. 770) ji ještě uvádí jako samostatnou metodu a dle něho je tato metoda tvorby cen založená na vnímání hodnoty pouze samostatným zákazníkem, a nikoliv náklady firmy. Jak můžeme vidět tak proces je tvořen v opačném pořadí, než tomu bylo u předchozí metody.

To znamená, že dle (Kotler, 2007, s. 770) výsledkem je, že se nejdříve se provede analýza vnímání hodnot zákazníka, poté se stanoví cena, která bude vyhovovat zákazníkovi.

Dle (Kotler, 2013, s. 436) můžeme tuto tvorbu cen definovat jako metodu, které se používá pro stanovení ceny jako základ hodnotu vnímanou zákazníkem, nikoliv náklady prodávajícího. Tvorba ceny začíná u analýzy potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot. Cena poté vyhovuje hodnotě z pohledu zákazníka.



Obrázek 5 Hodnotově orientovaná tvorba cen

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler, 2007, s. 770)*

Jak můžeme vidět, tak proces je tvořen v opačném pořadí, než tomu bylo u předchozí metody.

### 1.5.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Pro tento pojem můžeme rovněž použít i jiný, a to že se jedná o zákaznický orientovanou tvorbu cen.

*„Metoda využívá cenovou elasticitu poptávky, která vycházející z ekonomické teorie nabídky a poptávky.“ (Jakubíková, 2013, s. 280)*

Podle autorů (Kotler, 2013, s. 429) poptávkově resp. zákaznický orientovaná cenotvorba, představuje tzv. strop ceny, tedy kolik je zákazník maximálně ochoten zaplatit za daný produkt.

Podle (Synek, 2011, s. 192) je rozlišována na:

- tvorbu ceny na základě zákazníkem akceptovatelné hodnoty
- tvorbu ceny na základě intenzity poptávky

Aby tvorba ceny na základě zákaznickem akceptovatelné hodnoty dosáhla úspěchu musí se co nejpřesněji získat názor daného nakupujícího na produkt o který má zájem. (Synek, 2011, s. 192)

Dle (Synek, 2011, s. 192) existují dva způsoby, jak získat odpověď, buď pomocí bodového ohodnocení anebo pomocí otázky, která se přímo týká ceny konkrétního produktu.

Tvorba ceny na základě intenzity poptávky nazývána jako „*metoda cenové diskriminace, popřípadě cenové diference*.“ (Synek, 2011, s. 193)

Podle Synka tato metoda je využívána především v daném období, kdy je stejný výrobek prodáván za různou cenu, které nejsou odvoditelné z výše nákladů.

Autor uvádí, že podle (Synek, 2011, s. 193) jsou hlavní důvody, proč dochází k cenové diskriminaci následující

1. **Prostorová diference** – jde o to, že ceny mimo centrum města nejsou tak vysoké jako ty uvnitř (uprostřed) města.
2. **Časová diference** – akutnost nabídky se mění na základě ročním či denním obdobím.
3. **Výrobová diference** – v této situaci dochází k růstu nákladů relativně vysokých cen odvozených modifikací, proto se firmy zaměřují na relativně nízké ceny základního provedení výrobků.

„*Vnímaná hodnota je tvořena mnoha proměnnými, jako je například názor zákazníka na výkon výrobku, zákaznická podpora, fungování distribuce, kvalita záruk i měkké atributy, jako je pověst a důvěryhodnost podniku.*“ (Kotler, 2013, s. 436)

V důsledku tohoto všeho může autor říct, že firmy využívají reklamy, své prodejce nebo internet z důvodu toho, aby zvýšily vnímanou hodnotu či svou komunikaci se zákazníkem.

Dále dle (Kotler, 2013, s. 437), hodnota nabídek může být určena několika způsoby: podle hodnoty obdobných výrobků, pomocí mínění manažerů uvnitř společnosti, dotazováním, v rámci focus group, experimentem, použitím analýzy historických dat, popřípadě pomocí preferenční analýzy.

Měli bychom vědět, že součástí této metody je ještě cenová elasticita, což vlastně je citlivost vztahu člověka s cenou daného produktu či jiného výrobku.

Závěrem proto můžeme říct i to, že zákazníci nejsou tak citliví na cenu levných produktů nebo může jít o to, že jsou pomalí v rámci svého nákupního chování.

#### **1.5.4 Konkurenčně orientovaná tvorba cen**

Respektive autor uvádí, že jde o stanovení ceny podle konkurence.

Podle dalšího autora, konkrétně (Synek, 2011, s. 194) je tato cena vytvořena, když se firma při své změně ceny zaměřuje na cenu konkurence, nemusí zde pouze o kopírování ceny, ale i o malém přiblížení k ceně konkurence

*„Při této tvorbě ceny se nejčastěji setkáváme s orientací na průměr konkurenčních cen (going-rate-pricing).“* (Synek, 2011, s. 194)

Podle (Boučková, 2007, s. 129) se rozlišují dva základní typy:

- 1. Orientace na cenu v oboru** – tato cena je na trhu se stejnými výrobky, kde je oligopolistická a polypolistická konkurence.
- 2. Orientace na cenového vůdce** – stanovená cena, které se jiní podřadí.

Stejným způsobem je tato tvorba ceny definována i podle (Jakubíková, 2013, s. 280). Nicméně ještě tato autorka dodává, že dalšími i podřadnými nástroji může být:

- pomocí cen nemít (odradit) konkurenci
- díky nízkým cenám se dříve dostaneme na trh
- vysoké ceny

Podle (Kotler, 2007, s. 771) může být tato tvorba cen je rozdělena na dva typy stanovení cen podle konkurence, jsou to:

- 1. běžná cena**
- 2. obálková metoda**

Podle (Kotler, 2007, s. 772) u běžné ceny jde především o to, že je stanovená na základě konkurence, a ne dle nákladů firmy či poptávky.

Dále (Kotler, 2007, s. 772) zmiňuje, že obálková metoda je dalším způsobem stanovování cen na základě porovnání s konkurencí. Tato metoda je často používána převážně na B2B trh.

Nicméně autorka (Jakubíková, 2013, s. 228) uvádí obálkovou metodu jako samostatnou tvorbu cen a definuje jí následovně. „Používá se ve výběrových řízení na získání zakázky, pronájmu nebo koupi nebytových prostor a nemovitostí aj.“ (Jakubíková, 2013, s. 283)

## 1.6 HELIOS

Podnikové informační systémy HELIOS vyvinuté Asseco Solutions pokrývají potřeby organizací všech velikostí a oblastí i institucí veřejné správy. ERP systém je doplněn o celou řadu služeb a partnerských programů. (HELIOS, 2021)

ERP systém HELIOS je oceňován pro pokročilou technologii a vysokou funkčnost, která je dána perfektní znalostí domácího trhu. Pokrývá potřeby širokého spektra organizací a lze jej přizpůsobit potřebám uživatelů dle jejich rolí a funkcí, které v dané organizaci zastávají. (HELIOS, 2021)

### 1.6.1 Helios Orange

Nejnámějším produktem této firmy je Helios Orange viz obrázek 1. Jedná se o ERP systém, který uživateli poskytuje inovativní přístup k datům, zrychluje každodenní procesy v podniku a přináší celou řadu funkcionálních nástrojů, které neustále vyvíjí a modernizuje. Nabízí řešení pro široké spektrum podniků – od výrobních firem, přes podniky nabízející služby až po veřejnou správu. Helios Orange zahrnuje CRM, integrované řešení Business inteligence a propojení s insolvenčním rejstříkem, které umožňuje automaticky ověřovat stavy insolvenčního řízení u sledovaných subjektů. S nástrojem Analytik dokáže systém vytvářet prediktivní analýzy. Zahrnuje také eReporty a je podporován mobilní aplikací.



Obrázek 6 Logo Heliosu

Zdroj: <https://www.datacech.com/helios-logo/>



### 1.6.2 Helios Orange edice iNUVIO

System vychází z Heliose Orange konkrétně s několika menšími úpravami, mezi které můžeme zařadit například nový vzhled, jednoduchost, srozumitelnost, umožňuje individuální uspořádání všech editorů a další. (INuvio pro střední firmu, 2021)

Tento systém je prostě „iN“ - intuitivní, inteligentní, inspirativní, inovativní. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

System se změnil v několika směrech – přináší nový vzhled a ovládání (individuální personifikace vzhledu a jiné. Obsahuje prediktivní analýzu důsledků, kterou lze využít. Nové uživatelské tabulky s vlastními editory a mnoho dalšího. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

Jednou z novinek je notifikační centrum včetně podpory push notifikací. Jde o to, když se něco důležitého děje ve firmě, tak systém automaticky upozorní samotného uživatele o této situaci. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

Rovněž pokud uživatel má problém s velkým množstvím dat, tak má možnost využít rozšířené možnosti filtrování dat a jejich vyhledávání.

