

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra statistiky**



## **Diplomová práce**

**Komplexní hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL  
CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

**Vojtěch Varga**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Varga

Podnikání a administrativa

Název práce

**Komplexní hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

Název anglicky

**Comprehensive evaluation of the performance of FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s.r.o.**

## Cíle práce

Cílem práce je hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., české pobočky německého koncernu FUCHS, zabývající se výrobou a distribucí motorových olejů a maziv. Hodnocení výkonnosti bude inspirováno modelem Balanced Scorecard, který k analýze využívá finanční i nefinanční ukazatele. Využity budou čtyři perspektivy modelu, a to perspektiva finanční, perspektiva zákazníků, vnitropodniková perspektiva a perspektiva učení se a růstu. Na základě propojení těchto perspektiv budou pro společnost formulovány návrhy pro zkvalitnění řízení a plánování do budoucna.

## Metodika

Základními zdroji dat budou výkazy zisku a ztrát společně s interními údaji společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. a rozhovory se zaměstnanci. Data budou zpracována metodami z oblasti časových řad a indexní analýzy.

Harmonogram:

Studium dostupné literatury a odborných textů: 03/2023-09/2024

Předložení literární rešerše: 10/2023

Sběr dat a jejich analýza: 08/2023-01/2024

Předložení konečné podoby textu diplomové práce: 02/2024

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

podnik, společnost s ručením omezeným, automobilový průmysl, finanční analýza, výkonnost společnosti, Balanced Scorecard, podniková ekonomika, časová řada, indexní analýza

---

## Doporučené zdroje informací

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
- MAŘÍK, Miloš. 2018. Metody oceňování podniku. 4. místo neznámé: Ekopress, 2018. ISBN: 978-80-87865-38-5.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. 2005. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.
- WAGNER, Jaroslav. 2009. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra statistiky

Elektronicky schváleno dne 13. 6. 2023

**Ing. Tomáš Hlavsá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komplexní hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2024 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Marii Prášilové, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, za vstřícný přístup a cenné rady související s daným tématem. Dále bych chtěl poděkovat jednatele společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. za poskytnuté podklady a informace pro tvorbu diplomové práce. Poděkování patří i obchodnímu týmu společnosti za poskytnuté odpovědi při rozhovorech. V poslední řadě bych chtěl poděkovat Ing. Kristýně Zychové za odborné konzultace při tvorbě struktury rozhovorů

# **Komplexní hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá aplikací modelu Balanced Scorecard, pomocí kterého je prováděno komplexní hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Společnost se zabývá distributorskou činností průmyslových olejů a maziv v rámci německého koncernu FUCHS SE. Měření je prováděno v několika rovinách, ve kterých jsou analyzovány stěžejní ukazatelé, týkající se finančních, zákaznických a vnitropodnikových oblastí. Diplomová práce se zaměřuje na charakteristiku pojmů z oblasti podniku, jeho vymezení a hodnocení výkonnosti podniku. Blíže se věnuje specifikacím komplexního hodnocení výkonnosti, se zaměřením se na model Balanced Scorecard. Práce obsahuje historický pohled a stručnou charakteristiku společnosti. Analytická část se zabývá jednotlivými kroky zavedení modelu Balanced Scorecard. Všechny vnitropodnikové procesy jsou rozděleny do čtyřech perspektiv, které jsou vzájemně propojeny. U jednotlivých ukazatelů je vždy předem uvedena cílová hodnota, která je v rámci analýzy porovnávána se skutečností. Základem poslední části praktické části práce jsou rozhovory s vedením a obchodními zástupci společnosti, které reagují na výsledky předchozích analýz. Po analyzování všech vybraných procesů jsou interpretovány výsledky a navržena doporučení pro zlepšení výkonnosti společnosti.

**Klíčová slova:** společnost s ručením omezeným, automobilový průmysl, finanční analýza, výkonnost společnosti, Balanced Scorecard, podniková ekonomika, časová řada, indexní analýza

# **Comprehensive performance evaluation of FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

## **Abstract**

This thesis deals with the application of Balance Scorecard model. It is used to measure a comprehensive evaluation of performance at FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. The measurement is carried out on several levels during which the key indicators related to finance, customers as well as internal areas are examined. The company is a distributor of industrial oils and lubricants within the German concern FUCHS SE. The theoretical part of the thesis focuses on the definition of concepts from the field of enterprise, its definition and the areas of evaluation of enterprise performance. It takes a closer look at the specifications of complex evaluation, focusing on the Balanced Scorecard model. The thesis includes a historical perspective and a brief description of the company. The practical part deals with the individual steps of implementing the Balanced Scorecard model. All internal processes are divided into four perspectives, which are interrelated. For each indicator, a target value is always given in advance, which is compared with reality in the analysis. The last part of the practical part of the work is based on interviews with all employees of the company, which respond to the results of the previous analyses. After analysing all the selected processes, the results are interpreted and recommendations for improving the company's performance are proposed.

**Keywords:** limited liability company, automotive industry, financial analysis, company performance, Balanced Scorecard, corporate economics, time series, index analysis

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>20</b>
3.1 Podnik.....	20
3.1.1 Podnik jako systém .....	20
3.1.2 Dělení podniků.....	21
3.1.3 Řízení podniku .....	22
3.2 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku .....	22
3.2.1 Paralelní soustavy ukazatelů.....	22
3.2.2 Pyramidové uspořádání .....	23
3.3 Výkonnost podniku .....	24
3.4 Zdroje dat pro měření finanční výkonnosti podniku.....	25
3.4.1 Rozvaha .....	25
3.4.2 Výkaz zisku a ztráty .....	27
3.4.3 Výkaz cash flow .....	28
3.4.4 Ostatní zdroje dat .....	29
3.5 Metody měření výkonnosti podniku .....	29
3.5.1 Klasické přístupy.....	30
3.5.2 Moderní přístupy.....	30
3.5.3 Komplexní přístupy.....	34
3.6 Motivace a vedení zaměstnanců .....	40
3.6.1 Systémy hodnocení .....	41
3.7 Faktory motivace.....	42
3.7.1 Vnitřní faktory motivace .....	42
3.7.2 Vnější faktory motivace .....	43
<b>4 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>44</b>
4.1 Historie společnosti FUCHS PETROLUB SE .....	44
4.2 Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. ....	45
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>47</b>
5.1 Vize společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.....	47
5.2 Strategie společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. ....	47
5.3 Vypracování vztahů a příčin .....	49
5.4 Perspektiva finanční .....	51



5.4.1	Ukazatelé rentability .....	52
5.4.2	Ukazatelé likvidity .....	56
5.4.3	Ukazatel zadluženosti.....	60
5.4.4	Ukazatel ziskovosti .....	62
5.5	Perspektiva zákazníků .....	65
5.5.1	Ziskovost zákazníků – ABC analýza .....	65
5.5.2	Segmentace zákazníků .....	67
5.5.3	Podíl zákazníků v jednotlivých regionech.....	70
5.5.4	Větší povědomí o společnosti.....	74
5.6	Vnitropodniková perspektiva.....	75
5.6.1	Ukazatelé aktivity .....	77
5.6.2	Chybovost zaměstnanců skladu .....	81
5.7	Perspektiva učení se a růstu.....	84
5.7.1	Komunikace a motivace .....	84
<b>6</b>	<b>Výsledky a hodnocení .....</b>	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>109</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>111</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>116</b>
9.1	Seznam obrázků .....	116
9.2	Seznam tabulek .....	116
9.3	Seznam grafů .....	118
	<b>Přílohy.....</b>	<b>119</b>

# 1 Úvod

Česká republika patří mezi státy s vysokou úrovní průmyslového rozvoje. V průmyslovém sektoru pracuje zhruba 1,5 milionů osob. Průmysl zaujímá téměř 50 % podílu tvorby HDP. Většinu z tohoto podílu tvoří průmysl zabývající se výrobou motorových vozidel, přívěsů a návěsů. Dalšími významnými odvětvími v České republice je průmysl chemický, strojírenský, potravinářský a hutnický. Přidaná hodnota vyprodukovaná v odvětví automobilového průmyslu činí každým rokem okolo 80 % celkové přidané hodnoty vytvořené v průmyslu. Všechny průmyslové podniky mají společné, že při zhotovení produktů aplikují ve výrobních závodech oleje a maziva. Takové výrobky lze podle jejich využití rozdělit na procesní a provozní kapaliny. První zmíněné se nejvíce využívají ve výrobních procesech. Provozními kapalinami jsou chápány motorové oleje, chladicí a brzdové kapaliny, které slouží k provozu konečných výrobků. Hlavními funkcemi průmyslových olejů a maziv je přenos energie, snižování nebo přenos hnací síly, mazání a chlazení. Automotivní maziva zvyšují významně životnost produktu tím, že promazávají, proplachují a čistí jednotlivé součásti.

Odhaduje se, že celková spotřeba olejů a maziv v České republice činí 120 tisíc tun, přičemž přibližně 68 % této spotřeby připadá na průmyslové aplikace, 19 % jsou oleje používané na výrobu osobních automobilů a 13 % připadá na nákladní automobily, zemědělskou, stavební a těžařskou techniku. V dlouhodobém útlumu je však odvětví těžba a dobývání, kde se od roku 2010 snížila přidaná hodnota o 40 %.

FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se řadí mezi firmy, které již dlouhodobě a stabilně prodávají a distribuují výhradně motorové oleje a maziva. Česká pobočka německého koncernu představuje na zmíněném trhu zhruba 5 % celkového podílu. Významnou část tvoří dodávky přímo do výrobních závodů České republiky v rámci prvnonáplní (OEM).

Každý podnik, působící na trhu, musí nezbytně zkoumat své ekonomické, obchodní i sociální výsledky svých podnikatelských aktivit. Komplexní hodnocení výkonnosti podniku zaručí, že jsou kromě klasických finančních ukazatelů zkoumány i další vnitropodnikové procesy společnosti. Vyhodnocení těchto činností vede ke správnému rozhodování a rozložení své působnosti. Analýza také napomáhá k nepřetržitému srovnávání napříč ostatními podniky stejného zaměření.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je hodnocení výkonnosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., české pobočky německého koncernu FUCHS SE, zabývající se výrobou a distribucí motorových olejů a maziv. Hodnocení výkonnosti je provedeno modelem Balanced Scorecard. Základem tohoto modelu je vize a strategie, které chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Strategie jsou rozděleny do čtyř perspektiv, a to perspektivy finanční, perspektivy zákazníků, vnitropodniková perspektivy a perspektivy učení se a růstu. V každé části jsou využity vybrané finanční i nefinanční ukazatelé, které jsou vzájemně propojeny ve strategické mapě. Jednotlivé ukazatelé jsou hodnoceny v časových řadách. Na základě propojení těchto perspektiv jsou pro společnost formulovány návrhy pro zlepšení řízení a plánování do budoucna.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části, které jsou vzájemně propojeny. Nejdříve jsou v práci zpracována teoretická východiska, ve kterých jsou shrnuty poznatky z odborné literatury. Studium veškerých zdrojů probíhalo z českých i zahraničních podkladů a bylo klíčové pro nahlédnutí a pochopení celé problematiky podniku, komplexního měření výkonnosti podniku a motivačních procesů.

Praktická část diplomové práce je složena z několika úseků. Nejdříve jsou formulovány vize a strategie, kterých by společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. chtěla v budoucnosti dosáhnout. Tento základ je společně s konzultacemi s vedením společnosti klíčový pro zpracování následujících částí aplikace modelu Balanced Scorecard. Ze strategie společnosti vycházejí strategické cíle, které jsou rozděleny do čtyřech perspektiv – perspektiva finanční, perspektiva zákazníků, vnitropodniková perspektiva a perspektiva učení se a růstu. Pro bližší představu toho, jak jsou strategické cíle navzájem propojeny, jsou jejich vazby popsány prostřednictvím strategické mapy. Každá perspektiva je rozdělena na několik vybraných analýz, charakterizujících vývoj společnosti v jednotlivých segmentech. Na začátku všech analýz jsou u ukazatelů stanoveny měrné jednotky a jejich cílové hodnoty. Výsledek analýzy je vždy věnován porovnání skutečnosti s cílovou hodnotou. Následně jsou navržena opatření, jak by mohla společnost cílových hodnot dosáhnout.

## Perspektiva finanční

Základem finanční perspektivy jsou finanční ukazatele, které ve svém zkoumání představují soubor hospodářských procesů. Využívá prostředky finanční analýzy, sloužící k určení finančního zdraví podniku a hodnocení celkové situace, ve které se podnik nachází. Základními zdroji pro stanovení finančních ukazatelů jsou v této práci rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Pro společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. byla vybrána analýza ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a ziskovosti v období 2006 – 2022 (Tabulka 1).

Tabulka 1: Přehled použitých poměrových ukazatelů

Ukazatel		Výpočet	Doporučené hodnoty	Zdroj
Rentabilita	Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$	MAX	Růčková, 2019
	Rentabilita VK (ROE)	$\frac{\text{Výsledek hospodaření před zdaněním}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$	MAX	Růčková, 2019
	Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \times 100$	MAX	Růčková, 2019
	Rentabilita celk. investovaného kapitálu (ROCE)	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva celkem} - \text{Krátkodobé závazky}} \times 100$	MAX	Růčková, 2019
Likvidita	Okamžitá likvidita	$\frac{\text{KFM}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	0,2 – 0,5	Knápková a kol., 2017
	Pohotová likvidita	$\frac{\text{KFM} + \text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1 – 1,5	Knápková a kol., 2017
	Běžná likvidita	$\frac{\text{KFM} + \text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	1,5 – 2,5	Knápková a kol., 2017
Zadluženost	Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$	30% - 60%	Knápková a kol., 2017
Ziskovost	Celková ziskovost	$\frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Tržby}} \times 100$	12%	Vedení společnosti

Zdroj: Růčková 2019, Knápková a kol. 2017, vlastní zpracování

Pro ukazatele zadluženosti a ziskovosti jsou využity dynamické charakteristiky časových řad, a to první diference a relativní přírůstek:

1. Diference ( $d_i$ )

$$d_i = y_i - y_{(i-1)}, i = 2, 3, \dots, n ;$$

Relativní přírůstek ( $k_i$ )

$$k_i = \frac{y_i}{y_{(i-1)}}, i = 2, 3, \dots, n .$$

## Perspektiva zákazníků

V perspektivě zákazníků jsou zahrnuty analýzy, které se týkají vztahů a činností orientující se na zákazníky společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Zaměřuje se na vnímání společnosti svým okolím. Pro společnost byly vybrány ukazatelé ziskovosti zákazníků, segmentace zákazníků, podíl v jednotlivých regionech České republiky, propagace značky a komunikace se zákazníkem. Základními zdroji pro zákaznickou perspektivu jsou interní údaje o společnosti.

- **Ziskovost zákazníků**

Ziskovost zákazníků je provedena na základě analýzy ABC. Prostřednictvím interních výkazů společnosti jsou vygenerovány záznamy o marži jednotlivých zákazníků, na základě kterých jsou rozděleni do třech skupin:

- A – zákazníci vytvářející 80 % marži
- B – zákazníci vytvářející 15 % marži
- C – zákazníci vytvářející 10 % marži

Jednotlivé skupiny zákazníků jsou znázorněny v tabulce v časovém období 2014 – 2022, ve kterých je využita charakteristika bezrozměrné veličiny tempa růstu, kde rok 2014, je rokem výchozím:

$$k_i = \frac{y_i}{y_{(i-1)}}, i = 2, 3 \dots, n \quad .$$

Do analýzy jsou zahrnuty i ukazatel průměrného tempa růstu ( $\bar{k}$ ) a rozdíl mezi prvním a posledním rokem zkoumaného období ( $k_{(2022-2014)}$ ):

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{\frac{y_{2022}}{y_{2014}}} \quad ;$$

$$k_{(2022-2014)} = \frac{y_{2022}}{y_{2014}} \quad .$$

- **Segmentace zákazníků**

Jelikož má společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. široké portfolio produktů, nabízí své výrobky do mnoha průmyslových i neprůmyslových segmentů. Zákazníci jsou rozděleni do několika největších a nejdůležitějších skupin: průmysl (převážně automobilový), servis osobních a nákladních vozů, kolejová a pásová doprava, oleje a maziva, které se aplikují do nových vozidel jako prvonáplně (OEM), zemědělství, těžba, stavebnictví a potravinářství.

V rámci analýzy je nutné zachovat v anonymitě interní údaje společnosti týkající se obrátů jednotlivých skupin zákazníků. Hodnoty obrátů byly přepočteny na relativní podíly každého segmentu:

$$\text{Segment zákazníka} = \frac{\text{Obrát segmentu}}{\text{Celkový obrát}} \times 100 \text{ [\%]} \quad .$$

Pro zhodnocení současné situace společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. byly vybrány dvě zkoumaná období, která prezentují firemní vývoj za uplynulé čtyři roky – 2018 a 2022.

- **Podíl zákazníků v jednotlivých regionech**

Zákazníci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. jsou rozděleni na základní dvě skupiny – zákazníci zaměřující se na automobilní a průmyslový trh. V obou těchto sektorech vznikají další skupiny podle obchodního zástupu.

V oblasti automobilních zákazníků má společnost tři obchodní zástupce:

- Skupina A – východní Čechy, západní Čechy a jižní Čechy
- Skupina B – jižní a severní Morava
- Skupina C – střední Čechy a severní Čechy

Stejně jako u segmentů zákazníků jsou hodnoty jednotlivých obrátů vyjádřeny relativně. Analýza je prováděna v období 2014 – 2022:

$$\text{Podíl segmentu} = \frac{\text{Obrát v regionu}}{\text{Celkový obrát ve skupině automobilů}} \times 100 [\%] \quad .$$

Stejným způsobem jsou přepočítány i hodnoty v druhé skupině průmyslových zákazníků. V tomto odvětví má však společnost celkem šest obchodních zástupců: severní Čechy, východní Čechy, západní Čechy, jižní a střední Čechy, jižní Morava a severní Morava.

$$\text{Podíl segmentu} = \frac{\text{Obrát v regionu}}{\text{Celkový obrát ve skupině automobilů}} \times 100 [\%] \quad .$$

- **Povědomí o společnosti**

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. využívá ke svému marketingu již třetím rokem sociální síť Facebook. V rámci analýzy je zkoumán organický i placený měsíční dosah příspěvků od března roku 2022 do října roku 2023. Zdroje pro tuto analýzu jsou poskytnuty od administrativy společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.:

$$\text{Průměrný měsíční organický dosah} = \frac{\sum \text{Dosah v měsíci } n}{\text{Počet reklam v měsíci } n}, n = 1, 2, \dots, n \quad .$$

## **Vnitropodniková perspektiva**

Vnitropodniková perspektiva je orientována na firemní procesy, které přímo ovlivňují interní hodnotový řetězec. Tato skupina je složena z činností, které každá společnost potřebuje pro dosažení všech finančních i zákaznických cílů. Pokud má firma správně nastavené vnitropodnikové procesy, zlepšuje tím svou pozici oproti konkurenci. Nedílným faktorem je správná motivace pracovníků. Základními zdroji dat pro analýzu vnitropodnikové perspektivy jsou v této práci rozvaha a výkaz zisku a ztráty, společně s interními údaji.

- **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity mají velmi široké spektrum využití. Posuzují, jakým způsobem jsou využívány majetkové části podniku a zároveň společnost jako celek. Ukazatel pracuje

s jednotlivými majetkovými složkami, které porovnává společně s tržbami. Výsledkem je údaj o tom, zda podnik disponuje přebytečnými kapacitami nebo naopak. Vývoj ukazatelů aktivity je v rámci diplomové práce zkoumán v období 2006 – 2022.

#### Rychlost obratu zásob

Obrat zásob měří četnost, kolikrát za rok se hodnota zásob přemění v jiné formy oběžných aktiv:

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby celkem}}{\text{Zásoby}} .$$

#### Doba obratu zásob

Ukazatel je odvozen z obratovosti zásob. Měří dobu, za kterou se zásoby dostanou do fáze spotřeby nebo prodeje. Jedná se tedy o nezbytnou dobu, kdy se peněžní prostředky převedou přes zboží opětovně do peněžní podoby:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} .$$

#### Doba splatnosti pohledávek

Prostřednictvím tohoto ukazatele firma zkoumá, jak dlouhé je období, ve kterém společnost obdrží platby za dodané výrobky, zboží a služby od svých dodavatelů. Jinými slovy jde o dobu splatnosti faktur odběratelů. Pokud je faktura splacena pozdě, není ve firmě dodržena obchodně-úvěrová politika:

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} .$$

- **Chybovost zaměstnanců skladu**

Ukazatel chybovost zaměstnanců skladu je pro společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. velmi důležitý. Chyby v logistickém procesu mohou společnosti přinést finanční ztráty či ztráty dobrého jména. Tyto chyby mohou být v rámci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. způsobeny špatným vydáním či naskladněním zboží, chyby v kontrole nebo chybný zápis pozice zboží.



Základním zdrojem pro měření chybovosti je zápis administrativní pracovnice skladu, která provádí záznamy o všech vzniklých chybách. V rámci diplomové práce jsou chyby rozděleny do třech kategorií podle toho, kdy byly v rámci logistického procesu objeveny:

- Kategorie A – chyba byla zjištěna předtím, než zboží opustilo sklad. V analýze má váhu 1;
- Kategorie B – skupina chyb, které byly zjištěny dopravcem, a tudíž se zboží nedostalo špatně k zákazníkovi. V analýze má váhu 1,25;
- Kategorie C – jedná se o chyby, které byly odhaleny přímo zákazníkem a v analýze mají váhu 1,5.

Následně jsou, dle data udání, chyby rozděleny mezi oba zaměstnance do jednotlivých měsíců v letech 2021 – 2022. Míra chybovosti je vypočtena jako podíl, kde čitatelem je suma všech chyb daného měsíce společně s příslušnou intenzitou chyby dle kategorií a jmenovatelem je počet dodávek daného měsíce (n):

$$\text{Míra chybovosti} = \frac{\sum_{t=1}^n (\text{Počet chyb} \times \text{váha})}{\text{Počet dodávek } n}; n = 1, 2, \dots, 24 \text{ (počet období)} .$$

## **Perspektiva učení se růstu**

Poslední část diplomové práce se věnuje sladění všech cílů modelu Balanced Scorecard. Zvláštní důraz je věnován zaměstnancům společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., a to především vedení a obchodnímu týmu. Tyto dvě skupiny mají největší vliv na současný i budoucí vývoj společnosti. Hlavním cílem této perspektivy je odhalení rozdílů mezi současnými schopnostmi a dispozicemi zaměstnanců společně s nastavenými systémy a procedurami. Pro zjištění těchto rozdílů je v rámci diplomové práce zvolen kvalitativní výzkum – rozhovory. Veškeré rozhovory byly sestaveny na základě literatury, konzultovány s odbornou pomocí i s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Struktura rozhovorů byla taktéž otestována a upravena na základě jeho provedení s osobou, která v dané společnosti pracuje na jiné pozici.

Kvůli vzájemnému srovnání jsou rozhovory nejdříve provedeny s vedením společnosti. Cílem je získat hlavní informace o tom, jakým směrem se FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. snaží vydat v budoucnosti, jaký je obchodní plán a jak jsou nastaveny motivační faktory v organizaci v očích jednatelů společnosti.

Druhá část je věnována rozhovorům s obchodními zástupci. Otázky jsou mířeny na jejich minulost, začátky ve firmě a na rozhodování během své působnosti. Zvláštní důraz je kladen i na motivační faktory v rámci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. i mimo ní. Důležité je i to, zda je každý člen obchodního týmu obeznámen s vizí a cíli společnosti, které jim vedení předkládá. Obě části jsou na závěr vzájemně porovnány ve formě zápisu.

Rozhovory byly provedeny s jednatelkou společnosti a se všemi obchodními zástupci – 5 z oblasti průmyslového zaměření a 3 z automobilového zaměření zákazníků. Celkem pět rozhovorů proběhlo přímo ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. a zbylé tři on-line na platformě Microsoft Teams z důvodu toho, že jsou obchodní zástupci příliš daleko od Říčan u Prahy.

Rozhovor s jednatelkou společnosti se skládá pouze z otázek. Cílem je bližší seznámení se společností a s tím, jak jsou ve firmě nastaveny motivační systémy. Důležité bylo také zjistit, jak vnímá svou pozici, co ji na ni motivuje a jaké jsou vize a cíle společnosti, které jsou předávány na zaměstnance (Příloha 10).

Rozhovory s obchodními zástupci se skládají z několika otázek a podotázek, z ukázky a identifikace grafu a ze seřadovací činnosti týkající se motivačních faktorů. Otázky rozhovorů mají za cíl zjistit, co je na práci obchodního zástupce naplňuje a proč si vybrali zrovna společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Každému byl také představen anonymizovaný graf vytvořený v diplomové práci (Graf 10)(Graf 11). Zaměstnanec měl za úkol odhalit, který ze spojnice je on. Tento test měl vyzkoušet, jak je při své práci analytický a zda má ponětí o práci svých spolupracovníků. V poslední části dostal zaměstnanec 10 motivačních faktorů, které měl za úkol seřadit podle toho, co je pro něj nejdůležitější. Jedná se faktory, které jsou vybrány cíleně tak, aby jen některé z nich firma FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nabízela a jiné ne. Zároveň do těchto faktorů nejsou zahrnuty finanční ocenění a benefity z důvodu toho, že vychází téměř pokaždé na prvním místě a nejsou tedy v rámci výzkumu důležité (Příloha 11).

Všechny rozhovory byly nahrávány na diktafon, aby nedošlo k úniku informací a nebylo narušeno prostředí rozhovorů. Následně byl proveden zápis každého rozhovoru, které jsou poté analyzovány a porovnávány se strukturou poskytnutou rozhovorem s vedením společnosti. Po provedené analýze byly navrženy doporučení pro vedení společnosti. Přímou zaznamenan v rámci diplomové práce byl pouze zápis rozhovorů s jednatelkou společnosti.

Zápisy rozhovorů s obchodními zástupci se vyskytují ve zkrácené formě v přílohách, aby došlo k nechtěnému úniku citlivých informací (Příloha 8 – 9).

Výsledky rozhovorů jsou analyzovány ve třech částech. První část je věnována výsledkům z položených otázek a ukázky grafu. Srovnávacími kritérii v této oblasti jsou:

- doba ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- začátek ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- náročnost vstupu do společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- faktory, proč si vybral práci v obchodu;
- pracovní zkušenosti obchodního zástupce;
- výsledky z ukázky grafu.

Druhá část je vzájemné porovnání, jak úspěšně je předávána vize a cíle společnosti na obchodní zástupce. Od jednatelky společnosti bylo definováno šest základních pilířů, které jsou zaměstnancům na každé poradě předávány:

- diverzifikace portfolia – eliminace automobilového průmyslu;
- plnění požadavků mateřské společnosti – koncernové zaměření;
- tvorba dobrého jména společnosti;
- spokojenost zákazníků;
- optimalizace vnitřních procesů;
- eliminace chybovosti zaměstnanců.

Poslední část nejdůležitější v rámci této perspektivy. Jedná se o komplexní zhodnocení motivačních faktorů společnosti. Porovnávány jsou vzájemně tři oblasti plynoucí ze všech rozhovorů:

- motivační faktory, které si obchodní zástupci uvědomují a jsou pro ně důležité při setrvání ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.
- poslední část rozhovoru, ve kterém měli zaměstnanci za úkol seřadit předem vybrané motivační faktory, které přímo nesouvisí se společností.
- motivační faktory, které byly zmíněny při rozhovoru s jednatelkou společnosti.

Cílem analýzy je zjistit, zda jsou faktory, které každý ze zaměstnanců vnímá pro ně vnitřně důležité a zároveň, zda jim je vedení společnosti schopno nabídnout.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podnik

Obchodní zákoník (zákon 513/1991 Sb. obchodní zákoník) definuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání [1]. Obecně lze podnik definovat jako obchodní či ekonomickou soustavu, vytvořenou za účelem spojení lidí se společným cílem [2]. Podnikem se rozumí autonomní celek, disponujícím právem se rozhodnout o tom, za jak vysokou cenu a co prodá, jaký bude zdroj jeho prostředků potřebných ke své činnosti a komu bude své produkty nabízet [3].

Základním cílem většiny podniků je zisk a uchování se jako podnik, neboli přežití [5]. Každá společnost si své cíle určuje sama. Předchůdcem každého cíle je základní vize. Lze říci, že podniky existují pro to, aby produkovaly a realizovaly výroby nebo poskytovaly služby a tím uspokojovaly potřeby ostatních a své vlastní. V dlouhodobém horizontu se každý podnik snaží expandovat a maximalizovat svou hodnotu majetku. V neposlední řadě se snaží předstihnout svou konkurenci a zůstat na trhu co nejdéle [4].

Součástí každého podniku je i jeho okolí. Okolí podniku lze chápat jako soubor omezujících mantinelů, které mají vliv na jeho celkový provoz. Tento vliv je možné chápat jako jisté negativní bariery, ale mohou to být také příležitosti pro další rozvoj. Podnik taktéž působí na své okolí zejména svým podnikatelským jednáním. Podnikové okolí lze členit na několik pomyslných částí. Tyto části nejsou vzájemně izolované, ale působí výhradně jako celek. Nejdůležitější typy okolí jsou: geografické okolí, technologické okolí, sociální okolí, politické a právní okolí, ekonomické okolí, ekologické okolí, etické a kulturně-historické okolí [4].

#### 3.1.1 Podnik jako systém

Podnikový systém je také nazýván jako systém pro plánování podnikových zdrojů. Tyto slouží k zefektivnění a sladění procesů, které v podniku neustále probíhají. Pro podnikový systém je charakterizující těchto sedm vlastností:

- základní vlastností podniku je **sociálně technický systém**, tvořící jeho prvky. Těmito prvky jsou lidé a věcné prostředky;
- tento systém podniku je rozvinut o **vazby**. Vazby se nejčastěji projevují ve formě komunikačních a výrobních sktruktur. Jednotlivé struktury nemusejí vždy vznikat pouze na základě vědomých procesů, ale též samovolně;

- podnik je **komplexní a neustále otevřený** systém vzhledem ke svému okolí. Tato vlastnost podniku vytváří závislost na svém okolí;
- každý podnik ustavičně aktualizuje změny, které probíhají uvnitř i vně podniku. To způsobuje, že je **dynamický** a na **pravděpodobnosti založený** systém;
- podnik neustále aktualizuje jeho **základní cílové zaměření, včetně vyhledávání cílů nových**, na základě neustále probíhajících změn;
- významnou podnikovou vlastností je **hospodářská soběstačnost**. Kvůli jeho přežití musí být neustále výnosný a hospodařit tak, aby pokryl při nejmenším své fixní náklady;
- poslední vlastnost souvisí s tím, jak je podniková hodnota vnímána z pohledu investorů, pracovníků a partnerů. Jde o **multifunkčnost** systému [6].

### 3.1.2 Dělení podniků

V České republice se nachází velké množství různých podniků. Na současný trh stále vstupují nové a odchází stávající firmy. Jednotlivé podniky lze rozčlenit do mnoha kategorií podle několika různých hledisek [55].

Prvním hlediskem je **zaměřenost podniků**, které je spjata s hlavním cílem podniku. Toto členění rozděluje podniky na ziskové, které si kladou za cíl dosažení kladného výsledku hospodaření, a neziskové organizace, které se snaží o neustálé zlepšování celkové úrovně společnosti [46].

Dle **vlastnictví, kterým disponuje podnik**, se podniky dělí na soukromé organizace, které jsou zakládány pouze na takovém majetku, se kterým samostatně hospodaří. Družstevní organizace čerpají z majetku svých členů. Většinou platí, že čím větší je počet členů, tím více se v družstvu nachází majetku, se kterým podnik může hospodařit. Další velkou skupinou jsou státní organizace. Tyto typy podniků hospodaří výhradně se státním majetkem. Méně rozšířené podniky jsou církevní organizace, politické strany a zájmové sdružení. Jde o neziskové organizace, které ve státě zastávají různá postavení a plní různá poslání. Poslední skupinou tohoto dělení jsou nadace. Jsou to účelové sdružení zahrnující majetek fyzických a právnických osob [46].

Další kategorií jsou podniky rozděleny **podle výkonu**. V této skupině se podniky rozdělují na takové, které produkují hmotné statky a na ty, které poskytují služby. Mezi zástupce podniků, které vytváří statky, patří těžební podniky, zemědělské podniky, energetické podniky a zpracovatelské podniky. Naopak podniky, jež poskytují služby, se například

věnují: směně hmotných statků, zajišťováním peněžních prostředků a jejich hospodařením, majetkem a jeho ochraně, pečovatelskými a zdravotnickými službami, vychovatelstvím a vzděláváním [47].

Podniky je možné také rozdělit **podle jejich velikosti** na malé, střední a velké. Toto dělení v sobě obsahuje specifika počet zaměstnanců, roční obrát podniku a roční bilanční sumu.

V neposlední řadě lze podniky dělit **podle produkčních forem**. V této kategorii se nachází podniky hromadné výroby, vázané výroby, druhové výroby, sériové výroby, plynulé výroby a kusové výroby [48].

Existují různé typy **zvláštních druhů podniků**. Jsou to firmy, které vznikají spojením tuzemského a zahraničního kapitálu. Tyto podniky mohou mít různé právní formy a mohou být založeny v místě působení i v zahraničí a to jak právníckými, tak fyzickými osobami [47].

### **3.1.3 Řízení podniku**

Podnikové řízení je obtížný a složitý proces, ve kterém jsou usměrňovány ekonomické, výrobní, technické a sociální procesy. Jednotlivé procesy jsou na sebe navazovány souborem vazeb [7].

Řízení podniku je disciplína, zabývající se rozdíly v oblastech plánování, organizování, lidských zdrojů a vedení společnosti. Cílem tohoto řízení je zdravý podnik, který je schopen interně řízených změn orientovaných externě. Předpokladem pro to, je neustálá schopnost inovace a přizpůsobování se změnám, které na podnik působí. Aby této řídicí úlohy manažeri dosáhli, je řízení často doplněno controllingem [6].

## **3.2 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku**

Dvěma základními stavebními měřítky pro stanovení výkonnosti podniku jsou paralelní a pyramidové soustavy ukazatelů [13].

### **3.2.1 Paralelní soustavy ukazatelů**

Paralelní soustavy ukazatelů se nezakládají na matematické přesnosti, ale jsou uskupeny dle jejich oboustranné příbuznosti a interpretace. Základní výhodou těchto ukazatelů je možnost konstrukce soustav ukazatelů, které jsou dobře ekonomicky známé. Problémem však je, že nelze dosáhnout matematické přesnosti těchto ukazatelů [13].

Nejběžnějšími ukazateli paralelní soustavy jsou ukazatelé rentability, ukazatelé likvidity, ukazatelé zadluženosti, ukazatelé likvidity a ukazatelé kapitálového trhu [13].

Ukazatelé rentability měří výnosnost zapojeného kapitálu. Rentabilita je schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatelé rentability se skládají ze čtyř základních ukazatelů – rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita investovaného kapitálu [14].

Ukazatelé likvidity udávají informace pro podnik o tom, jak zachází s jednotlivými částmi majetku. Tyto ukazatelé udávají hladinu, na které je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky v předem daných termínech [13][14].

Ukazatelé zadluženosti charakterizují základní podnikové dispozice vlastního a cizího kapitálu podniku. Tyto ukazatelé jsou pro podnik důležité pro nalezení zdravého poměru mezi vlastními a cizími zdroji [9].

Ukazatelé kapitálového trhu jsou důležité obzvlášť pro stávající a potenciální investory. Ukazatelé udávají velikost návratnosti investice vložené po podniku [13].