Dalším krokem dopředu v rámci toho to systému je plně integrované řešení BI, díky které, se v datech společnosti zjistí klíčové souvislosti proto, aby byla úspěšná. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

Součástí tohoto systému jsou i novinky z hlediska ekonomiky, personalistiky, financí, skladů a obchodů. Ekonomika je rozšířena o účetní fakturační saldo, centralizované kontroly či QR faktury. Oblast finance je právě rozšířena o plnou integraci BI nebo o eReporty pro publikování dat na webu. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

V personalistice má možnost uživatel (personalista) nahlédnout na výplatní lístek, součástí jsou také formuláře k přípravě nástupů do pracovního poměru a jiné. V části skladu a obchodu má možnost vizualizovat zásoby ve stromové struktuře, rovněž je zde rozšířená struktura datového základ skladové evidence. (Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO, 2017)

**Rovněž autor bude využívat v rámci firmy tento informační systém, díky kterému budu moci získávat některá data, které budou využity ke zpracování druhé části této práce.**

### 1.6.3 Další portfolia informačních systémů HELIOS

Mimo Helios Orange existují i další následující IS, které jsou součástí HELIOSU.

**Helios Easy** – tento systém nabízí komfort velkého ERP, který je určený malým firmám, které se hodně soustředí na svou budoucnost. Součástí systému je svižný reporting, precizní controlling a manažerské vyhodnocování. (Easy pro malou firmu, 2021)

**Helios Fenix** – jedná se o komplexní informační systém, který dokáže pomoci rozpočtovým a příspěvkovým organizacím v rámci státní správy a samosprávy a další instituce, např. obce, magistráty, kraje, divadla, muzea. Jelikož součástí jsou právě i různé předdefinované typické účetní věty pro rozpočtové a příspěvkové organizace. Tento systém je také ojedinělý v tom, že má rozsáhlý počet modulů, které jsou vzájemně integrované. (Helios Fenix)

**Helios Nephrite** – tento systém je určen především pro velké firmy. Získal také ocenění IT produkt roku 2020, díky tomu to systému máme usnadněné reporty a monitorinky. Dále nám usnadní týmovou spolupráci, získáme rychlou a přehlednou evidenci nahlášených požadavků a jejich řešení a mnoho dalších (Helios Nephrite, 2021).

**Helios Pantheon** – tento systém se také zaměřuje na veřejnou správu jako systém Helios Fenix, nicméně tento systém je zaměřen na kontroling hospodaření a reporty zřizovatele, na digitalizaci procesů a efektivnější komunikaci s občany a organizacemi. Dále také pokrývá problematiku zřizovaných organizací od účetní přes majetkovou agendu po výkaznictví s možností nastavení individuálních parametrů (Helios Pantheon, 2021).

**Helios Red** – tento systém je vhodný pro podnikatele nebo malé firmy. Využívá ho přes 4 300 zákazníků, kterým nabízí široký výběr modulů, ze kterých si zákazníci mohou vybrat co jim nejvíce vyhovuje nebo co zrovna potřebují. Jedním z mnoha důvodů, proč se tento systém využívá je usnadněná práce s povinnou elektronickou komunikací s danými úřady a zároveň urychleně dokáže reagovat na různé úpravy z hlediska legislativy (Red pro živnostníky, 2021).

**Spiska (spisová služba)** – jedná se o moderní řešení pro komplexní správu našich dokumentů. Tato služba vzešla ze spisové služby HELIOS eObec. Důvodem, proč je dobré zavést spisku je ten, že firmy či organizace komplexní správu dokumentů od jejich prvotní existence při vstupu do organizace, přes daný proces vyřizování, až po konečný skartační proces. Je to tedy ideální pomocník pro všechny organizace, jejichž cílem je mít pořádek v dokumentech a jednotnost v systému zpracovávání dokumentů organizace. (Spiska - spisová služba, 2021)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Charakteristika společnosti

Tato kapitola je zaměřena na vznik a vývoj vybrané společnosti, na předmět podnikání, organizační strukturu a zároveň se ještě zmíním certifikáty, kterými firma disponuje.

#### 2.1.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost GALATEK byla založena v roce 1990, pod názvem GALATEK TECHNIK v. o. s. Po vzrůstu zakázek se firma transformovala na GALATEK spol s. r. o. a v roce 1998 se stala akciovou společností. Cílem transformace bylo vytvořit příznivější podmínky k podnikání a získat větší věrohodnost navýšením základního kapitálu v hodnotě 10 mil. Kč a udržet si stávající obchodní partnery či získat nové.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl B, vložka 1742.



Obrázek 7 Logo firmy

Zdroj: <http://www.galatek.cz/logo>

#### 2.1.2 Předmět podnikání

Tato společnost je zaměřena na výrobu strojů a zařízení pro povrchové úpravy. Z počátku se společnost zabývala poskytováním poradenských a projekčních služeb v oboru technologií a zařízení pro povrchové úpravy a zabezpečení ekologie.

V současné době se jedná o předního výrobce automatických lakovacích zařízení na českém a evropském trhu se zaměřením na automobilový a železniční průmysl.

Základní filozofií společnosti je dodávat kompletní provozy, lakovny a linky povrchových úprav s vlastní výrobou strojů a zařízení v evropské kvalitě.

### **Základní sortiment této společnosti tvoří hlavně:**

- **kontinuální lakovací linky** – jsou to produktivní soubory zařízení pro finální úpravu nanášením kapalných nátěrových hmot nebo práškových plastů, ručním nebo plně automatickým způsobem.

Jsou řešeny individuálně, zcela podle potřeb zákazníka, ve vztahu na požadovanou kapacitu, technologický proces a kvalitu výsledného povlaku.

- **lakovací kabiny a sušárny** – tyto kabiny slouží k povrchové úpravě velkorozměrných dílců a kompletních výrobků.

Součástí dodávky kabiny je kompletní elektroinstalace s odpovídajícím regulačním a řídicím systémem, případně s vizualizací technologického procesu.

- **lakovací automaty** - jednoúčelové nebo víceúčelové lakovací zařízení k finální úpravě povrchu nanášením kapalných nátěrových hmot nebo práškových plastů
- **předúpravy povrchů** - příprava povrchu se provádí vodnými roztoky odmašťovacími, fosfátovacími, chromátovacími a pasivačními přípravky s následnými oplachy
- **ruční pracoviště** - představují široký sortiment cenově výhodných zařízení určených pro nanášení práškových plastů nebo kapalných rozpouštědlových i vodou ředitelných nátěrových hmot, na dílce ve výrobě.

#### **2.1.3 Specifika obchodní činnosti firmy GALATEK**

Vzhledem k předmětu podnikání je obchodní činnost firmy GALATEK specifická hlavně z následujících pohledů:

- Za svých více než 30 let existence má natolik významné jméno a rozsáhlou zákaznickou síť, že v převážné většině obchodních případů přichází zákazník sám s konkrétním požadavkem a již i určitou představou produktu, který očekává.
- Nejedná se o obchodování způsobem typu telemarketing, inzerce, ale o práci s konkrétním zákazníkem a řešením na míru.
- Typické zakázky se pohybují v řádech desítek milionů Kč s termínem dodání půl roku a déle. Často se tak stává, že se zakázka realizuje přes účetní období (konec roku) a to má i dopad na výsledky jednotlivých roků a jejich nevyváženost.

## 2.1.4 Ekonomické výsledky firmy

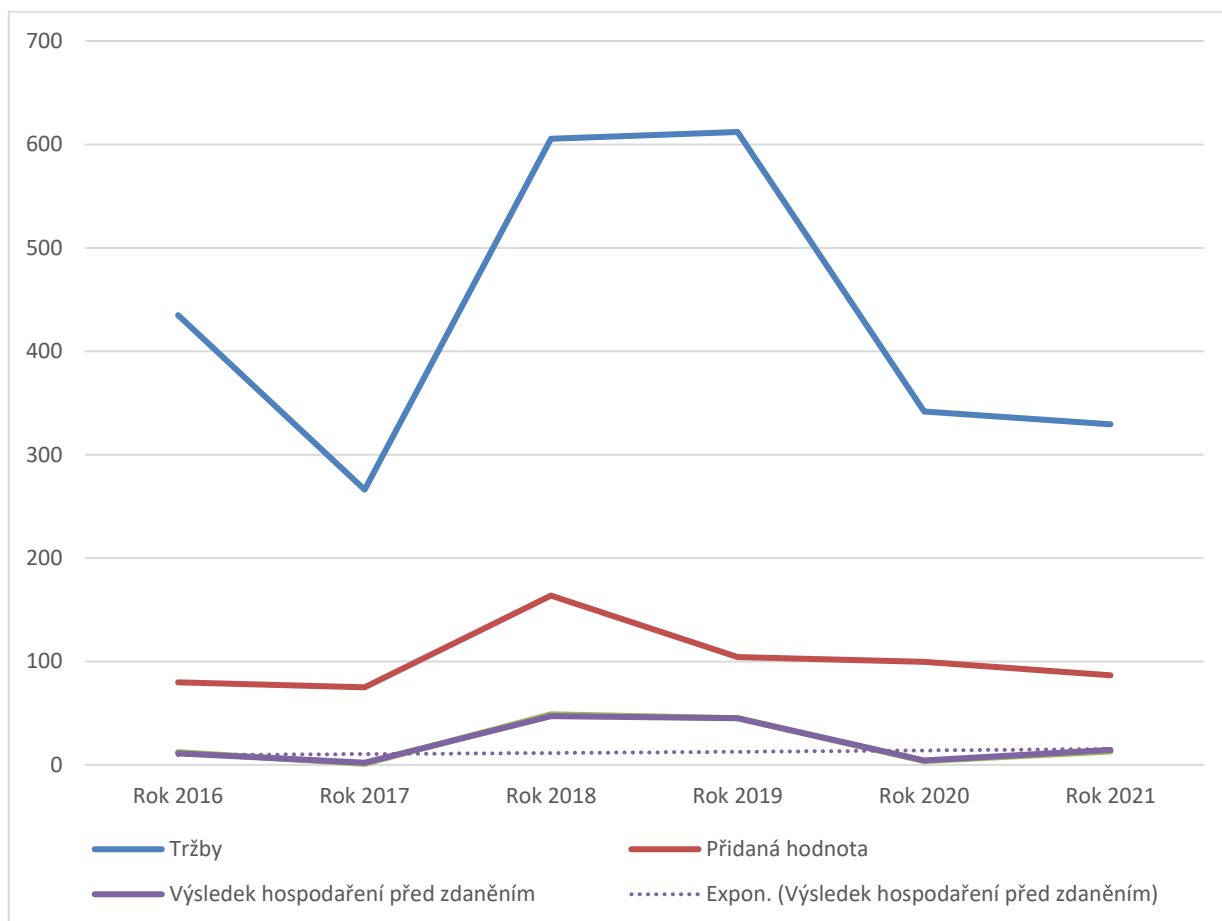
Tabulka 2 ukazuje průběžný vývoj tržeb a hospodářského výsledku vybraného podniku od roku 2016 do roku 2020.

**Tabulka 2 Hospodářské výsledky podniku v období let 2016 – 2020 (mil. Kč)**

|   | Rok 2016 | Rok 2017 | Rok 2018 | Rok 2019 | Rok 2020 | Rok 2021 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Tržby</b>                              | 434,8    | 266,1    | 605,3    | 612,0    | 341,6    | 329,3    |
| <b>Přidaná hodnota</b>                    | 79,9     | 75       | 163,7    | 104,3    | 99,5     | 86,7     |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>      | 12,2     | 1,01     | 48,9     | 45,21    | 3,6      | 12,8     |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | 11,2     | 2,1      | 47,1     | 45,24    | 4,2      | 14,6     |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů*

**Graf 1 Hospodářské výsledky podniku za období 2016-2021**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikové dokumentace a dat z tabulky 2*

Na základě údajů z tabulky 2 a grafu 1 na předcházející straně lze vidět, že společnost má rozkolísané tržby a například v roce 2020 utržila o zhruba 270 milionů méně než roce předcházejícím. Rovněž se to podepsalo na hodně nízkém výsledku hospodaření před zdaněním, který byl v hodnotě 4,2 mil Kč, což je oproti roku 2019 a 2018 velmi výrazný propad.

Jeden z hlavních důvodů je nepříznivá epidemiologická situace COVID-19, která měla nemalý vliv na ekonomická hlediska všech zákazníků této firmy, hlavně v oboru automotive.

Dalším důvodem může být i to, že firma vzhledem ke krizi v automobilovém průmyslu v roce 2020 zastavila práci na 3 zakázkách v celkové hodnotě na 400 milionu Kč.

Rovněž dosažená ziskovost podle dostupných údajů společnosti činila v roce 2020 1,2 %, která byla výrazně nižší než průměrná ziskovost za posledních deset let, kdy byla cca 6,5 %.

**Trend vybraných ukazatelů je za sledované období, klesající či mírně rostoucí, což autor, i přes vliv COVID-19, hodnotí mírně pozitivně.**

#### **2.1.5 Struktura obchodního úseku**

**Obchodní ředitel** – podřízen řediteli a.s., řídí obchodní úsek. Je zodpovědný za tvorbu nabídek a smluv, vede obchodní jednání a vyjednávání o cenách.

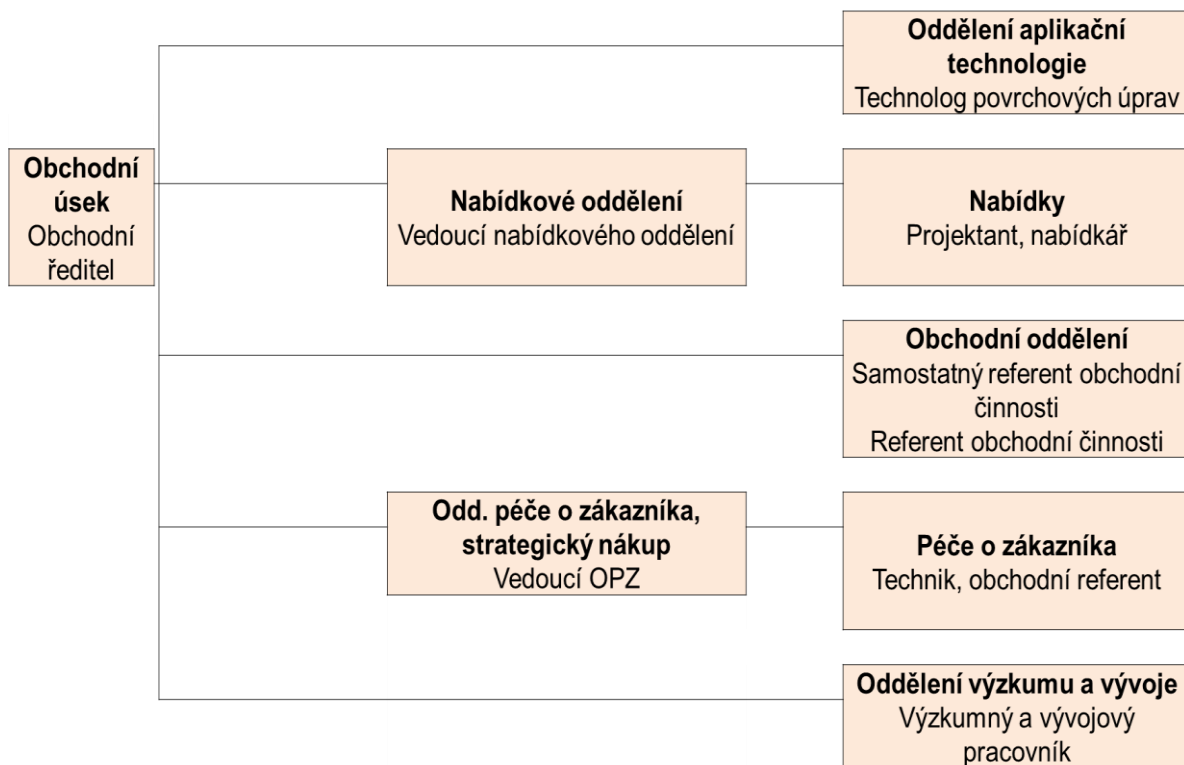
**Obchodní oddělení** – zpracovává běžnou agendu obchodních případů. Jedná se především o registraci poptávek, nabídek, přípravu smluv a dokumentů potřebných pro všechna výběrová řízení

**Nabídkové oddělení** – zpracovává nabídky, a to jak jejich technickou část, tak část obchodní včetně cenových kalkulací. Zajišťuje a kompletuje i nabídky subdodavatelů. Pracovníci nabídkového oddělení působí i jako obchodníci, kteří své projekty diskutují se zákazníkem a řeší nejen část technickou, ale i obchodní až do fáze získání zakázky. V případě kapacitních problémů, pracují pracovníci tohoto oddělení i na projekčních pracích konkrétních zakázek

**Oddělení technologie** – navrhuje nejvhodnější technologický postup a nejvhodnější technologie lakování, likvidace emisí a předúpravy povrchu. Ty jsou důležité již u prvního návrhu projektu.

**Oddělení péče o zákazníky** – oddělení zodpovědné za služby zákazníkům po dodání technologického celku. Jedná se především o servis, garanční prohlídky, dodávky náhradních a spotřebních dílů, služeb a školení.