### **3.2.2 Pyramidové uspořádání**

Základem pyramidových soustav finančních ukazatelů je postupné dekomponování vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí, jimiž je ovlivněn rozhodujícím způsobem. Hlavní vlastností těchto ukazatelů je existence funkční závislosti ve formě matematických rovnic. Z toho vyplývá, že výhodou těchto soustav je matematická přesnost. Nutné však je nepoužívat ukazatele, které může být obtížné ekonomicky přesně interpretovat. Na pozici vrcholu pyramidy se zpravidla nachází rentabilita vlastního kapitálu nebo ekonomická přidaná hodnota. Tyto ukazatelé jsou charakteristické tím, že vystihují základní cíl podniku. Výpočet následujících rozkladů se v praxi provádí pomocí softwaru logaritmickými metodami. Dílčí ukazatelé mohou být ovlivněny dvěma vazbami – vazba multiplikativní (obsahující operace součinu a podílu) a vazba aditivní (obsahující operace součtu a rozdílu). Tyto vazby stanovují, jak dílčí ukazatelé působí na ukazatel vrcholový. Multiplikativní vazba udává, že dílčí ukazatel znásobí vliv jiných činitelů. Oproti tomu aditivní vazba určuje sloučení vlivu jednoho ukazatele s jiným.

Pyramidová soustava se využívá při hodnocení časového vývoje podniku, nebo při porovnání dvou či více společností. Nejznámější pyramidovou soustavou je Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu [13]. Du Pontova rovnice

je nejčastěji využívána pro rozklad složitějších pyramidových soustav a poprvé byla prezentována v roce 1912 [15].

### **3.3 Výkonnost podniku**

Pojem výkonnost podniku bývá často spojován s úspěšností nebo přímo s jeho ziskovostí. Tento fakt je často předmětem zkreslení, že pouze nejvíce ziskové podniky, jsou považovány za úspěšné. Výkonnost je chápán jako ukazatel, který vychází z finančně zachytitelných dat, které podnik sleduje v rámci interních informací podnikového systému. Naopak úspěšnost nemusí být přímo spojována se ziskovostí, čili nemusí být zachycena ve finančních jednotkách. Úspěšný podnik je takový, který naplňuje své cíle, stanovené různými stranami. Tyto cíle mohou být jak finančního, tak nefinančního charakteru [8].

Obecně lze výkonnost podniku charakterizovat jako snahu o koordinaci osob směřujících ke stejnému cíli, prostřednictvím vynaložení úsilí k dosažení společného záměru. Výkonnost lze měřit na hladině jednotlivých zaměstnanců i výkonnost podniku jako celku. Za standartní základ pro měření výkonnosti je považován v ekonomice podnik jako celek. Firmy jsou nuceny, s přibývajícími vnitřními i vnějšími změnami, neustále inovovat své podnikové procesy a tím zvyšují svou podnikovou výkonnost. Měřítka pro určení výkonnosti podniku lze rozlišit na dvě základní skupiny. Hodnoty primárních kritérií výkonnosti umožňují provést celkový pohled a interpretaci výkonnosti. Jde o ucelený systém, který je formulovatelný až po ukončení podnikových činností. Existují však i sekundární kritéria výkonnosti, které obsahují tzv. související měřítka. Tyto kritéria vykazují v průběhu měření neutrální hodnoty [9].

Měření výkonnosti má pro podnik několik významných a nenahraditelných funkcí. Jednou ze základních funkcí je možnost budoucího uchování informací o objektu a časové srovnání podniku v různých objektech činnosti. Tím odhaluje na první pohled skryté podnikové činnosti. Mimo širší pozorování je prospěšná i hloubka poznání druhotně přisouzených charakteristik. Snaží se o bezbariérové zprostředkování určitého jevu, ke kterému nemá osoba možnost přímého pozorování. Otevírá tak možnost všem osobám v okolí podniku nahlédnout do různých problematik společnosti. Poslední funkce je důkazní a je využívána pro případ sporu o existenci určitého jevu [9].



### **3.4 Zdroje dat pro měření finanční výkonnosti podniku**

Existuje mnoho pojetí a konceptů, které mohou vstupovat jako podklad pro měření výkonnosti podniku. Při sběru informací o zkoumaném problému je podstatná kvalita a komplexnost dané informace. Čím více je prvotní část sběru dat konkrétní, tím kvalitnější a věrohodnější analýza je. Jádro, ze kterého je při analýze čerpáno, je ovšem stále stejné [5]. Nejvyužívanějším zdrojem pro hodnocení finanční zdraví podniku jsou účetní závěrky společnosti, které jsou tvořeny rozvahou, výkazem zisku a ztráty, přílohami účetní závěrky, přehledy o změnách vlastního kapitálu a přehledy o finančních tocích. Všechny tyto zmíněné výkazy mají vzájemné propojení. Účetní závěrka je celistvý soubor listin a dokumentů, jejichž cílem je informovat všechny zájmové skupiny o majetkové a finanční situaci podniku. Všechny tyto dokumenty musí být dle zákona sestaveny v souladu s účetními zásadami. Dodržení všech těchto zásad je kontrolováno každým rokem auditorskými společnostmi. Ve většině případů jsou účetní závěrky sestavovány k poslednímu dni období na konci roku, ovšem není to striktním pravidlem. Každá závěrka musí být prodiskutována valnou hromadou do šesti měsíců od konce účetního období. Poté je schválena a ověřena auditorem. Od té chvíle musí být do 30 dnů zveřejněna a přístupná okolí v obchodním rejstříku [26].

Dalšími zdroji dat pro měření finanční výkonnosti podniku mohou být i obsah výročních zpráv, z údajů samotného vedení podniku, z ekonomických a finančních statistik, z odborných tisků a subjektivních a nezaujatých hodnocení a prognóz [27].

#### **3.4.1 Rozvaha**

Účetní rozvaha je komplexní výkaz o celém majetku podniku. Jedná se o výkaz struktury veškerého firemního majetku. Vedle typu majetku udává i způsob, jakým je majetek financován a finanční situaci společnosti. Obecně se účetní rozvaha skládá ze dvou částí - majetkové struktury podniku (aktiva) a finanční struktury podniku (pasiva). U obou částí platí, že se vždy musí sobě rovnat [10]. Účetní rozvahu lze dělit podle okamžiku vzniku na zahajovací, počáteční a konečnou [28].

#### **Majetková struktura podniku – aktiva**

Jedná se o soubor všech aktiv, které souží podnikatelskému subjektu k provozování jeho činnosti [29]. U aktiv obecně je pro firmu velmi důležitý jejich ekonomický přínos, který se může projevit přímo i nepřímo. V České republice se aktiva v rozvaze řadí

dle likvidnosti neboli délce časového úseku, po který se přemění na hotové peníze. Tyto dvě základní skupiny jsou označovány jako dlouhodobý majetek a oběžný majetek [14].

První zmíněná skupina je velice široká. Každá z položek dlouhodobého majetku se nespotřebovává najednou, ale přiřazuje se do účetní rozvahy postupně nejčastěji ve formě odpisů [29]. Dlouhodobý majetek se pro účely zákona o účetnictví dělí na majetek hmotný, majetek nehmotný a finanční majetek [28].

Oběžná aktiva mají ve společnosti protikladný účel než skupina dlouhodobého majetku. Oproti němu se na finanční prostředky přemění za méně než jeden rok a tím zároveň ručí za souvislý reprodukční proces. Oběžné aktivum je takové, které neustále mění svou formu v celém koloběhu, co se ve firmě nachází. Čím kratší je interval přeměny, tím likvidnější takové aktivum pro firmu je [13][14]. Do skupiny oběžného majetku se řadí zásoby společnosti, krátkodobé i dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek [28].

Poslední skupinou majetkové struktury podniku jsou ostatní aktiva. V této skupině se nachází zejména účty časového rozlišení, neboli náklady a příjmy příštího období [13].

### **Finanční struktura podniku – pasiva**

Pasiva podniku v sobě zahrnují soubor všech zdrojů, který podnik vynaložil na pořízení majetku dané společnosti [30]. Jedná se tedy o další důležitou informaci pro potenciální investory. Oproti majetkové struktuře podniku, skupiny pasiv nejsou řazeny podle své likvidity, ale podle vlastnictví zdrojů financování podniku. Dle tohoto kritéria se pasiva skládají z vlastního kapitálu, cizího kapitálu a ostatních pasiv [13].

Skupina **vlastního kapitálu** obsahuje zdroje, které společnost získala jiným způsobem, než prostřednictvím půjčky. Jde například o vklady majitelů, dosažené zisky společnosti, dary a dotace či rozdíly v přecenění majetku a kapitálových účastí [30]. Vklad majitelů společnosti vzniká při jejím založení. Výše jednotlivých vkladů je rozlišována dle obchodního zákoníku [14][30]. Právnícké osoby se v České republice rozdělují na komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo [31].

Druhou největší kategorií finanční struktury podniku je **cizí kapitál**. Jde o zdroje financování, závazky nebo dluhy podniku, které je společnost povinna do určité doby věřitelům splatit [35]. Dle období, na které je daný úvěr poskytován se cizí kapitál dělí na krátkodobý a dlouhodobý.

Pro skupinu krátkodobého kapitálu je charakteristické, že je poskytnut na méně než jeden rok. V praxi platí, že bývá, oproti dlouhodobému kapitálu, finančně náročnější [36]. Do krátkodobého kapitálu se řadí například krátkodobé půjčky a úvěry, závazky vůči zaměstnancům, směnky, dodavatelské či odběratelské úvěry a výdaje příštích období [35]. Dlouhodobý kapitál je poskytován na období delší než jeden rok. Slouží k úhradě dlouhodobých aktiv. Zpravidla jsou levnější a méně rizikové než úvěry krátkodobé [36]. Do této skupiny například patří dlouhodobé úvěry, dluhopisy a finanční leasing [35]. Je důležité, aby každá společnost našla vhodnou kombinaci mezi zastoupením vlastního a cizího kapitálu, jelikož mnohdy může být cizí kapitál levnější než kapitál vlastní. I přes to, že subjekt je povinen zaplatit nad cenu poskytnutého úvěru úrok. Firmy si ovšem mohou snižovat úroky jejich daňové zatížení a může být tak výhodnější [35].

### **3.4.2 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je druhým povinně sestavovaným dokumentem. Udává soubor všech nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za určité uplynulé období. Podává komplexní informaci o finanční výkonnosti podniku [37]. Mimo jiné zaznamenává firemní výnosy, které společnost vyprodukovala z veškerých podnikatelských činností, bez ohledu na jejich reálné inkaso a náklady, spojených s vynaloženými financemi firmy k jejich získání. Celkové výnosy jsou posléze očištěny od nákladů. Závěrem je výsledek hospodaření dané firmy – tedy zda je podnik ziskový nebo ztrátový [13].

Výkaz zisku a ztráty může být sestavován dvěma způsoby - v plném, či ve zkráceném rozsahu. Zkrácená forma je charakteristická tím, že je platná pouze pro účetní jednotky, které nejsou obchodní společnosti a také pro firmy, které nemají ze zákona nařízený každoroční audit účetní závěrky. Struktura této listiny je situována podle výsledků hospodaření v jednotlivých podnikových činnostech: provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před zdaněním a po zdanění a konečný výsledek hospodaření za účetní období [38].

Formální uspořádání výkazu zisku a ztráty je možné členit na druhové členění a účelové členění. Pro druhové členění je charakteristické, že se náklady, výnosy a výsledek hospodaření zahrnují v rámci výkazu zisku a ztráty na provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek hospodaření. Obě položky spolu potom utvářejí výsledek hospodaření před zdaněním. Z toho výsledku je kalkulován základ daně. Po daňovém odečtení vzniká firemní výsledek hospodaření po zdanění. Ten může pro společnost evokovat buď zisk,

nebo ztrátu. Naopak účelové členění výkazu zisku a ztráty se vyznačuje tím, že se týká pouze nákladů a výnosů v provozní části. Finanční část výkazu je totožná jako v členění druhovém [38].

### 3.4.3 Výkaz cash flow

Jedním z dalších dokumentů, který společně s rozvahou a výkazem zisku a ztráty přispívá k informacím pro finanční analýzu, je přehled o finančních tocích. Tento dokument představuje základní přehled firemních příjmů a výdajů za stanovené období, prezentovaný formou jejich rozdílů [39]. Jeho hlavním cílem je zachytit, jakým způsobem vznikají finanční prostředky a jak jich společnost využívá [40]. Základem dokumentu je pohyb všech peněžních prostředků, jakožto likvidních prostředků a jejich různých variací v podobě cenin [39]. Cash flow nejlépe zachycuje, oproti dvěma přechozím výkazům, reálný stav finančního zdraví podniku [40].

Povinně tento dokument vykazují účetní jednotky, které mají zákonnou povinnost sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu ověřenou auditorem [40].

Cash flow by mělo být v podniku sledováno z toho důvodu, aby včas reflektovalo důvod, proč se v podnikovém účetnictví nachází přebytek nebo nedostanek peněz, oproti tomu, kolik si vydělal v podobě výsledku hospodaření [41].

Proto, aby podnik generoval peníze, je potřeba aby udržoval své cash flow v kladných hladinách. Je však běžné, že podnik dosahuje i cash flow záporné. Není to nic neobvyklého, avšak nemělo by se negativní cash flow objevovat pravidelně a několik měsíců po sobě. Cash flow lze ovšem zlepšit zvýšením tržeb nebo snížením nákladů, správným nastavením ziskovosti společnosti, prodloužením lhůty splatnosti dodavatelských faktur, zkrácením splatnosti vystavených faktur a pořízením úvěru [40]

Pro výpočet cash flow lze standardně využít dvě metody výpočtu – metodu přímou a metodu nepřímou. **Přímá metoda** je výrazně jednodušší na sestavení než metoda nepřímá. Veškeré peněžní výdaje a příjmy se v praxi evidují stejně jako na bankovním účtu. Přímá metoda se však pro sestavení běžně nevyužívá, jelikož požaduje rozsáhlé sledování každého účetního případu [40]. Je teda vhodná pro malé podniky či živnostníky. Přímá metoda je vypočtena jako rozdíl mezi příjmy a výdaji firmy [41].

Zdrojem informací pro výpočet **nepřímé metody** je rozvaha. Zohledňuje přírůstky a výdaje peněžních prostředků na základě toho, jak vysoké nárůsty jednotlivých položek jsou zaznamenány v rozvaze. Nepřímá metoda upravuje hospodářský výsledek hospodaření

o nepeněžní operace, neuhrazené náklady a výnosy minulých nebo budoucích období a o položky příjmů a výdajů spojených s finanční a investiční činností [40]. Při sestavení pomocí této metody je nutno provést několik kroků, aby bylo možno získat z čistého zisku základ pro výpočet:

- součet veškerých příjmů, které nebyly výnosy v odpovídajícím účetním období;
- součet veškerých nákladů, které nebyly výdaji v odpovídajícím účetním období;
- rozdíl veškerých výnosů, které nebyly příjmy v odpovídajícím účetním období;
- rozdíl veškerých výdajů, které nebyly náklady v odpovídajícím účetním období.

Jedná se o nejrozšířenější metodu pro výpočet cash flow, avšak záleží na každé firmě, pro jaký postup výpočtu se při sestavování rozhodne [41].

Jestliže se podnik rozhodne využít při sestavení cash flow nepřímou metodu, je nutné, aby analyzoval své peněžní toky ve třech oblastech podnikatelské činnosti – provozní činnost, investiční činnost a investiční činnost [4].

Všechny tyto tři kategorie zhotovitel zkoumá nejdříve samostatně. Posléze provede jejich součet a tím získá celkové cash flow. Po celou dobu této operace vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy [40].

#### **3.4.4 Ostatní zdroje dat**

Jedním ze sekundárních dat pro měření výkonnosti podniku je příloha účetní závěrky. Tento podklad slouží jako doplnění rozvahy a výkazu zisku a ztráty z hlediska obsahové stránky. Informuje o tom, jaké metody byly použity v účetních metodách, jakým způsobem byly oceněny jednotlivé položky majetku a jaké metody odepisování byly použity [42].

### **3.5 Metody měření výkonnosti podniku**

Metod pro měření výkonnosti podniku je mnoho. Jejich základem je důraz na finanční stránku podniku, spojenou finanční analýzou. Finanční analýza je chápána jako komplexní zhodnocení finanční situace firmy, která ve svém procesu odkrývá řadu významných finančních ukazatelů za minulé období [10]. Metody měření výkonnosti říkají, jak je firma schopna generovat výstupy důležité nejen pro vlastníky podniku, investory či věřitele, ale i pro management [11]. V základním dělení se metody pro měření výkonnosti podniku rozdělují na 3 skupiny - klasické, moderní a komplexní metody.

### **3.5.1 Klasické přístupy**

Klasické přístupy měření výkonnosti na každý podnik nahlízejí jako na prostředek pro maximalizaci zisku. Tyto přístupy čerpají především z účetních výkazů. Sledují celkovou efektivitu podniku na základě dosažených výstupů a to při minimalizaci vstupů. Klíčové je, aby sledované období bylo co nejkratší na základě vyváženého využití vlastního a cizího kapitálu. Využívá širokou oblast finančních ukazatelů. Finanční analýza má zde tři fáze, a to zisk dat, konstrukce nákladů a jejich výpočet a výsledky. Klasické přístupy využívají elementární metody, jakýmiž jsou ukazatelé aktivity, rentability a likvidity [12]. Nevýhodou klasických přístupu měření výkonnosti je založení na jednoduchých matematických vztazích a data, ze kterých je při sestavení čerpáno, jelikož účetní výkazy nejsou sestaveny k datu prováděné analýzy. Neklade tedy důraz na vliv mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledky hospodaření. Metoda zanedbává taktéž faktor rizika, náklady obětované příležitosti a budoucí přínosy podnikatelských aktivit. Chybějící jsou i informace o nehmotných a intelektuálních aktivech [12].

### **3.5.2 Moderní přístupy**

Moderní přístupy měření výkonnosti se snaží zohlednit a eliminovat nedostatky klasických přístupů. Podnik nechápe pouze na základě vykázaných hodnot z účetních výkazů, ale do svého hodnocení zahrnuje i další podnikové procesy v podniku [16]. Přístupy považují za ideální hodnoty takové, které v čase utvářejí ekonomické hodnoty a zhodnocují vložené prostředky. Ekonomický zisk je v rámci těchto přístupů chápán tak, že vedle nákladů běžných, přidávají i náklady na kapitál a oportunitní náklady. Ty poté znázorňují celkový obraz investice do podniku v rámci jejího působení v jeho konkurenčním prostředí. Moderní přístupy požadují co nejužší vazbu na hodnotu vlastních podílů. Nejčastějšími metodami moderních přístupů jsou Economic Value Added (EVA), metoda diskontovaných peněžních toků (DFC) a tržní přidaná hodnota (MVA) [10].

#### **Economic Value Added (EVA)**

Ukazatel EVA byl založen v USA v 90. letech 20. století společností Stern Steward, od které byl převzat národními korporacemi pro interní potřeby. Původní myšlenka byla vytvořit postup pro měření ekonomického zisku v reakci na nedostatky klasických ukazatelů. Metoda překonává tyto nedostatky klasických ukazatelů výkonnosti, oproti jimž zohledňuje časovou

peněžní hodnotu, riziko investorů a vliv výše vykázaného zisku. Jedná se o nástroj finanční analýzy, řízení a oceňování podniku a nástroj pro motivaci zaměstnanců [16].

Metoda EVA je důležitá pro většinu zájmových skupin ve firmách. EVA poměrně věrohodně dokáže odhadnout ekonomickou hodnotu společnosti pro potenciální investory a vyčíslit hodnotu investic pro jejich majitele. Podnik dosahuje ekonomického zisku tehdy, pokud jsou uhrazeny nejen běžné náklady společnosti, ale i náklady kapitálu [17].

Pozitivním výsledkem pro podnik je alespoň nulový, v ideálním případě pozitivní výsledek EVA. Podnik by měl dosahovat nejvyšších možných hodnot, jelikož čím vyšší hodnota EVA je, tím vyšší je zhodnocení investic. Záporné hodnoty pro firmu představují stav, kdy dochází k ničení podniku, až k možnému úpadku. Podnik je schopen navýšit hodnotu ukazatele tím, že začne investovat prostředky do odvětví, které přináší návratnost vyšší, než jsou průměrné náklady na kapitál. V některých případech stačí, aby podnik ukončil své činnosti v odvětvích, které jsou pro společnost prodělečné anebo získáním slev na daních [18].

Nedílnou součástí výpočtu ukazatele EVA jsou ukazatelé operační výsledek hospodaření po zdanění (NOPAT) a čistá operační aktiva (NOA).

**Operační výsledek hospodaření po odečtu daní** je chápán jako zisk z hlavního provozu podniku. Nejde však o účetní provozní výsledek hospodaření, jelikož ten obsahuje pouze takové náklady a výnosy, které jsou spjaté s operativní činností podniku. Základem NOPAT je korigovaný provozní zisk po dani [43]. Jednou z výhod ukazatele NOPAT je, že nevyužívá daňových úspor, které se ve firmě mohou vyskytnout při financování investic cizím kapitálem. Touto výhodou dosahuje reálnějšího pohledu na takové společnosti, které využívají pákového efektu ve svých činnostech a je zároveň možné porovnávat společnosti využívající různé poměry vlastního a cizího kapitálu ve své provozní činnosti [44].

Při výpočtu NOPAT lze vycházet z provozního výsledku hospodaření, který je nutné upravit dle následujících kroků:

- vyloučení výnosů a nákladů nesouvisejících s hlavní činností podniku;
- vyloučení výnosů a nákladů vzniklých z mimořádných a nestandardních operací;
- rozpouštění či tvorba rezerv[44];
- zahrnutí nákladů, které jsou důsledkem spotřeby aktiv, zachycených v účetnictví;
- upravení o položky, které vyjadřují spotřebu ekonomických zdrojů, které nejsou aktivovány a zároveň přinášejí užitek ve více obdobích;
- upravení o daně a rozdíly způsobené všemi operacemi [43].

**Čistá operační aktiva** jsou taková, která jsou přímo spojena se zajištěním hlavního provozu podniku [56]. Tato skupina aktiv sice k hlavní činnosti dané firmy slouží, ale nemusí být součástí rozvahy. Čistá operační aktiva by tedy měla zachytit sumu aktiv, ze kterých daný podnik čerpá, včetně těch, které nelze zahrnout do rozvahy. Východiskem pro jejich získání je rozvaha, ve které je nutné provést následující úpravy:

1. Vyloučit neoperační aktiva

V první úpravě je nutné vyloučit například takové peněžní prostředky, které podnik uchovává nad stanovený limit. Dále vyloučit dlouhodobý finanční majetek, který ovšem neslouží k hlavní činnosti podniku, krátkodobé a dlouhodobé cenné papíry, neprovozní nemovitosti v podobě zařízení sloužících k rekreaci, neobvyklé zisky a veškerý majetek, který není nezbytně nutný k hlavnímu provozu podniku.

2. Provedení úprav rozvahy vzhledem k váženému průměru nákladů kapitálu

Jednotlivé aktiva je nutné snížit o neúročený cizí kapitál. Tento krok je prevencí proti problémům týkajících se odhadování nákladů na tento kapitál při následném určování diskontní míry. Cílem je, aby všechna operační aktiva byla kryta pouze kapitálem, který je zatížen nákladovými úroky. To zapříčiní možnost určit jejich vážený průměr nákladů kapitálu.

3. Převod účetních aktiv na aktiva skutečná

Tento krok se týká zejména goodwillu. Jelikož ten je v rozvaze vykazován pouze tehdy, jestliže je v souvislosti s ním provedena nějaká transakce. Do aktiv je nutné zahrnout ale také například leasing, tiché rezervy, náklady na marketing, výzkum a vývoj, náklady spojené se vstupem na trh, nehmotný majetek a taková aktiva, která souvisí s budoucím výdajem a mají charakter investic.

4. Vyloučit mimořádné položky podniku

V posledním kroku je nutné vyloučit všechny položky, které jsou identifikovány jako mimořádné nebo náhodné [45].

### **Metoda diskontovaných peněžních toků (DFC)**

Metoda diskontovaných peněžních toků je jedna z nejznámějších metod ocenění obchodní korporace. Základem je odhad celkových budoucích peněžních toků, které vycházejí z podnikatelské činnosti. Při vyčíslení metoda vychází z plánovaného peněžního toku, který stanovuje jako rozdíl mezi provozním cash flow a přírůstkem čistého pracovního kapitálu. V praxi představuje metoda dvoufázový model. První fáze pracuje s přesnými daty.



Jde o prognózované období, kdy je známé tempo růstu a oceňovatel je schopen toto období naplánovat. Druhá fáze je navazující a je odvozena z první fáze. Při této metodě je třeba stanovit budoucí peněžní toky, náklady kapitálu, kterými budou peněžní toky diskontovány a hodnotu konkrétní metody ocenění [19].

V praxi jsou rozlišovány základní tři typy diskontovaných peněžních toků:

- DFC entity zjišťuje hodnotu podniku jako celkového kapitálu (brutto), který je rozdělen na provozní a neprovozní a symbolizuje přeceněnou hodnotu nutného investovaného kapitálu podniku. Tato metoda je nejrozšířenější oceňovací metoda. Je prováděna pomocí dvoufázové metody;
- DFC equity metoda, jejíž podstatou je, že diskontním procesem pracujícím s náklady vlastního kapitálu se zároveň diskontují volné peněžní toky pro vlastníky. Touto metodou ocenění podnik přímo získá ocenění vlastního kapitálu (netto);
- DFC APV je poslední oceňovací metoda. Pracuje s upravenou současnou hodnotou peněžních toků. Tato metoda má také dvě fáze, stejně jako metoda DFC entity. Je tvořena dvěma různými složkami, které jsou počítány dvěma různými diskontními procesy. V první fázi jsou volné peněžní toky diskontovány procesem, který pracuje s náklady vlastního kapitálu nezadluženého podniku, čili takového, jehož provozní dlouhodobá aktiva i pracovní kapitál je kryt pouze vlastním kapitálem. V pokračující fázi jsou hodnoty diskontovány procesem, který pracuje s náklady cizího kapitálu. Zvláštní postavení zde zaujímá hodnota daňového štítu [49].

### **Metoda tržní přidané hodnoty (MVA)**

Metoda tržní přidané hodnoty (MVA) je ukazatelem, který udává rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem, který do něj byl investován. Využívána je pouze u takových firem, kde je známa podniková tržní hodnota. Představena byla v 90. letech 20. století společností Stern Stewart. Výpočet MVA lze provést dvěma metodami. První metoda, nazývána ex ante, reflektuje současný stav očekávaného ukazatele EVA. Druhá metoda, označována jako ex post, je vypočtena jako rozdíl mezi tržní kapitalizací společně s čistými aktivy spojenými s hlavní činností podniku [11].

Základem této metody je očekávaná výnosnost a rizikovost podniku pro investory, kteří drží akcie společnosti. V případě, že cena podílu ve firmě přesahuje účetní hodnotu, zájmové skupiny předpokládají, že bude podnik vytvářet hodnotu [10].

Každý podnik by se měl snažit o to, aby tržní přidaná hodnota byla co nejvyšší [10]. Podnik by se měl orientovat na maximalizaci tržní přidané hodnoty a nikoli maximalizace samotné hodnoty podniku, kterou lze navýšit pouze vložением dodatečného majetku do podniku. Vysoká tržní přidaná hodnota pro společnosti představuje to, že generuje velký podíl svého zisku pro držitele akcií [20].

Nevýhodou ukazatele MVA je, že nebere v potaz náklady obětované příležitosti investovaného kapitálu. Metoda tržní přidané hodnoty také neuvažuje o výplatách akcionářů hotovostně. Tržní přidaná hodnota nelze určit na úrovni strategické obchodní jednotky a nelze ji spočítat pro společnosti, které nejsou vedeny na veřejném akciovém trhu [20].

### **3.5.3 Komplexní přístupy**

Komplexní přístupy hledají moderní měřítka pro posouzení výkonnosti společností. Společně s finančními ukazateli, využívají i ty nefinanční, které již nevycházejí pouze z účetních výkazů. Tyto nefinanční ukazatele se snaží popsat z hlediska firemních procesů, hodnocení zákazníků nebo zaměstnanců. Komplexní metody se zaměřují zejména na firemní budoucnost [13].

Nejtypičtějším zástupci komplexních přístupů pro měření výkonnosti podniků je model European Foundation for Quality Management (EFQM) a Balanced Scorecard (BSC) [21].

#### **European Foundation for Quality Management (EFQM)**

Model EFQM původně vznikl jako nástroj pro úspěšné řízení firem. Představuje pomyslnou cestu pro dosažení výjimečné kvality. Tu vyobrazuje jak ve finančních, tak i v nefinančních činnostech podniku. Tímto analyzovaný podnik dosahuje zvláštního postavení na trhu. Základní principy a kritéria modelu vypracovala roku 1991 Evropská nadace pro management kvality, s vizí vybudovat evropské podniky zcela konkurenceschopné vůči americkým a asijským firmám, v návaznosti na systém certifikací ISO 9000. S přibývajícím časem byl model postupně inovován a od roku 2000 prezentován jako EFQM model [22].

Model EFQM je komplexní metoda měření výkonnosti podniku a zároveň nástroj pro její zlepšení. Hodnotí nejen jakost výrobků a služeb, ale i úroveň podnikového vedení. Model o podniku uvažuje jako o otevřené společnosti, která je obkloповána zainteresovanými stranami, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a partneři. Hlavními výhodami modelu EFQM je nízká finanční náročnost, srozumitelnost a možnost využití ve všechny

typech podniků. EFQM model má svou vnitřní logiku a je pravidelně aktualizovaný. To vše vede k tomu, že firmám umožňuje neustálé zlepšování [21][22].

Základem modelu jsou jednotlivá kritéria hodnocení, které jsou znázorněny v devíti boxech. Prvních pět boxů tvoří předpoklady pro úspěšnost společnosti. Pozornost je zde věnována řízení a vedení společnosti. Manažeři jsou vnímáni jako hlavní klíč pro úspěšnost společnosti. Tato pomyslná skupina boxů se skládá z:

- kritérium „**vedení**“ hodnotí snahu manažerů o vývoj a posun společnosti. Hlavním cílem vedení společnosti by měl být dosažení podnikového poslání a vize. Manažeři musí být schopni motivovat zaměstnance, aby se všichni podíleli na společném cíli. Účelem je v praxi vyhodnotit, zda jsou pracovníci loajální k podniku a zda se manažeři dokáží vcítit do svých zaměstnanců;
- v kritériu „**pracovníci**“ je hodnoceno, jak podnik využívá potenciál svých zaměstnanců. Důraz je kladen na rozvoj pracovníků, rozvoj lidských zdrojů a komunikaci mezi zaměstnanci;
- dalším kritériem je „**strategie**“. Zde je kladen důraz na to, jak jsou strategie a vize začleňovány do všech činností společnosti. Posuzuje, jak jsou strategie oznamovány, rozvíjeny a zlepšovány;
- v kritériu „**partnerství a zdroje**“ je hodnoceno, jak podnik navazuje vztahy s externími subjekty a dodavateli v souladu s jeho strategií a vizí. Zároveň se ohlíží na to, jak firma dbá na životní prostředí a na společnost jako takovou;
- kritérium „**procesy**“ hodnotí, zda je podnik schopen navrhnout a zlepšovat nové projekty, které vedou k vývoji společnosti. Aby tyto projekty byly úspěšné, je důležité, aby se na nich podíleli všichni účastníci společnosti [22].

Zbývající čtyři boxy jsou věnovány hodnocení výsledků nebo cílů společnosti, kterých chce firma dosáhnout. Skupina je složena z:

- kritérium „**pracovníci – výsledky**“, které udává, zda jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců tak, aby bylo vyhověno všem. Zkoumá vztahy zaměstnanců a podniku;
- kritérium „**zákazníci – výsledky**“ hodnotí loajálnost a spokojenost zákazníků. Zkoumá jejich zpětnou vazbu, a jak jsou zákazníci vnímány produkty společnosti;
- u kritéria „**společnost – výsledky**“ je vyhodnocován vztah podniku, vzhledem na lokální, národní nebo mezinárodní společenství. Hodnocen je taktéž vztah firmy vzhledem k životnímu prostředí;

- posledním kritériem je „**ekonomické výsledky**“. V této části jsou porovnány dosažené výsledky společnosti s jejich původními plány [22].

Metodu EFQM doplňuje logika RADAR, která obsahuje pět základních vlastností, kterými by se měla organizace řídit na cestě k úspěšnosti:

- results – společnosti si má určit výsledky, kterých chce dosáhnout;
- approach – společnost by si měla stanovit vhodné přístupy pro jejich dosažení;
- deployment – podnik má rozvíjet tyto stanovené přístupy;
- assessment – podnik by měl stále hodnotit své výsledky;
- review – podnik má neustále přezkoumávat dosažené výsledky [22].

### **Model Balanced Scorecard (BSC)**

Model BSC je jedním z nejtýpčtějších představitelů komplexních metod pro měření výkonnosti podniku. Jde o ucelený systém v managementu, který kombinuje podnikovou strategii společně s operativními činnostmi, s hlavním důrazem na měření výkonnosti společnosti [23].

Počátek modelu BSC vzniká jako reakce na předchozí metody pro měření výkonnosti. Tato metoda v sobě, oproti moderním metodám, zahrnuje i řadu strategických praktických záměrů. Původní koncepce metody vznikla na začátku 90. let 20. století ve Spojených státech amerických a byla navržena autory Robert S. Kaplan a David P. Norton [9][24]. Jejich model klade hlavní důraz na určení finančních a nefinančních měřítek. Hlavní myšlenkou této metody je pohlížet na firmu jako na celek. Je důležité, aby společnost nenahlížela pouze na tradiční hodnoty, které vykazuje rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty, ale rozšiřovala je o jejich pomyslné hranice [9].

Hlavní myšlenkou modelu Balanced Scorecard je dosažení a naplnění strategií podniku. Systém ukazatelů BSC se snaží o nalezení rovnováhy mezi jednotlivými oblastmi podniku. Jedním z principů je neupřednostnit jedno hledisko na úkor jiných. Moderní komplexní měření výkonnosti je založeno na sledování všech podnikových činností s využitím hlavních generátorů pro tvorbu hodnoty [23]. Metoda udává, že finanční ukazatele nedokážou zcela a dostatečně charakterizovat společnost. Je tedy nezbytné sledovat a vyvážit všechny metriky. Kromě klasických finančních ukazatelů neopomenout ukazatelé zaměřující se na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Cíle a měřítka BSC si každá společnost určuje sama dle jejich strategie a poslání [24]. Tyto klasické finanční měřítka metoda BSC rozšiřuje o čtyři skupiny ukazatelů, taktéž zvané jako perspektivy, a to perspektivu finanční,

perspektivu zákazníků, vnitropodnikovou perspektivu a perspektivu učení se a růstu. Tyto perspektivy napomáhají cíleně implementovat podnikovou strategii, společně s tradičními ukazateli, do jednotlivých cílů a opatření společnosti, vedoucí ke skutečným výsledkům [23].

Perspektiva finanční je orientována především na zájmy vlastníků a jejich očekávání. Měří zejména zhodnocení jejich vložených investic. Perspektiva využívá zejména klasické finanční ukazatele, a to ukazatele rentability, likvidity, ale mimo jiné i například ukazatel EVA. Tyto ukazatele společně přináší, jak strategie podniku přispívá k tvorbě hodnoty pro akcionáře. Hlavním cílem je neustálé zvyšování hodnoty firmy a tím potenciálně zvýšit atraktivitu pro nové akcionáře [24][25].

Perspektiva zákazníků se primárně zaměřuje na zákazníky. Řeší vztah mezi danou firmou jejich zákazníky. Každá společnost si pokládá otázku, jak je vnímána svým okolím, aby dosáhla své vize. Zahrnuje v sobě spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, zisk nových zákazníků a udržení stávajících. Tato perspektiva vyústí do strategie orientované na zákazníka [24][25].

Vnitropodniková perspektiva se zaměřuje na interní hodnotový řetězec. Skládá se z jednotlivých kritických procesů, které jsou nejdůležitější pro dosahování vytyčených finančních a zákaznických cílů. Významným přístupem modelu BSC je zaměření se na úplně nové podnikové procesy, ve kterých podnik dosahuje výjimečných výsledků a tím se odlišuje od své konkurence. Kládem je zde důraz na management a vedení podniku, kteří mají společnost k těmto procesům přivést, motivovat a udržet jejich aplikaci co nejdéle. Tímto podnik může na svém trhu zaujmout celou řadu nových zákazníků [24]. Zahrnuje v sobě zejména inovační proces, prodejní a poprodejní servis a provozní proces [25].

Perspektiva učení se růstu vychází z primárních zdrojů podniku: zaměstnanci, systém, procedury a organizace. Snaží se o sladění cílů finančních, zákaznických a interních procesů ve schopnostech podniku učít se a růst. Předpokládá, že budoucí růst firmy je podmíněn i růstem jejich zaměstnanců. Nutné je neustále své zaměstnance motivovat a navyšovat jejich pracovní nasazení. Perspektiva odhaluje rozdíly, které vznikají mezi současnými schopnostmi zaměstnanců podniku, nastavených systémů a procedur. Tyto vzniklé odchylky

se posléze snaží eliminovat. Nezbytná je neustálá investice podniku do zlepšování procesů a zefektivňování vnitropodnikových informačních systémů. Měření této perspektivy je podkladem pro formulaci podnikových cílů v odvětví rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informačních technologií, zdokonalování procesů a postupů organizace [24][25].

Výhodou modelu Balanced Scorecard je zkvalitnění řídicích procesů podniku, budoucí plánování, zpětná vazba, tvorba lepšího pracovního prostředí a zkvalitňování vnitropodnikové komunikace. Naopak nevýhodou modelu je zejména neustálá nutnost aktualizace, požadavky na komunikace a technologické prostředí [25].

### **Tvorba modelu Balanced scorecard**

Jedním z nejdůležitějších faktorů při tvorbě modelu BSC je, aby všechny kroky probíhaly uspořádaně, strukturovaně, přesně a měly logickou a posloupnou návaznost. Existuje mnoho postupů, kterými je možné postupovat při sestavení modelu BSC. Mezinárodní společnost Horváth & Partners vyvinula základní strukturu, podle které se lze řídit. Drží se pěti fází – odvození strategických cílů, vypracování vztahů, příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí [53].

#### **1. Odvození strategických cílů**

Každá společnost může disponovat velkým množstvím cílů. Základním stavebním kamenem je filtrace těchto cílů a zaměření se pouze na takové, které jsou pro podnik opravdu důležité. Podnik se nemůže v praxi zaměřit na všechny jeho cíle zároveň. Jejich kvalita je prvotním krokem pro kvalitní zpracování modelu. Jednotlivé strategické cíle společně tvoří jádro modelu Balanced Scorecard. Měřitelnost cílů však nehraje na počátku modelu žádnou roli, jelikož ta by omezila možnost kreativního myšlení [53].

#### **2. Vypracování vztahů příčin a následků**

Tento krok je velice důležitý, jelikož strategické cíle jsou navzájem neoddelitelné a vzájemně se ovlivňují. Je tedy důležité brát v potaz mnoho faktorů, které mohou mít vliv na očekávaný výsledek. Jednotlivé řetězce příčin a následků ukazují závislosti mezi strategickými cíli jak v rámci jedné perspektivy, tak i napříč perspektivami. Řetězce jsou taktéž nazývány jako percepční mapy. Jde o postupné zakomponování cílů od první perspektivy až k té nejdůležitější. Mapy podporují porozumění podnikových strategií

a ukazují, jak jednotlivé oblasti přizpůsobit, aby bylo možné strategii realizovat. Vyžadují však neustálou spolupráci vedení společnosti. Ve finální podobě znázorňují model, který představuje strategický úspěch, ke kterému podnik směřuje [53].

### 3. Výběr měřítek

U této fáze sestavení modelu je klíčové, aby cíle společnosti byly jasně a konkrétně definované. V praxi cíle mohou být měřeny několika různými způsoby. Ve chvíli, kdy podnik není schopen posoudit, zda bylo daného cíle dosaženo, je nutné pro jeden strategický cíl zvolit konkrétní měřítko. V praxi může nastat situace, že zvolené měřítko není dostačující. Řešitel modelu poté musí daný cíl rozdělit na více částí.

Při výběru těchto měřítek je podstatné si uvědomit několik kritérií:

- schopnost vyhodnocení požadovaného cíle pomocí zvoleného měřítka;
- vliv měřítka na chování zaměstnanců;
- přesnost odrazu příslušného cíle;
- jednoznačná interpretace měřítka;
- možnost zajištění výsledků měřítka;
- možnost, aby zodpovědná osoba měla prostředky pro ovlivnění měřítka;
- zda je měřítko krátkodobé či dlouhodobé [53].

### 4. Určení cílových hodnot

Podstatnou položkou při tvorbě modelu BSC jsou zaměstnanci. Každý člen týmu společnosti by měl být obeznámen s tím, k jaké hodnotě daného měřítka mají směřovat. Cílové hodnoty musí být reálné, náročné a pro každého zaměstnance dosažitelné. Takto nastavené měřítka mohou být součástí motivaci, ale i demotivace daných zaměstnanců. K určení těchto hodnot můžou být využito několika postupů – porovnání hodnot se skutečností, zohlednění faktoru času, definice mezních hodnot a dokumentace cílových hodnot [53].

### 5. Určení strategických akcí

V rámci poslední fáze opět hrají významnou roli zaměstnanci. Jedná se o jejich schopnost při plnění všech strategických cílů. Nejdůležitějším faktorem je správná motivace zaměstnanců. Klíčové je, aby zaměstnanci nepovažovali svou pracovní náplň za dostačující. V praxi nikdy nelze dosáhnout všech strategických akcí, proto je potřeba stanovit priority podniku [53].

### 3.6 Motivace a vedení zaměstnanců

Správné motivování zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost a v některých případech i vlastní iniciativu. Tento proces se nenachází ve všech společnostech automaticky. Existuje mnoho motivačních nástrojů – finanční i nefinanční, pozitivní a negativní. Nejdůležitější tedy je správná volba úkolů organizace i dílčích vedoucích pracovníků. Právě motivace je často velmi obtížná úloha každého podniku.

Existují však i osoby, které téměř k práci motivovat nelze. Není jich mnoho, ale je nutno tyto případy rozpoznat co možná nejdříve. Avšak většinu pracovníků motivovat lze. Pokud se vedoucím pracovníkům podaří správně uplatit motivační techniky na své pracovníky, dokáže zefektivnit jejich pracovní výkonnost a produktivitu. Může se ovšem stát, že za demotivované zaměstnance si může podnik sám svou neschopností. Podnik se musí vyrovnat se dvěma základními otázkami při motivaci. První je, čím své zaměstnance motivovat a druhou je, jak s motivačními nástroji pracovat a jak je použít [50].

Každý podnik se neustále vyvíjí. Nezbytnou součástí tohoto posunu je potřeba a závislost na maximálním využití svých zdrojů, a to lidských i finančních [51]. Vytvoření a zvolení správných motivačních nástrojů společnosti často bývá základním stavebním kamenem pro ucelený motivační systém. Každá společnost je originální a musí si zvolit svou vlastní hierarchii oceňování [50]. Pokud se však firmě úspěšně podaří systém nastavit kvalitně, ve správnou dobu a na správném místě, získá tím:

- zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, vztazích mezi zaměstnanci a úrovni komunikace;
- prostor pro diskusi o potřebných změnách a opatření, které se týkají způsobu výkonu práce, podnikové komunikace a chování;
- utřídění výkonových a rozvojových cílů a definice dohody;
- možnost orientace na zaměstnance ve smyslu poskytnutí potřebných informací o pracovních povinnostech, o řádném technologickém postupu, o procesu řešení problémů, individuální seznámení se strategií a vizí společnosti;
- motivaci k vyšším výkonům;
- kariérní růst společně se systémem odměňování;
- vliv na celkový chod firmy – ovlivnění vztahu vůči produktům, managementu, posílení loajality [50].



### 3.6.1 Systémy hodnocení

Existují různé systémy, kterými lze hodnotit zaměstnance. Jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech. Zároveň využívají při svém hodnocení různé metody a kritéria. Obecně je možné tyto systémy rozdělit na systematické a nesystematické [50].

#### Systematické hodnocení

Systematické hodnocení je úzce spjato se systémem. Specifickým znakem je, že probíhá v pravidelných periodách, za předem definovaných okolností, nebo podle předem definovaných postupů. Často je součástí osobní složky každého zaměstnance a je realizováno v písemné formě [51].

Systematické hodnocení v praxi nabývá třech základních podob:

- **hodnocení kompetencí** je zaměřeno na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů zaměstnanců. Často ho podnik realizuje v časových intervalech minimálně jeden rok. Kladný efekt má zejména na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku jeho platu. Otázka platu velmi často koresponduje s úrovní kompetence. Každá společnost by měla najít rovnováhu mezi velikostí odměňování a pracovní náročností dané pozice. Může nastat situace, kdy podhodnocený zaměstnanec bude méně motivovaný svou prací provádět řádně. Naopak pokud je zaměstnanec na své pozici zaplacen příliš, dochází ke zbytečnému firemnímu úniku financí, které by mohla investovat efektivněji;
- **hodnocení výkonu** je prováděno v kratších časových intervalech, maximálně kvartálně. Je zaměřené na hodnocení množství a kvality vykonané práce. Vliv má zejména na pohyblivou složku platu, jako jsou prémie a bonusy. U výkonu práce jsou zaměstnanci odměněni za úlohy či splněné cíle. Vyplácení bonusů je vypláceno přesně podle předem stanovených pravidel za určitý typ práce. Tyto pravidla mohou být určeny individuálně pro jednotlivé kritéria, nebo pro celou skupinu.
- **mimořádné hodnocení** je vždy prováděno zcela nahodile, ale v úplně jasně definovaných situacích. V praxi firmy využívají mimořádné hodnocení svých zaměstnanců při hodnocení kompetencí či hodnocení výkonů [51].

#### Nesystematické hodnocení

Nesystematické hodnocení je ve firmě prováděno zcela nahodile nebo dle aktuální potřeby. Je čistě bez předem definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Součástí těchto hodnocení jsou jejich platné zásady a poskytování zpětné vazby [51].

### 3.7 Faktory motivace

V praxi existuje mnoho modelů, ze kterých je možné vycházet při potřebě motivovat své zaměstnance. Jedním z nejvíce používaných modelů pracovní motivace je pyramida, jejíž autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Zmíněný model vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. S přibývajícím časem se každý zaměstnanec posouvá od základu směrem nahoru. Žádný postup ovšem není možný, pokud není uspokojena potřeba předchozí [57]. Celkové je tato hierarchie složena z pěti základních potřeb:

- **potřeby fyziologické**, které jsou klíčovou podmínkou pro přežití. Nachází se zde mzda za odvedenou práci.
- **potřeby jistoty**, které souvisí s pracovními podmínkami na pracovišti. Jedná se o bezpečí a zdraví;
- **potřeby sociální** jsou uspokojovány, pokud je v podniku přátelská atmosféra či sociální kontakty. Jedná se o vzniklá přátelství, sounáležitost, společenské přijetí;
- **potřeby uznání**, které jsou označovány také jako potřeby vlastního ega. Patří sem ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch nebo respekt. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí;
- **potřeby seberealizace**, které jsou úzce spojeny s potřebou rozvoje a uplatnění vlastních schopností, zisku nových zkušeností a řešení problémů při práci [57].

Pracovní motivaci zaměstnance ovlivňují zejména potřeby neuspokojené. To však neplatí u nejvyšší potřeby seberealizace, které nikdy nemůže být zcela naplněna. Jejím uspokojováním dokonce může nabývat na síle [50].

Motivace zaměstnanců spočívá zejména v tom, jak vnímá každý člen podniku svůj úkol, jak se cítí být zapojen do plnění cílů firmy. K tomuto pocitu mu dopomáhají faktory motivace, které se rozdělují na vnitřní a vnější [52].

#### 3.7.1 Vnitřní faktory motivace

Nejsilnější vnitřní faktory k motivaci často mívají pevné kořeny a navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb [50]. V praxi se první čtyři faktory považují za nejdůležitější. První z nich je **samostatnost** při práci, kterou lidé vykonávají, **nové schopnosti**, které při své práci získávají, **viditelné výsledky** práce a širší **společenský význam** či smysl [50].

Samostatnost je motivačním faktorem především kvůli tomu, protože vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou vlastní činností. Nejedná se o absolutní samostatnost, ale jde například o to, že si zaměstnanec plánuje načasování jednotlivých kroků k dokončení úlohy. Důležitou součástí je však i kontrola a zpětná vazba ohledně výsledků [50].

Dalším významným faktorem je možnost pracovníka rozvíjet své schopnosti, což vyplývá z lidské touhy po neustálém zlepšování se. Působí zejména tehdy, je-li rozvíjená schopnost taková, na které jedinci záleží [50].

Třetí ze skupiny vnitřních faktorů motivace je viditelnost výsledků. Tyto faktory bývají velmi často nejsilnější formou motivace. V podvědomí každého jedince je zakořeněna potřeba vidět za svou práci výsledky. Dosažení těchto hodnot dává člověku pocit sebedůvěry [50].

Poslední z hlavních faktorů spočívá v potřebě vykonávat práci, která má širší společenský smysl a význam, čímž se jedinec cítí přínosem pro ostatní [50].

U některých jedinců vnitřní motivace nelze ovlivnit vůbec, obzvláště pokud zaměstnanec jeho práce nebaví. Tyto faktory ovšem lze vnitřní motivací podporovat. Může být podpořena pochvalou a obecným oceněním provedené práce [52].

### **3.7.2 Vnější faktory motivace**

Vnější faktory podporující motivaci zaměstnance se projevují prostřednictvím odměn nebo uznání. Odměny jsou udělovány formou bonusů, benefitů a dalších výhod, což představuje konkrétní vyjádření pozitivní zpětné vazby. Je důležité, aby manažeři jasně stanovili frekvenci a míru těchto ocenění, aby splnily svůj účel [58]. Zaměstnanec lze motivovat různými formami, existuje několik témat, které se každý manažer musí hlídat:

- náplň práce by měla odpovídat psychickému nastavení zaměstnance;
- zaměstnanec by měl být zapojen do stanovení cílů firmy;
- správná hierarchie v organizaci je klíčová;
- manažeři by měli udržovat pravidelnou komunikaci a poskytovat zpětnou vazbu podřízeným;
- zaměstnanci by měli být plně informováni o dění ve firmě;
- podpora budování dobrých vztahů v pracovním prostředí je důležitá;
- každý zaměstnanec by měl mít možnost kariérního rozvoje;
- zajištění spravedlivého systému odměňování je klíčové [52].

## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Historie společnosti FUCHS PETROLUB SE

Společnost FUCHS PETROLUB SE byla založena již v letech 1931 Rudolfem Fuchsem. Původně se firma zaměřovala převážně na logistiku a distribuci motorových olejů a maziv pod značkou Penna Pura. První vlastní výrobní laboratoř byla založena až pět let po založení společnosti. Rudolf Fuchs byl strůjcem a navrhovatelem prvně ručně psaných receptur a výrobních postupů.

První velká rána pro společnost byla druhá světová válka. Kvůli ní se obrat firmy dostal na historické minimum. Způsobil to konec importu motorových olejů z Pensylvánie a výpadek důležitých dodavatelů, ke kterým se přidaly potíže s personálem, jelikož muži byli odvedeni do války. Rudolf Fuchs byl v této době nucen získat nové zákazníky, které hledal zejména v průmyslu. Tímto vznikl fenomén FUCHS OIL v rychlosti a pohotovosti přizpůsobit se každé situaci a každé náročnosti objednávky.

Po konci války se opět začalo expandovat směrem do německých závodů a tím začala společnost růst. Do roku 1952 firma přijala nových více než 200 zaměstnanců. Velkým krokem bylo najmutí prvního chemika společnosti. Rudolf Fuchs také v těchto letech využíval příležitostí a reklam při různých motorových sportovních závodech, společně s vybudováním závodnického servisu.

Rok 1963 byl rokem nové epochy. O rok později zemřel Rudolf Fuchs, jeho syn Manfred převzal firmu velmi úspěšně. Během několika let předělal firmu na konkurenceschopného globálního hráče v oboru maziv. V roce 1968 se firma dočkala prvního mohutného růstu, kdy se FUCHS rozšířil až do Francie a Španělska. Mezinárodní expanze prudce pokračovala. Další dceřiné společnosti přibývaly v Rakousku, Švédsku a v Itálii. Později se rozšiřovala i mimo Evropu, například do Brazílie, Austrálie, USA a Asie. V roce 2000 byl už FUCHS PETROLUB AG největší nezávislý dodavatel olejů a maziv ve světě.

Další generace přišla v roce 2004, kdy Dr. Manfred Fuchs odstoupil z představenstva společnosti a byl vystřídán svým synem Stefanem.

V roce 2016 spustil FUCHS největší investiční program ve své dosavadní historii. V následujících dvou letech bylo investováno celosvětově 300 milionů Eur do rozvoje závodů a nových výrobních zařízení. Vystavena byla například nová zařízení na výrobu plastických maziv v USA a v Jižní Africe.

Celkově se společnost umísťuje na 9. místě na světě v produkci průmyslových olejů a maziv. Její tržby za rok 2023 činily 3,4 miliard Eur a zaměstnává více než 6 100 zaměstnanců. Koncern se skládá z 33 výrobních závodů napříč celým světem, společně s obchodními pobočkami tak tvoří 62 zemí s vlastním zastoupením FUCHS.

FUCHS OIL v současnosti nabízí více než 10 000 produktů a neustále vyvíjí nové. Tyto produkty jsou dodávány více než 100 000 zákazníkům z různých oborů: automobilový průmysl včetně subdodavatelů, prvnonáplně, hutnický průmysl, zpracování kovů, letectví, výroba elektrické energie, strojírenství, stavebnictví a přeprava, výroba skla, oceli a litiny. Vzhledem k progresivní době a událostem pandemie COVID 19 se začala společnost specializovat na obory jako potravinářství, farmacie, energetika, ale i lesnictví či zemědělství, které nemůžou přerušit výrobní činnosti. Dalším rozšířením běžných služeb provozuje společnost i tzv. CPM projekty (Chemical Process Management), kdy přímo pečuje o provozní kapaliny ve výrobních závodech v systému 24/7. Významným novým segmentem je e-mobilita, společnost FUCHS se připravuje na pokles spotřeby motorových olejů a věnuje se výzkumu produktů spojených s elektrickými motory.

## **4.2 Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

Založení Společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je datováno roku 1991. Již od tohoto roku byla považována za 100 % dceřinou společností německého koncernu FUCHS PETROLUB AG.

Firma má v roce 2023 celkem 24 zaměstnanců. Třetinu týmu tvoří obchodní tým, pětina se zabývá CPM projekty a zbytek se věnuje logistickým procesům a zákaznickým servisům. Obchodní zástupci jsou rozděleni dle specifikace na automobilovní a průmyslové. Společně si rozdělují celou Českou republiku. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má celkem dvě pobočky. Hlavní sídlo je v Říčanech u Prahy, které je doplněno o menší sklad v Ostravě. Česká pobočka FUCHS OIL se během posledních let stala významným hráčem na českém trhu i napříč evropskými pobočkami FUCHS. Na českém trhu každý rok prodá téměř 3,3 tisíc tun olejů a plastických maziv. Dosahovaný obrat společnosti je 470 mil. Kč (údaje za rok 2023).

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. celkem nakupuje a prodává zhruba 2 500 produktů od dalších sesterských společností, zejména z Německa, Polska, Anglie, Francie a Itálie.

Prodej a distribuce zboží probíhá převážně přímo firemními vozidly zákazníkům. Zbylá část je distribuována přes distribuční síť. Vzhledem ke světové globalizaci roste podíl zákazníků koncernových, řízených na mezinárodní úrovni. Hlavním segmentem prodeje je tradičně „Automotive“, neboli výroba osobních automobilů, zákazníci jsou převážně výrobci jednotlivých komponent. Část dodávek je v rámci segmentu prvonáplní do osobních a dalších vozidel „OEM“. Dále se společnost věnuje zemědělství, potravinářství, plastikářství, sklářství, nebo těžařskému průmyslu. FUCHS OIL CORPORATION (CZ) spol. s r.o. poskytuje mimo svou obvyklou službu i kompletní servis kapalin. Navíc pro podporu prodeje nabízí společnost i vlastní mobilní technický servis.

FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se v roce 2019 aktivně zapojil do globální strategie FUCHS2025. Hlavním cílem je budování silných stránek společnosti a globální stabilita organizace, aby vždy byla pro zákazníky první volba. V tomto ohledu se FUCHS zaměřuje na projekty digitalizace, robotizace, automatizace, E-commerce a E-mobility, které v současné době jsou považovány za megatrendy světových ekonomik.

## 5 Vlastní práce

Základem modelu Balanced Scorecard jsou vize a cíle společnosti, které jsou definovány na základě oficiálních oznámení společnosti FUCHS OIL a konzultací s vedením.

### 5.1 Vize společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se v roce 2018 zaměřilo na vizi společnosti, kterou by se chtělo v následujících letech řídit. Základem vize je zvýšit podíl na českém trhu v oblasti vysoce kvalitních olejů. Dále rozšířit své portfolio nabízených výrobků a učit své zákazníky správné aplikace nové generace produktů, které jsou v mnoha ohledech šetrnější k životnímu prostředí. Konat tak v souladu se svou mateřskou firmou a s podstatou slušného chování a řádného podnikání.

Model vize společnosti spočívá ve třech základních pilířích, od kterých se FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. odráží ve své cestě k úspěchu:

- **oleje a maziva**, na které se společnost zaměřuje, nabízejí východiska všech problémů a požadavků zákazníků ve všech oblastech aplikace;
- **technologie**, kterou společnost využívá, je flexibilním článkem pro své zákazníky. Společnost FUCHS je technologickým lídrem v klíčových oblastech použití. Firma se nezaměřuje pouze na své vlastní maziva, ale je schopna implementace výrobků i na základě požadavků svých zákazníků;
- **lidé**, kteří jsou základní složkou pro úspěch vize. Tým se vyznačuje firemní kulturou s loajální a motivovanou pracovní silou.

Základní hodnotou pro splnění prohlášené vize je důvěra. Společnost se snaží o vytváření hodnot v očích zákazníka. Dodává výjimečné technologie a služby, které vytvářejí přidanou hodnotu značky FUCHS. Svým přístupem poskytuje prostor pro inovace a nové cesty k úspěchu. Se svými partnery jedná podle pravidel a podporuje kulturu otevřené diskuze.

### 5.2 Strategie společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Strategie a další vývoj společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. souvisí s mnoha faktory, které ovlivňují současnou dobu. Jde o požadavky celosvětových zákazníků nebo obchodní modely, které umožňuje pouze pokročilá digitalizace nebo současné megatrendy, jako například přechod k elektrickým automobilům a k trvalé udržitelnosti.

V tomto nadcházejícím světě má společnost před sebou nové výzvy, kterým musí čelit. S novými myšlenkami souvisí nové způsoby fungování a ty vyžadují nové způsoby uvažování při podnikání.

Základem strategie společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ) spol. s r.o. je stabilní ekonomická situace v průmyslu, která je zejména v posledních 3 letech značně nejistá. Základem je využití segmentace daného trhu a dosažení jeho lepšího pokrytí. Dalším faktorem je růst v očích zákazníka. Důležité je neustále zvyšovat přidanou hodnotu a udržení základních finančních ukazatelů na vysokých hodnotách.

Se stále dynamizující se dobou je zároveň nutné využívat nových přístupů ke svým zákazníkům. Obchodně-techničtí zástupci společnosti musí navázat optimální vztah se zákazníky a rozšiřovat portfolio produktů. Obchodní zástupce je nutné správně motivovat a podporovat k vysokým výkonům. Zároveň však je nutné, aby si společnost držela a rozvíjela ty zákazníky, kteří jsou pro firmu nejvíce ziskoví a naopak eliminovala ty, u kterých má nejnižší marži. Důležité je neustále sledovat nové trendy a modifikace výrobků a operativně přizpůsobit obchodní strategii. Klíčové je i zvětšovat tržní podíly, zavádět nové obchodní metody (e-commerce) a stát se lídry v těch segmentech, na které se společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. zaměřuje.

Základem pro tvorbu vnitřní hodnoty společnosti je posílení a zdokonalení distribuční sítě společnosti. Dále je nutné standardizovat výrobně-dodavatelské postupy, prostředky a výstupy kvůli zefektivnění zásobovacího řetězce. Společnost musí zdokonalit komunikaci mezi logistickým vedením a skladovým prostorem. Ze strany skladu je podstatné omezit chybovost na minimum, nejlépe ji zcela odbourat. Tímto by se zlepšil jak pohled na společnost v očích zákazníků, tak by se snížily zbytečné výdaje. Pomocnými prostředky v této oblasti je postupné zavádění digitálních platforem, které by napomáhaly zákazníkům a zaměstnancům společnosti.

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. chce být dobrým zaměstnavatelem se stabilním vedením, které správně motivuje své zaměstnance k nadprůměrným výkonům a tím splnit cíle společnosti. Dále neustále zlepšovat pracovní podmínky a optimalizovat interní procesy.

Na základě vize a strategie společnosti byly pro účely diplomové práce zvoleny analýzy u všech perspektiv, kterým přísluší strategické cíle, jež chce firma dosáhnout (Tabulka 2).



Tabulka 2: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Perspektiva finanční	Perspektiva vnitropodniková
Udržení stabilní hladiny ukazatelů rentability	Udržení stabilních hodnot ukazatelů aktivity
Udržení stabilní hladiny ukazatelů likvidity	
Udržení stabilní hladiny zadluženosti	Eliminovat chybovost zaměstnanců skladu
Zvyšování firemní ziskovosti	
Perspektiva zákazníků	Perspektiva učení se růstu
Snížit počet zákazníků s nejmenší marží na úkor těch s marží vyšší	Správně motivovat své zaměstnance
Rozšířit portfolio zákazníků o nové segmenty	
Růst zákazníků v jednotlivých regionech České republiky	Správné nastavení komunikačních kanálů
Větší povědomí o společnosti	

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATON (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

### 5.3 Vypracování vztahů a příčin

Základem metody Balanced Scorecard je, že jednotlivé strategické cíle nejsou osamocené, ale lze mezi nimi najít určitou provázanost. Aby se společnost vyvíjela správným směrem, musí jednotlivá oddělení spolupracovat. Tyto vazby a souvislosti můžou být zachyceny ve strategické mapě. Při konstrukci mapy se postupuje od spodní perspektivy směrem nahoru. Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, v tržním prostředí se jedná o pořadí – perspektiva učení se růstu, vnitropodniková perspektiva, perspektiva zákazníků a finanční perspektiva. Finanční ukazatelé jsou stavěny na nejvyšší úroveň, což souvisí s tím, že základním cílem většiny firem je generování zisku. Zbylé perspektivy a jejich cíle by měly vést k naplnění nejdříve postavené perspektivy.

První v pořadí je perspektiva učení se a růstu. Tato perspektiva tvoří základní stavební kámen všech strategických cílů. Zkoumána je zde především komunikace a motivace zaměstnanců. Základem každého podniku je vize a strategie. Vize je přímá cesta k silné budoucnosti firmy. Je důležité zjistit, co může vize přinést společnosti jako celku, zaměstnancům i zákazníkům. Z vize vychází strategie, kterou lze charakterizovat jako soubor cílů, které vedou k dosažení požadovaných hodnot ve všech oblastech

společnosti. Podstatné je, aby všechny hodnoty společnosti byly správně definované, známé a zároveň správně předávané.

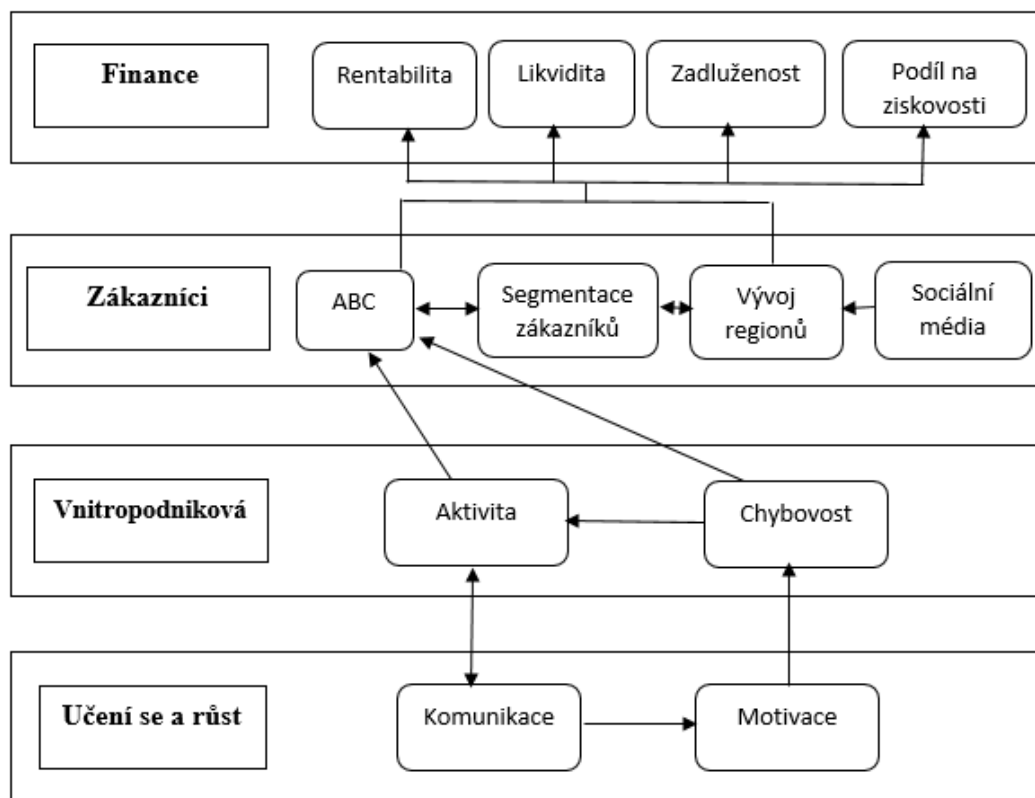
Prostřednictvím správné komunikace je možné motivovat své zaměstnance, což vede ke zkvalitnění dalších vnitropodnikových činností. Komunikace může mít pozitivní vliv například na řízení zásob společnosti. Finanční hodnota zásob je řízena centrálně mateřskou společností a předávána prostřednictvím vedení české pobočky s možností zpětné vazby. Je důležité, aby obchodní tým společnosti správně a pohotově reagoval na změny na trhu a u zákazníků. Obchodní tým má k dispozici aktuální skladové zásoby a ručí za optimální nastavení pojistných zásob u jednotlivých zákazníků/výrobců.

Ukazatelé aktivity samozřejmě ovlivňuje i chybovost zaměstnanců skladu. Pokud je zboží vydáváno špatně, může trvat až několik dní tuto chybu vykompenzovat.

Motivace přímo ovlivňuje chybovost zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci správně motivováni, budou dělat méně chyb, což umožní zlepšení v oblasti zákaznického servisu. Pokud společnost vyexpeduje zákazníkovi zboží a ten posléze zjistí, že mu přišel jiný produkt, může o takového zákazníka přijít.

V perspektivě zákazníků je nejdůležitějším strategickým cílem segmentace trhu a vývoj síly jednotlivých regionů. Analýza ABC rozděluje zákazníky do třech skupin dle marže. Jedním ze strategických cílů společnosti je zaměření se nové možnosti a nové segmenty, které jsou více stabilní (nezbytná výroba i při mimořádných situacích jako byl např. COVID 19). Pro budoucí vývoj společnosti je důležité, aby získávala nové zákazníky i v oblasti nově expandujících trendů. K tomu všemu přispívají i například sociální média. V současné době mají sociální média největší efektivnost z hlediska hledání nových zákazníků. Všechny finanční ukazatelé jsou poté ovlivňovány nově přichozími i ztracenými zákazníky (Obrázek 1).

Obrázek 1: Strategická mapa společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely aplikace modelu Balanced Scorecard by měly jednotlivé strategické cíle vycházet ze zmíněné strategické mapy. Všechny cílové hodnoty společnosti strategických cílů ve všech podnikových perspektivách byly konzultovány s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Výše cílových hodnot vychází z přechozích zkušeností a budoucí vize a strategie společnosti. Hodnoty byly zvoleny tak, aby došlo k požadované optimalizaci a bylo reálné jich dosáhnout. Současná situace je znázorněna prostřednictvím analýz jednotlivých ukazatelů všech perspektiv.

## 5.4 Perspektiva finanční

Finanční perspektiva je důležitá zejména pro majitele společnosti. Využívá základní prostředky finanční analýzy, které slouží k určení finančního zdraví podniku a hodnocení celkové situace, ve které se podnik nachází. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou výkazy zisku a ztráty společně s rozvahami společnosti (Příloha 1-2). Pro společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ) spol. s r.o. byla vybrána analýza ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a ziskovosti a to v období 2006 - 2022.

#### 5.4.1 Ukazatelé rentability

Tabulka 3: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů rentability

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Udržení stabilní hladiny ROA	%	50%
Udržení stabilní hladiny ROE	%	50%
Udržení stabilní hladiny ROS	%	10%
Udržení stabilní hladiny ROCE	%	50%

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Ukazatelé rentability zkoumají, s jakou efektivitou společnost podniká. Podílově vykazují schopnost podniku dosahovat zisku a zhodnocovat svůj kapitál. Pro účel finanční perspektivy byly využity čtyři základní ukazatelé rentability, a to rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita výnosnosti zapojeného kapitálu (ROCE) (Tabulka 3). Všechny cílové hodnoty byly konzultovány s vedením FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. tak, aby splňovaly podnikové cíle a vizi (Tabulka 2).