**Výzkum a vývoj** – jedná se o pracovníky určené k vývoji nových technologií na základě poptávek zákazníka. Provádějí i zkoušky a testy určené pro potvrzení vhodnosti a reálnosti navržených aplikací ještě před skutečným uvedením do praxe.



**Obrázek 8 Organizační struktura obchodního úseku**

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů*

## 2.2 Současné metriky

Ve firmě GALATEK je zaveden systém sledování a vyhodnocování metrik v daných procesech viz následující tabulka 3.

Tabulka 3 Seznam procesů v podniku

| Číslo procesu | Název procesu                       |
|---------------|-------------------------------------|
| 1             | Strategické řízení                  |
| 2             | Plánování a kontrola systému řízení |
| 3             | Řízení vlivu na životní prostředí   |
| 4             | Řízení BOZP, PO a hygieny           |
| 5             | Výzkum a vývoj                      |
| 6             | Tvorba nabídky a smlouvy            |
| 8             | Projekční a konstrukční příprava    |
| 10            | Zásobování                          |
| 11            | Výroba                              |
| 12            | Montáž                              |
| 13            | Servis                              |
| 14            | Řízení lidských zdrojů              |
| 15            | Řízení infrastruktury               |
| 17            | Kontrola a metrologie               |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů*

Autor se ve své bakalářské práci věnuje po dohodě s obchodním ředitelem, pouze procesu č. 6, který se jmenuje Tvorba nabídky a obchodních případů. Pod tímto názvem jsou ne příliš vhodně zahrnuty i ekonomické ukazatele, které jsou právě nejdůležitějším výstupem práce obchodního úseku. V této činnosti v současné době společnost sleduje celkem 6 metrik, které jsou na následující straně.



Jsou to:

- 1. Počet odmítnutých poptávek**
- 2. Počet zpracovaných poptávek** – tato metrika funguje na stejném principu jako metrika č. 1
- 3. Počet odpracovaných hodin na nabídkách** – užitečná metrika využitelná k monitoringu efektivity práce nabídkového oddělení.
- 4. Poměr odpracovaných hodin na nabídkách k celkové kapacitě** – metrika vyjadřující využití kapacit.
- 5. Počet uzavřených smluv o dílo (dále jen SOD)**
- 6. Finanční objem uzavřených SOD v kalendářním roce.**

Četnost sledování těchto metrik je měsíční. Konečná hodnota 1. – 3. Metrik se udává v počtu. Metrika č. 4 se stanovuje v hodinách, metrika č. 5 v procentech, dále metrika č. 6 se opět udává v počtu za měsíc a metrika č. 7 se stanovuje v mil. Kč.

### **2.3 Analýza a hodnocení současných metrik**

#### **1. Počet odmítnutých nabídek**

Tato metrika je zcela zbytečná především z důvodu, že nemá až tak zásadní vliv ani na obchodní činnosti, ani na hospodářský výsledek firmy. Jedná se o poptávky zasláné omylem, nebo na zařízení, které společnost GALATEK nedodává.

#### **2. Počet zpracovaných poptávek**

Tato metrika je vlastně pouze rozdíl počtu poptávek a odmítnutých poptávek nemá vliv ani na obchodní činnosti, ani na hospodářské výsledky společnosti za dané období a její sledování je zbytečné.

#### **3. Počet odpracovaných hodin na nabídkách**

Tato metrika by měla sledovat efektivitu práce nabídkářů a také poměrného rozložení jejich dalších činností (projekty, režijní činnost, nemocnost apod..). Není, ale vztažena k žádnému údaji k porovnání (např. proti celkové kapacitě, celkovému počtu nabídek různých obtížností...). Nejedná se však o metriku obchodních případů, ale spíše o metriku využití pracovního fondu zaměstnanci.

#### **4. Poměr odpracovaných hodin na nabídkách k celkové kapacitě**

Tato metrika je pro společnost svým způsobem užitečná, ale na základě průzkumu a analýzy managementu podniku tuto metriku plánuje upravit. Konkrétně o přesný poměr počtu hodin, kolik daný zaměstnanec nabídkového oddělení odpracoval na projektech, na režijních činnostech, kolik hodin/dní trvala jeho dovolená a nemoci za příslušné období. Opět se nejedná o metriku obchodních případů, ale spíše o metriku efektivity práce.

#### **5. Počet uzavřených SOD**

Rovněž tato metrika není svým způsobem pro podnik důležitá, protože ukazuje pouze, kolik bylo uzavřených smluv za dané období, v tomto případě za jeden kalendářní rok, ale vůbec neřeší objem činností uzavřené smlouvou. Navíc ne každý obchodní případ vyžaduje sepsání smlouvy. Proto management plánuje tuto metriku upravit tak, aby vyhodnocovala všechny zakázky a rozdělila je podle různých cenových úrovní.

#### **6. Finanční objem uzavřených SOD v kalendářním roce**

Tato metrika je zásadní pro hospodářský výsledek firmy, jde však o ekonomickou, a ne obchodní metriku (plánované tržby). Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, nejedná se jen o Smlouvy o dílo, ale o všechny zakázky. Měla by se porovnat vždy hodnota plánovaná se skutečnými výsledky.

Závěrem autor po jednání s obchodním ředitelem a jeho kolegy z managementu uvádí, že současné metriky vznikly již za minulého vedení podniku a jejich přínos v současné době nikdo nevidí. Pracuje se s nimi pouze, že to vyžaduje systém jakosti a je kontrolován auditory pro obhajobu certifikátu ISO. Byly vyhodnocovány analogově, bez možností zavedeného informačního systému.

Metriky nejsou firmě vůbec nápomocny ke sledování své obchodní činnosti, jejího vyhodnocování a nastavování opravných opatření. Proto je, podle názoru managementu, nutné tyto metriky přehodnotit, některé zrušit a zavést nové následující metriky, které už by byly přínosem pro společnost a odpovídaly současným potřebám a využívali informační systém Helios.

## 2.4 Metriky nově doporučené managementem ke sledování

Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, management podniku vybral následující metriky, které by nahradily předcházející metriky.

1. **Ziskovost jednotlivých zakázek** – Základem této metriky ziskovosti je zjištění, jaké druhy zakázek byly nejvyšším přínosem zisku a které naopak byly prodělečné a na které by se do budoucna firma může měla zaměřit.
2. **Celkový obrat a zisky za jednotlivá účetní období** - tato metrika sleduje vývoj veškerých celkových tržeb za dané účetní období. V tomto případě za jeden rok. Dále sleduje vývoj a výši hrubého a čistého zisku za jednotlivá období.
3. **Efektivita práce nabídkového oddělení** – jde o metriku, která se sice nevztahuje k obchodním případům, ale je velmi důležitá pro efektivitu tvorby nabídek. Vyjadřuje poměr, kolik hodin svého pracovního fondu strávil daný zaměstnanec na dané nabídce či zakázce. Metrika by měla sledovat využití pracovního fondu jednotlivých zaměstnanců za daný měsíc a rok.
4. **Podíl různých cenových hladin zakázek na celkovém obratu** – jedná se o metriku, která sleduje podíl zakázek v různých cenových hladinách na celkovém ročním obratu.
5. **Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu** – tato metrika sleduje podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na celkovém obratu. Jedná se o významný podíl drobných zakázek na celkovém obratu společnosti, ale vzhledem k jejich velkému počtu je nelze analyzovat jednotlivě.

## 2.5 Popis a analýza doporučených metrik ke sledování

Za hlavní důvod potřeby změn, považuje management fakt, že současné metriky jsou využity minimálně a některé dokonce vůbec. Jsou především brány pouze jako formalita, jelikož podle auditorů je nutné vést metriky, aby firma měla certifikáty ISO a společnost rovněž nemá určeného zaměstnance, který by se těmito metrikami zabýval, proto byly stanovené jednoduché metriky, které nebyly nijak obtížné na přípravu ani z časového hlediska.

### 2.5.1 Ziskovost jednotlivých zakázek

Ziskovost zakázek se zjistí sečtením všech nákladů na zakázku. Náklady se skládají z ostatních přímých nákladů, materiálu na výrobu, výroby (materiál a hodinová sazba zaměstnance), subdodávek, doprava, montáže (ubytování, cestovní a ostatní) a dalších nákladů (pojištění stavby, bankovní záruka).

Nutné je také znát smluvní cenu od které se odečítají náklady a výsledkem je zisk, popřípadě ztráta za danou zakázku.

Galatek a.s. pro zjednodušení využívá předdefinovaný excelovský soubor, a kam se zadávají jednotlivá data a výsledkem je souhrnný přehled všech nákladů, které se týkají dané zakázky.

Rovněž autor použil ke zjištění ziskovosti informační systém Helios a excelovský soubor, kde už jsou jednotlivé druhy nákladu předdefinované.