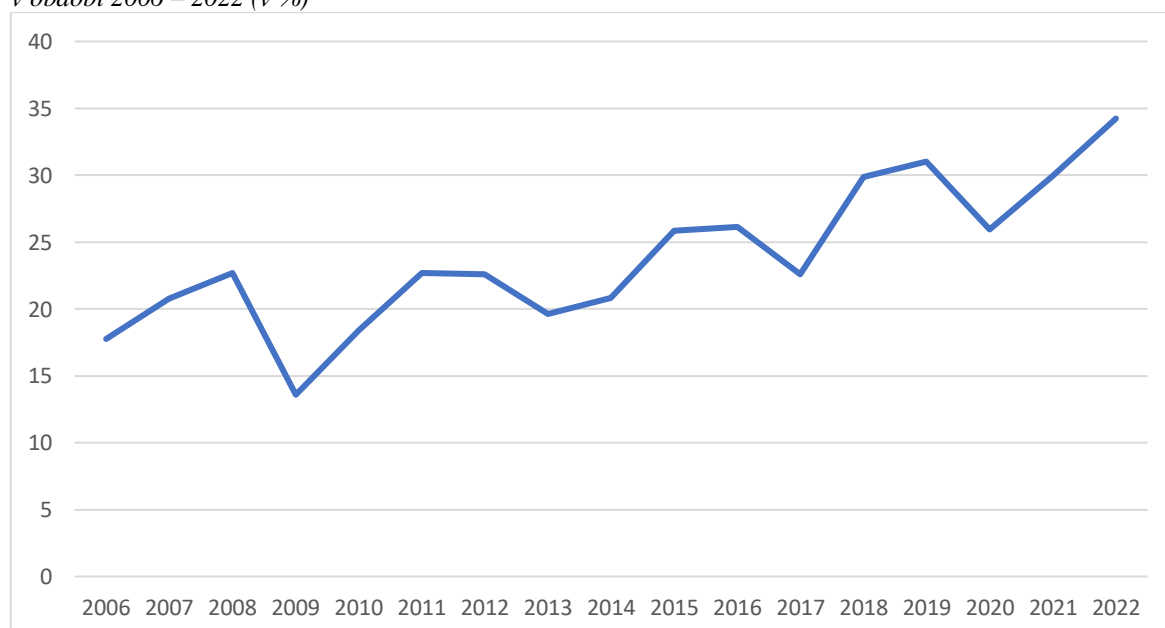
Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %)

Rok	ROA	ROE	ROS	ROCE
2006	17,74	41,37	7,48	40,57
2007	20,8	44,74	7,85	41,81
2008	22,68	46,14	12,21	32,81
2009	13,59	28,41	9,37	27,99
2010	18,38	34,4	10,85	33,39
2011	22,71	40,79	12,46	38,41
2012	22,61	38,58	11,92	37,54
2013	19,62	34,25	12,22	33,63
2014	20,84	35,98	11,39	35,3
2015	25,86	43,96	12,39	41,03
2016	26,16	48,08	13,01	43,55
2017	22,58	41,01	11,83	37,25
2018	29,87	55,14	15,16	48,96
2019	31,01	50,27	14,95	48,26
2020	25,96	44,07	13,39	41,93
2021	29,99	52,62	13,06	48,44
2022	34,24	62,18	14,2	55,67

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) pojednává o celkové výnosnosti vložených prostředků. Výsledkem je množství haléřů zisku připadajících na 1 Kč vloženého kapitálu znázorněno v %. V celém zkoumaném období je patrné, že první pokles utrpěl ukazatel rentability celkového kapitálu v roce 2009. Jedná se o minimum ukazatele, konkrétně byla rentabilita celkového kapitálu 13,59 %. Tento velký pokles byl způsoben ekonomickou krizí v roce 2008, která významně postihla průmyslový sektor na několik měsíců dopředu. Je však patrné, že se firma s těmito těžkými časy vypořádala velmi dobře, jelikož již za následující rok se ukazatel zvýšil o téměř 5 % a v roce 2011 se navrací na jeho původní hodnoty před ekonomickou krizí. V následujících několika letech, až do roku 2019, nevykazuje ukazatel ROA žádné extrémy. Významný rok byl 2019, kdy ROA poprvé překročil hranici 30 %, konkrétně 31,01 %. Dalším zlomovým rokem pro ekonomiku České republiky byl rok 2020, kdy začala pandemie COVID 19. V tomto roce všechny firmy byly nuceny omezit svůj provoz. Ovšem navzdory restrikcím byl pokles ukazatele ROA pouhých 5 %. Firma dobře zareagovala na vzniklou situaci výraznými úsporami nákladů a díky tomu bylo dosaženo velmi pozitivního výsledku. Absolutního maxima společnost dosáhla v roce 2022, a to 34,24 %, což je velmi pozitivní výsledek. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. navýšila výsledek hospodaření po zdanění o více než 35 % (Graf 1).

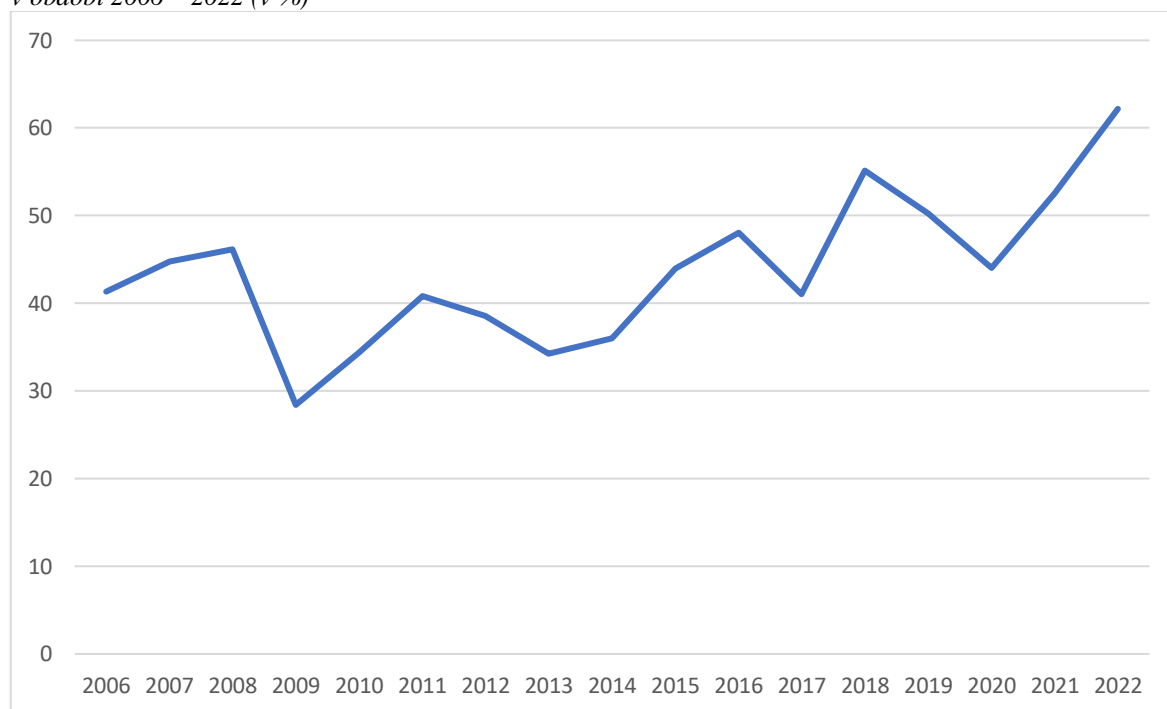
*Graf 1: Vývoj rentability celkového kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)*



*Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Podstatně vyšších hladin nabývají hodnoty rentability vlastního kapitálu, které oproti ukazateli ROA, téměř vždy překonávají hranici 30%. Výjimkou je rok 2009, kdy byl ukazatel ROE pouze 28,41 %. Příčinou je opět již zmiňovaná ekonomická krize v roce 2008, která vedla k výraznému poklesu výsledku hospodaření společnosti. Původní hodnotě z roku 2008 se po propadu ROE přiblížil až v letech 2015 – 2016. Do té doby se ROE pohyboval okolo 35 %. Od roku 2016 nastal jeden významnější pokles v roce 2017 na téměř 41 % a druhý v roce 2020 v pandemii COVID 19 na 44 %. Ovšem ani s ukazatelem ROE pandemie tolik nezatřásla. Mimo tyto výkyvy ukazatel stále rostl až do svého maxima, které bylo opět v roce 2022 – 62,18 %. Společnost velmi dobře reagovala na nepříznivou dobu a využila mnoho příležitostí, které zapříčinily zvýšení výsledku hospodaření (Graf 2).

*Graf 2: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)*

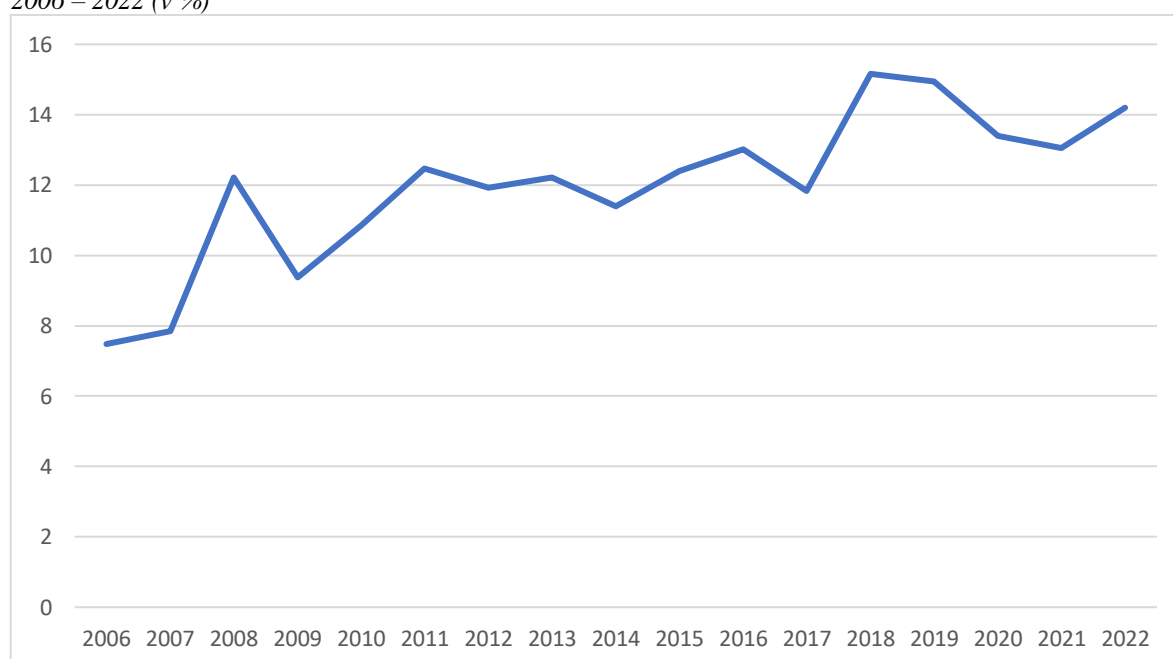


*Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

V porovnání s ostatními hodnotami ukazatelů rentability, dosahuje nejnižších hodnot ukazatel rentability tržeb. Výkyvy tohoto ukazatele nejsou příliš významné. V prvních dvou letech dosahuje ROS svých minimálních hodnot, v roce 2006 7,48 % a v roce 2007 7,85 %. To je způsobené tím, že společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. dosahovala velmi nízkého provozního výsledku hospodaření v porovnání s dalšími roky. Následující rok byl velmi úspěšný, jelikož firma dosáhla nárůstu tohoto výsledku

hospodaření a ROS vzrostl o 4,36 %. Kritický byl opět rok 2009, kdy ROS opět klesl v důsledku ekonomické krize. Od roku 2011 se ukazatel pohyboval ve stále podobných hodnotách okolo 12 %. Zlomový je rok 2018, kdy ukazatel nabyl svého maxima za celé zkoumané období, z důvodu vysokého provozního výsledku hospodaření. Nepatrný zlom nastal v roce 2020, kdy v období COVID pandemie ROS klesl o 1,6 %. Nejde ovšem o příliš významný pokles vzhledem k tomu, jak velká ekonomická krize v tomto období nastala (Graf 3).

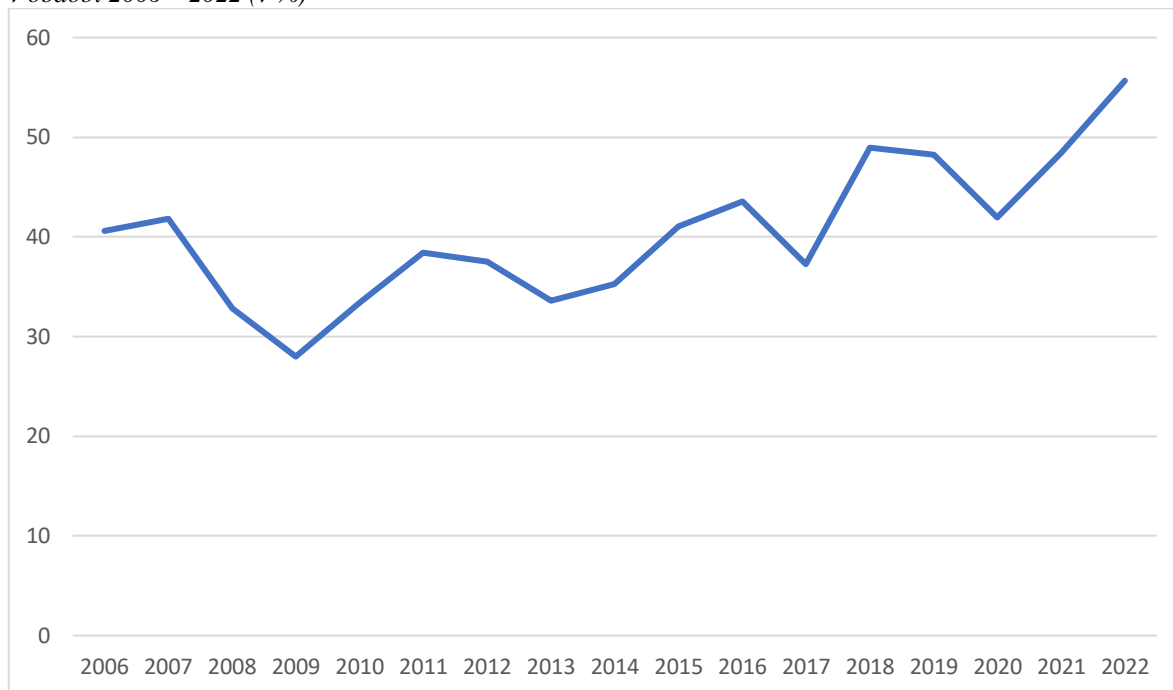
Graf 3: Vývoj rentability tržeb společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Posledním ukazatelem ze skupiny rentability je rentabilita výnosnosti zapojeného kapitálu. V porovnání s ostatními, nabývá tento ukazatel vyšších hodnot. Dalším rozdílem je, že u ROCE je patrný pokles už v roce 2008, a to o 9 %. Aspekt ekonomické krize se zde tedy promítl již v rok její konání. Minimum ROCE dosahuje až v roce 2009, jako předchozí ukazatelé rentability – 27,99 %. I přes malé výkyvy od této doby ukazatel postupně narůstá až k hranici 50 %. Svou sílu si vždy drží jeden nebo dva roky a pak mírně klesne. Stejně jako u předchozích ukazatelů, zde není tak patrný pokles v roce 2020 v souvislosti s pandemií COVID 19, v porovnání s jinými výkyvy tohoto ukazatele. Svého maxima ukazatel nabyl v roce 2022, kdy dosáhl hodnoty 55,7 %. Důvodem je zvýšená hodnota výsledku hospodaření, jako u přechozím ukazatelů rentability (Graf 4).

Graf 4: Vývoj rentability zapojeného kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

### Strategické akce a doporučení pro dosažení stabilních hodnot ukazatelů rentability

Cíle jsou nastaveny v dlouhodobém horizontu a ročně je vyhodnocováno jejich plnění. Společnost se dlouhodobě snaží o udržení ukazatelů rentability, kromě rentability tržeb, nad hranicí 50 %. Ukazatelé rentability dosahují cílových hodnot nebo je dokonce převyšují, až na rentabilitu celkových aktiv. Firma by se tedy měla více zaměřit na větší zapojení svých aktiv do podnikatelské činnosti. U všech zbývajících ukazatelů však vidíme pozitivní vzrůstající trend i přes nepříznivé vnější vlivy, jako COVID 19, energetická krize, rapidní nedostatek surovin z důvodů vyšší moci a válečný konflikt na Ukrajině. Přesto společnost stále stabilně drží pozitivní vývoj.

#### 5.4.2 Ukazatelé likvidity

Tabulka 5: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů likvidity

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Udržení stabilní hladiny okamžité likvidity	%	0,5
Udržení stabilní hladiny pohotovové likvidity	%	2
Udržení stabilní hladiny okamžité likvidity	%	3

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování



Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, které jsou posléze využívány na úhradu svých závazků v požadovaném časovém úseku a při minimálních nákladech. Pro ukazatele likvidity existují doporučené hodnoty dle několika autorů, které jsou obecně nižší než zvolené cílové hodnoty v rámci diplomové práce (Tabulka 5). Likvidita se dělí na tři základní stupně – okamžitá, pohotová a běžná. Pokud je podnik nelikvidní, nezvládá hradit své běžné závazky, což může způsobit bankrot (Tabulka 6).

Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022

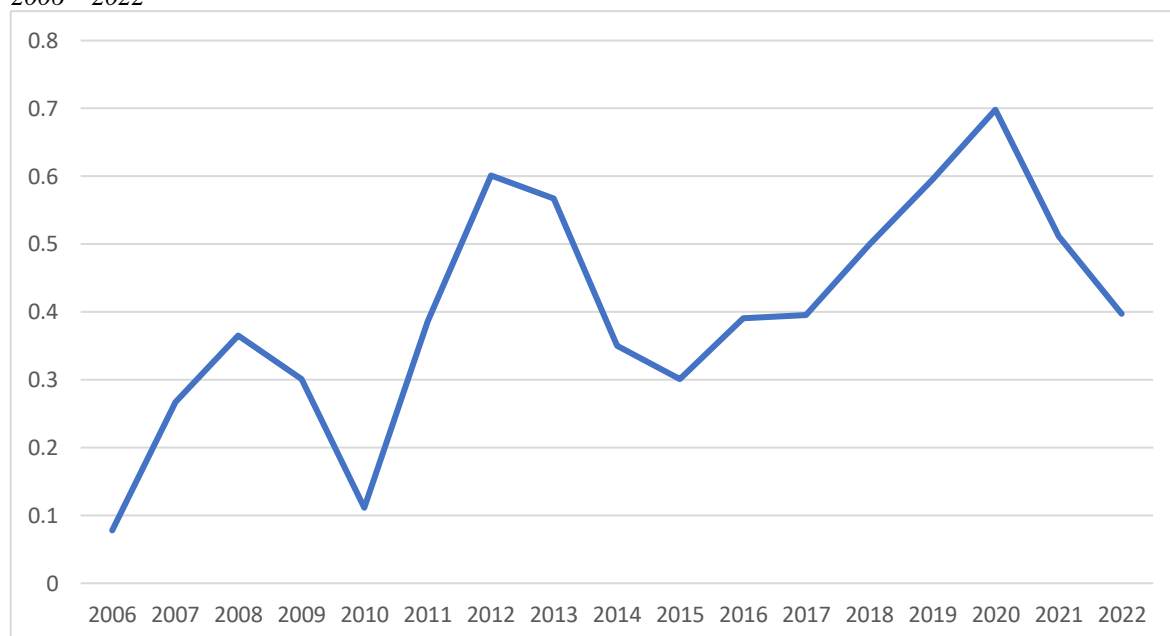
Rok	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita
2006	0,078	0,794	1,585
2007	0,267	1,109	1,902
2008	0,365	3,194	6,348
2009	0,301	1,219	1,821
2010	0,111	1,269	2,207
2011	0,386	1,634	2,659
2012	0,601	1,926	2,754
2013	0,567	1,781	2,617
2014	0,35	1,844	2,738
2015	0,301	2,098	3,411
2016	0,391	1,909	3,112
2017	0,395	2,126	3,388
2018	0,499	2,774	4,086
2019	0,595	2,419	3,932
2020	0,698	2,424	3,86
2021	0,511	2,132	3,771
2022	0,397	2,207	3,826

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. zaznamenává ve zkoumaném období velmi kolísavý vývoj tohoto stupně likvidity, který se odvíjí od výše peněžních prostředků společnosti. Velmi často je výše aktiv ovlivněna strategií, kdy zákazníci platí či neplatí své pohledávky před koncem roku. První rok zkoumaného období vykazuje velmi nízkou hodnotu okamžité likvidity. V tomto roce firma snížila hodnotu peněžních prostředků. To zapříčinilo, že likvidita přibližuje téměř nule, což činí minimum zkoumaného období – 0,078. V následujícím roce již firma disponuje přiměřenými peněžními prostředky vzhledem ke krátkodobým závazkům. Další výrazný pokles ukazatel zaznamenal v roce 2010. Pokles ovšem nebyl tak vysoký, jako již zmiňovaný rok 2006. Příčinnou je znovu

velmi nízká hladina peněžních prostředků ve firmě. V celém zkoumaném období je však více případů, kdy je okamžitá likvidita společnosti lehce zvýšená vzhledem k předem stanoveným cílovým hodnotám. Mírné zvýšení těchto hodnot jsou považovány za prospěšné. Společnost v těchto letech vykazuje zvýšené hodnoty peněžních prostředků. Nejvyšší dosažená likvidita prvního stupně byla zaznamenána v roce 2020, kdy vzrostla na úroveň 0,698. Způsobené to bylo specifickým začátkem pandemie COVID 19, kdy si firma raději nechávala zvýšenou rezervu peněžních prostředků pro všechny možné scénáře vývoje v dalších letech (Graf 5).

Graf 5: Vývoj okamžité likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022

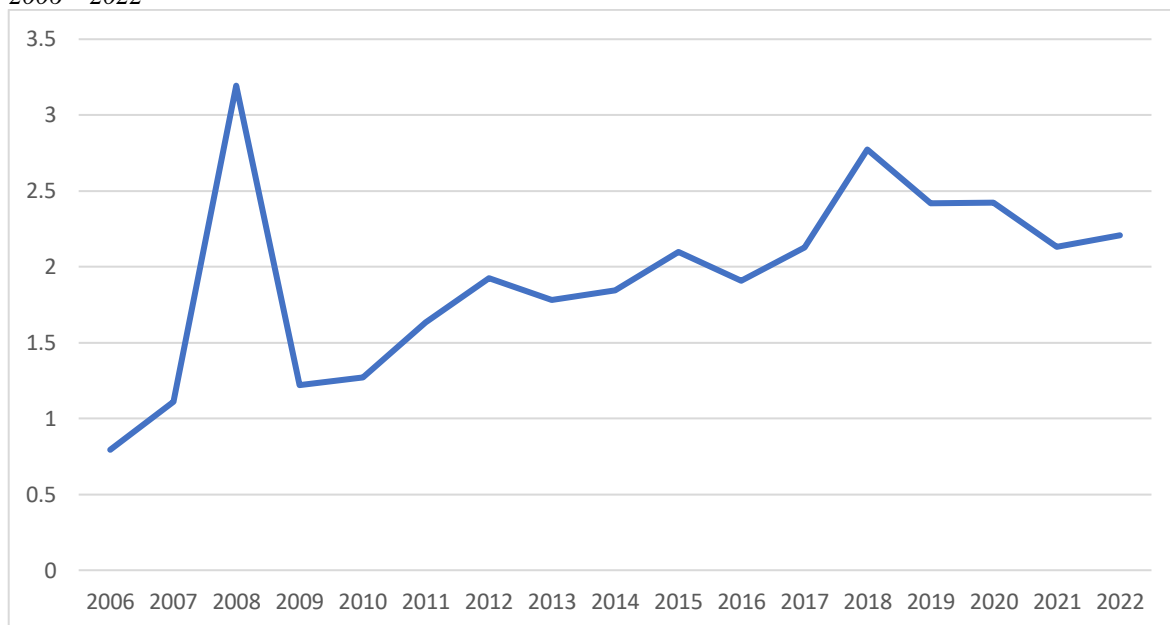


Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Stanovená cílová hodnota pohotové likvidity je 2. Vedle peněžních prostředků, časového rozlišení aktiv a krátkodobých závazků je pohotovostní likvidita závislá i na výši krátkodobých pohledávek společnosti. Rok 2006 je opět rokem, kdy i druhý stupeň likvidity dosahuje nejnižších hodnot. Způsobené je to velmi nízkými hodnotami peněžních prostředků, společně se zvýšenými krátkodobými závazky. Specifickým rokem, je rok 2008, kdy likvidita dosahuje svého maxima. Je zde patrná velmi vysoká odchylka od jinak rostoucího vývoje. Tento výkyv je způsoben velmi nízkou hladinou krátkodobých závazků. Od tohoto roku pohotovostní likvidita společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. ukazuje stále rostoucí trend až do roku 2018, kdy byla likvidita 2,774. Od toho vrcholu se likvidita opět vrací směrem k žádoucí cílové hodnotě. Drobné přesahy jsou ovšem

žádoucím jevem, jelikož firma je schopna hradit své závazky ze svého finančního majetku (Graf 6).

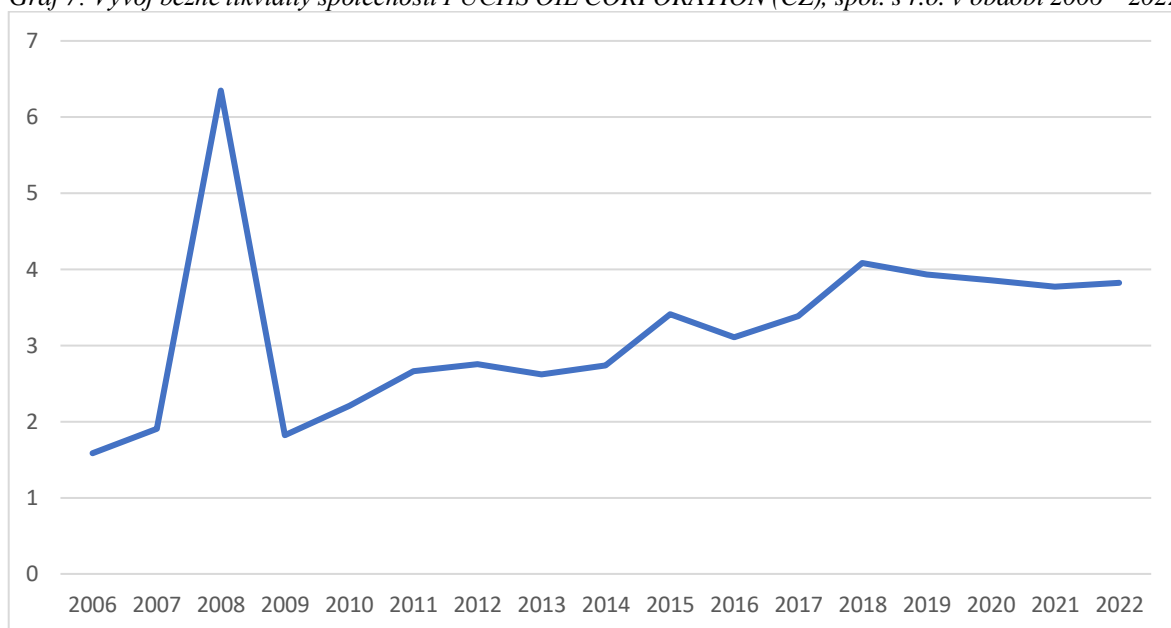
Graf 6: Vývoj pohotové likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Stanovená cílová hodnota poslední, běžné likvidity, je 3. Velmi vzdálené jsou od této hodnoty hned první dva roky zkoumaného období, rok 2006 a 2007. Stejně jako u pohotové likvidity, nastal šok likvidity v roce 2008, kdy likvidita nabývá svého maxima, a to 6,348. Zvýšení je opět způsobené velmi nízkou hladinou krátkodobých závazků. Výkyv je ovšem více patrný, jelikož se do čitatele přidávají i zásoby, které zvyšují celkový výsledek. Mimo tuto skutečnost je třetí stupeň likvidity nejstabilnějším ze všech zmíněných. Dá se říci, že likvidita má stále rostoucí trend s velmi drobnými výchyly. Celkově jsou ovšem hodnoty nad hranicí stanovených hodnot – okolo 3,5. Nejedná se však o nežádoucí jev (Graf 7).

Graf 7: Vývoj běžné likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

### Strategické akce a doporučení pro udržení stabilních hladin likvidity

FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nemá v dlouhodobém vývoji problémy v placení svých závazků, finančně si vypomáhá pouze při odvodu dividend. Hladiny jednotlivých likvidit stanovuje v dlouhodobém horizontu a ročně je vyhodnocuje. U pohotové a běžné likvidity byly interně stanoveny vyšší hodnoty, odpovídající konzervativnímu přístupu a potřebám společnosti. I přes výkyvy, které jsou zaznamenány zejména v roce 2008, kdy má společnost neobvykle nízké krátkodobé závazky, není třeba měnit strategii a doporučovat jiný přístup. Obecně lze říci, že společnost FUCHS OIL není v riziku platební neschopnosti.

### 5.4.3 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 7: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti zadluženosti

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Udržení hladiny stabilní hladiny zadluženosti	%	30 %

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Zadluženost podniku ukazuje výši cizích zdrojů, kterými společnost disponuje vůči celkovým aktivům. Hodnotí, zda je úvěrové zatížení společnosti optimálním faktorem. Vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. stanovuje optimální hladinu zadluženosti na hranici 30 %. (Tabulka 7). Analýza zadluženosti je provedena v období 2006 - 2022 (Tabulka 8).

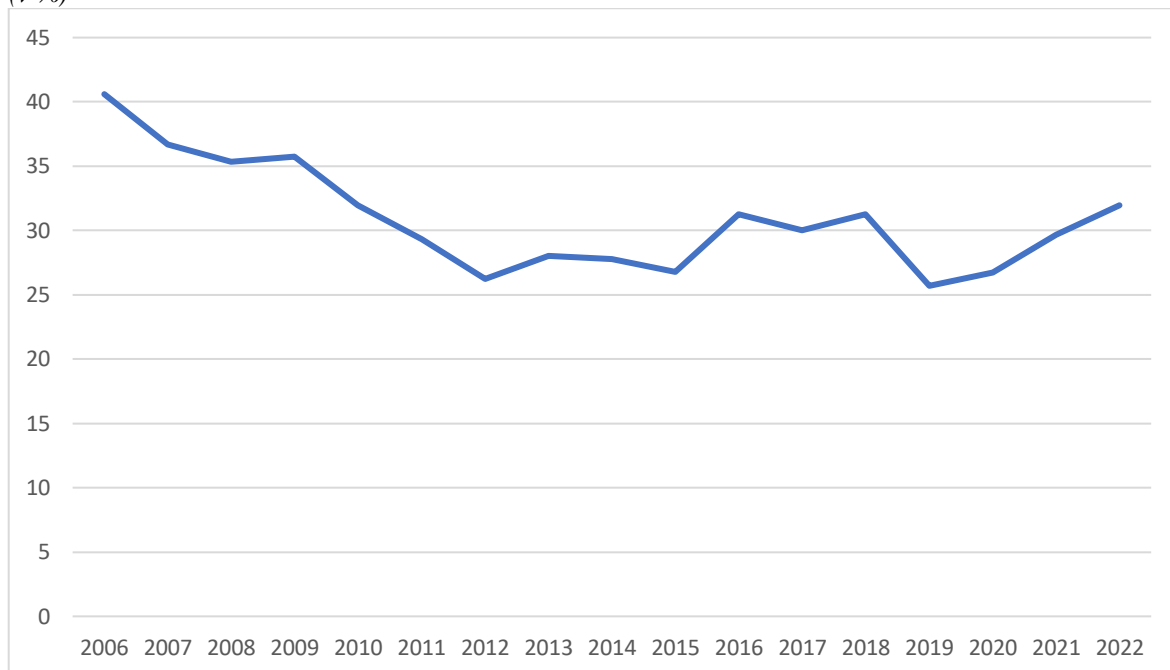
Tabulka 8: Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %)

Rok	Zadluženost	$d_i$	$k_i$
2006	40,6	-	-
2007	36,67	-3,93	0,903
2008	35,32	-1,35	0,963
2009	35,76	0,44	1,012
2010	31,96	-3,8	0,894
2011	29,33	-2,63	0,918
2012	26,21	-3,12	0,894
2013	28,05	1,84	1,070
2014	27,76	-0,29	0,990
2015	26,78	-0,98	0,965
2016	31,24	4,46	1,167
2017	30,04	-1,2	0,962
2018	31,28	1,24	1,041
2019	25,7	-5,58	0,822
2020	26,75	1,05	1,041
2021	29,67	2,92	1,109
2022	31,94	2,27	1,077

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

V celém zkoumaném období se zadluženost společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. pohybuje okolo hranice stanovené cílové hodnoty. Téměř  $\frac{3}{4}$  závazků je společnost schopna hradit z vlastních zdrojů. Z grafu 8 je patrné, že hladina zadluženosti od roku 2006 stále mírně klesá. V tomto roce nabyl ukazatel svého maxima, a to 40,6 %. Společnost v roce 2006 držela větší množství cizích zdrojů. Ukazatel je ovšem velmi stabilní. Mírné zvýšení zadluženosti společnosti je vykazováno v letech 2016 až 2018. FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. využívala v těchto letech úvěrů z důvodu vyplacení dividend (Graf 8).

Graf 8: Vývoj zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

### Strategické akce a doporučení pro dosažení míry optimální zadluženosti

Z celého zkoumaného období je patrné, že si společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. drží svůj podíl cizích zdrojů v podniku na pro ně optimální hladině. Společnost má nastavenou zdravou obchodní marži a důsledně si hlídá vývoj pohledávek, proto je schopna držet optimální hodnotu zadluženosti. V tomto ohledu je tedy současný stav na požadované úrovni. Ukazatel společnosti je v celém zkoumaném období stabilní a drží se na hranici cílové hodnoty.

#### 5.4.4 Ukazatel ziskovosti

Tabulka 9: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ziskovosti

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Zvyšování firemní ziskovosti	%	12%

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Ziskovost společnosti je chápána jako celkový zisk vykázaný vzhledem k celkovému obratu společnosti. Je důležitým ukazatelem pro firmu z hlediska vzájemného srovnání s ostatními společnostmi stejného zaměření (Tabulka 10). Jelikož je celková ziskovost úzce vázána na zákazníky, společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se již dlouhodobě snaží mít tento ukazatel na hladině 12 % (Tabulka 9).

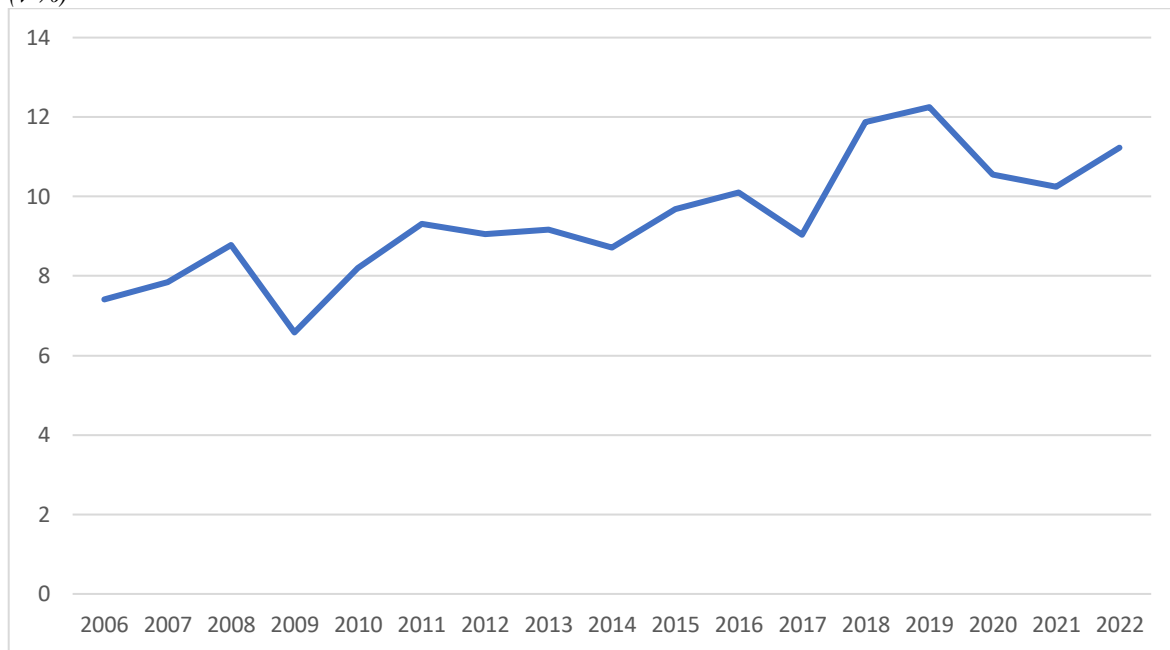
Tabulka 10: Analýza ukazatele zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %)

Rok	Ziskovost	$d_i$	$k_i$
2006	7,41	-	-
2007	7,85	0,44	1,059
2008	8,78	0,93	1,118
2009	6,58	-2,2	0,749
2010	8,2	1,62	1,246
2011	9,32	1,12	1,137
2012	9,05	-0,27	0,971
2013	9,17	0,12	1,013
2014	8,71	-0,46	0,950
2015	9,69	0,98	1,113
2016	10,1	0,41	1,042
2017	9,04	-1,06	0,895
2018	11,87	2,83	1,313
2019	12,25	0,38	1,032
2020	10,55	-1,7	0,861
2021	10,24	-0,31	0,971
2022	11,23	0,99	1,097

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

První velký pokles a zároveň minimum ukazatele nastal v roce 2009 – 6,58 %. Zároveň jde o jediný rok, kdy se ziskovost společnosti dostala pod 7 %. Způsobené to bylo ekonomickou krizí v roce 2008 a recesí českého průmyslu, následující rok přinesl nižší výsledek hospodaření. Od tohoto roku ziskovost společnosti stále mírně roste. Výrazněji ukazatel expandoval v roce 2018 a 2019, kdy nabyl svého maxima. V roce 2019 dosáhla výroba osobních automobilů v ČR svůj vrchol, což výrazně ovlivnilo pozitivní výsledek hospodaření, ziskovost se pohybovala okolo 12 %. I přes pandemii COVID 19 společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nezaznamenala pokles vyšší než 2 % oproti svým nejsilnějším rokům. Naopak v roce 2022 byla ziskovost společnosti opět více než 11 % (Graf 9).

Graf 9: Vývoj ziskovosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

### **Strategické akce a doporučení pro zvýšení ziskovosti společnosti**

Je patrné, že ziskovost společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. stále mírně roste. Tento trend může být negativně ovlivněn ekonomickou stagnací, případně recesí. Od čtvrtého kvartálu 2022 dosahuje ČR zápornou hodnotu HDP, což se zpožděně promítne i do ziskovosti společnosti.

Ziskovost společnosti přímo souvisí s obchodním týmem a jeho vedením. Cílem společnosti je dosáhnout 12% ziskovosti. Doporučením je kontinuální analýza ziskovosti/marže dosahované u všech zákazníků. Dále pak vnitřní komunikace a sdílení zkušeností z trhu o reálně dosahovaných prodejních cenách u jednotlivých segmentů a nabízení konkurenceschopné cenové hladiny. Z ekonomického hlediska je doporučením hlídat veškeré vynaložené náklady na provoz společnosti. Cílová hodnota je nastavena tak, aby se společnost vrátila na svou ziskovost z doby před pandemií COVID 19. Pro společnost je zároveň motivující, že se přes hranici 12% v minulosti již dostala.



## 5.5 Perspektiva zákazníků

Perspektiva zákazníků v sobě zahrnuje vztahy a činnosti zaměřující se na zákazníky. Zabývá se otázkou, jak je daná společnost vnímána svým okolím. V rámci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. jsou důležitými ukazateli zejména ziskovost jednotlivých zákazníků, segmentace zákazníků a propagace značky, společně s komunikací se zákazníkem.

### 5.5.1 Ziskovost zákazníků – ABC analýza

*Tabulka 11: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ziskovosti zákazníků*

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Snížit počet zákazníků s nejmenší marží ve prospěch těch s marží vyšší	%	Dosáhnout absolutních přírůstků v kategorii A a B na úkor skupiny C; Dosáhnout 50% zákazníků skupin A+B

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má momentálně (rok 2022) zhruba 1600 zákazníků. Cílem společnosti v této oblasti je stabilizovat zákazníky (Tabulka 11). V rámci analýzy byli tito zákazníci rozděleni do tří skupin podle toho, s jak vysokou marží nakupují produkty od společnosti:

- A – zákazníci vytvářející 80 % marži;
- B – zákazníci vytvářející 15 % marži;
- C – zákazníci vytvářející 10 % marži.

Analýza zobrazuje absolutní přírůstky a úbytky celkového počtu zákazníků a zákazníků jednotlivých skupin v období 2014 – 2022, kde rok 2014 je rokem výchozím. Do analýzy je taktéž zahrnut celkový absolutní přírůstek nebo úbytek mezi roky 2014 a 2022, čili celková změna zákazníků během devíti let (Tabulka 12). Do analýzy je zahrnut i ukazatel průměrného tempa růstu. Původní data a informace o obratech zákazníků nemohly být zahrnuty do diplomové práce z hlediska zachování anonymity (Příloha 3).

Tabulka 12: Vývoj skupin ABC zákazníků společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %)

Rok	celkem zákazníků	A (80% marže)	B (15% marže)	C (5% marže)
2014	2280	274	540	1466
<b>k<sub>i</sub></b>	<b>Tempo růstu (%)</b>			
2015	-1,184	-9,124	-1,481	0,409
2016	-4,660	-6,827	-4,699	-4,280
2017	-2,840	-4,310	-4,734	-1,916
2018	-6,612	-4,955	-8,075	-6,368
2019	1,539	-0,474	16,892	-3,400
2020	-1,971	-4,762	0,193	-2,400
2021	1,443	7,500	6,346	-1,639
2022	0,356	2,326	2,170	-0,833
<b>Průměrné tempo růstu (%)</b>	-1,780	-2,710	0,570	2,570
<b>Rozdíl mezi roky 2014 a 2022</b>	-13,377	-19,708	4,630	-18,827

Zdroj: interní údaje o zákaznících společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. dlouhodobě vykazuje pokles počtu svých zákazníků v absolutní hodnotě. Společnost se dlouhodobě snaží o to, aby měla maximum zákazníků suverénních a dlouhodobě udržitelných. Zároveň ovšem chce co nejvíce zákazníků ve skupině A na úkor skupiny B a C.

Největší úbytky z celkových zákazníků byly v období 2016 – 2018. V těchto letech přišla společnost meziročně o 3 – 7 % zákazníků. Důvodem je změna strategie společnosti, v rámci které byly ukončeny neprofitabilní nebo nízko-maržové obchody. Zároveň byla část malých zákazníků ze skupiny C podstoupena servisu distributorů. Celkově za devět let působení ztratila společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. 13 % zákazníků. Část z nich je přesunuta pod distributory.

Dlouhodobě má společnost 2/3 zákazníků ve skupině C, což je nežádoucí jev. Celkově v této skupině však ubylo téměř 19 % zákazníků za devět let. Zvýšil se ovšem počet zákazníků ve skupině B na úkor přechozí zmiňované skupiny. Tímto společnost splňuje jeden ze strategických cílů. Část menších zákazníků alokovala na distributory a došlo k významné úlevě logistické činnosti.

Skupina B zaznamenávala úbytky až do roku 2018, kdy došlo k největšímu poklesu 8 %. V následujícím roce ovšem přišel významný přírůstek téměř 17 % a od té doby následovalo

pouze další navýšení této skupiny. Celkem skupina s 15 % marží zaznamenala nárůst zákazníků o téměř 5 %.

I přesto, že se celkový počet zákazníků ve skupině A snížil o takřka 20 %, významně se zvýšila dosazená marže na zákazníka (o 79 %). Nejvyšší úbytek společnost zaznamenala u této skupiny v roce 2015, kdy ztratila 9 % zákazníků. Naopak nejvyšší meziroční přírůstek nastal v roce 2021, i přes velké problémy pandemie COVID 19 – o 7,5 %. Promítnuta je zde velmi dobrá práce obchodních zástupců a úspěšně uzavřené dlouhodobé spolupráce. Nyní je skupina zákazníků A stabilní a podařily se překonat kromě covidového období i rapidní nárůsty výrobních cen a nedostatek surovin (Tabulka 12).

### **Strategické akce a doporučení pro naplnění cílů ziskovosti zákazníků**

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se již dlouhodobě snaží o eliminaci zákazníků s nejmenší marží. Tato strategie se projevuje již od roku 2016. Společnost by i nadále měla intenzivně své malé zákazníky převádět na lokální distributory. Tímto krokem společnost přijde o jistý zisk, ale ušetří náklady na logistický servis. V rámci doporučení by vedení společnosti mělo určit konkrétní vyčíslení, například podle hodnoty ročního obrátu, které zákazníky alokovat.

Společnost ovšem zaznamenává patrnější přírůstky pouze ve skupině B a od roku 2021 i zákazníků ve skupině A. V tomto trendu by měla společnost pokračovat. Z hlediska strategického změření by měli být zákazníci perspektivní, z tzv. Průmyslu 4., kteří neustále investují do svých výrobních procesů, zavádějí automatizace a digitalizace a je u nich prostor na zavádění špičkových kapalin. U takto zaměřených zákazníků lze aplikovat i FUCHS digitální řešení sledování spotřeby kapalin s on-line výstupy.

#### **5.5.2 Segmentace zákazníků**

*Tabulka 13: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti segmentace zákazníků*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cílová hodnota</b>
Rozšířit portfolio zákazníků o nové segmenty	%	Diverzifikovat své portfolio zákazníků/ Omezit zákazníky s přímou vazbou na automobilový průmysl na 50%

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má velmi široké spektrum nabízených výrobků. Největší zastoupení v tomto portfoliu má automobilový průmysl včetně subdodavatelů. Jedním z hlavních cílů společnosti je tento fakt eliminovat

(Tabulka 13). Automobilový průmysl, jako páteří v České republice, je závislý na subdodávkách jednotlivých komponent, které se v covidové době výrazně zhoršily a nestabilita pokračuje. V době pandemie byl automobilový průmysl první, který byl zastaven, jelikož nejde o součást kritické infrastruktury.

Jelikož společnost disponuje mnoha nejrůznějšími produkty, v rámci diplomové práce jsou zákazníci rozděleni do 7 hlavních kategorií podle odvětví a typu služeb:

- průmysl (zde se nachází veškerý průmysl související s automobilovou výrobou);
- servis osobních a nákladních vozů, kolejová a pásová doprava;
- oleje a maziva, které se aplikují do nových vozidel jako prvonáplně (OEM);
- zemědělství;
- těžba;
- stavebnictví;
- potravinářství.

Společnost se již dlouhodobě snaží o navyšování podílů segmentů mimo automobilový průmysl. Pro analýzu současné situace byla vybrána dvě zkoumaná období, která ukazují firemní pokrok za uplynulé čtyři roky (Tabulka 14). Zdrojem informací pro tuto analýzu jsou obraty zákazníků, které nemohly být v rámci diplomové práce uvedeny (Příloha 4).

*Tabulka 14: Porovnání rozložení nejvíce zastoupených segmentů společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v roce 2018 a 2022 (v %)*

Kategorie	Rok		Rozdíl
	2018	2022	
Průmysl	63,90%	54,54%	-9,36%
Servis	14,05%	16,28%	2,24%
OEM (prvonáplně)	12,98%	20,86%	7,89%
Zemědělství	3,19%	3,11%	-0,09%
Těžba	2,93%	2,09%	-0,84%
Stavebnictví	2,23%	2,27%	0,04%
Potravinářství	0,73%	0,86%	0,12%

*Zdroj: interní údaje o zákaznících společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Je patrné, že v roce 2018 bylo celkově v portfoliu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. téměř 2/3 obratu u zákazníků zabývajících se automobilovým průmyslem. Vedení společnosti tedy vytvořilo strategický plán, zaměřený zejména na segmentaci českého trhu a potenciály ve všech odvětvích.

Byli vytipováni konkrétní zákazníci v jednotlivých regionech a stanoveny cíle, kterých se chce společnost do roku 2025 dosáhnout.

Z tabulky 14 je zřejmé, že se společnosti úspěšně daří snižovat závislost na průmyslu spojeným s výrobou osobních automobilů. Zvýšil se podíl v OEM, což je pro společnost velmi výhodný krok i přesto, že mnohdy jde také o dodávky do výroby osobních automobilů. Zavedení první náplně je většinou velmi složitý proces a po schválení zůstávají kapaliny stabilně i několik let. Ke zvýšení podílu na obratu došlo v servisním odvětví nákladních a osobních vozů, kolejové a pásové dopravě.

Je zde ovšem stále několik segmentů, kam se společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nedaří proniknout. Jde zejména o zvýšení podílu v zemědělství a potravinářství. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nedokáže snížit cenovou hladinu vzhledem k silné konkurenci především z Polska. I stavebnictví bylo velmi utlumeno v pandemii COVID 19, kdy se zastavily veškeré stavby kromě dálnic. Zachování těžebního sektoru je taktéž velmi náročné. Tento sektor je primárně v České republice zastoupen těžbou uhlí. Celý segment je tedy korigován vládou a měl být zastaven v roce 2022. S příchodem vojenského konfliktu na Ukrajině se musela těžba obnovit, ale dříve či později dojde k úplnému zastavení (Tabulka 14).

### **Strategické akce a doporučení pro naplnění cílů segmentace zákazníků**

Podle průběžných analýz se společnosti daří diverzifikovat svoje portfolio zákazníků od automobilového průmyslu na nové segmenty. Kromě doporučení pokračovat v tomto trendu dle vytyčené strategie je nutné i aktivně vyhledávat dodavatele komponent pro elektromobilitu, ať půjde o baterie nebo další součásti pohonné jednotky.

S odklonem těžby uhlí a útlumem používání zemního plynu je třeba doporučit zvýšit zaměření na jiné zdroje – např. výroba a distribuce elektřiny, solární a větrné elektrárny včetně servisu, nebo bioplynové zdroje. I nadále je potřeba se zaměřit na potravinářství, ačkoli není jednoduché do segmentu proniknout.

### 5.5.3 Podíl zákazníků v jednotlivých regionech

Tabulka 15: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti podílů zákazníků v jednotlivých regionech

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Růst zákazníků v jednotlivých regionech České republiky	%	Progresivní růst zákazníků ve všech regionech České republiky kopírující vývoj HDP v ČR

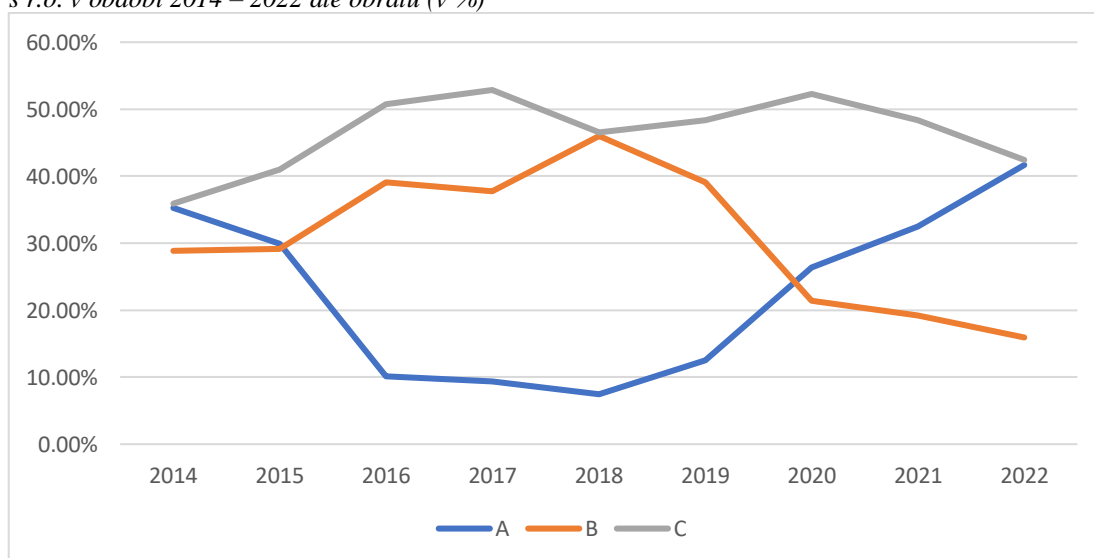
Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Obchod a hledání nových zákazníků společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. probíhá prostřednictvím obchodně-technických zástupců společnosti. Obchodní tým se dělí dle jejich zaměření na automobilní a průmysloví. Celá Česká republika je poté dále rozdělena u automobilního zaměření na tři části a u průmyslových zákazníků na šest částí. V rámci diplomové práce jsou, kvůli zachování diskrétnosti, hodnoty jednotlivých obrátů vyjádřeny relativně, které slouží ke vzájemnému srovnání regionů (Příloha 5). Vedení společnosti si v ideálních podmínkách přeje progresivní růst všech regionů (Tabulka 15). Analýza je provedena v období 2014 – 2022.

U skupiny automobilního zaměření zákazníků se spojují regiony:

- skupina A – východní Čechy, západní Čechy a jižní Čechy;
- skupina B – jižní a severní Morava;
- skupina C – střední Čechy a severní Čechy.

Graf 10: Vývoj podílu zákazníků automobilního zaměření společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2014 – 2022 dle obrátu (v %)



Zdroj: interní údaje o zákaznících společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Z grafu 10 je patrné, že nejsilnější automotivní zastoupení má společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. ve středních a v severních Čechách. V celém zkoumaném období má tato skupina celkový podíl zákazníků nad hodnotami ostatních regionů. Ve svém maximu tato skupina nabývá více než 50 % zákazníků celého automotivního průmyslu společnosti. Vypovídá to o velmi silném regionu společně se schopným obchodním zástupcem.

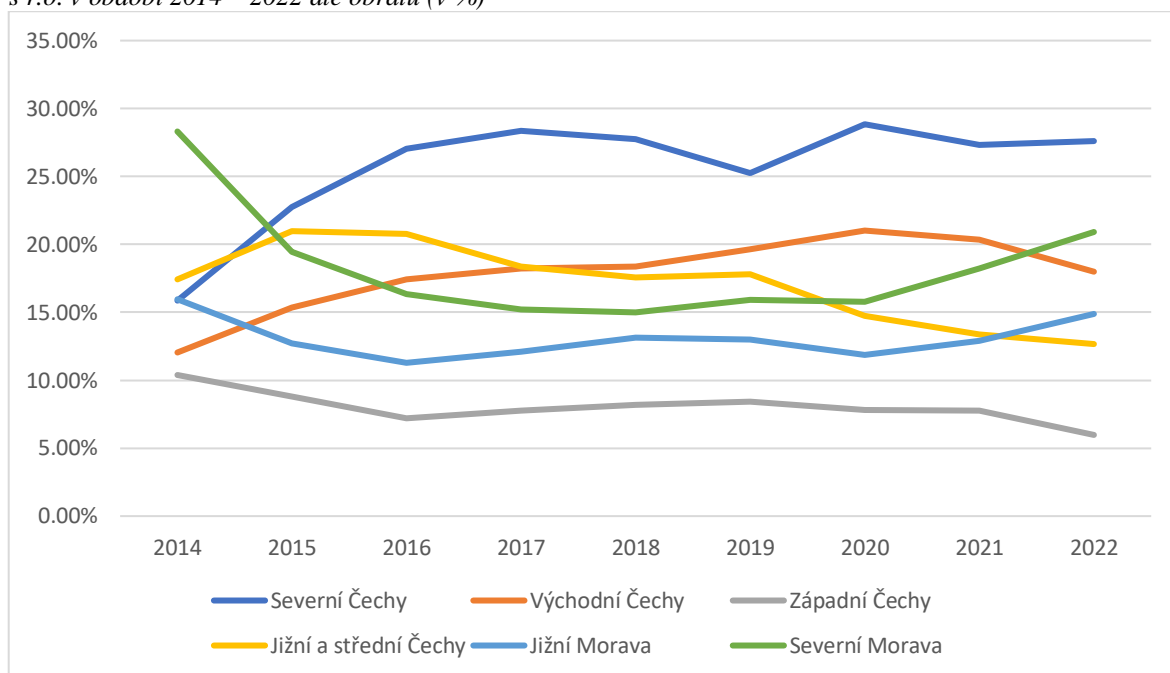
Naopak nejslabším a zároveň nejvíce nestabilním článkem byla skupina A před rokem 2018. Na počátku zkoumaného období byl tento region na stejné výchozí pozici, jako byl první zmiňovaný – okolo 35 % celkového podílu. Ovšem o dva roky později se skupina dostala na úroveň 10 % podílu zákazníků zejména kvůli častým změnám v obchodním obsazení. Ve svém minimu v roce 2019 měl region pouze 7,5 % celkového podílu. Ve druhé polovině roku 2018 došlo k personální stabilizaci a v roce 2019 nastal zvrát. Na konci roku 2022 se podíl skupiny A dostal opět na téměř stejnou hodnotu, jakou dosahuje skupina C a to i přes pandemii COVID 19.

Vývoj poslední skupiny B, pod kterou se skrývá celá Morava, je v časové řadě nestabilní. Po pozitivním růstovém trendu do roku 2018 následuje pokles, který se nedaří zastavit ani po personální změně. Jedním z důvodů je cenová konkurence v servisech osobních a nákladních vozů. Nachází se zde silné zastoupení zemědělského sektoru, do kterého se společnosti dlouhodobě nedaří proniknout (analýza 5.5.2) (Graf 10).

V rámci druhé skupiny průmyslových zákazníků je Česká republika rozdělena na šest regionů:

- severní Čechy;
- jižní a střední Čechy;
- východní Čechy;
- západní Čechy;
- severní Morava;
- jižní Morava.

Graf 11: Vývoj podílu zákazníků průmyslového zaměření společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2014 – 2022 dle obrátu (v %)



Zdroj: interní údaje o zákaznících společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Nejlepší vývoj v celém zkoumaném období náleží regionu severní Čechy. Na severu se nachází několik velkých firem, se kterými má společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ) spol. s r.o. dlouhodobou spolupráci. Většina z nich jsou výrobci komponent do automobilového průmyslu, v posledních letech i výrobci plastů nejen do tohoto segmentu. Své maximum celkového podílu zákazníků severní Čechy zaznamenaly v roce 2020 – téměř 30 %. Od toho roku až do konce zkoumaného období zažívá region stagnaci.

Velmi pozitivní vývoj má v celém zkoumaném období region východních Čech, který stále mírně roste každým rokem až do roku 2020 – 2021. Podíl zákazníků regionu vzrostl o více než 10 % za 7 let, což je největší rozdíl ze všech regionů vůbec. Je zde mnoho zákazníků používající obráběcí kapaliny na podobné výrobní technologie. Společnost využívá dlouhodobé zkušenosti obchodně-technického zástupce a nabízí zákazníkům i úspory z nákladů.

Prakticky totožný vývoj mají oba regiony na Moravě. Jediným rozdílem je, že sever Moravy má v celém zkoumaném období větší celkový podíl zákazníků. Oba regiony zaznamenaly prvním rokem zkoumaného období výrazný pokles. Poté docházelo k mírným meziročním poklesům či ke stagnaci počtu zákazníků až do roku 2020. V posledních letech zkoumaného období ovšem oba regiony mírně rostou a vrací se zpátky na počáteční hodnoty. Region severní Moravy poznamenává vývoj těžby uhlí, který se v průběhu let měnil a s ním



se měnily i odběry dalších společností navázaných na hornickou činnost. Celkově se v moravských regionech meziročně daří hledat nové příležitosti a to i mimo oblasti výroby automobilů – elektrotechnický nebo potravinářský průmysl.

Region jižních a středních Čech od roku 2016 v počtu zákazníků klesá. Vliv na to mělo časté střídání obchodních pracovníků ve středních Čechách, které vyústilo ke spojení regionu do jednoho. I když je region rozlohou velký, není typicky průmyslový. Došlo zde ke ztrátám zákazníků kvůli konkurenčnímu cenovému tlaku.

I přes množství průmyslových firem, jsou nejslabším regionem v počtu zákazníků západní Čechy. Zároveň jde taktéž o velmi stagnující region. Celkový podíl zákazníků se pohybuje v celém zkoumaném období okolo 7 %. Společnost má velký problém najít v tomto regionu stabilního obchodního zástupce. Z důvodu nemoci byl dokonce po několik let bez obchodního zástupce. Tento region je tedy velmi dobrým příkladem toho, jak důležité mít stabilní zastoupení ve všech regionech České republiky jak pro stávající zákazníky, tak pro obchodní akvizice (Graf 11).

### **Strategické akce a doporučení pro naplnění cílů v podílu zákazníků v jednotlivých regionech**

Kontinuální rozvoj ve všech regionech je předpokladem pro stabilní růst firmy. Nelze dlouhodobě nahrazovat ztráty v jiných regionech. Trh s mazivy v ČR mírně klesá z důvodu stagnace investic do nových subjektů a kvůli recyklaci kapalin u stávajících zákazníků je potřeba pokrýt celou republiku.

Proto je hlavním doporučením detailní práce s ekonomickými výsledky z jednotlivých regionů, komunikace s obchodním týmem a hledání řešení v oblasti strategie průniku na nové segmenty trhu. S tím souvisí i správná motivovanost obchodních zástupců, jelikož z největší části právě díky nim vznikají nové obchody. I z tohoto hlediska je poslední perspektiva modelu převážně věnována tomuto tématu. Nutné je navazovat na předchozí segmentaci trhu ČR, vytvářet dílčí obchodní strategie na daný rok a oslovovat vybrané zákazníky podle připraveného plánu. S rozborem nových potenciálů by mohla pomoci i umělá inteligence.

### 5.5.4 Větší povědomí o společnosti

Tabulka 16: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti zvětšování povědomí o společnosti

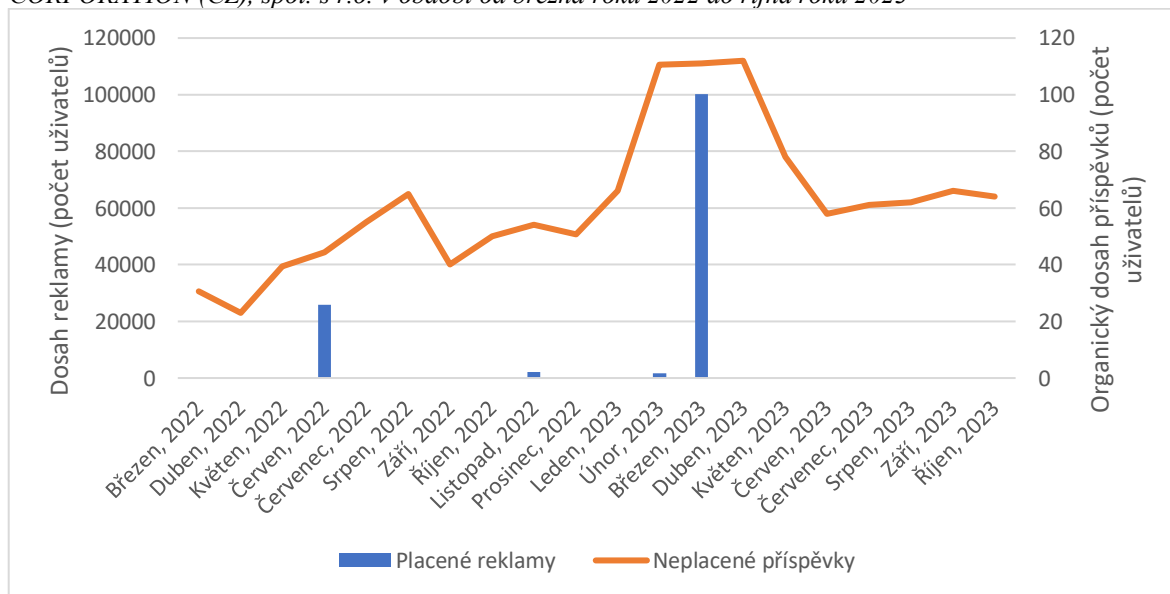
Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Zajistit větší povědomí o společnosti	Počet uživatelů	Neustále se zvyšující měsíční dosah

Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. začala, mimo budování povědomí o své značce prostřednictvím obchodních zástupců, působit i na platformě Facebook. Na tuto sociální síť společnost několikrát měsíčně přidává novinky týkající se svých produktů. Také přidává zajímavosti o speciálních výrobcích, informace o nově navázaných spolupracích nebo například fotografie z absolvovaných veletrhů nebo ze života společnosti. Pro společnost je důležité, aby se dosah jejich sociální sítě neustále zvyšoval (Tabulka 16).

V roce 2023 začala společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. využívat i platformu LinkedIn. V rámci diplomové práce je ovšem analyzována pouze platforma Facebook, jelikož na LinkedIn se společnost objevila teprve v nedávné době.

Graf 12: Vývoj organického a placeného dosahu sociální sítě Facebook společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od března roku 2022 do října roku 2023



Zdroj: facebooková stránka společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Společnost začala propagaci prostřednictvím sociální sítě teprve na začátku roku 2022 (Příloha 6). První nárůst průměrného měsíčního dosahu příspěvků začal v červnu roku 2022. Společnost v tomto měsíci poprvé zainvestovala do placené reklamy příspěvku.

Celkem společnost zaplatila 1622,- Kč za tři příspěvky, které vedly k průměrnému dosahu téměř 26 000 uživatelů. První vydaná reklama dokonce dosáhla přes 70 000 zobrazení.

I přesto reklama přinesla povědomí o společnosti i v následujících měsících, jelikož se hladina organického dosahu zvýšila oproti období před zmíněnými reklamami o dvojnásobek. V listopadu roku 2022 došlo k další malé posilující reklamě, která měla dosah pouze 2200 uživatelů. Největší přírůstek uživatelů na Facebooku společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. proběhl v únoru až dubnu roku 2023. Obě reklamy měly celkový dosah přes 100 000 uživatelů. Do těchto reklam společnost investovala 1 140,- Kč a návratnost v podobě uživatelů byla vysoká. I přes to, že poté přišel jistý pokles uživatelů na facebookové stránce, nebyl tak velký jako před zmíněnými reklamami.

Společnost za celé zkoumané období investovala celkem šestkrát do placené reklamy. Rozpočet na tyto reklamy nepřekročil hranici 3 500,- Kč. Na všech reklamách je patrné, že měly výrazný vliv na chod facebookových stránek. Každý placený obsah měl za příčinu výrazný nárůst nových uživatelů na následující měsíce (Graf 12).

### **Strategické akce a doporučení pro naplnění cílů většího povědomí o společnosti**

Z analýzy je patrné, že placené reklamy mají pozitivní efekt na vývoj sociálních sítí. Doporučením je však pravidelná měsíční investice. Je zřejmé, že každá reklama přináší velký příliv nových uživatelů, kteří však postupem času opět ubývají. Pokud by však každý měsíc proběhla další placená reklama, noví uživatelé by stále přibývali. To znamená, že by se snižoval úbytek stávajících uživatelů, společně s větším přírůstkem nových uživatelů.

I přes to, že má společnost své stránky teprve druhým rokem, zaznamenává v rámci celého zkoumaného období růst svých návštěvníků.

Současně je potřeba dále rozšiřovat činnost na LinkedIn, případně Google.

## **5.6 Vnitropodniková perspektiva**

Vnitropodniková perspektiva je zaměřena na všechny činnosti společnosti, které přímo ovlivňují interní hodnotový řetězec. Je složena z jednotlivých činností, které jsou klíčové pro dosažení finančních i zákaznických cílů. Zvláštní pozice je vytyčena pro vedení a managementu podniku, kteří mají svůj tým k těmto procesům přivést a motivovat.

Jelikož se společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. zaměřuje na prodej a distribuci výrobků, které dováží převážně od dceřiných společností FUCHS SE,

nejdůležitější procesy jsou generovány uvnitř společnosti. Hlavní jsou logistické procesy, které se skládají z několika klíčových oblastí:

- příjem objednávek;
- objednávky u dodavatele;
- importní doprava;
- skladování (naskladnění, vyskladnění);
- rozvoz zákazníkům;
- řízení skladového hospodářství;
- krizové řízení.

Společnost přijímá objednávky pouze v písemné formě. Zpracování probíhá ihned po obdržení objednávky pomocí systému SAP. Cena je sjednaná prostřednictvím obchodního zástupce nebo plošně mateřskou společností u globálních zákazníků. V případě nového produktu se na cenu obchodní zástupce poptává přes logistika ve výrobní organizaci a až poté je objednávka vytvořena.

Smyslem další fáze procesu je zajistit zboží od dodavatelů včas, ve správném množství a za co nejnižší cenu. Před vystavením každé objednávky je potřeba zohlednit minimální množství daného produktu, obrátkovost, dobu potvrzení dodavatelem a dodací termíny. Po odeslání objednávky dodavatel vystaví potvrzení.

Následuje doprava zboží od dodavatelů do České republiky. Zboží je z 90 % přepravováno kamionovou dopravou. Výběr dopravce probíhá na základě cenové nabídky a časové dostupnosti. Kamiony je třeba rozložit v týdnu tak, aby sklad nebyl přetížen vykládkami kamionů.

Po příjezdu kamionu ho pracovníci skladu vyloží do vykládkové zóny a zkontrolují jeho obsah podle předem zasláných dokumentů. Zboží je poté přijato do systému SAP a skladník ho založí na předem vygenerovanou pozici. V případě rozdílů a změn ho skladová administrativa může v systému upravit. Vyskladnění funguje na základě objednávky zákazníka. Prostřednictvím skladové administrativy skladník dostane seznam s položkami a jejich počtem, které má být vyskladněno (dispozice k dopravě). FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. využívá taktéž služby společnosti GEIS, pro kterou jsou produkty připravovány v den odjezdu.

Společnost spolupracuje s několika soukromými dopravci pro expedici zboží. Pro tyto soukromníky je plánována trasa den před závozem. Zboží, které není možné efektivně zařadit do vlastní dopravy, je dodáváno přes službu GEIS.

Podstatnou složkou logistického procesu je i řízení skladového hospodářství. Veškeré dodávky a zásoby produktů je potřeba plánovat dle forecastů, objednávek a na základě věrohodných podložených informací buď přímo od zákazníků, nebo obchodního zástupce. Důležitá je i komunikace mezi všemi složkami logistického procesu. Nutné je definovat zástupce pro všechny pozice řetězce. Při výpadku systému SAP nebo internetu je potřeba dodržet postupy hlášení.

Pro účel diplomové práce byly zvoleny ve vnitropodnikové perspektivě ukazatelé aktivity - konkrétně rychlost obratu zásob, doba obratu zásob a doba splatnosti pohledávek. Všechny tyto ukazatelé jsou pro společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vypočítány pro období 2006 – 2022. Zdrojem informací pro dané ukazatele jsou výkazy zisku a ztráty společně s rozvahami společnosti (Příloha 1-2). V rámci vnitropodnikové perspektivy je do diplomové práce zahrnuta i analýza chybovosti zaměstnanců skladu. Podkladem této analýzy jsou záznamy chyb evidované skladovou administrací (Příloha 7).

### 5.6.1 Ukazatelé aktivity

*Tabulka 17: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů aktivity*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cílová hodnota</b>
Rychlost obratu zásob	Počet obrátek/rok	7
Doba obratu zásob	Počet dnů	50
Doba splatnosti pohledávek	Počet dnů	50

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Ukazatelé aktivity udávají, s jakou mírou efektivity společnost hospodaří se svými aktivy. Zároveň informují o časovém intervalu, po jakou dobu jsou v aktivech vázány finanční prostředky podniku. Obecně pracují s dílčími majetkovými částmi, které poměrují s tržbami. Analýza ukazatelů aktivity byla provedena v období 2006 – 2022 (Tabulka 18). Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. si ukazatele aktivity řídí buď sama, nebo jejich strategie vychází z centrální firmy v Mannheimu (Tabulka 17).