**Tabulka 4 Ziskovost jednotlivých zakázek za rok 2021**

| Označení zakázky      | Smluvní cena (mil Kč) | Zisk (mil Kč) | Podíl (%) |
|-----------------------|-----------------------|---------------|-----------|
| Z <sub>1</sub>        | 12,80                 | 1,25          | 10        |
| Z <sub>2</sub>        | 29, 82                | 3,92          | 1         |
| Z <sub>3</sub>        | 45,88                 | 1,86          | 4         |
| Z <sub>4</sub>        | 133,6                 | 11,17         | 8         |
| Z <sub>5</sub>        | 40,17                 | 0,56          | 1         |
| Z <sub>6</sub>        | 53,49                 | 3,06          | 6         |
| Z <sub>9</sub>        | 13,81                 | 1,53          | 11        |
| Z <sub>10</sub>       | 9,48                  | 1,4           | 15        |
| Z <sub>12</sub>       | 32,94                 | - 0,79        | -2        |
| Z <sub>13</sub>       | 4,15                  | 0,28          | 7         |
| Z <sub>15</sub>       | 52,04                 | 5,62          | 11        |
| <b>Z<sub>16</sub></b> | <b>2,49</b>           | <b>0,8</b>    | <b>32</b> |
| Z <sub>17</sub>       | 3,1                   | 0,18          | 6         |
| <b>Z<sub>18</sub></b> | <b>5,5</b>            | <b>2,13</b>   | <b>38</b> |
| Z <sub>19</sub>       | 3,5                   | 0,26          | 8         |
| Z <sub>20</sub>       | 6,97                  | 0,26          | 4         |
| Z <sub>21</sub>       | 2,11                  | 0,37          | 18        |
| <b>Z<sub>22</sub></b> | <b>1,05</b>           | <b>0,57</b>   | <b>55</b> |
| Z <sub>24</sub>       | 7,71                  | 0,48          | 6         |
| Z <sub>25</sub>       | 45,7                  | 0,48          | 11        |
| Z <sub>26</sub>       | 1,96                  | 0,43          | 22        |

*zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových dokumentů*

V tabulce 4 na předcházející straně můžete vidět jaká byla ziskovost jednotlivých zakázek za rok 2021. Některé zakázky jsou rozděleny rozmezí dvou let a jejich fakturace byla prováděna základě dílčího plnění. Z tabulky rovněž vidíte, že jediná zakázka Z<sub>12</sub> byla pro firmu prodělečná, jelikož zisk činil přibližně – 790 tis. Kč.

Naopak nejvyšší hodnota zisku byla u zakázky Z<sub>4</sub>, kdy zisk byl kolem 11 milionů Kč, což je 8 % ze smluvní ceny dané zakázky.

**Autor považuje tuto metriku za nepřesnou, protože kalkulace nákladů na zakázku nerozlišuje přímé a nepřímé náklady – jde o kalkulaci úplných nákladů. Zisk na zakázku je nepřesné číslo. Autor proto doporučuje pracovat s hrubým rozpětím zakázky.**

### 2.5.2 Celkový obrat a zisky za jednotlivá účetní období

Tato metrika má umožnit managementu firmy sledovat celkové obraty a zisky za jednotlivá účetní období.

Dále sleduje porovnání hrubého a čistého zisku, kde výsledkem jsou grafy a tabulky, které mohou obsahovat i výkyvy, které by mohly nastat.

Níže je uvedena tabulka 5, která znázorňuje, kolik činil celkový obrat, hrubý zisk a čistý zisk za předešlé roky. Rovněž součástí tabulky je i kolik procent byl čistý zisk z celkového obratu za daný rok. Zároveň lze vidět, že v roce 2020 byl čistý zisk z obratu pouze 1 %. To je velký skok oproti předešlým minulým letům 2018 a 2019. Bylo to především zapříčiněno vlivem pandemie COVID-19. A také, že v roce 2020 společnost neobdržela tak velkou zakázku jako v předchozích letech.

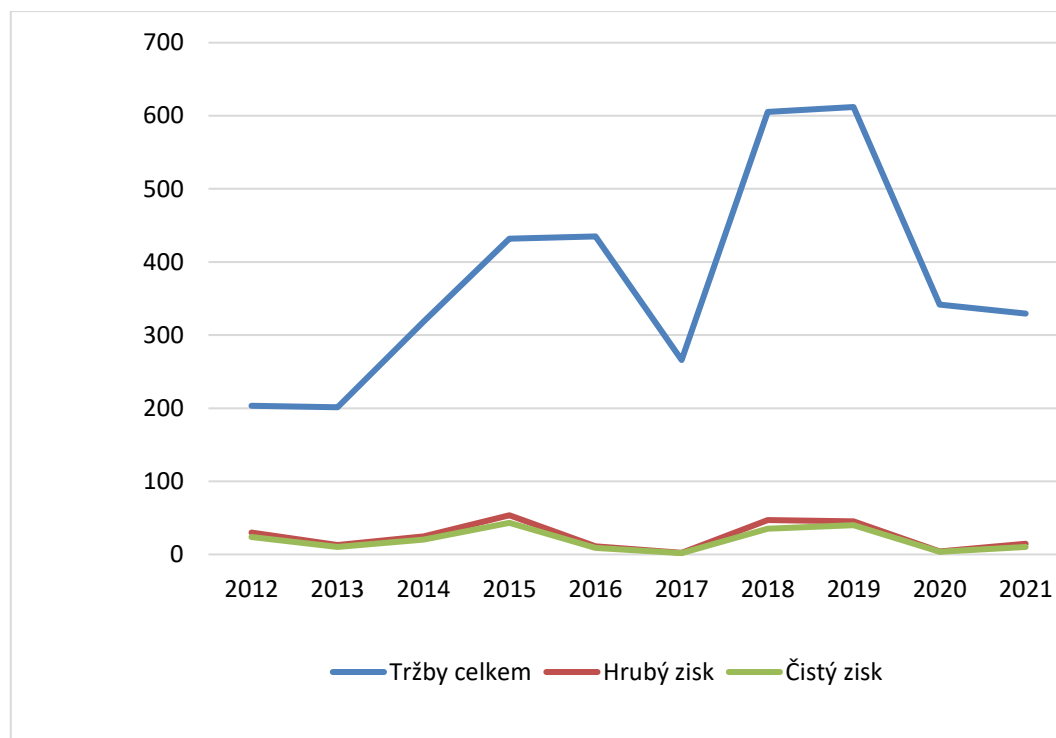
**Tabulka 5 Celkový obrat, hrubý a čistý zisk za posledních 10 let**

| Rok  | Celkový obrat v (mil. Kč) | Hrubý zisk v (mil. Kč) | Čistý zisk v (mil. Kč) | Čistý zisk z obratu (%) |
|------|---------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| 2012 | 203,3                     | 30,0                   | 23,9                   | 12                      |
| 2013 | 201,2                     | 12,9                   | 10,3                   | 5                       |
| 2014 | 318,6                     | 24,7                   | 20,07                  | 6                       |
| 2015 | 431,9                     | 53,6                   | 43,2                   | 10                      |
| 2016 | 434,8                     | 11,3                   | 8,9                    | 2                       |
| 2017 | 266,1                     | 2,2                    | 1,78                   | 1                       |
| 2018 | 605,3                     | 47,2                   | 34,96                  | 6                       |
| 2019 | 612                       | 45,2                   | 39,9                   | 7                       |
| 2020 | 341,6                     | 4,2                    | 3,5                    | 1                       |
| 2021 | 329,3                     | 14,6                   | 10,2                   | 3                       |

*zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku*

V tabulce 5 na předcházející straně autor znázornil vývoj tržeb, hrubého a čistého zisku za posledních 10 let, dále stanovil, kolik procent činí čistý zisk z obratu za dané období.