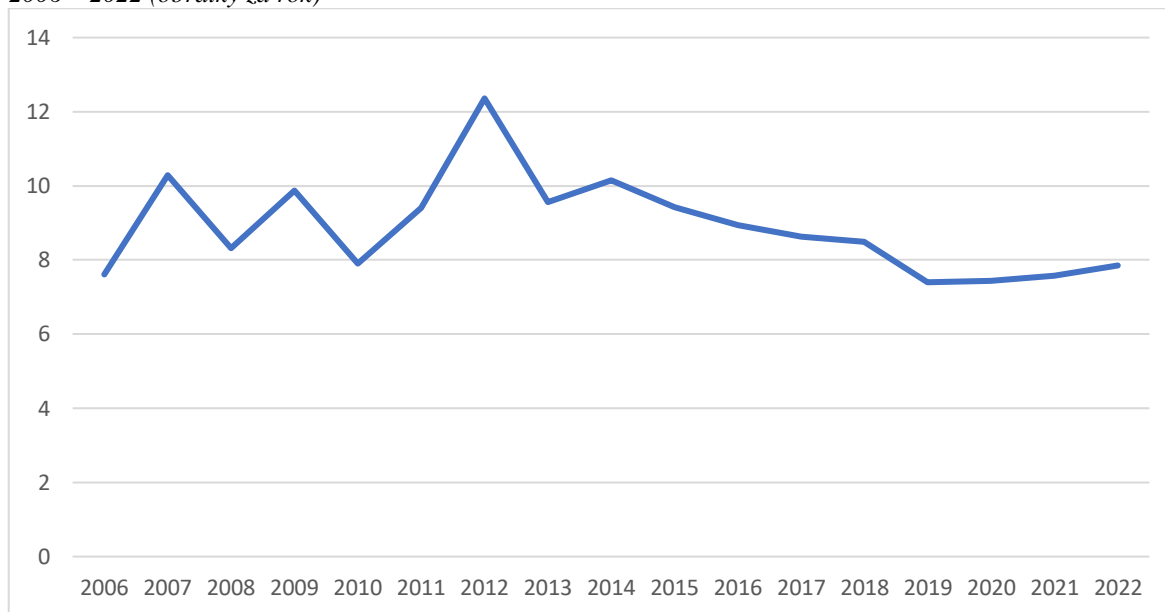
Tabulka 18: Vývoj ukazatelů aktivity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (Rychlost obrátu v obrátkách za rok, Doba obrátu ve dnech)

Rok	Rychlost obrátu zásob za rok	Doba obrátu zásob (dny)	Doba splatnosti pohledávek (dny)
2006	7,61	47,33	43,21
2007	10,29	34,98	37,19
2008	8,32	43,27	38,93
2009	9,87	36,48	55,64
2010	7,91	45,48	56,16
2011	9,41	38,25	46,55
2012	12,36	29,13	46,6
2013	9,57	37,61	54,61
2014	10,15	35,47	59,27
2015	9,43	38,17	53
2016	8,94	40,27	51,8
2017	8,63	41,71	58,74
2018	8,49	42,43	74,92
2019	7,4	48,66	60,11
2020	7,44	48,36	60,03
2021	7,57	47,53	48,06
2022	7,85	45,85	53,47

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Každé aktivum, které vstoupí do společnosti, by se mělo alespoň sedmkrát obrátit. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vykazuje s porovnáním se stanovenými cílovými hodnotami velmi dobré výsledky, jelikož minimum tohoto ukazatele, které je zaznamenáno v roce 2019, se nachází téměř na hladině cílové hodnoty. Na začátku zkoumaného období křivka rychlosti obrátu ukazuje pravidelný kolísavý vývoj. V roce 2012 ukazatel nabyl svého maxima, a to 12,36 obrátek. Od tohoto roku ukazatel až do konce zkoumaného období mírně klesá, avšak pohybuje se v rozmezí od 7,4 až do 10,15 obrátek za rok, což je pro společnost velmi dobrý a stabilní výsledek. V průběhu celého sledovaného období došlo k navýšení hodnoty skladových zásob společnosti až téměř na dvojnásobek z důvodu požadavků zákazníků držet u sebe co nejmenší skladové zásoby (Graf 13).

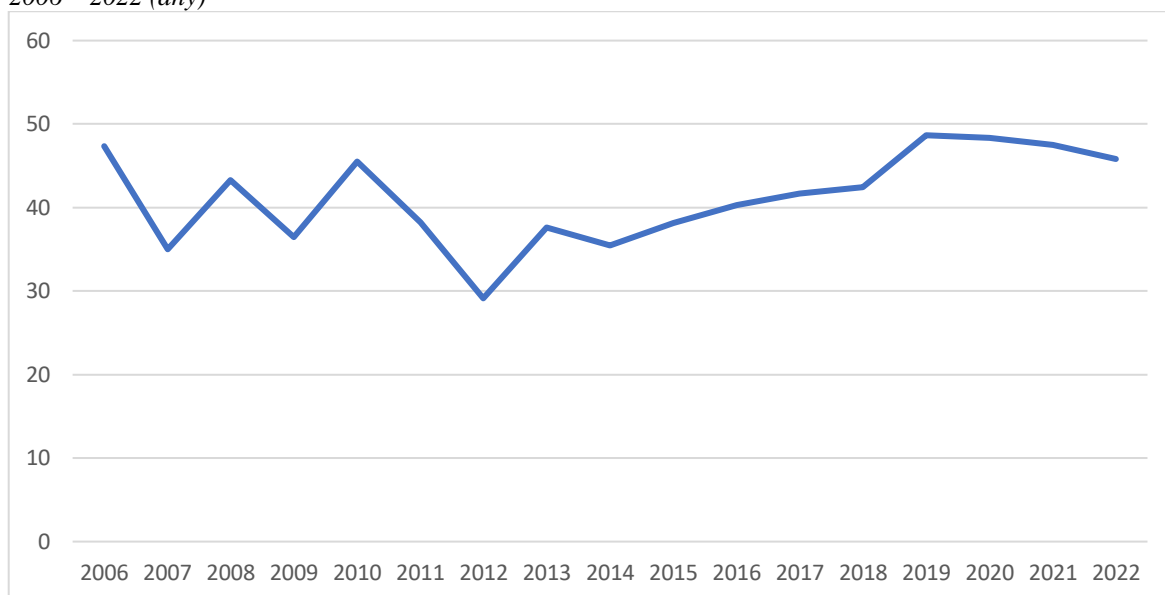
Graf 13: Vývoj rychlosti obratu zásob společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (obrátky za rok)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Ukazatel doby obratu zásob vykazuje na počátku zkoumaného období podobný trend s pravidelnými výkyvy. Přelom nastal opět v roce 2012, kdy byl ukazatel ve svém minimu – 29,13 dnů. Společnost v tomto roce vykazuje nízké zásoby. Následující roky ukazatel mírně roste, a to až do svého maxima v roce 2019, které bylo 48,66 dnů. Důvodem byla pandemie COVID 19, kdy došlo k hromadnému pozastavení mnoha dodávek odběratelů. Společnost musela držet své skladové zásoby i přes nejasné a negativní prognózy. V současné době udržuje společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. své zásoby průměrně 1,5 měsíce. Ukazatel je závislý na mnoha faktorech. Společnost disponuje velkým množstvím výrobků včetně velmi specifických. Své portfolio neustále rozšiřuje dle potřeb svých stávajících i nových zákazníků (Graf 14).

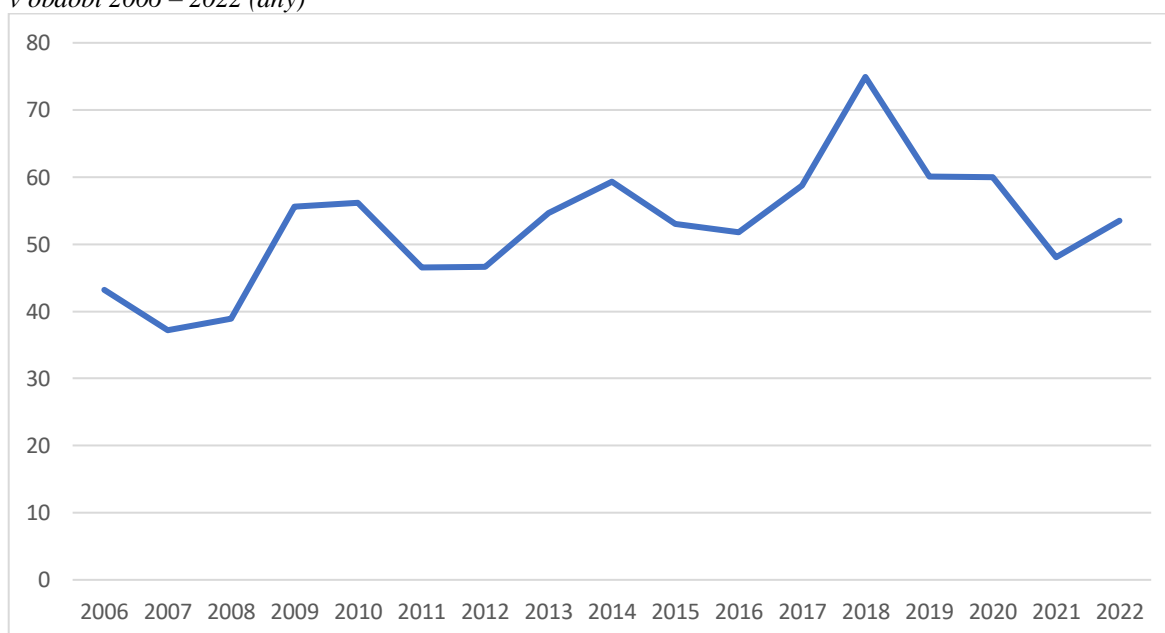
Graf 14: Vývoj doby obratu zásob společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (dny)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Ukazatel doby splatnosti pohledávek je ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. primárně závislý na globálních obchodech, kdy je zákazníkům požadovaná minimálně 60 denní splatnost. Ukazatel české pobočky nabývá svého minima hned druhý rok zkoumaného období – 37,19 dnů. Od toho roku, až na mírné výkyvy, roste. V roce 2018 nabývá ukazatel svého maxima, a to 74,92 dnů. Tento výkyv je způsoben zvýšením pohledávek společnosti oproti minulému roku o více než 15 000. (Graf 15).

Graf 15: Vývoj doby splatnosti pohledávek společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (dny)



Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování



## Strategické akce a doporučení pro naplnění cílů ukazatelů aktivity

Ve všech třech zkoumaných ukazatelích aktivity vykazuje společnost dobré výsledky. Všechny tyto hodnoty jsou ročně plánované a vyhodnocované na úrovni mateřské společnosti.

U ukazatelů vztahujícím se k zásobám je nebytná dostupnost zboží v sesterských výrobních společnostech, pokud ho není dostatečné množství a struktura dceřiné společnosti musí držet na svých lokálních skladech – viz mírně zhoršené ukazatele od roku 2020. Doporučením je komunikace mezi společnostmi FUCHS ohledně plánování výrobních cyklů a pojistných zásob na všech skladech. Dále pak jednání s největšími 50 zákazníky a nutných pojistných zásobách na českém skladu.

Pohledávky mají ve vývoji kolísavý vývoj v okolí cíle 50 dní. Hlavním doporučením je kontinuální kontrola pohledávek na denní bázi a kontrola prodeje dalšího zboží bez úhrady pohledávek. Dalším nástrojem je zkracování doby splatnosti pod 45 dní od vystavení faktury.

### 5.6.2 Chybovost zaměstnanců skladu

*Tabulka 19: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti chybovosti zaměstnanců skladu*

Strategický cíl	Jednotka	Cílová hodnota
Eliminovat chybovost zaměstnanců skladu	%	0%

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má od roku 2020 dva stálé zaměstnance ve skladu. Chyby, které se v oblasti skladové logistiky přihodí, jsou zapisovány skladovou administrativou do formuláře, kde je uveden popis chyby, kdo jí způsobil a kým byla odhalena. Pro společnost je velmi důležité, aby se žádné chyby při výdeji zboží nestávaly (Tabulka 19). V rámci diplomové práce byly všechny chyby rozděleny do třech kategorií podle toho, kde byly zjištěny, neboli jak závažná daná chyba byla:

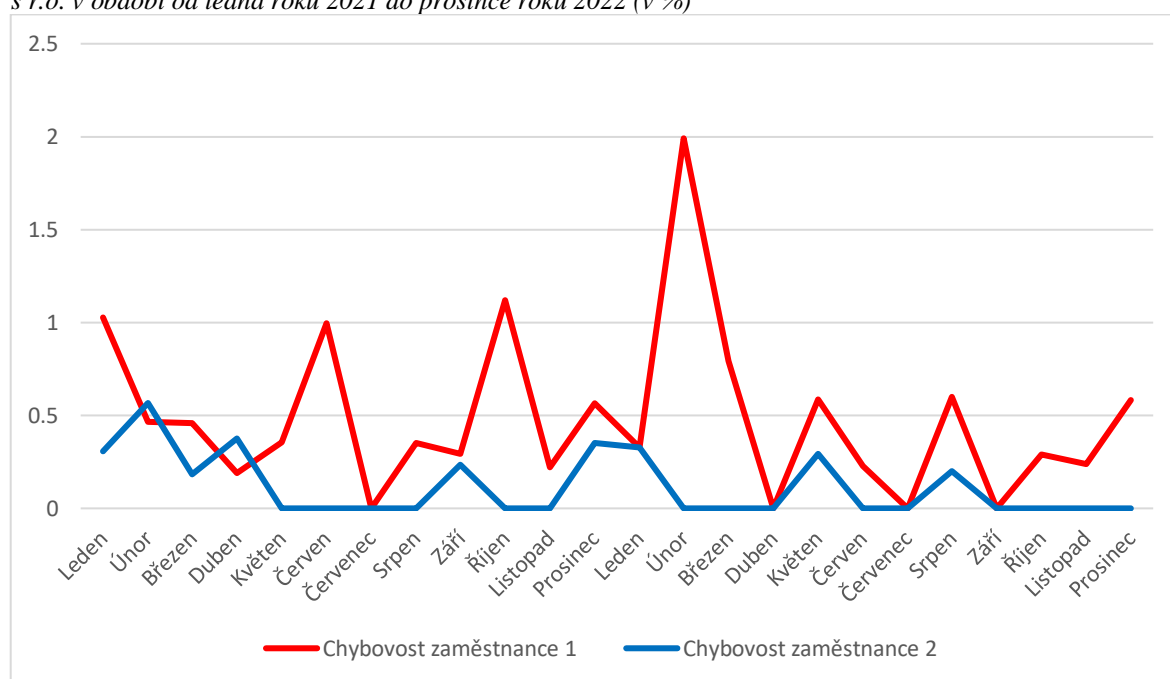
- Kategorie A – chyba byla zjištěna předtím, než zboží opustilo sklad. V této skupině se také nachází všechny chyby, které se staly přímo ve skladu při manipulaci se zbožím či chyby z nepozornosti při práci;
- Kategorie B – zde jsou zahrnuty chyby, které byly zjištěny dopravcem. Zboží sice bylo špatně vydáno, ale nedostalo se ještě k zákazníkovi;
- Kategorie C – jedná se o chyby, které byly odhaleny přímo zákazníkem. Tyto chyby jsou nejzávažnější, jelikož firma musí řešit kompenzaci za způsobené škody.

V případě urgentních zakázek mohou tyto chyby způsobit vysoké finanční náklady společnosti.

Jednotlivým skupinám je následně přiřazena váha. Kategorie A má váhu 1, skupina B má váhu 1,25 a skupina C váhu 1,5.

Ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je také zaznamenáván počet nakládek za daný rok. Dle měsíční vytíženosti objednávek byly náklady rozprostřeny do celého roku. Zaznamenané chyby jsou následně těmito nákladkami vyděleny a tím je zjištěna míra chybovosti obou zaměstnanců.

Graf 16: Vývoj chybovosti obou zaměstnanců skladu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od ledna roku 2021 do prosince roku 2022 (v %)



Zdroj: zápis chyb administrativou skladu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Z grafu 16 je patrné, že chybovost prvního zaměstnance výrazně převyšuje druhého. Průměrná chybovost v roce 2021 prvního zaměstnance je 0,503 % a druhého 0,168 %. I přes zlepšení je míra chybovosti prvního zaměstnance velmi vysoká. K největšímu výkyvu došlo v únoru roku 2022, kdy měl chybovost téměř 2 %. Souvisí to s velkým počtem nakládek a tím způsobeným časovým tlakem při expedici zboží. Naopak maximum chybovosti druhého zaměstnance nastal v únoru roku 2021 – 0,567 %, což takřka odpovídá ročnímu průměru prvního zaměstnance. Druhý zaměstnanec má však v celém zkoumaném období velké množství bezchybných měsíců.

Důvodů vzniku těchto chyb je několik. V polovině roku 2019 došlo ke stěhování zázemí celé české pobočky FUCHS OIL z Otice do Říčana u Prahy. Tento krok znamenal razantní změnu skladového hospodářství, jelikož byl zaveden skladový systém, podle kterého má každý produkt svou pozici. S nastavením systému ovšem přišlo i několik nedostatků. Hlavním problémem, který nelze odstranit úplně, je mixování několika typů produktů na jedné pozici. Jelikož tímto začaly přibývat zbytečné chyby z nepozornosti při vyskladňování, bylo pracovníkům skladu zakázáno mixovat produkty do druhých a vyšších pater. Kombinování více typů zboží však nelze odstranit úplně. FUCHS OIL má velmi široké portfolio produktů. Pokud by se zakázalo mixování úplně, velmi rychle by ve skladu společnosti nebylo žádné místo. Z tohoto důvodu je povoleno více typů zboží v prvních patrech regálů. Dalším problémem je velké množství zákazníků, kteří neodebírají zboží po celém balení. Postupné odebrání jednotlivých kusů z balení a neustálé přepočítávání pak vede ke zvýšené chybovosti zaměstnanců (Graf 17).

### **Strategické akce a doporučení pro odstranění chybovosti zaměstnanců skladu**

Doporučení v oblasti chybovosti je navázáno na finanční motivaci zaměstnanců. Ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je každý rok vypláceno bonusové ohodnocení. V rámci doporučení byla vytvořena tabulka, kde se výše bonusů zaměstnance odvíjí od průměrné roční procentuální míry chybovosti.

*Tabulka 20: Výše bonusů zaměstnance skladu vzhledem k průměrné pololetní míře chybovosti*

<b>Interval chybovosti (%)</b>	<b>Výše bonusu</b>
< 0 ; 0,05 >	150%
( 0,05 ; 0,1 >	125%
( 0,1 ; 0,5 >	100%
( 0,5 ; 1 >	80%
( 1 ; ∞ )	65%

*Zdroj: vlastní zpracování*

V současné době má společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. stanovou roční výši bonusů v rámci motivačního systému. Tento základ odpovídá dle vytvořené tabulky 100 %. V závislosti na míře chybovosti by se zaměstnanci finanční odměna každý rok zvýšila či snížila.

Zaměstnanec by byl takto více motivován, aby se na svou práci maximálně soustředil a využil více svého času na kontrolu jím připravovaného zboží.

Doprovodným doporučením je zavedení čtecích zařízení do skladu. Musí se však nalézt optimální řešení jejich zavádění i vzhledem k tomu, že ne vždy odpovídá jedna skladová pozice jednomu druhu zboží. Zařízení by se však dalo využít pro finální kontrolu zboží, které je již vyskladněné a připravené na transport.

## **5.7 Perspektiva učení se a růstu**

Základem poslední perspektivy modelu Balanced Scorecard jsou primární zdroje podniku. Perspektiva má za úkol propojit všechny předchozí části modelu. Sladuje cíle finanční, zákaznické a interní procesy ve schopnostech učit se a růst. Předpokladem pro úspěch celé společnosti je neustálý rozvoj zaměstnanců. Analýza této perspektivy je věnována vzájemné komunikaci mezi vedením společnosti a obchodním týmem, společně s přístupy k motivaci obchodních zástupců.

### **5.7.1 Komunikace a motivace**

Jelikož spolu komunikace a motivace úzce souvisí, jsou v rámci této analýzy spojeny.

Cílem této části diplomové práce je blíže popsat motivační faktory, které nejvíce ovlivňují výkonnost práce obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r. o. Dalším zkoumaným prvkem je bližší analýza komunikace a předávání cílů a vize společnosti v rámci sestupné komunikace. Analýza je provedena na základě kvalitativního výzkumu, a to formou rozhovorů.

Rozhovor byl nejdříve proveden s jednatelkou společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat informace o tom, jak je předávána vize společnosti na obchodní zástupce. Zároveň je důležité zjistit, jak jednatelka společnosti vnímá to, co pro své zaměstnance dělá a vytvořit základní kostru nastavených motivačních faktorů, které se momentálně ve společnosti FUCHS OIL CORPORATIN (CZ), spol. s r.o. nachází.

Další rozhovory byly provedeny s obchodními zástupci společnosti. Tito zaměstnanci jsou nejdůležitějším hnacím stojem společnosti, jelikož prostřednictvím jejich práce probíhá veškerý prodej, ale i marketing a šíření dobrého jména společnosti. Z předchozích analýz je patrné, že každý obchodní zástupce má svůj region, ve kterém pečuje o stávající zákazníky a cíleně vyhledává nové akvizice. Z analýzy 5.5.3 je zřejmé, že ne všichni obchodní zástupci však svůj region řídí dostatečně. Cílem těchto rozhovorů je odhalit důvody proč tomu tak je.

Otázky budou kladeny velmi citlivě, aby se o nich každý ze zaměstnanců chtěl více rozmluvit. Dále je nutné nalézt odchylky mezi jednatelkou společnosti a obchodními zástupci v oblasti motivace i předávání vize. Rozhovory by také měly ukázat, jaký druh motivace je pro jednotlivé zaměstnance důležitý a zda má nynější motivace vliv na jejich dosavadní práci. V návaznosti na to z analýzy pramení několik doporučení pro vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. (Příloha 11).

### **Zápis rozhovoru s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

Jednatelka společnosti ve firmě pracuje již 16 let a z toho 6,5 let ve funkci jednatelky společnosti. Pracovní zkušenosti na vedoucí pozici má několikaleté. Od roku 2001 byla na pozici vedoucího odboru s 50 podřízenými a mezi lety 2005 – 2008 na pozici obchodní ředitelky ve sklářském výrobním podniku.

Základními pilíři vize společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., které jsou předávány zaměstnancům, je plnění požadavků německé centrální společnosti, plnění finančních a obchodních cílů, stabilní a loajální tým a dobré jméno společnosti na trhu České republiky. Významným cílem je spokojenost zákazníků. Dále optimalizace vnitřních procesů společnosti, které by měly eliminovat chybovost a ztrátu důvěry zákazníků. V neposlední řadě je to diverzifikace výrobního portfolia, která přinese snížení rizika při problémech automobilového průmyslu. Vize je opakována zaměstnancům pravidelně během společných porad i individuálních pohovorů.

Z pohledu vedení společnost svým zaměstnancům mimo jiné nabízí tyto motivační faktory:

- možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty;
- důvěra a podpora v jednání se zákazníky;
- možnost jakékoliv konzultace;
- podpora v námětech na zlepšení;
- volná pracovní doba;
- stabilita práce a odměňování (Příloha 10);

## **Analýza rozhovorů s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

Analýza rozhovorů s obchodními zástupci je rozdělena do třech částí. První část je věnována výsledkům z položených otázek a ukázky grafu. Cílem těchto rozhovorů je popsat historii obchodních zástupců a návaznosti ve firmě FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. včetně porovnání rozdílů mezi přístupem starého a nového vedení společnosti, které bylo vyměněno v roce 2017. Popsány jsou taktéž důvody pro práci v obchodu a náročnost vstupu do společnosti. Dále jsou zkoumány jejich analytické schopnosti. Byl vytvořen jednoduchý test, ve kterém je každému z obchodních zástupců předložen anonymizovaný graf z diplomové práce, vytvořený v kapitole 5.5.3. Úkolem dotazovaných bylo poznat, jaký vývoj regionu odpovídá jeho působnosti.

Zvolená kritéria první části jsou:

- doba ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- začátek ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- náročnost vstupu do společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.;
- faktory, proč si vybral práci v obchodu;
- pracovní zkušenosti obchodního zástupce;
- výsledky z ukázky grafu (Příloha 8 - 9).

Základem druhé části je zápis rozhovoru s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Jedna z otázek pokládaných na vedení společnosti je definování podnikových vizí a cílů. Jedná se o šest pilířů, kterých by se měli obchodní zástupci držet. Tato část porovnává, jak jsou vize a cíle formulovány a zapamatovány zaměstnanci (Tabulka 21).

*Tabulka 21: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti předávání vize a cílů na obchodní zástupce*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cílová hodnota</b>
Zvýšit povědomí o podnikových cílech a vizi	Počet odpovědí	8 u každého pilíře

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Poslední část je nejdůležitější v rámci této perspektivy. Jedná se o vyhodnocení důležitosti různých motivačních faktorů působících na jednotlivé obchodní zástupce. Do vzájemného

střetu zde vstupují tři oblasti z provedených rozhovorů. Při průběhu rozhovorů s obchodními zástupci bylo ve všech částech zmíněno několik motivačních faktorů, kterých si zaměstnanci váží. Jedná se o hlavní důvody, proč jsou loajální ke společnosti. Dotazovaní měli také v poslední části rozhovoru za úkol seřadit vybrané motivační faktory, které přímo nesouvisí se společností FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., podle osobní preference. V poslední řadě do analýzy vstupují motivační faktory, které byly zmíněny při rozhovoru s jednatelkou společnosti. Ta ze svého pohledu definovala několik motivačních faktorů, které nabízí svým zaměstnancům. Cílem analýzy je porovnat, zda jsou faktory, které každý ze zaměstnanců vnímá, pro ně vnitřně důležité a zároveň, zda jim je vedení společnosti schopno nabídnout (Příloha 8 – 9) (Tabulka 22).

*Tabulka 22: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti motivačních faktorů působících na obchodní zástupce*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cílová hodnota</b>
Zhodnocení motivačních faktorů společnosti	Počet shodných odpovědí	Optimální struktura motivačních faktorů

*Zdroj: konzultace s vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

### **Výsledky rozhovorů s obchodními zástupci (První část analýzy)**

#### **1) Doba ve funkci obchodního zástupce a začátek ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. společně s náročností vstupu**

V první kapitole bylo klíčové popsat základní rozdíly mezi příchodem obchodních zástupců za starého a nového vedení. Na tomto porovnání lze demonstrovat postup, které společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. při změně vedení udělala. Ze všech obchodním zástupců společnosti pět nastupovalo za starého vedení a tři za nového. Z proběhlých rozhovorů je patrné, že staré vedení příliš nedbalo na jakékoliv zaškolování. Důraz byl dbán na praxi a samostudium. U všech dotazovaných byl průběh prakticky stejný. Jediné opakující se školení bylo v prostoru skladu. Jednalo se o 2 – 3 denní studium produktů a balení.

Změna vedení přinesla do společnosti řád a jasně daný systém. Začalo intenzivní zaškolování nově příchozích obchodních zástupců. Po nástupu je vždy vyčleněn týden, který nový zaměstnanec tráví v hlavním sídle v Říčanech u Prahy. Tam se seznámí s celým týmem a dochází k rozsáhlému teoretickému školení společně se seznámením s produkty a s chodem skladu. Poté zaměstnanec projde praktickým zaškolením přímo od aplikačních

inženýrů společnosti. Nyní dokonce zaučují i stávající obchodní zástupci, kteří již ve firmě působí několik let.

Rozdílů jsou taktéž v oceňování a v náročnosti vstupu do společnosti. Za starého vedení měl obchodní zástupce od počátku svého nástupu fixní minimální mzdu společně s procentuální částí přineseného obratu pro společnost. Nyní má každý příchozí zaměstnanec fixní mzdu po dobu šesti měsíců. Poté se přechází na předem nastavený motivační plán prodeje s transparentním odměňováním počítaným z marže.

## 2) Pracovní zkušenosti na pozici obchodních zástupců a důvody, proč dotazované naplňuje tato pracovní pozice

Pouze málo obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má přechodní zkušenosti s prací v obchodu. Dva dotazovaní uvedli, že již předtím několik let pracovali v tomto odvětví. V rámci analýzy se však neprokázalo, že jsou přechodní zkušenosti důležité. Naopak ti, kteří žádné návaznosti na obchod neměli, dokázali blíže specifikovat, co je na práci naplňuje. Zároveň říkají, že se v této práci našli a váží si ji více. To potvrzují i výsledky analýzy 5.5.3. Mezi obchodními zástupci jsou i takoví, kteří přišli v krátkém časovém horizontu po ukončení vzdělání. Právě tyto obchodní zástupci velmi viditelně a efektivně pozvedli svůj region. Nejvíce opakujícími se faktory, které dotazované na této práci baví, jsou kontakt a komunikace s lidmi, pocit seberealizace, rozmanitost práce, výsledky práce a nepravidelná pracovní doba.

## 3) Výsledky z ukázky anonymizovaného grafu (z kapitoly 5.5.3)

Tato část rozhovorů má velmi pozitivní výsledky. Všichni dotazovaní mají velmi dobrý přehled nejen o své práci, ale o práci svých kolegů. Na první pokus se poznalo šest dotazovaných. Zbylí dva zaměstnanci se poznali na pokus druhý. Nadpoloviční většina dokonce poznala i všechny své kolegy i přes to, že to nebylo součástí původní struktury úkolu.

I tento drobný test může být součástí motivace. I vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci motivováni mzdou, která je počítána z dosažené měsíční marže, je práce obchodního zástupce jakási soutěž. A to zejména mezi sousedícími regiony. Obchodní zástupci se s výsledky svých kolegů setkávají na poradách či na osobních konzultacích s vedením společnosti. Tento úkol odkryl i důležitou součást práce některých z obchodních zástupců. Někteří dotazovaní prozradili, že jsou velmi analytičtí a v rámci běžné náplně práce,

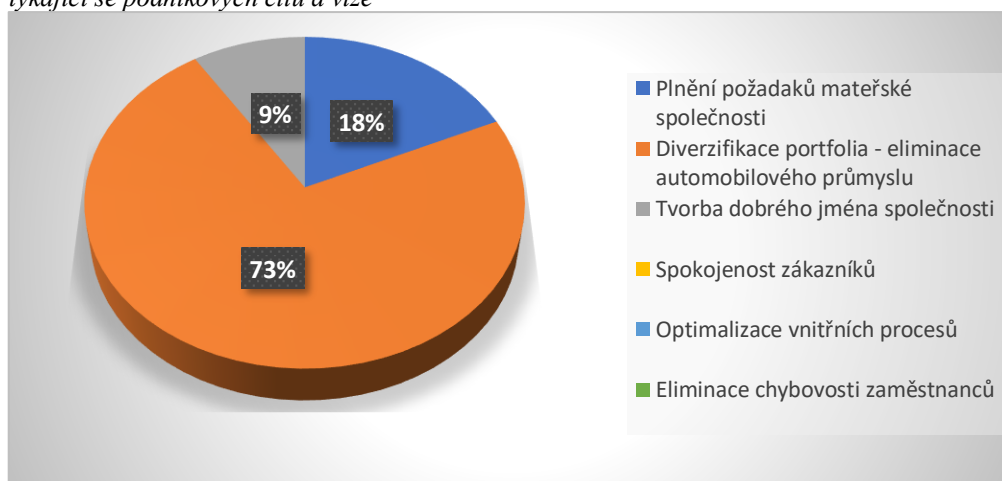


zkoumají a zapisují si vlastní výsledky, které měsíčně porovnávají a vyhodnocují. Tito dotazovaní právě prokázali velmi dobré výsledky v tomto cvičení. Zároveň je jejich výkonnost ve firmě považovaná za jednu z nejvyšších.

### **Komparace při předávání vize a cílů společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. (Druhá část analýzy)**

Prostřednictvím obchodních zástupců vzniká většina podnikových prodejů i marketingových činností. Každý z nich by tedy měl být obeznámen s tím, kam z hlediska obchodu má společnost směřovat. Základem této analýzy je zápis rozhovoru s jednatelkou společnosti, která definovala šest základních pilířů vize a cílů: plnění požadavků mateřské společnosti, diverzifikace portfolia, tvorba dobrého jména společnosti, spokojenost zákazníků, optimalizace vnitřních procesů a eliminace chybovosti zaměstnanců.

*Graf 17: Odpovědi obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. na otázku týkající se podnikových cílů a vize*



*Zdroj: odpovědi z rozhovorů s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování*

Cíle a vize společnosti nejsou dostatečně předávány. Každý člen obchodního týmu ve své odpovědi uvedl diverzifikaci portfolia. Je zřejmé, že je to velmi probírané téma na všech poradách. Celkově segmentace trhu bylo velmi rozsáhlé téma každého rozhovoru. Dalšími pilíři, které byly zmiňované, jsou pouze tvorba dobrého jména a koncernové zaměření společnosti.

Příčin, proč výsledek není optimální, je několik. Způsobené to může být bariérami mezi předáváním informací. Informace sice mohou být vedením předávány často, ale nedostatečně jasným a srozumitelným způsobem. Dále mohou být zaměstnanci do těchto

vizí a cílů nedostatečně zapojení či jejich konkrétní úkoly nemusí těmto cílům odpovídat. I přesto, že jsou cíle pravidelně prezentovány, můžou být nedostatečně opakovány a zdůrazňovány. V neposlední řadě může být důvodem nedostatek motivace a zájmu zaměstnanců (Graf 17).

### **Strategické akce a doporučení v oblasti předávání vize a cílů společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. mezi jednatelkou a obchodními zástupci**

Předávání vize a cílů společnosti ze strany vedení k zaměstnancům není dostatečně účinné. V rámci doporučení by vedení mělo zlepšit komunikaci a vytvořit efektivnější mechanismy komunikace. Vedení společnosti by například mohlo uspořádat zasedání se všemi zaměstnanci, které bude věnováno pouze vizi a cílům společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Toto téma by tak nebylo pouze součástí běžných porad a nedošlo by tak k únikům této informace.

Zaměstnanci by také měli být více zapojeni do tvorby a následného vykonávání těchto cílů. Každý cíl by měl být postupně naplňován. Měl by tedy mít jasné vymezení a dílčí úkoly. Zaměstnanci musí všem úkolům rozumět a aktivně se zapojit do jejich plnění. Komunikace a zpětná vazba od obchodních zástupců je v tento moment klíčová. Měl by být vytvořen pravidelný individuální seminář, na kterém bude jeho dosavadní snaha konzultována s přímým nadřízeným společnosti.

### **Analýza motivačních faktorů obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. (Třetí část analýzy)**

Analýza motivačních faktorů hodnotí každého obchodního zástupce zvlášť. Porovnávány jsou motivační faktory plynoucí z rozhovorů, seřazené motivační faktory v rámci úkolu a motivační faktory nabízené vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Pro porovnání motivačních faktorů z položených otázek se seřazováním motivačních faktorů je největší důraz kladen na prvních pět faktorů, které jsou pro každého jednotlivce nejdůležitější. Jelikož se jedná o dvě na sobě nezávislé části rozhovoru, cílem je odhalit, zda existují vazby mezi těmi faktory, které vyplynuly z mnoha otázek mířených na společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. a úkolem, kde se vyskytuje deset faktorů, nezávislých na společnosti.

- **Obchodní zástupce č. 1**

Tabulka 23: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 1

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Pracovní spokojenost	Osobnost přímého nadřízeného
Důvěra ve vedení společnosti	Přístup vedení společnosti
Přátelský kolektiv	Vize
Pozitivní postoj vedení společnosti	Seberealizace
Je patrná odvedená práce	Spoluúčast na rozhodování
Prodej něčeho, za čím si stojí	Pracovní prostředí
Znalost toho, co prodává	Pracovní doba
Volnost v rámci regionu	Kariérní postup
Volná pracovní doba	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Morální ocenění

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

První rozhovor ukazuje velmi dobré výsledky. Všech pět motivačních faktorů, které zaměstnanec přímo uvedl v průběhu rozhovoru, korespondují s prvními pěti seřazenými faktory. Výsledek zároveň odpovídá práci tohoto obchodního zástupce. Z analýzy 5.5.3 vyplývá, že jeho práce je velmi efektivní a konzistentní (Tabulka 23).

Tabulka 24: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory poskytnutých vedením společnosti – obchodní zástupce č. 1

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Pracovní spokojenost	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Důvěra ve vedení společnosti	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Přátelský kolektiv	Možnost jakékoliv konzultace
Pozitivní postoj vedení společnosti	Podpora v námětech na zlepšení
Je patrná odvedená práce	Volná pracovní doba
Prodej něčeho, za čím si stojí	Stabilita práce a odměňování
Znalost toho, co prodává	
Volnost v rámci regionu	
Volná pracovní doba	

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Zároveň se i mnoho těchto faktorů shoduje s faktory, které je schopno vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nabídnout. Je patrné, že je zaměstnanec ve společnosti opravdu spokojený. Dobře si uvědomuje to, co mu vedení dokáže nabídnout. Všechny motivační faktory jsou pro něj důležité a je správně motivovaný pro svou práci. Velmi důležité jsou i faktory, které se sice neshodují s vedením společnosti, ale jsou

vytvořeny přímo značkou produktů FUCHS. Posledním faktorem je i kolektiv a celková spokojenost, které pouze podporují dobré rozpoložení zaměstnanců (Tabulka 24).

- **Obchodní zástupce č. 2**

Tabulka 25: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 2

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Důvěra ve vedení společnosti	Pracovní prostředí
Lidský přístup vedení společnosti	Přístup vedení společnosti
Baví ho náplň práce	Osobnost přímého nadřízeného
Volná pracovní doba	Spoluúčast na rozhodování
	Seberealizace
	Pracovní doba
	Vize
	Morální ocenění
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Kariérní postup

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Druhý obchodní zástupce uvedl během celého rozhovoru pouze malé množství faktorů, které jsou důvodem loajality ke společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Z velké části se však tyto faktory shodují s těmi, které pro něho jsou vnitřně důležité. Dá se však říci, že i poslední uvedený faktor, a to volná pracovní doba, pro něj dopadl na 6. místě a lze ho tedy považovat za důležitý. Pro tohoto zaměstnance je nejdůležitější motivační faktor pracovní prostředí. To je i jedním z interních cílů společnosti. Z tohoto rozhovoru plyne, že tímto směrem by se společnost měla ubírat i nadále, jelikož i tento faktor je pro zaměstnance důležitý (Tabulka 25).

Tabulka 26: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 2

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Důvěra ve vedení společnosti	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Lidský přístup vedení společnosti	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Baví ho náplň práce	Možnost jakékoliv konzultace
Volná pracovní doba	Podpora v námětech na zlepšení
	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

I druhé srovnání vykazuje velmi dobré výsledky. Je patrné, že si druhý obchodní zástupce velmi dobře uvědomuje kvality a schopnosti vedení společnosti. I poslední neoznačený faktor, který obchodní zástupce uvedl, úzce souvisí s celým průběhem práce. Dotazovaný však uvedl, že jeho region utrpěl v důsledku pandemie COVID 19 velké ztráty. Z tohoto hlediska nelze v tomto případě výsledky z analýzy v kapitole 5.5.3 přisuzovat špatné motivovanosti zaměstnance. Do roku 2020 však vývoj regionu ukazuje velmi dobré výsledky. Počet zákazníků stále meziročně rostl. Zaměstnanec také velmi dobře naslouchá vedení společnosti a jako jeden z mála se snaží je aplikovat, a to zejména v oblasti diverzifikaci portfolia (Tabulka 26).

- **Obchodní zástupce č. 3**

Tabulka 27: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 3

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Znalost a jistota v sortimentu	Přístup vedení společnosti
Stojí si za nabízenými produkty	Pracovní prostředí
Pozitivní přístup a podpora vedení společnosti	Seberealizace
Znalost společnosti na globální úrovni	Spoluúčast na rozhodování
Stabilita práce	Pracovní doba
	Vize
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Osobnost přímého nadřízeného
	Kariérní postup
	Morální ocenění

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Třetí obchodní zástupce vykazuje v prvním porovnání motivačních faktorů zajímavé výsledky. Jedná se o zaměstnance, který je věkově i časem stráveným ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., podobný přechozím dvěma dotazovaným. Faktory, které uvedl během rozhovoru, přímo nesouvisí s prvními pěti, které na závěr rozhovoru seřadil. Z průběhu celého rozhovoru bylo patrné, že je pro něho velmi důležitý přístup a osobnost vedení společnosti. Dle jeho slov měl velmi složitý začátek ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Přebíral pouze velmi malý počet zákazníků a musel své místo v regionu obtížně vydobýt. To vysvětluje, proč jsou pro něj důležité hodnoty, jako stabilita práce, přístup a podpora vedení společnosti a znalost sortimentu.

V seřazených faktorech jsou velmi důležité faktory seberealizace, spoluúčast na rozhodování a pracovní prostředí. I tyto faktory odpovídají velmi těžkému začátku (Tabulka 27).

Tabulka 28: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 3

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Znalost a jistota v sortimentu	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Stojí si za nabízenými produkty	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Pozitivní přístup a podpora vedení společnosti	Možnost jakékoliv konzultace
Znalost společnosti na globální úrovni	Podpora v námětech na zlepšení
Stabilita práce	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Lépe je fixace na vedení viditelná při druhém srovnání. Třetí dotazovaný se velmi ztotožňuje s vedením společnosti. Mimo jiné taktéž jako jeden z mála uvedl, že je pro něj důležitá stabilita práce.

I analýza v kapitole 5.5.3 ukazuje, že třetí obchodní zástupce prokazuje velmi dobré výsledky. Od začátku zkoumaného období, až po vrchol podílu zákazníků v regionu, má jeden z největších přírůstků. I tento region utrpěl v návaznosti na pandemii COVID 19. Avšak nebyl tak veliký, jako například u přechozího dotazovaného (Tabulka 28).

- **Obchodní zástupce č. 4**

Tabulka 29: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 4

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Práce v technickém zaměření	Seberealizace
Nabídka servisu a hledání řešení	Pracovní prostředí
Komunikace se zákazníky	Vize
Obnova regionu	Přístup vedení společnosti
Tvorba sítě zákazníků	Kariérní postup
	Pracovní doba
	Spoluúčast na rozhodování
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Morální ocenění
	Osobnost přímého nadřízeného

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Čtvrtý dotazovaný je starší, než první tři obchodní zástupci. Zároveň však ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. začal pracovat teprve před pěti lety, za nového vedení. Za celý svůj život pracoval v technickém zaměření taktéž jako obchodní zástupce. S tím souvisí i to, že výsledky jeho rozhovoru jsou velmi specifické. Po seřazení vybraných motivačních faktorů zvolil jako nejdůležitější seberealizaci a pracovní prostředí. Tyto faktory úzce souvisí s jeho zkušenostmi a mnoholetou praxí. Od práce ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. očekává jiné hodnoty, než přechází dotazovaní. Velmi důležité pro něho jsou práce v technickém zaměření, nabízení servisu, hledání řešení a obnova regionu. Celkový průběh rozhovoru tomuto srovnání odpovídal. Zajímavostí také je, že na pátém místě uvedl kariérní postup, který však v malé společnosti na pozici obchodního zástupce není reálný (Tabulka 29).

Tabulka 30: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 4

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Práce v technickém zaměření	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Nabídka servisu a hledání řešení	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Komunikace se zákazníky	Možnost jakékoliv konzultace
Obnova regionu	Podpora v námětech na zlepšení
Tvorba sítě zákazníků	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

I přesto, že jsou výsledky specifické, nelze určit, že jsou nežádoucí. Jednatelka společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. uvedla, že se snaží velmi důvěřovat a podporovat obchodní zástupce při jednání se zákazníky. Zároveň nabízí možnost samostatné práce na svěřeném regionu. To jsou ty hodnoty, které čtvrtý obchodní zástupce požaduje. Analýza 5.5.3 však ukazuje, že podíl zákazníků v tomto regionu od roku 2018 klesá. Pokles je rozsáhlý, a to úbytek více než 25 % podílu zákazníků za pět let. Důvodů pro tento pokles může být mnoho. Velkým problémem je zmiňovaná pandemie COVID 19. Avšak z vývoje dalších regionů je patrné, že nelze vše přisuzovat pouze nepříznivým vlivům této situace. Dotazovaný uvedl, že při začátku ve funkci, ztratil několik velkých zákazníků, kteří byli přebráni jeho předchůdcem. Důvodem by však mohla být nižší motivovanost zaměstnance či nízká míra kontroly ze strany vedení společnosti (Tabulka 30).

- **Obchodní zástupce č. 5**

Tabulka 31: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 5

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Stabilita práce	Vize
Volnost práce v regionu	Pracovní doba
Volná pracovní doba	Seberealizace
	Spoluúčast na rozhodování
	Přístup vedení společnosti
	Osobnost přímého nadřízeného
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Morální ocenění
	Kariérní postup
	Pracovní prostředí

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Pátý dotazovaný obchodní zástupce při rozhovoru zmínil pouze tři okruhy faktorů motivace – stabilita práce, volnost práce v rámci regionu a volná pracovní doba. Zajímavé je, že pouze velmi okrajově téma přešlo na osobnost vedení společnosti. To odpovídá i seřazující aktivitě. Přístup vedení společnosti se vyskytuje až na 5. místě. Naopak nejdůležitějšími faktory je vize a pracovní doba, která se jediná přímo shoduje s uvedenými motivačními faktory. Výsledky však mohou být zkreslené, jelikož dotazovaný nebyl příliš sdílný (Tabulka 31).

Tabulka 32: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 5

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Stabilita práce	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Volnost práce v regionu	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Volná pracovní doba	Možnost jakékoliv konzultace
	Podpora v námětech na zlepšení
	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Výsledky druhého srovnání jsou ovšem velmi dobré. Všechny tři uvedené motivační faktory se shodují s faktory, uvedenými jednatelkou společnosti. S věkem dotazovaného souvisí to, že si velmi váží stability společnosti, o které v rámci rozhovoru často mluvil a k tomuto tématu se vracel.



Z analýzy v kapitole 5.5.3 vyplývá, že vývoj podílu zákazníků v rámci tohoto regionu, dlouhodobě stagnuje. Tento vývoj může být pozitivní či nikoli. Podíl zákazníků je sice vysoký, ale jedná se o region, který má vysoký potenciál k růstu. Z vývoje je patrné, že se obchodní zástupce zejména věnuje udržení stávajících zákazníků a dává do pozadí získání nových. I toto může souviset s malou motivovaností, či s pohodlností a věkem pátého dotazovaného (Tabulka 32).

- **Obchodní zástupce č. 6**

Tabulka 33: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 6

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Dobré vedení společnosti	Spoluúčast na rozhodování
Volnost pracovní doby	Osobnost přímého nadřízeného
Důvěra	Pracovní doba
Stabilní práce	Seberealizace
Pevně dané odměňování	Přístup vedení společnosti
	Kariérní postup
	Vize
	Pracovní prostředí
	Morální ocenění
	Sociální ocenění pracovní skupinou

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

V řadách obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. jsou dva členi, kteří nastoupili přímo po ukončení studia a jsou ve firmě méně než pět let. Oba tedy nastupovali za nového vedení. Jeden z těchto zaměstnanců je právě šestý obchodní zástupce. Je zde patrný výrazný vliv vedení společnosti a rozdílný proces školení na tuto pozici, oproti starému vedení, který je blíže popsán v první části analýzy rozhovorů s obchodními zástupci. Společnost přešla na nový motivační systém odměňování, který se výrazně promítl do počáteční efektivity práce ve společnosti. Zároveň také probíhá rozsáhlé zaškolení nových zaměstnanců v rámci, kterého je vstup do obchodní činnosti jednodušší. Všechny tyto hodnoty nového vedení si šestý dotazovaný váží a zmiňuje je v rámci rozhovoru. I výsledky seřazení motivačních faktorů je úzce spjata s vedením společnosti a se seberealizací jako takovou (Tabulka 33).

Tabulka 34: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 6

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Dobré vedení společnost	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Volnost pracovní doby	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Důvěra	Možnost jakékoliv konzultace
Stabilní práce	Podpora v námětech na zlepšení
Pevně dané odměňování	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

I výsledky druhého srovnání jsou velmi dobré. Všechny zmíněné motivační faktory při rozhovoru se shodují s těmi, které se vedení společnosti snaží nabízet. Důvodem je nedávný příchod zaměstnance.

I výsledek analýzy v kapitole 5.5.3 tuto shodu potvrzuje. Od vstupu šestého obchodního zástupce se podíl zákazníků v daném regionu zvýšil o téměř 30 %, a to i přes nepříznivé podmínky pandemie COVID 19. Motivace zaměstnance je velmi dobře nastavena a práce šestého dotazovaného vykazuje skvělé výsledky (Tabulka 34).

- **Obchodní zástupce č. 7**

Tabulka 35: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 7

Motivační faktory z rozhovoru	Seřazení motivačních faktorů (úkol)
Lidský přístup a domluva s vedením	Pracovní prostředí
Proměnlivá práce a pracovní doba	Vize
Baví ho práce	Pracovní doba
	Přístup vedení společnosti
	Osobnost přímého nadřízeného
	Seberealizace
	Morální ocenění
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Kariérní postup
	Spoluúčast na rozhodování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Sedmý obchodní zástupce je druhý, který do společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. přišel jako jeden z posledních – před pěti lety. I přes to, že uvedl v průběhu rozhovoru pouze tři motivační faktory, jsou velmi shodné se šestým dotazovým obchodním

zástupcem. Opět jsou mezi nimi zastoupeny zejména faktory týkající se přístupu vedení společnosti, proměnlivá náplň práce a pocit seberealizace. Oba zaměstnanci mají taktéž velmi podobné výsledky u úkolu seřazování motivačních faktorů. Ve vzájemném srovnání se tyto faktory shodují v přístupu vedení společnosti a v proměnlivé pracovní době. Z výsledků těchto dvou dotazovaných je patrné, že se při výběru pracovního místa rozhodovali podle podobných kritérií (Tabulka 35).

Tabulka 36: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 7

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Lidský přístup a domluva s vedením	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Proměnlivá práce a pracovní doba	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Baví ho práce	Možnost jakékoliv konzultace
	Podpora v námětech na zlepšení
	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Sedmý respondent jako jediný přímo při rozhovoru zmiňuje důležitost konzultací s vedením společnosti. Dalším shodujícím se faktorem je volná pracovní doba. Dotazovaný také několikrát zmiňoval, že ho práce baví a naplňuje. Analýza v kapitole 5.5.3 taktéž potvrzuje, že nové vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. velmi dobře motivuje své zaměstnance hned ze začátku jejich výkonu práce. Region obhospodařovaný sedmým obchodním zástupcem procházel dlouhodobou stagnací. Od roku 2019 však začal region velmi prosperovat a podíl zákazníků se do roku 2022 zvýšil téměř o 7 %. Práce nového obchodního zástupce je v regionu velmi dobrá (Tabulka 36).

- **Obchodní zástupce č. 8**

Tabulka 37: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 8

<b>Motivační faktory z rozhovoru</b>	<b>Seřazení motivačních faktorů (úkol)</b>
Mnoholeté zkušenosti	Přístup vedení společnosti
Oboustranná komunikace mezi ním a vedením	Osobnost přímého nadřízeného
Žádné přehnané kontroly - volná pracovní doba	Pracovní prostředí
	Seberealizace
	Morální ocenění
	Pracovní doba
	Vize
	Spoluúčast na rozhodování
	Sociální ocenění pracovní skupinou
	Kariérní postup

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Poslední obchodní zástupce ve firmě pracuje již 25 let, což je déle než začátek pracovního výkonu starého vedení společnosti. Před nástupem do firmy pracoval dlouhá léta v hutnickém segmentu. Z toho pramení i kontakty, které v rámci svého regionu uplatňuje. Z tohoto hlediska však region velmi utrpěl v roce 2015, kdy došlo k velkému úpadku hutnického průmyslu.

Osmý dotazovaný zaměstnanec zastává rozdílné hodnoty oproti svým kolegům. Často uváděný motivační faktor uvedený v průběhu rozhovoru jsou mnoholeté zkušenosti, ze kterých primárně vychází při svém jednání. Důležitá je také oboustranná komunikace, která je v této fázi na kamarádské úrovni mezi ním a vedením společnosti. Dále dotazovaný uvedl, že si váží volné pracovní doby a absence přehnaných kontrol. V rámci seřazení motivačních faktorů obchodní zástupce uvedl na prvních místech vedení společnosti, pracovní prostředí, seberealizaci a jako jediný i morální ocenění. Je patrné, že náplň práce a dobrý kolektiv je pro něj klíčový pro pracovní činnost (Tabulka 37).

Tabulka 38: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 8

Motivační faktory z rozhovoru	Motivační faktory poskytované společností
Mnoholeté zkušenosti	Možnost samostatné práce na svěřeném regionu, volnost v cílení na nové segmenty
Oboustranná komunikace mezi ním a vedením	Důvěra a podpora v jednání se zákazníky
Žádné přehnané kontroly - volná pracovní doba	Možnost jakékoliv konzultace
	Podpora v námětech na zlepšení
	Volná pracovní doba
	Stabilita práce a odměňování

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci a s jednatelkou společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., vlastní zpracování

Při průběhu rozhovoru i po seřazení motivačních faktorů je patrné, že osmý obchodní zástupce nejvíce dbá na přístup vedení společnosti. Shodný je taktéž faktor volné pracovní doby.

Po zmíněném poklesu v roce 2015 analýza v kapitole 5.5.3 však ukazuje, že region až do roku 2021 procházel stagnací a mírnými poklesy. Tento průběh lze vysvětlit nízkou motivací zaměstnance, dlouhým výkonem práce či udržováním komunikace na příliš neformální úrovni. I přes to však od roku 2022 podíl zákazníků v rámci regionu zaznamenává pozitivní rostoucí vývoj – o téměř 6 % (Tabulka 38).

### **Strategické akce a doporučení v oblasti komunikace a správné motivace obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.**

Výsledky z analýzy rozhovorů vykazují celkově dobré výsledky. Obchodní zástupci si nejvíce váží přístupu vedení společnosti a osobnosti přímého nadřízeného. Každý jedinec je však jiná osobnost a i z tohoto důvodu vzniká v rámci kvalitativního zkoumání několik odchylek. I přes dobré výsledky v každé společnosti vzniká prostor pro zlepšení či udržování pracovní motivace svých zaměstnanců.

Motivace většiny obchodních zástupců koreluje s pracovní náplní jako takovou. Důležité je tedy zohlednit individuální motivaci zaměstnanců. Každý obchodní zástupce disponuje svými silnými stránkami. Z analýzy rozhovorů pramení, že se ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vyskytuje několik zaměstnanců, které mají skvělé analytické schopnosti a umí velmi dobře organizovat svůj čas a pracovní náplň. Dle analýzy výkonnosti je taktéž patrné, že práce těchto zaměstnanců je velmi efektivní. Doporučením

je, aby byla jejich práce vyzdvížena na nějaké z porad. Zmínění zaměstnanci by mohli krátce pohovořit o svém pracovním nasazení veřejně a sdílet své metody ostatním kolegům.

Jiní obchodní zástupci očekávají, oproti svým kolegům, rozdílné hodnoty a motivátory. Důležité je porozumět těmto potřebám a poskytnout jim takové prostředí, které naplní jejich očekávání. To může zahrnovat rozvoj v technickém zaměření, nabízení plné podpory při hledání řešení nebo možnost samostatné práce.

Velmi často zmiňovaný motivační faktor je důležitost pracovního prostředí. Společnost by se na tento faktor měla více zaměřit. Firma může jednoduchými kroky vytvořit prostředí, které podporuje spolupráci, komunikaci a sdílení znalostí. Součástí toho je i úvaha, zda ve společnosti nelze zavést systém pravidelných zpětných vazeb a oceňování.

Jelikož je společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. technicky zaměřená firma, bylo by na místě ještě intenzivněji provádět pravidelné školení pro rozvoj zaměstnanců. Společnost disponuje velkým množstvím produktů, které neustále přibývají a mění se. Pro obchodní zástupce by bylo přínosné, kdyby každý rok měli možnost dostat detailní technické školení týkající se novinek o produktech FUCHS.

Na to navazuje i další doporučení vzniklé z proběhlých rozhovorů a to je rozvoj komunikace a práce obchodního zástupce jako takového. Ve společnosti se nachází mnoho členů obchodního týmu, kteří nemají žádnou přechodní praxi v tomto zaměstnání. Vedení společnosti by mohlo investovat do kurzů, které by pomohly zaměstnancům v jejich osobním rozvoji a zlepšily jejich komunikační a prodejní schopnosti. Mnoho výsledků z analýzy rozhovorů odkazují na význam seberealizace zaměstnanců, která by tímto krokem byla taktéž podpořena. Vedení společnosti by mělo nadále intenzivně podporovat účast obchodních zástupců na on-line kurzech osobnostního růstu organizované centrálou.

Vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. by mělo i nadále pokračovat v lidském přístupu, důrazu na flexibilní pracovní dobu a rozmanitosti práce. Doporučením je tuto formu komunikace zajistit, aby se každý člen týmu cítil být slyšen a respektován. Nicméně i zde je možnost pro zlepšení. Vedení by mohlo více dbát na neformální setkání. Nyní společnost pořádá pouze jeden vánoční večírek. Podobných akcí by se za rok mělo pořádat více a tím tak lépe utužovat vztahy mezi zaměstnanci. Mimo klasického posezení v restauraci by bylo dobré přidat i například bowlingové turnaje, či jiné sportovní aktivity, které nejvíce stmelují kolektiv.

Několik obchodních zaměstnanců se potýká s tím, že jejich region vykazuje dlouhodobě stagnující vývoj. V těchto případech je nutná kontinuální motivace a podpora ze strany

vedení. Pravidelná zpětná vazba a důvěra v zaměstnance může posílit jeho motivaci a oddanost k firmě nejenom v krizových obdobích, ale v dobách růstu.

Rozhovory ukazují, že věk a doba, po kterou jsou obchodní zástupci ve společnosti, mají vliv na jejich produktivitu práce. Regiony vedené dlouholetými zaměstnanci se často potýkají se stagnací či poklesem podílu zákazníků. Vedení společnosti by v rámci doporučení mohlo zavést motivační program založený na ocenění loajality a jeho příspěvku firmě. Zavedení programu historických ocenění může posílit jeho motivaci a pocit ocenění.

Specifickou skupinou jsou zaměstnanci, kteří do společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. přišli až za nového vedení. Na základě rozhovoru je patrné, že nový motivační systém odměňování a rozsáhlé školení nových zaměstnanců má velmi pozitivní dopad na motivaci a výkon zaměstnanců. Lze tedy říci, že by vedení společnosti mělo v tomto ohledu pokračovat i nadále. Při postupném přechodu na nový systém je však klíčové dbát na potřeby zaměstnanců, kteří ve firmě již pracují několik let. Doporučením je udržování transparentní komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci. I zpětně by mohl být zaveden interní průzkum ohledně toho, jak jsou s novým motivačním programem obchodní zástupci spokojeni a jaký má vliv na jejich práci.

## 6 Výsledky a hodnocení

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se pohybuje na českém trhu olejů a maziv již více než 30 let. Díky stále novým výrobním technologiím a nutnosti recyklace kapalin celkový tržní potenciál mírně klesá. Kvůli novým megatrendům, zejména Green Deal, klesá spotřeba olejů do spalovacích motorů. Z těchto důvodů se vedení společnosti od roku 2018 zaměřuje na vizi, kterou by se společnost měla v následujících letech ubírat. Základem je neustálé zvyšování podílu na českém trhu v oblasti vysoce kvalitních olejů a maziv, zaměřovat se na přínosy pro zákazníka. Nabízet přidanou hodnotu, ať už jde o poradenství, servis, nebo úsporu nákladů. Nedílnou součástí je rozšíření svého portfolia výrobků a naučit své zákazníky správné aplikace nové generace produktů šetrných k životnímu prostředí, podporujících udržitelnost. Neméně důležitá je i práce na budování dobrého jména společnosti.

S nově přicházejícími trendy je nutné zavedení strategií, jak těmto změnám čelit. Výchozím bodem strategie je stabilní ekonomická situace společnosti, která může být nejistá v závislosti na ekonomických podmínkách v České republice, ale i exportních teritoriích. Důležité je neustálé zvyšování přidané hodnoty a intenzivní snaha o zvyšování základních finančních ukazatelů. Budování značky společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. mají v rukou z velké většiny svou práci obchodní zástupci. Vedení společnosti má za úkol své zaměstnance správně motivovat k tomu, aby svou práci dělali s nadšením a chtěli společnost posouvat ke skvělým výsledkům. Společně s tím společnost musí dbát na všechny procesy, které jsou spjaty s vnitropodnikovou činností - standardizace výrobních dodavatelských postupů, omezení chybovosti a postupné zavedení digitalizace.

Jednotlivé podnikové procesy byly rozděleny do čtyř skupin (perspektiv). V návaznosti na podnikovou vizi a strategie byly veškeré cílové hodnoty ukazatelů konzultovány s vedením společnosti.

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vykazuje velmi dobré a stabilní hodnoty vybraných ukazatelů rentability. Cílové hodnoty všech ukazatelů kromě rentability tržeb byly nastaveny na 50 %. Až na rentabilitu aktiv společnost vytyčené doporučené hodnoty dlouhodobě splňuje nebo dokonce převyšuje, a to i přes nepříznivé vnější vlivy, jako COVID 19, energetická krize, nedostatek surovin a extrémní nárůst jejich cen a válečný konflikt na Ukrajině. Firma by se tedy měla v následujících letech v této oblasti zaměřit na zapojení aktiv do podnikatelské činnosti.



Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. má vysoko nastavené cílové hodnoty ukazatelů likvidity. Firma však vykazuje velmi stabilní vývoj těchto ukazatelů. Jediným vyšším zaznamenaným výkyvem jsou neobvykle nízké krátkodobé závazky v roce 2008. Pohotovou a běžnou likviditu společnost dokonce kontinuálně udržuje nad zvolenou cílovou hodnotou již od roku 2015. Jediný kolísavý vývoj zaznamená ukazatel okamžité likvidity, který v posledním roce zkoumaného období dokonce klesl pod cílovou hodnotu 0,5. Dlouhodobě však společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. nemá problémy v placení svých závazků.

Nejvíce stabilním ukazatelem společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti finančních ukazatelů je ukazatel zadluženosti. Cílová hodnota tohoto ukazatele je nastavená na 30 %. Výkyvy zadluženosti v celém zkoumaném období jsou od této hodnoty pouze minimální. Je patrné, že společnost má zdravě nastavenou obchodní marži a důsledně si hlídá vývoj pohledávek.

Ziskovost společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je úzce navázána na zákazníky a činnost obchodních zástupců. Z tohoto důvodu se ji společnost snaží dlouhodobě udržet na hranici 12 %. Z celkového vývoje ukazatele je patrné, že společnost intenzivně snaží tento ukazatel navyšovat. Firma by se měla zaměřit na analýzu marže dosahované u všech zákazníků. Dále pak zlepšit komunikaci uvnitř společnosti o reálně dosahovaných prodejních cenách u každého segmentu. Nutné je taktéž analyzovat a nabízet své produkty za konkurenceschopnou cenovou hladinu.

V rámci zákaznické perspektivy je nejdůležitějším ukazatelem ziskovost zákazníků. V této oblasti se společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. snaží dosáhnout absolutních přírůstků u kategorie zákazníků přinášejících 80 % a 15 % marži na úkor zákazníků s 5 % marží. Z analýzy je patrné, že dochází k úbytkům kategorie zákazníků s nejnižší marží. Společnosti velmi pomohlo, že začala své zákazníky alokovat na lokální distributory zejména v oblasti hlavního města Praha a okolí. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. by se tomuto měla věnovat intenzivně i nadále. Doporučením je konkrétně určit, které zákazníky alokovat. Lze například stanovit hodnotu ročního obratu svých zákazníků. Špatných výsledků však společnost dosahuje ve skupině zákazníků s nejvyšší marží. V tomto segmentu nebylo dosud dosahováno vyšších přírůstků. Společnost by se měla více zaměřit na zákazníky, kteří neustále investují do svých výrobních procesů, zavádějí automatizace a digitalizace. U těchto zákazníků je největší šance a prostor pro zavádění špičkových kapalin.

Důležitým ukazatelem, který úzce souvisí se strategií a s výhledy společnosti do budoucna, je segmentace trhu. Z vize společnosti vyplývá to, že se společnost snaží diverzifikovat své portfolio zákazníků. Jelikož se FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. velmi dlouho primárně věnovala automobilovému průmyslu, musí nyní s přibývajícím trendy změnit své původní zaměření ve prospěch jiných. Firma se již od roku 2018 ubírá tímto směrem. Snaha je nejvíce patrná právě na zákaznících věnujících se automobilovému průmyslu. Tento segment se snížil během čtyř let téměř o 9,5 %. Naopak nejvýznamnější nárůst je zaznamenán v oblasti prvonáplní. Je však patrné, že je zde stále mnoho segmentů, kam se společnost nedaří proniknout. Mnoho z těchto segmentů bylo utlumen v následku pandemie COVID 19. Důležité také je, aby se společnost dále snažila o průnik do segmentu zemědělství a potravinářství. Společně s tím je taktéž nutné najít způsob, jak dodávat komponenty pro elektromobilitu.

Dalším ukazatelem je podíl zákazníků v jednotlivých regionech České republiky. Cílem společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. zde je progresivní růst zákazníků ve všech regionech kopírující vývoj HDP České republiky. Tato část diplomové práce je nejvíce zaměřena na efektivitu práce obchodních zástupců společnosti. Právě práce těchto zaměstnanců je nejdůležitější při uzavírání nových obchodů. Jelikož je každý region odlišný a má jiný potenciál, v analýze jsou zkoumány pouze vývoje a činnost podílů každého regionu. Většina doporučení navázané na tuto analýzu pramení z rozhovorů, které jsou v poslední části diplomové práce.

Poslední částí zákaznické perspektivy je orientovaná na sociální síť a posílení marketingu. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se začala na začátku roku 2022 angažovat na platformě Facebook. Cílem je neustálé zvyšování měsíčního dosahu na této sociální síti. Z celkové analýzy je patrné, že na vývoj sociálních sítí mají velmi pozitivní efekt placené reklamy. I přes to, že jich neproběhlo zatím mnoho, po každé reklamě došlo k prudkému nárůstu zájemců. Někteří z nich i po proběhlé reklamě na stránkách zůstávají a dosahy se zvedají. Doporučením tedy je intenzivní práce na placeném obsahu minimálně jednou měsíčně.

Vnitropodniková perspektiva je spojena se všemi činnostmi společnosti, které přímo ovlivňují interní hodnotový řetězec. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. se zaměřuje na prodej a distribuci výrobků dovezených od jiných dceřiných firem. Nejdůležitější procesy jsou tedy uvnitř společnosti.

První analýzou této skupiny ukazatelů je hodnocení aktivity společnosti. V rámci této analýzy byly vybrány ukazatelé rychlost obratu zásob, doba obratu zásob a doba splatnosti krátkodobých pohledávek.

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vykazuje velmi dobré hodnoty ukazatele rychlosti obratu zásob. Cílová hodnota tohoto ukazatele je 7 obrátek za rok. Vývoj ukazatele je v čase velmi stabilní a stále mírně klesající k cílové hodnotě. V průběhu sledovaného období ukazatele došlo k navyšování skladových zásob téměř na dvojnásobek původní hodnoty z důvodu požadavků zákazníků.

Oba ukazatelé dob obratu mají cílové hodnoty nastaveny na 50 dnů. Doba obratu zásob vykazuje od roku 2014 mírně rostoucí tendenci. Nyní společnost udržuje své zásoby přibližně na úrovni cílové hodnoty. Důvodem je neustále zvyšující se portfolio včetně velmi specifických produktů. Svou paletu výrobků neustále rozšiřuje kvůli potřebám stávajících i nových zákazníků. Jak již bylo zmíněno společnost je nucena držet jisté zásoby z důvodu snah o proniknutí na nové trhy. U obou ukazatelů, které se vztahují k zásobám, je nutné, aby zboží bylo dostupné u sesterských výrobních společností.

Ukazatel doby splatnosti pohledávek je ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. závislý zejména na globálních obchodech, kdy je požadována minimálně 60 denní splatnost zákazníky. Hlavní doporučením tedy je kontinuální kontrola pohledávek na denní bázi. Dále kontrola prodeje dalšího zboží bez úhrady pohledávek.

Posledním ukazatelem je chybovost zaměstnanců skladu. Míra chybovosti byla provedena u obou zaměstnanců, kteří byli porovnáváni. Lidský faktor může výrazně ovlivnit chod skladového hospodářství a logistiky. Cílová hodnota chybovosti je 0 %. Z analýzy je patrné, že ani jeden ze zaměstnanců není bezchybný. Jedním z doporučení je postupné zavádění digitalizace do skladového prostoru, například čtecí zařízení. Dále byl v rámci diplomové práce vytvořen přehled, kde je míra chybovosti napojená na výši vyplácených peněžních bonusů. Toto opatření by mělo vést k tomu, aby zaměstnanci byli více motivováni k tomu žádné chyby nedělat.

Poslední část diplomové práce, nazývána perspektiva učení se a růstu, je věnována komunikaci a motivaci zaměstnanců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. Tato perspektiva je zaměřena na vzájemnou interakci mezi vedením společnosti a obchodními zástupci. K analýze komunikace a motivace je využit kvalitativní výzkum – rozhovory. Rozhovor s jednatelkou společnosti je přímo zaznamenám v diplomové práci a je klíčový pro následující porovnání s rozhovory s obchodními zástupci.

První část analýzy je věnována obecným informacím plynoucích z rozhovorů. Nastíněn je zde rozdíl mezi starým a novým vedením společnosti, téma práce obchodního zástupce a analytické schopnosti. Společnost se změnou vedení, přešla na nový motivační systém odměňování. Analýza ukázala, že změna přinesla velmi pozitivní efekt, ve kterém by vedení společnosti mělo pokračovat. Z této části je čerpáno i v poslední analýze.

Druhá část se věnuje efektivitě, jak je vize a cíle společnosti předávány vedením na obchodní zástupce. Z výsledků analýzy je patrné, že předávání vize a cílů společnosti není dostatečně efektivní. Doporučením je zlepšení komunikace a tvorba prostředků, které by zapojily zaměstnance do tvorby a plnění cílů. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím specifických setkání, zaměřujících se na toto téma a pravidelnými individuálními semináři kvůli konzultaci aktivity obchodních zástupců s vedením společnosti.

Poslední část je nejdůležitější a prolíná veškeré dosavadní části. Věnuje se motivačním faktorům, a jaký mají vliv na efektivitu práce obchodních zástupců, která byla popsána v přechozí kapitole. Tato část je také úzce provázaná s výsledky rozhovoru s jednatelkou společnosti. Ta poskytla strukturu motivačních faktorů, které společnost zaměstnancům nabízí. Důležitý je také úkol v rámci rozhovoru s obchodními zástupci, ve kterém seřazovali vybrané motivační faktory. Na základě této analýzy vzniká několik doporučení, které společnost může využít pro zvýšení efektivity práce a tím ovlivnit i všechny ukazatele, které jsou v diplomové práci použity. I přesto, že jsou výsledky zkoumání dobré, vždy je možné zaměstnance motivovat lépe. Doporučením je zlepšit mechanismy komunikace a zintenzivnit zapojení zaměstnanců do cílů společnosti. Je důležité přistupovat k zaměstnancům individuálně a vytvářet prostředí, které odpovídá jejich potřebám. Dále je nutné vyzdvihnout silné stránky zaměstnanců a posilovat schopnosti každého z nich prostřednictvím pravidelných školení, a to jak technických, tak komunikačních. Vztahy mezi zaměstnanci by měly být udržovány více neformálními setkáními. Kromě toho je nutné pokračovat v novém motivačním systému, který se ukázal jako velice funkční.