**Graf 2 Porovnání vývoje obratu, čistého a hrubého zisku za posledních 10 let**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky 5 a vnitropodnikových materiálů*

Výstupem tabulky 5 je graf 2, kde autor porovnal vývoj obratu společně s čistým a hrubým ziskem za období mezi rokem 2012 - 2021

**Tabulka 6 Obraty a čisté zisky za posledních 10 let**

| Rok  | Plánovaný obrat v (mil. Kč) | Skutečný obrat v (mil. Kč) | Plnění obratu v (%) | Plánovaný čistý zisk v (mil. Kč) | Skutečný čistý zisk v (mil. Kč) | Plnění čistého zisku v (%) |
|------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 2012 | 200                         | 203,3                      | 102                 | 7,77                             | 23,9                            | 308                        |
| 2013 | 200                         | 201,2                      | 101                 | 10,2                             | 10,3                            | 101                        |
| 2014 | 350                         | 318,6                      | 91                  | 20,9                             | 20,1                            | 96                         |
| 2015 | 350                         | 431,9                      | 123                 | 20,1                             | 43,2                            | 215                        |
| 2016 | 400                         | 434,8                      | 109                 | 20,1                             | 8,9                             | 44                         |
| 2017 | 450                         | 266,1                      | 59                  | 20,1                             | 1,8                             | 9                          |
| 2018 | 550                         | 605,3                      | 110                 | 26,6                             | 34,96                           | 131                        |
| 2019 | 600                         | 612                        | 102                 | 29                               | 39,9                            | 138                        |
| 2020 | 350                         | 341,6                      | 98                  | 14                               | 3,6                             | 25                         |
| 2021 | 320                         | 329,3                      | 103                 | 12,8                             | 10,2                            | 80                         |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů*

V tabulce 6 na předcházející straně autor porovnal plánované hodnoty obrátu a čistého zisku se skutečným obrátem a čistým ziskem. Díky tomu můžeme vidět jakým způsobem byl dodržen obrát a zisk. Například v roce 2017 byl plán obrátu splněn pouze na 59 % a čistý zisk byl splněn pouze na 9 %, nicméně skutečný zisk velmi obtížně naplánovat. Naopak v roce 2015 byl obrát splněn dokonce na 123 %, je to hlavně z toho důvodu, že smluvní ceny některých byly navýšeny o více než bylo původně plánováno a čistý zisk byl dokonce splněn na 215 %.

**Autor nepovažuje toto sledování za obchodní metriku, ale za sledování hospodářských výsledků. Jedná se o ekonomické hodnocení rentability.**

### 2.5.3 Efektivita práce nabídkového oddělení

Jak už bylo zmíněno v podkapitole 2.4 tato metrika má za úkol sledovat efektivnost a zároveň vyjadřovat kolik hodin zaměstnanec nabídkového oddělení odpracoval za rok na daném typu práce. Obchodní ředitel firmy ji považuje za velmi užitečný nástroj.

**Tabulka 7 Efektivita nabídkového oddělení za rok 2021**

| Nabídkáři       | Celkový pracovní fond (rok) | Počet hodin na nabídkách | Počet hodin na projektech | Režijní činnost | Celkový počet odpracovaných hodin | Počet volných dní (dovolená) | Počet nespecifikovaných hodin |
|-----------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ondřej Bareš    | 1920                        | 1130                     | 446,5                     | 1               | 1577,5                            | 27                           | 126,5                         |
| Michal Burian   | 1920                        | 1613,1                   | 0                         | 7               | 1620,1                            | 25                           | 118,9                         |
| Milan Janák     | 1920                        | 1601,7                   | 0                         | 0               | 1601,7                            | 21                           | 150,3                         |
| Jan Kudla       | 1920                        | 1398                     | 6                         | 5               | 1409                              | 22,5                         | 331                           |
| Dita Kepková    | 1920                        | 1324,5                   | 0                         | 1,5             | 1326                              | 22,5                         | 414                           |
| Marek Havlík    | 1920                        | 1171,25                  | 371                       | 293,5           | 1835,75                           | 25                           | <b>Přesčas 115,75</b>         |
| Jana Sigmundová | 1680                        | 151,3                    | 355,55                    | 388,15          | 895                               | 17                           | 666                           |

*zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikové dokumentace*

Předešlá tabulka 7 na předcházející straně znázorňuje počet odpracovaných hodin nabídkového oddělení na za rok 2021, součástí této tabulky jsou veškerá informace o tom, na jaké konkrétní činnosti byly hodiny odpracovány, a to na nabídkách, projektech a režijních činnostech.

Celkový pracovní fond nám říká, kolik hodin zaměstnanec má odpracovat za rok. Podle smlouvy je to vždy 160 hodin za měsíc, což je 1920 hodin za rok. Rovněž zaměstnanci mají nárok podle smlouvy na 25 dní volna což činí 200 hodin práce.

Poslední sloupec tabulky s názvem „**Počet nespécifikovaných hodin**“ znázorňuje hodiny, které byly vynaloženy na jinou činnost nebo do ní můžeme rovněž zařadit kolik hodin byl zaměstnanec nemocný.

Tyto nespécifické hodiny byli dosaženy tak, že od celkového pracovního fondu byl odečten celkový počet odpracovaných hodin načež k výsledku byl připočteno tolik hodin dovolené, kolik bylo právě vyčerpáno daným zaměstnancem za rok 2021.

**Autor nepovažuje toto sledování za obchodní metriku, ale za sledování efektivnosti práce jednotlivých zaměstnanců útvaru nabídkového oddělení, tedy spíše personální metriku.**

#### 2.5.4 Podíl různých cenových hladin zakázek na celkovém obratu

Pomocí této metriky firma může sledovat, jakým způsobem se vyvíjí a mění podíl zakázek na celkovém obratu, které jsou v různých cenových hladinách. Jasně ukazuje, které zakázky tvoří základ obratu a na jaké se má smysl zaměřit a které jsou případně dlouhodobě minoritní.

**Tabulka 8 Počet a obrat zakázek (2019 - 2021)**

| Rok  | Obrat v mil. Kč | Zakázky nad 5 mil. Kč |                            | Zakázky nad 20 mil. Kč |                            | Zakázky nad 50 mil. Kč |                            | Ostatní zakázky |                            |
|------|-----------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|
|      |                 | Počet zakázek         | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Počet zakázek          | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Počet zakázek          | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Počet zakázek   | Obrat ze zakázek v mil. Kč |
| 2019 | 612             | 4                     | 31,4                       | 3                      | 118,3                      | 0                      | 0                          | 41              | 21,2                       |
| 2020 | 341,6           | 5                     | 52,4                       | 6                      | 216,5                      | 2                      | 184,4                      | 38              | 29,8                       |
| 2021 | 329,3           | 10                    | 86,2                       | 1                      | 45,7                       | 2                      | 130,1                      | 65              | 51,2                       |

*zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikové dokumentace*

Tabulka 8 znázorňuje počet a obrat zakázek za období mezi lety 2019 – 2021. Zakázky jsou rozděleny do podle cenových úrovní. Do ostatních zakázek patří veškeré zakázky do 5 mil. Kč.

**Rovněž se můžeme pozastavit nad tím, že některé součty nesedí. Hlavním důvodem, proč tomu tak je ten, že hlavním předmětem podnikání společnosti je zakázková výroba a některé zakázky byly proplaceny v následujícím roce.**



**Tabulka 9 Podíl zakázek na obratu dle cenových úrovní (2019 - 2021)**

| Rok         | Obrat v mil. Kč | Zakázky nad 5 mil. Kč      |                         | Zakázky nad 20 mil. Kč     |                         | Zakázky nad 50 mil. Kč     |                         | Ostatní zakázky            |                         |
|-------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
|             |                 | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Podíl zakázek na obratu | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Podíl zakázek na obratu | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Podíl zakázek na obratu | Obrat ze zakázek v mil. Kč | Podíl zakázek na obratu |
| <b>2019</b> | 612             | 31,4                       | 5 %                     | 118,3                      | 19 %                    | 0                          | 0 %                     | 21,2                       | 3 %                     |
| <b>2020</b> | 341,6           | 52,4                       | 15 %                    | 216,5                      | 63 %                    | 184,4                      | 54 %                    | 29,8                       | 9 %                     |
| <b>2021</b> | 329,3           | 86,2                       | 26 %                    | 45,7                       | 14 %                    | 130,1                      | 40 %                    | 51,2                       | 16 %                    |

*zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikové dokumentace*

Předcházející tabulka 9 je v souvislosti s tabulkou 8, kdy v tabulce 9 jsou znázorněna data, která nám říkají kolik činil podíl jednotlivých zakázek v určitých cenových úrovních za příslušný rok.

Na základě tabulek 8 a 9 na předcházející straně lze zjistit, na které typy zakázky, by se firma měla zaměřit z toho důvodu, že jsou pro ni velmi přínosné z hlediska zisku.

**Jak už autor zmiňoval na předcházející straně jde především o zakázky, které byly rozděleny do několika následujících období, kdy jsou postupně dopláceny zbývající částky vybraných zakázek.**

**Z tabulek je rovněž patrné, že zatímco podíl zakázek nad 5 mil. ve sledovaném období roste, podíl zakázek nad 20 mil. a 50 mil. kolísá. Protože autor považuje údaje z r. 2021 za nejrelevantnější, domnívá se, že zakázky nad 5 mil. a nad 50 mil. jsou pro podnik z hlediska obratu nejpřínosnější.**

### **2.5.5 Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu**

Tato metrika sleduje, jaký podíl celkového obratu tvoří servisní činnost a prodej náhradních dílů.

Tabulka 10 na následující straně uvádí, kolik bylo prodaných ND a kolik činily veškeré tyto prodeje společnosti. Dále je zde uváděno, kolik je podíl a prodej ND na celkovém obratu za daný rok, a to v období od roku 2017 do roku 2021.