## 7 Závěr

Diplomová práce implementuje modelu Balanced Scorecard ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o., za účelem komplexního měření výkonnosti dané firmy. Tento model slouží k identifikaci a optimalizaci všech klíčových podnikových procesů s cílem dosáhnout jejich zlepšení v celé organizaci.

Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je česká dceřiná společnost německého koncernu FUCHS SE, největšího nezávislého výrobce a dodavatele průmyslových olejů a maziv. Společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. byla založena v roce 1991 a má hlavní sídlo v logistickém areálu v Říčanech u Prahy. Později byla v založena i druhá, výrazně menší, pobočka v Ostravě. Hlavní činností společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. je nákup a distribuce produktů ze sesterských poboček FUCHS, především z Německa, Polska, Itálie a Anglie.

Pro návrh modelu Balanced Scorecard je definována vize a cíle společnosti, ze kterých se odvíjejí jednotlivé strategické cíle, kterých by firma chtěla dosáhnout. Všechny cíle jsou rozděleny do čtyř perspektiv modelu – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, vnitropodniková perspektiva a perspektiva učení se a růstu. Ke každému z cílů jsou taktéž definovány jejich cílové hodnoty, které vznikly na základě konzultace s vedením společnosti a vychází z podnikové vize a strategie. V neposlední řadě byla vytvořena strategická mapa, která zobrazuje prolnutí jednotlivých procesů. Veškeré analýzy jsou zkoumány metodami časových řad v různě dlouhých intervalech.

Finanční perspektiva je věnována finančnímu zdraví společnosti. Využívá ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a ziskovosti. Finanční situace podniku je hodnocena prostřednictvím finanční analýzy metodou ročních časových řad v časovém rozpětí 2006 – 2022. Cílem společnosti je tyto ukazatele dlouhodobě a stabilně udržovat na předem stanovených hladinách. Závěry všech analýz finanční perspektivy jsou velmi dobré. Již v současné době se ukazatelé přibližují či převyšují předem stanovené cílové hodnoty. Mírnou odchylkou je rentabilita celkových aktiv, kterou lze ovlivnit větším zapojením aktiv do podnikatelské činnosti.

Perspektiva zákazníků je pro společnost FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. velmi důležitá. Firma je úzce vázána na automobilový průmysl včetně subdodavatelů. Jedním z hlavních cílů společnosti je diverzifikovat své portfolio a omezit své výrazné návaznosti na tento sektor. Vedení společnosti i celý obchodní tým velmi dobře pracují

na tom, aby fixaci na automobilový průmysl omezil. S touto částí je také spojený zisk nových zákazníků a tudíž práce obchodních zástupců. Jelikož firma dosud nevyužívá aktivně jiných možností, jak zvýšit povědomí o značce FUCHS u nových zákazníků, jedná se o klíčovou část podnikových procesů. I přes to, že společnost ztratila během devíti let celkem téměř 14 % zákazníků, průměrná marže na produktech se prudce zvýšila. Způsobené je to nárůstem zákazníků, zaměřujících se aplikací prvonáplní. Tyto kapaliny a maziva jsou z velké části úzce specializované a vysoce maržové.

Vnitropodniková perspektiva je zaměřena na interní hodnotový řetězec. Jejím základem jsou ukazatelé aktivity společně s chybovostí zaměstnanců skladu. Je složena z činností, které jsou klíčové pro dosažení finančních i zákaznických cílů a tím zlepšuje svou pozici oproti konkurenci. Strategie řízení ukazatelů aktivity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. vychází z centrální firmy v Mannheimu. Ve všech vybraných ukazatelích firma vykazuje velmi stabilní a dobré výsledky. Hodnoty jsou každým rokem plánované a vyhodnocované dle předem připravené strategie.

Poslední perspektiva má název učení se a růstu, která se zaměřuje na propojení všech předchozích částí modelu Balanced Scorecard. Předpokladem pro úspěch celé organizace je neustálý růst zaměstnanců. V této části diplomové práce je využit kvalitativní výzkum – rozhovory, prostřednictvím kterých je z hlediska několika faktorů zkoumán vliv vedení společnosti na obchodní tým. Analýza rozhovorů ukazuje, že vedení společnosti nabízí motivační faktory, které jsou zaměstnanci oceňovány. Zároveň se jedná i o takové motivační faktory, které jsou pro zaměstnance z velké části vnitřně podstatné. Méně příznivé výsledky ukazuje komparace předávání vize a cílů mezi vedením společnosti a obchodními zástupci. Podstatné však je, že všichni dotazovaní uvedli diverzifikaci portfolia. Jedná se o primární firemní cíl, který je navázán na veškeré vnitropodnikové procesy. Vedení společnosti by se i nadále mělo věnovat utváření pracovního prostředí, které napomáhá zaměstnancům k jejich seberealizaci a k nadprůměrným pracovním výkonům.

Ke všem strategickým cílům byly připojeny návrhy strategických akcí. Ty slouží pro společnost jako doporučení, jejichž realizace napomůže ke splnění cílů, u kterých nebylo dosud dosaženo cílových hodnot.

## 8 Seznam použitých zdrojů

- [1] Obchodní zákoník lze vyhledat na stránce: <https://www.zakonyprolidi.cz>
- [2] TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR. Definice podniku [online]. [cit. 05. 06. 2023]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/definice\\_podniku.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/definice_podniku.pdf)
- [3] SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-247- 3339-5.
- [4] MARTINOVIČOVÁ D., KONEČNÝ, M. a VAVŘINA J. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-271-2034-5.
- [5] VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: GRADA Publishing, 2012. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN: 978-80-247-4372-1
- [6] ESCHENBACH, R. a kol. Controlling. Praha: Aspi, 2. vydání. 2004. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN: 80-7357-035-1.
- [7] VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [8] SUCHÁNEK, P. a kol. Vlivy kvality na výkonnost a konkurence-schopnost podniku. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. 2013. 147 s. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 979-80-210-6627-4.
- [9] WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [10] KNÁPKOVÁ, A. a kol. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [11] MAŘÍK, M. Metody oceňování podniku. 4. místo neznámé: Ekopress, 2018. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN: 978-80-87865-38-5.
- [12] PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE, 2005. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 80-86131-63-7.
- [13] VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). [cit. 05. 06. 2023]. ISBN 978-80-271-1701-7.
- [14] RŮŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi - 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing: 2008. [cit. 05. 06. 2023]. ISBN: 978-80-247-2481-2.

- [15] Katedra financí a oceňování podniku – Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. Copyright ©D [cit. 05. 06. 2023]. Dostupné z: [https://kfop.vse.cz/wp-content/uploads/page/1649/1FP303\\_Podklad\\_4-az-6cv\\_DuPont.pdf](https://kfop.vse.cz/wp-content/uploads/page/1649/1FP303_Podklad_4-az-6cv_DuPont.pdf)
- [16] KUBÍČKOVÁ, D. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. str. 342. [cit. 10. 08. 2023]. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [17] PAVELKOVÁ, D. a kolektiv autorů. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. [cit. 10. 08. 2023]. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [18] GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. [cit. 10. 08. 2023]. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [19] STROUHAL, J. Metoda DCF, [online]. [cit. 11. 08. 2023]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/metoda-dcf-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnPz3mHk2pK2JPPbSRrCsWM/>
- [20] Středoevropské centrum pro finance a management. Market Value Added (MVA) Tržní přidaná hodnota [online]. [cit. 11. 08. 2023]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Trzni+pridana+hodnota&IdPojPass=22>
- [21] Management-marketing.com. Komplexní metody výkonnosti [online]. [cit. 15. 08. 2023]. Dostupné z: [https://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/13-komplexn-metody-men-vkonnosti\\_07.html](https://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/13-komplexn-metody-men-vkonnosti_07.html)
- [22] FRIDEL, L. Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model [online]. [cit. 15. 08. 2023]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>
- [23] NIVEN, P. R. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. [cit. 15. 08. 2023]. ISBN 978-04-716-8123-6.
- [24] Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra. Balanced Scorecard [online]. [cit. 02. 09. 2023]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>
- [25] KAPLAN, R, NORTON, J. a DAVID, P. Balanced ScoreCard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. místo neznámé: Management Press, 2007. [cit. 02. 09. 2023]. ISBN 8072611775.
- [26] EKP. Víte, z jakých částí se skládá účetní závěrka? [online]. [cit. 02. 09. 2023]. <https://www.ekp.cz/novinky-blog/vite-z-jakych-casti-se-sklada-ucetni-zaverka/>
- [27] PEŠKOVÁ, R. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. [cit. 02. 09. 2023]. ISBN 978-80-86730-89-9.



- [28] KADERŤÁBKOVÁ, M. Víte, co je rozvaha a co zobrazuje? [online]. [cit. 02. 09. 2023]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-to-rozvaha/>
- [29] SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2010. str. 498. [cit. 02. 09. 2023]. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [30] MONETA – SLOVNÍK POJMŮ. Aktiva a pasiva [online]. [cit. 02. 09. 2023]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/aktiva-a-pasiva>
- [31] Občanský zákoník lze vyhledat na stránce:  
<http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obecna-cast/zakladni-instituty/osoby>
- [32] Companies.cz s.r.o. Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) [online]. [cit. 02. 09. 2023]. Dostupné z: <https://www.companies.cz/firmy-dle-druhu/vos>
- [33] Companies.cz s.r.o. Komanditní společnost (k. s.) [online]. [cit. 02. 09. 2023]. Dostupné z: <https://www.companies.cz/firmy-dle-druhu/ks>
- [34] ŽINOSTNÍK – portál pro živnostníky a drobné podnikatele. Základní kapitál při vzniku obchodní korporace [online]. [cit. 10. 09. 2023]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/zakladni-kapital-pri-vzniku-obchodni-korporace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuC0JFqQkWOyCX79jw9vWyk/>
- [35] KADERŤÁBKOVÁ, M. Cizí kapitál: Co to je a proč je levnější než vlastní? [online]. [cit. 10. 09. 2023]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/cizi-kapital/>
- [36] Dvořáček, J. Interní audit a kontrola. 2. Praha: C. H. Beck, 2003. [cit. 10. 09. 2023]. ISBN 978-80-717-9805-7.
- [37] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ, E. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. str. 255. [cit. 10. 09. 2023]. ISBN 978-80-271-0944-9.
- [38] MULLEROVÁ, L. Výkaz zisku a ztráty [online]. [cit. 10. 09. 2023]. Dostupné z: Výkaz zisku a ztráty | Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály (du.cz)
- [39] POKORNÁ, L. Co je to přehled o peněžních tocích a jak se sestavuje? Podnikatel.cz. [Online] [cit: 10. 07. 2023] Internet Info, s.r.o., 19. 7 2021.
- [40] SeyFor, a.s. Získejte perfektní přehled o svých financích díky výkazu cash flow [online]. [cit: 22. 07. 2023.]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/ziskejte-perfektni-prehled-o-svych-financich-diky-vykazu-cash-flow>
- [41] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. a JELÍNKOVÁ, E. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). [cit: 22. 07 2023] ISBN 978-80-271-0689-9.

- [42] MULLEROVÁ, L. Příloha v účetní závěrce [online]. [cit: 22. 07 2023] Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/priloha-v-ucetni-zaverce-checklist-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EsI9rHcS-N1D2KMUXYwH2cTLRWdmJQveBg/>
- [43] WELLSTREETPREP. What is NOPAT? [online]. [cit: 22. 07 2023]. Dostupné z: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/nopat-net-operating-profit-after-tax/>
- [44] MAŘÍK, M. a MAŘÍKOVÁ, P. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomicky přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI . Praha: Ekopress, 2005. [cit: 22. 07 2023]. ISBN 80-86119-61-0.
- [45] ČIŽINSKÁ, R. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). [cit: 22. 07 2023]. ISBN 978-80-271-2124-3.
- [46] PELIKÁNOVÁ, A. Rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem [online]. [cit: 22. 07 2023]. Dostupné z: <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/rozdily-mezi-ziskovym-a-neziskovym-sektorem>
- [47] OALIB. Podnik – význam a cíl podniku. [online]. [cit. 04. 12. 2023] Dostupné z: [https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=1692&fbclid=IwAR3ofMDvC6q9wBP8VeIktMcwpmOxV8EIVBVGbCGKpb-MJ7lx\\_VVSyrwL7yM](https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=1692&fbclid=IwAR3ofMDvC6q9wBP8VeIktMcwpmOxV8EIVBVGbCGKpb-MJ7lx_VVSyrwL7yM)
- [48] EKONOMICKY. Podniky podle velikosti - Ekonomicky.eu - Ze světa ekonomiky [online]. [cit 04. 12. 2023]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/podniky-podle-velikosti/>
- [49] KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2001, 367 str., [cit 04. 12. 2023]. ISBN 80-7179-529-1.
- [50] URBAN J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). [cit 04. 12. 2023]. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [51] PILAŘOVÁ I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert (Grada). [cit 04. 12. 2023]. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [52] VEMA. Jak motivovat zaměstnance [online]. [cit 04. 12. 2023]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/motivace-zamestnancu>
- [53] HORVÁTH & PARTNERS, Balanced Scorecard v praxi, Profess Consulting, s.r.o., 2002, 2. vydání. [cit 04. 12. 2023]. ISBN 3-7910-1813-2
- [54] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). [cit. 12. 01. 2024]. ISBN 978-80-271-2028-4
- [55] ALTAXO. Třídění podniku [online]. [cit. 12. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/trideni-podniku>

[56] ALTAXO. Ekonomická přidaná hodnota [online]. [cit. 12. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/ekonomicka-pridana-hodnota>

[57] Businessanimals.cz. Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon [online]. [cit. 12. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>

[58] URBAN, J. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly [online]. [cit. 12. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3854/motivace-pracovniku-a-jeji-individualni-rozdily>

[59] Webové stránky společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. [online]. Dostupné z: <https://www.fuchs.com/cz/cs/>

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická mapa společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. .....	51
---	----

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled použitých poměrových ukazatelů .....	12
Tabulka 2: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. .	49
Tabulka 3: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů rentability .....	52
Tabulka 4: Vývoj ukazatelů rentability společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %) .....	52
Tabulka 5: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů likvidity .....	56
Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022.....	57
Tabulka 7: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti zadluženosti .....	60
Tabulka 8: Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %) .....	61
Tabulka 9: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ziskovosti .....	62
Tabulka 10: Analýza ukazatele zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %).....	63
Tabulka 11: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ziskovosti zákazníků .....	65
Tabulka 12: Vývoj skupin ABC zákazníků společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (v %).....	66
Tabulka 13: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti segmentace zákazníků .....	67
Tabulka 14: Porovnání rozložení nejvíce zastoupených segmentů společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v roce 2018 a 2022 (v %).....	68
Tabulka 15: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti podílů zákazníků v jednotlivých regionech.....	70
Tabulka 16: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti zvětšování povědomí o společnosti.....	74
Tabulka 17: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti ukazatelů aktivity .....	77
Tabulka 18: Vývoj ukazatelů aktivity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 - 2022 (Rychlost obratu v obrátkách za rok, Doby obratu ve dnech) .....	78
Tabulka 19: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti chybovosti zaměstnanců skladu.....	81

Tabulka 20: Výše bonusů zaměstnance skladu vzhledem k průměrné pololetní míře chybovosti.....	83
Tabulka 21: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti předávání vize a cílů na obchodní zástupce .....	86
Tabulka 22: Strategické cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v oblasti motivačních faktorů působících na obchodní zástupce.....	87
Tabulka 23: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 1 .....	91
Tabulka 24: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory poskytnutých vedením společnosti – obchodní zástupce č. 1.....	91
Tabulka 25: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 2 .....	92
Tabulka 26: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 2 .....	92
Tabulka 27: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 3 .....	93
Tabulka 28: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 3 .....	94
Tabulka 29: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 4 .....	94
Tabulka 30: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 4 .....	95
Tabulka 31: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 5 .....	96
Tabulka 32: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 5 .....	96
Tabulka 33: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 6 .....	97
Tabulka 34: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 6 .....	98
Tabulka 35: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 7 .....	98
Tabulka 36: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 7 .....	99
Tabulka 37: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 8 .....	100
Tabulka 38: Srovnání motivačních faktorů z položených otázek s motivačními faktory z úkolu – obchodní zástupce č. 8 .....	101

### 9.3 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj rentability celkového kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	53
Graf 2: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	54
Graf 3: Vývoj rentability tržeb společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	55
Graf 4: Vývoj rentability zapojeného kapitálu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	56
Graf 5: Vývoj okamžité likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 .....	58
Graf 6: Vývoj pohotové likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 .....	59
Graf 7: Vývoj běžné likvidity společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 .....	60
Graf 8: Vývoj zadluženosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	62
Graf 9: Vývoj ziskovosti společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v %) .....	64
Graf 10: Vývoj podílu zákazníků automobilového zaměření společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2014 – 2022 dle obratu (v %) .....	70
Graf 11: Vývoj podílu zákazníků průmyslového zaměření společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2014 – 2022 dle obratu (v %) .....	72
Graf 12: Vývoj organického a placeného dosahu sociální sítě Facebook společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od března roku 2022 do října roku 2023 .....	74
Graf 13: Vývoj rychlosti obratu zásob společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (obrátky za rok) .....	79
Graf 14: Vývoj doby obratu zásob společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (dny) .....	80
Graf 15: Vývoj doby splatnosti pohledávek společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (dny) .....	80
Graf 16: Vývoj chybovosti obou zaměstnanců skladu společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od ledna roku 2021 do prosince roku 2022 (v %) .....	82
Graf 17: Odpovědi obchodních zástupců společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. na otázku týkající se podnikových cílů a vize .....	89

## Přílohy

Příloha 1: Položky rozvahy využitý v rámci diplomové práce společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v tis. Kč)

Rok	Položka									
	Aktiva celkem	Zásoby	Pohledávky	Krátkodobé pohledávky	Peněžní prostředky	Časové rozlišení aktiv	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Krátkodobé závazky	
2006	94051	29595	27021	26793	349	2571	55549	38185	37410	
2007	91509	23562	25052	25052	5188	2738	57739	33557	29728	
2008	93419	28997	26093	26005	653	2701	59891	32996	9193	
2009	96535	20213	30830	30830	7427	2666	62010	34525	33578	
2010	101280	28678	35408	35408	249	3132	68630	32374	30575	
2011	103850	26892	32731	32731	8296	1826	73093	30461	26229	
2012	97182	19647	31433	31433	13188	1077	71482	25470	23727	
2013	113672	25402	36882	36882	17070	148	81790	31882	30379	
2014	115708	27285	45597	45597	10496	170	83591	32117	30511	
2015	125595	35530	49330	48624	7787	369	91958	33637	27065	
2016	139628	40442	52021	51085	12825	310	96015	43613	33633	
2017	160438	46464	65427	63811	14118	417	112249	48189	36843	
2018	153037	45375	80123	78735	17003	267	105170	47867	34603	
2019	137373	46998	58055	56670	17876	596	102068	35305	31067	
2020	125746	41584	51620	49932	19517	700	92111	33635	28945	
2021	116778	45165	45674	43569	14529	667	82134	34644	27561	
2022	139291	54080	63065	60472	12570	679	94807	44484	33402	

Zdroj: rozvahy společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Příloha 2: Položky výkazu zisku a ztráty využity v rámci diplomové práce společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2006 – 2022 (v tis. Kč)

Rok	Položka				
	Tržby z prodeje výr. a služ.	Tržby za prodej zboží	Provozní VH	VH před zdaněním	VH po zdanění
2006	308	224803	16846	22982	16686
2007	601	241884	19032	25832	19036
2008	8844	232433	29467	27635	21188
2009	21353	178108	18684	17620	13119
2010	22942	204041	24636	23608	18620
2011	22136	230990	31547	29817	23581
2012	21884	220954	28957	27577	21970
2013	22244	220906	29706	28013	22308
2014	22404	254537	31550	30076	24109
2015	27758	307317	41529	40426	32476
2016	27482	334066	47045	46165	36533
2017	26281	374716	47424	46038	36233
2018	23004	362009	58361	57989	45708
2019	19598	328108	51973	51305	42606
2020	13019	296525	41439	40589	32649
2021	12720	329376	44665	43220	35023
2022	16383	408239	60300	58952	47696

Zdroj: výkazy zisku a ztráty společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Příloha 3: Vývoj počtu zákazníků rozdělených do třech skupin dle vytvořené marže společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období 2014 – 2022 (počet)

Rok	celkem zákazníků	A (80% marže)	B (15% marže)	C (5% marže)
2014	2280	274	540	1466
2015	2253	249	532	1472
2016	2148	232	507	1409
2017	2087	222	483	1382
2018	1949	211	444	1294
2019	1979	210	519	1250
2020	1940	200	520	1220
2021	1968	215	553	1200
2022	1975	220	565	1190

Zdroj: Informace poskytnuté vedením společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.



Příloha 4: Podklad pro grafické zpracování segmentace zákazníků společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v letech 2018 a 2022

Segment	2018	2022
Průmysl	0,6390	0,5454
Servis osobních a nákladních vozů, kolejová a pásová doprava	0,1405	0,1628
OEM (prvonařídně)	0,1298	0,2086
Zemědělství	0,0319	0,0311
Těžba	0,0293	0,0209
Stavebnictví	0,0223	0,0227
Potravinářství	0,0073	0,0086

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat obrátů zákazníků společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Příloha 5: Podíl zákazníků v jednotlivých regionech společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v letech 2014 – 2022

Identifikace		Rok								
Zaměření	Region	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Automotive	stř. a sev. Čechy	0,1007	0,0939	0,0889	0,0947	0,0768	0,0726	0,0820	0,0810	0,0797
Průmysl	východní Čechy	0,0607	0,0765	0,0980	0,1075	0,1202	0,1401	0,1581	0,1516	0,1299
Automotive	sev. a již. Morava	0,0809	0,0668	0,0685	0,0676	0,0759	0,0586	0,0335	0,0322	0,0299
Průmysl	stř. a jižní Čechy	0,0879	0,1045	0,1167	0,1082	0,1152	0,1269	0,1107	0,0999	0,0914
Průmysl	západní Čechy	0,0523	0,0438	0,0405	0,0457	0,0535	0,0602	0,0589	0,0580	0,0431
Průmysl	severní Čechy	0,0799	0,1133	0,1520	0,1672	0,1818	0,1798	0,2170	0,2039	0,1992
Průmysl	severní Morava	0,1427	0,0969	0,0918	0,0897	0,0982	0,1134	0,1185	0,1360	0,1510
Automotive	vých., záp. A již. Čechy	0,0988	0,0684	0,0178	0,0168	0,0123	0,0188	0,0413	0,0545	0,0783
Průmysl	jižní Morava	0,0804	0,0633	0,0635	0,0715	0,0861	0,0925	0,0892	0,0963	0,1074
Automotive + Průmysl	Ostatní	0,2157	0,2725	0,2623	0,2309	0,1800	0,1371	0,0907	0,0865	0,0900

Zdroj: : Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat obrátů v České republice společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Příloha 6: Vývoj organického dosahu na příspěvcích na platformě Facebook společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od března roku 2022 do října 2023 (počet)

Datum	Organický dosah	Datum	Organický dosah	Datum	Organický dosah
06.03.2022	5	15.12.2022	43	01.06.2023	21
06.03.2022	36	19.12.2022	68	09.06.2023	26
06.03.2022	37	21.12.2022	50	14.07.2023	34
06.03.2022	39	19.01.2023	66	24.07.2023	34
07.03.2022	36	10.02.2023	145	27.07.2023	43
16.05.2022	37	17.02.2023	1700	01.08.2023	29
20.05.2022	41	24.02.2023	76	04.08.2023	24
27.05.2022	40	01.03.2023	66	31.08.2023	34
02.06.2022	40	01.03.2023	100300	01.09.2023	26
03.06.2022	46	10.03.2023	156	04.09.2023	31
07.06.2022	47	17.04.2023	51	07.09.2023	22
13.06.2022	70800	21.04.2023	34	08.09.2023	28
13.06.2022	2300	25.04.2023	28	13.09.2023	30
15.06.2022	4500	27.04.2023	43	14.09.2023	32
24.08.2022	46	03.05.2023	39	21.09.2023	24
24.08.2022	69	04.05.2023	47	05.10.2023	40
02.09.2022	57	10.05.2023	43	05.10.2023	29
03.10.2022	57	12.05.2023	38	11.10.2023	51
04.10.2022	58	17.05.2023	34	12.10.2023	38
28.11.2022	54	26.05.2023	37	13.10.2023	42
30.11.2022	2200	29.05.2023	33	27.10.2023	30
15.12.2022	42	31.05.2023	25	31.10.2023	17

Zdroj: Facebooková stránka společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Příloha 7: Chyby zaměstnanců skladu a počet dodávek na jednoho zaměstnance společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. v období od ledna roku 2021 do prosince roku 2022 (počet)

Měsíc	Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Počet dodávek na jednoho zaměstnance
Leden 2021	5	1,5	487
Únor 2021	2,25	2,75	485
Březen 2021	2,5	1	547
Duben 2021	1	2	531
Květen 2021	2	0	562
Červen 2021	5,25	0	527
Červenec 2021	0	0	422
Srpen 2021	1,5	0	428
Září 2021	1,25	1	428
Říjen 2021	4,5	0	402
Listopad 2021	1	0	455
Prosinec 2021	2	1,25	354
Leden 2022	1,5	1,5	456
Únor 2022	9	0	452
Březen 2022	4,25	0	537
Duben 2022	0	0	491
Květen 2022	3	1,5	511
Červen 2022	1,25	0	550
Červenec 2022	0	0	423
Srpen 2022	3	1	500
Září 2022	0	0	495
Říjen 2022	1,5	0	519
Listopad 2022	1,25	0	526
Prosinec 2022	2,5	0	428

Zdroj: Záznamy chyb společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. prostřednictvím administrace skladu

Příloha 8: Výsledky z rozhovorů s prvním až čtvrtým obchodním zástupcem společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Kritérium	1. Dotazovaný	2. Dotazovaný	3. Dotazovaný	4. Dotazovaný
<b>Čas ve funkci</b>	8 let (staré vedení)	13 let (staré vedení)	14 let (staré vedení)	5 let (nové vedení)
<b>Začátek ve společnosti FUCHS OIL</b>	Žádné technické zaškolení; neproběhlo zaškolení ze strany svého předchůdce; žádné seznamování s přebíranými firmami; 2 - 3 dny ve skladu; samostudium; málo informací; přebrání firem, auta, mobil, počítač	Málo praktického a technického zaškolení; první část 2-3 dny ve skladu; jeden den v terénu; samostudium; přebrání firem, auta, mobil, počítač	Všechno si osvojit praxí; žádné velké zaškolení; 2-3 dny ve skladu; školení v rámci komunikace se zákazníky; přebrání firem, auta, mobil, počítač	Neproběhlo žádné technické zaškolení - důvod protože všechno uměl; ovšem chybí školení obchodu jako takového; přebrání firem, auta, mobil, počítač
<b>Náročnost vstupu do společnosti FUCHS OIL</b>	Lidský přístup - Žádné nesplnitelné požadavky	Nebyly žádné limity, ale taky nebylo moc určeno, kdo jakou dostane výplatu	Nebyly žádné limity, ale velmi těžký začátek - umírající region	Limity nebyly, ale velmi těžký začátek - umírající region, málo převzatých firem
<b>Pracovní zkušenosti - obchodní zástupce</b>	Žádné - náhoda	Bohaté zkušenosti; hned po škole vystřídal několik firem na pozici obchodního zástupce	Prakticky žádné - pouze brigádně	Bohaté zkušenosti, jak v oblasti konkurence, tak obchodu jako takového
<b>Důvody zvolení pracovní pozice obchodní zástupce</b>	Zjistil, že ho to naplňuje	Kontakt s lidmi, komunikace, přemlouvání, rozmanitost práce	Už od školy měl blízko k obchodu, jednání s lidmi, rozmanitost práce	Práce s lidmi, velké zalíbení v technice a v servisu, obnova nějakého regionu
<b>Faktory motivace práce ve společnosti FUCHS OIL</b>	Spokojenost; vedení společnosti; kolektiv; stojí za ním vedení; je vidět odvedená práce; prodej něčeho, za čím si stojí; zná to, co prodává; volnost v rámci regionu; všem je jedno, kdy pracuje - hovoří za něj čísla.	Lidský přístup; stojí si za tím, co nabízí; přístup vedení společnosti; baví ho práce; volná pracovní doba.	Je tu 14 let, zná sortiment, ví, co funguje, co prodává, stojí si zatím, co prodává; Ví, co si může dovolit k vedení, k zákazníkům – co funguje z Německa; zejména stabilita a stabilní práce.	Splňuje to tu kritéria, které mě baví jako na obchodním zástupci obecně - servis, komunikace s firmami, obnova regionu, tvorba sítě zákazníků
<b>Výsledky z ukázky grafu</b>	Přesné určení - velmi dobré analytické schopnosti	Přesné určení - velmi dobré analytické schopnosti	Přesné určení - velmi dobré analytické schopnosti	Přesné určení - velmi dobré analytické schopnosti

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci, vlastní zpracování

Příloha 9: Výsledky z rozhovorů s pátým až osmým obchodním zástupcem společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.

Kritérium	5. Dotazovaný	6. Dotazovaný	7. Dotazovaný	8. Dotazovaný
<b>Čas ve funkci</b>	22 let (staré vedení)	3 roky (nové vedení)	4 roky (nové vedení)	25 let (staré vedení)
<b>Začátek ve společnosti FUCHS OIL</b>	Malé zaškolení ve skladu; seznámení s produkty; Přebrání firem, auta, mobil, počítač	Jsou praktická i technická školení; několik dnů ve skladu a ve firmě; různé schůzky s různými lidmi: techniky, obchodáky, logistiky, skladníky; přebrání firem, auta, mobil, počítač	Školení, schůze; pár dnů ve skladu; dlouho zaškolování a seznamování s produkty a chodem firmy; přebrání firem, auta, mobil, počítač	Už si úplně nepamatuje; hodně orientováno na praxi a na vlastní iniciativu; přebrání firem, auta, mobil, počítač
<b>Náročnost vstupu do společnosti FUCHS OIL</b>	Limity nebyly, rodinný přístup vedení	Nebyly, ale 6 měsíců garantovaný plat - poté plán prodeje s transparentním odměňováním	Limity nebyly, ale měli jsme pouze 6 měsíců garantovanou mzdu	Žádné limity, přebral pár zákazníků, hodně se jezdilo; zboží musel zavážet i hodně sám
<b>Pracovní zkušenosti - obchodní zástupce</b>	Malé souvislosti s obchodem jako takovým; práce v technickém zaměření	Žádné - průmyslové barvy	Obchodní zástupce v průmyslu	Žádné zkušenosti, předtím manuální práce
<b>Důvody zvolení pracovní pozice obchodní zástupce</b>	Baví ho to, kontakt s lidmi	Vyzkoušel při škole mnoho prací v jiných oborech, našel se v tom, komunikace, nepravidelná pra. doba	Komunikace s lidmi, nepravidelná pracovní doba a rozmanitost	Útěk od minulé práce - pomáhají mu doteď kontakty, váží si příležitosti od manuální práce / upadající profese
<b>Faktory motivace práce ve společnosti FUCHS OIL</b>	Vyzkoušel mnoho prací, FUCHS nabízí stabilitu; volnost práce v regionu, volná pracovní doba.	Dobré vedení společnosti; volnost; důvěra; výdělek tolik, kolik odpracuji; stabilní práce	Lidský přístup a domluva; proměnlivá práce a pracovní doba; baví ho práce	Je zde už mnoho let a na práci si zvykl; oboustranná komunikace mezi ním a vedením; není pod drobnohledem
<b>Výsledky z ukázky grafu</b>	Uhádl se na první pokus	Přesné určení - velmi dobré analytické schopnosti	Rozhodoval se mezi 2 - nakonec se trefil špatně, ale byl mezi těmi 2	Trefil se na druhý pokus

Zdroj: rozhovory s obchodními zástupci, vlastní zpracování

*Příloha 10: Otázky položené vedení společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.*

**Otázky pro vedení společnosti:**

- **Jak dlouho už ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o. pracujete?**
  - Vazby ve firmě
- **Jak dlouho zastáváte funkci jednatelky ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.?**
- **Jaké jsou Vaše zkušenosti s tím vést lidi?**
  - Zda je toto poprvé, jestli už nějaké zkušenosti má
- **Doplňující: V jaké firmě a kolik lidí předtím vedla**
- **Považujete se sama za přirozeného vůdce?**
  - Ze životní situace; Byl moment, kdy se tak cítila; Zda jí ta pozice případně motivuje
- **Jaká je vize a cíle společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.?**
  - Detailní popis; To, co by měla jednatelka předávat svým zaměstnancům
- **Co Vás osobně motivuje a naplňuje na této práci?**
  - Zda přenáší své faktory i na své zaměstnance
- **Dostala jste za své působení ve funkci jednatelky společnosti nějaké nabídky práce?**
- **Doplňující: Pokud ano, proč jste zůstala tady?**
- **Jaké jsou hlavní faktory, čím motivujete své obchodní zástupce?**

*Zdroj: vlastní zpracování, konzultováno s odbornou pomocí*

*Příloha 11: Otázky a struktura pro rozhovory s obchodními zástupci společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.*

**Otázky pro obchodní zástupce:**

- **Jak dlouho ve firmě působíte?**
- **Jak probíhal Váš začátek ve společnosti FUCHS OIL CORPORATION (CZ), spol. s r.o.?**
  - Co mu bylo řečeno; Jak mu byla tato funkce předaná? Dostal nějaké firmy na začátek? Bylo obtížné se ve firmě udržet?
- **Kde jste pracoval předtím?**
  - Jaká firma? Jaké byly důvody odchodu?
- **Rozhodoval jste se při výběru práce mezi několika firmami?**
  - Zda to byly podobné profese? Pokud ne, proč právě obchodní zástupce;
  - Pokud ano, proč právě FUCHS OIL – Co byl ten hlavní faktor, proč si ho zvolili
- **Proč zrovna obchodní zástupce? Jaká je minulost a proč jste se rozhodl pro tuto funkci?**
- **Dostal jste někdy v průběhu funkce nabídku do jiné práce?**
- **Do jaké? A co byly ty důvody, proč jste zůstal ve společnosti?**
- **Dokázal byste mi říci vizi a cíle společnosti FUCHS OIL?**

- **Úkol: Ukázka grafu (Graf 10)(Graf 11) bez popisků – identifikovat se**
- **Úkol: Seřazení motivačních faktorů**
  - Osobnost přímého nadřízeného – charakter, odbornost, komunikace, spravedlnost
  - Seberealizace – práce vás baví, odpovídá vašim schopnost, splňuje vaše očekávání
  - Postup – kariérní
  - Spoluúčast na rozhodování
  - Vize – úspěšnost podniku, která má smysl
  - Morální ocenění – pochvala na poradě, dá na váš názor
  - Sociální ocenění pracovní skupinou
  - Pracovní prostředí
  - Flexibilní pracovní doba

*Zdroj: vlastní zpracování, konzultováno s odbornou pomocí*