**Tabulka 10 Počet a podíl prodaných náhradních dílů na obratu (2017 - 2021)**

| Rok  | Počet prodaných náhradních dílů | Obrat (tis. Kč) | Obrat z náhradních dílů (tis Kč) | Podíl prodeje náhradních dílů na obratu |
|------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------|---|
| 2017 | 427                             | 266 096         | 7 223,4                          | 3 %                                     |
| 2018 | 435                             | 605 288         | 6 147,90                         | 1 %                                     |
| 2019 | 447                             | 612 000         | 8 433,98                         | 1 %                                     |
| 2020 | 368                             | 341 604         | 7 598,99                         | 2 %                                     |
| 2021 | 393                             | 329 300         | 8 065,705                        | 2 %                                     |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku*

Podstata následující tabulky 11 je stejná jako u předcházející tabulky 10, ovšem následující tabulka hovoří o servisní činnosti podniku v období 2017 – 2021.

**Tabulka 11 Počet a podíl servisní činnosti na obratu (2017 - 2021)**

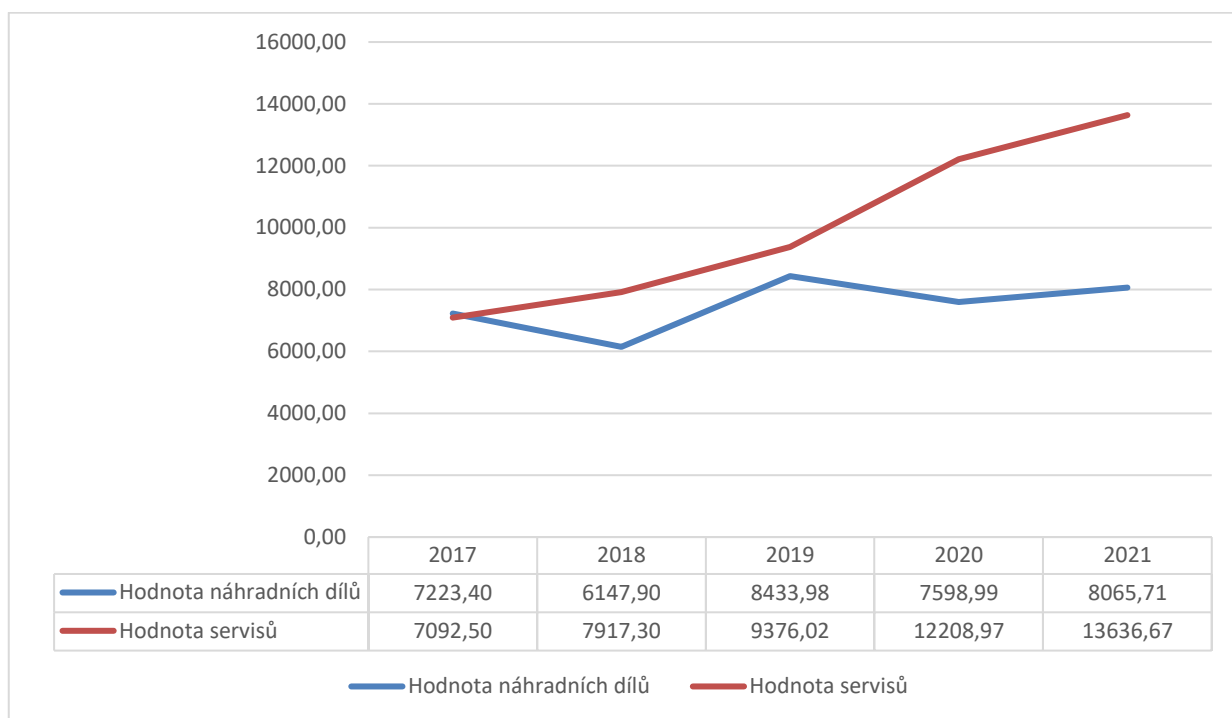
| Rok  | Počet servisních činností | Obrat (tis. Kč) | Obrat ze servisních činností (tis Kč) | Podíl servisních činností na obratu |
|------|---------------------------|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 2017 | 256                       | 266 096         | 7 092,5                               | 3 %                                 |
| 2018 | 244                       | 605 288         | 7 917,3                               | 1 %                                 |
| 2019 | 237                       | 612 000         | 9 376,02                              | 2 %                                 |
| 2020 | 228                       | 341 604         | 12 208,97                             | 4 %                                 |
| 2021 | 270                       | 329 300         | 13 636,67                             | 4 %                                 |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů*

Zároveň může autor říct, že na základě tabulky 10 na předcházející straně je zvyšování obratu z náhradních dílů závislé na počtu uskutečněných prodejů. Nicméně v tabulce 11 na předešlé straně je zvyšování obratu ze servisních činností především závislé na jejich cenách nikoliv na počtu uskutečněných obchodních operací.

Například pokud porovnáme v tabulce 10 na předcházející straně rok 2019 a 2020, tak se počet servisních činností snížil, ale naopak obrat vzrostl přibližně 2,9 mil Kč.

**Graf 3 Vývoj tržeb z náhradních dílů a servisů (2017-2021)**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky 10 a 11 a vnitropodnikových dokumentů*

Výstupem tabulky 10 a 11 bereme v potaz graf 3, který nám znázorňuje kolik činili tržby z ND a servisních činností a jaký byl jejich vývoj mezi lety 2017 - 2021. Také nám říká, že tržby ze servisů postupně rostou a obrat z ND je konstantní. Dále také, že tržby se z prodej náhradních dílů se pohybují mezi 6 – 9 milióny Kč a servisní činnost se prozatím pohybuje v intervalu od 7 do 14 miliónů Kč.

**Protože se podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu pohybuje za posledních 5 let pouze cca 5 %, nepovažuje autor toto sledování pro podnik za podstatné.**

## **2.6 Shrnutí**

Autor po zpracování analýzy managementem doporučených metrik ke sledování zastává názor, že ne všechny metriky jsou obchodními metrikami.

### **Metrika č. 1 Ziskovost jednotlivých zakázek**

Autor považuje tuto metriku za nepřesnou, protože kalkulace nákladů na zakázku nerozlišuje přímé a nepřímé náklady – jde o kalkulaci úplných nákladů. Zisk na zakázku je nepřesné číslo. Autor doporučuje pracovat s hrubým rozpětím zakázky.

## **Metrika č. 2 Celkový obrat a zisky za jednotlivá účetní období**

Autor nepovažuje toto sledování za obchodní metriku, ale za sledování hospodářských výsledků. Jedná se o ekonomické hodnocení rentability.

## **Metrika č. 3 Efektivita práce nabídkového oddělení**

Autor nepovažuje toto sledování za obchodní metriku, ale za sledování efektivnosti práce jednotlivých zaměstnanců útvaru nabídkového oddělení, tedy spíše personální metriku.

## **Metrika č. 4 Podíl různých cenových hladin zakázek na celkovém obratu**

Z tabulek je patrné, že zatímco podíl zakázek nad 5 mil. ve sledovaném období roste, podíl zakázek nad 20 mil. a 50 mil. kolísá. Protože autor považuje údaje z r. 2021 za nejrelevantnější, domnívá se, že zakázky nad 5 mil. a nad 50 mil. jsou pro podnik z hlediska obratu nejpřínosnější.

## **Metrika č. 5 Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu**

Protože se podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu pohybuje za posledních 5 let pouze cca 5 %, nepovažuje autor toto sledování pro podnik za podstatné.

## **2.7 Doporučení**

**Podle výsledků provedené analýzy autor, na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (viz str. 18), doporučuje následující obchodní metriky ke sledování:**

- 1. Plnění prodejního plánu po segmentech trhu** – tato metrika bude sledovat na kolik procent byl splněn prodejní plán daného segmentu vybraného podniku. Sledovat nejlépe čtvrtletně, v kumulaci, lze doplnit o mezikvartální a meziroční změnu v procentech. Tato metrika zvýrazní nutnost pečlivého plánování a kontroly prodeje po jednotlivých segmentech a celku (autor doporučuje zavedení rolujícího plánování). Umožní i posoudit výkonnost jednotlivých obchodníků.
- 2. Prodejní cena a marže po segmentech trhu** – tato metrika bude sledovat jaká je dosahovaná cena a marže v porovnání s plánovanou, jaký je vývoj prodejní ceny a marže po segmentech trhu oproti minulým obdobím, které segmenty trhu jsou pro podnik nejpřínosnější. Tato metrika umožní nasadit rozhodující zdroje, techniku a zaměstnance na nejpřínosnější segmenty a tím umožní zvyšovat rentabilitu podniku.

3. **Marže na zákazníka** – tato metrika umožní rozlišit přínosnost jednotlivých zákazníků, zda se marže na zákazníka měnila v rámci posledních let a o kolik. Umožní řešit méně přínosné zákazníky a podporovat nejpřínosnější.

**Mezi segmenty trhu společnosti autor řadí kontinuální lakovací linky, lakovací kabiny a sušárny, lakovací automaty a ruční pracoviště.**

**Pokud bude management podniku používat i jím navržené metriky, autor doporučuje:**

- u metriky č.1 Ziskovost jednotlivých zakázek, přejít na marži jednotlivých zakázek. Zaměřit se na zakázky, které mají vysokou marži. Je pravděpodobné, že to budou zakázky typu Z<sub>16</sub>, Z<sub>18</sub> a Z<sub>22</sub>, kdy jejich ziskovost byla přes 30 % což není úplně standardem. Rovněž doporučuje, aby firma řádně analyzovala zakázku Z<sub>12</sub>, která byla ztrátová a našla zdroj negativního výsledku této zakázky,
- u metriky č. 2 Celkový obrat a zisk za jednotlivá účetní období, pokračovat ve sledování měsíčně a v kumulaci. Největší pozornost věnovat predikcím nejbližších měsíců a do konce kalendářního roku,
- u metriky č.3 Efektivita práce nabídkového oddělení pokračovat ve sledování, výsledky společně projednávat s personálním útvarem. Zaměstnancům stanovovat osobní cíle, věnovat se rozvoji jejich kompetencí,
- u metriky č.4 Podíl různých cenových hladin zakázek na celkovém obratu pokračovat ve sledování, porovnávat výsledky s přínosností jednotlivých segmentů a zákazníků. Tím získá management podniku komplexnější pohled a umožní mu to lépe se připravit na nejbližší období.
- metriku č. 5 Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu zrušit.

## ZÁVĚR

Hlavní náplní této bakalářské práce bylo analyzovat současné využívání metrik obchodních případů ve vybraném podniku, a to konkrétně ve firmě GALATEK a.s., kde hlavním předmětem podnikání je výroba strojů a zařízení pro povrchové úpravy.

Autor po dohodě s managementem analyzoval současné metriky a stanovil rozhodnutí, že je potřeba rovnou stanovit nové metriky, které firma bude v budoucnu sledovat mnohem důsledněji, než tomu bylo doposud.

V první části bakalářské práce autor využila znalostí čerpaných z odborné literatury, které potřeboval k definování pojmů, které vystihují podstatu obchodu, stanovení cen a především metrik. Rovněž zde proběhla definice informačního systému Helios včetně jeho portfolií, jelikož tento systém je využívá ve vybraném podniku.

V praktické části se autor nejdříve zaměřil na charakteristiku společnosti, jejich hospodářských výsledků a strukturu obchodního úseku. Dále analyzoval současné metriky obchodních případů, které nejsou tak využívány jak by si autor a management představoval. Je to z toho důvodu, protože současné metriky vznikly již za minulého vedení a jejich přínos v současné době nikdo nevidí. Pracuje se s nimi pouze, že to vyžaduje systém jakosti a je kontrolován auditory pro obhajobu certifikátu ISO, které byly vyhodnocovány analogově, bez možností zavedeného informačního systému.

Metriky nejsou firmě vůbec nápomocny ke sledování své obchodní činnosti, jejího vyhodnocování a nastavování opravných opatření. Proto je, podle názoru managementu, nutné tyto metriky přehodnotit, některé zrušit a zavést nové následující metriky, které už by byly přínosem pro společnost a odpovídaly současným potřebám a využívali informační systém Helios.

Na základě tohoto zjištění autor po dohodě s managementem stanovil nové metriky, které budou více sledované než ty současné a rovněž budou vysokým přínosem nejen pro obchodní oddělení této společnosti.

Autor na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (viz str. 18) stanovil jiné metriky, které odpovídají předepsaným pravidlům jistých literatur a které spíše doporučuje ke sledování více než ty, které byly stanovené managementem.

Mezi doporučené metriky ke sledování autor zařazuje plnění prodejního plánu po segmentech trhu, prodejní cena a marže po segmentech trhu, marže na zákazníka.

Nicméně autor rovněž stanovil doporučení i k metrikám, které si stanovil sám management společnosti a které by sledoval. Kde například dokonce doporučuje metriku č. 5 Podíl servisních činností a prodeje náhradních dílů na obratu zrušit, protože není svým způsobem společnosti prospěšná.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6.
- [2] Easy pro malou firmu. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/easy-pro-malou-firmu>
- [3] HELIOS. *Asseco Solutions* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.assecosolutions.com/cz/software/helios/>
- [4] Helios - logo - DATAczech systems s.r.o. *DATAczech systems s.r.o - Datacentra, infrastruktury a ...* [online]. b.r., b.r. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.dataczech.com/helios-logo/>
- [5] Helios Fenix. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/fenix-pro-verejnou-spravu>
- [6] Helios Nephrite. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/nephrite-pro-velkou-firmu>
- [7] Helios Pantheon. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/pantheon-pro-verejnou-spravu>
- [8] INuvio pro střední firmu. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/inuvio-pro-stredni-firmu>
- [9] Informační systém HELIOS Orange edice iNUVIO. *Informační systém HELIOS Orange - ERP - helios.cz* [online]. 2017 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <http://www.redcon.eu/helios-orange-edice-inuvio/>
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KOCH, Miloš a Jan DOVRTĚL. *Management informačních systémů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3262-4.



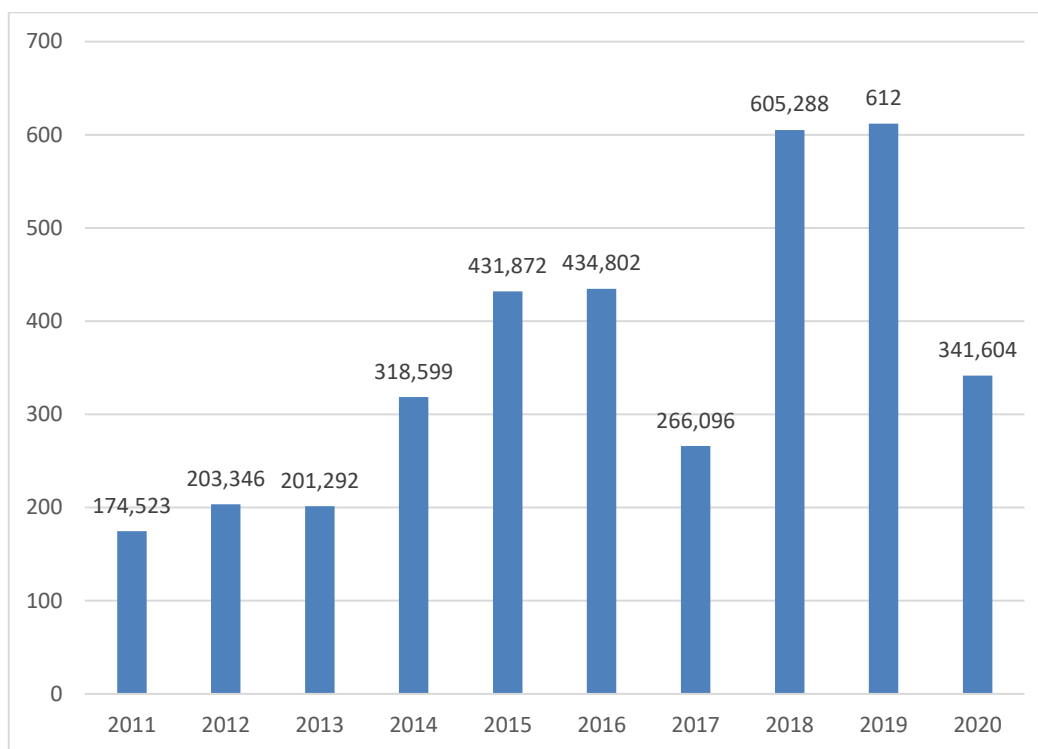
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [16] NOVOTNÝ, Ota. *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-040-9.
- [17] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Přeložil Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [18] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: retail management*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- [19] Red pro živnostníky. *HELIOS* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/red-pro-zivnostniky>
- [20] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd.* Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [21] *Spiska - spisová služba* [online]. Asseco Solutions, a. s, 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/spisova-sluzba>
- [22] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [23] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [24] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|  |        |
|--|--------|
| Příloha 1 Vývoj tržeb za posledních 10 let .....                                 | - 51 - |
| Příloha 2 Porovnání a vývoj tržeb, subdodávek a výroby za posledních 10 let..... | - 52 - |

# PŘÍLOHA 1

Příloha 1 Vývoj tržeb za posledních 10 let



## Příloha 2

Příloha 2 Porovnání a vývoj tržeb, subdodávek a výroby za posledních 10 let

