



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Rytířová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Monika Rytířová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti H & M s r.o. s využitím metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část vymezuje cíle a zvolené metody, následuje část teoretická, která obsahuje teoretická východiska z odborné literatury, jež jsou základem pro další část práce. Třetí část práce je analytická, kde je představena společnost a následně je provedena finanční a strategická analýza. V poslední části práce je zpracován návrh na implementaci modelu BSC, který by měl zvést ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

The master's thesis focuses on the evaluation of the performance of H & M spol. s r.o. using the Balanced Scorecard method. The work is divided into four parts. The first part defines the goals and chosen methods, followed by the theoretical part, which contains theoretical starting points from the professional literature, which are the basis for the next part of the work. The third part of the work is analytical, where the company is presented and then a financial and strategic analysis is carried out. In the last part of the work, a proposal for the implementation of the BSC model, which should lead to an increase in the company's performance.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, strategická analýza, perspektivy BSC, výkonnost společnosti, měření výkonnosti

Key words

Balanced Scorecard, financial analysis, strategic analysis, BSC perspectives, company performance, performance evaluation

Bibliografická citace

RYTÍŘOVÁ, Monika. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152218>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2023

Bc. Monika Rytířová

autor

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a ochotu kdykoliv poradit. Velké díky patří také společnosti H & M s r.o., za obrovskou ochotu při poskytování potřebných materiálů a zodpovídání veškerých dotazů.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1.1 Cíle práce.....	13
1.2 Metodika práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Výkonnost podniku.....	15
2.2 Měření výkonnosti podniku.....	15
2.3 Metody měření výkonnosti podniku.....	18
2.3.1 EFQM Model Excellence.....	18
2.3.2 Benchmarking.....	20
2.3.3 Balanced Scorecard.....	22
2.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	30
2.4.1 Analýza likvidity.....	30
2.4.2 Analýza zadluženosti.....	32
2.4.3 Analýza aktivity.....	34
2.4.4 Analýza rentability.....	36
2.5 Strategická analýza.....	37
2.5.1 Porterův model pěti sil.....	37
2.5.2 PESTLE analýza.....	40
2.5.3 Mc Kinseyho model 7S.....	42
2.5.4 SWOT analýza.....	43
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	45
3.1 Základní informace o společnosti.....	45
3.1.1 Historie společnosti.....	47
3.1.2 Organizační struktura.....	48

3.2	Analýza vybraných finančních ukazatelů	50
3.2.1	Ukazatele likvidity	51
3.2.2	Ukazatele rentability	53
3.2.3	Ukazatele aktivity	56
3.2.4	Ukazatele zadluženosti	58
3.2.5	Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti	60
3.3	Porterův model pěti sil	61
3.4	PESTLE analýza	64
3.5	McKinseyho model 7S.....	68
3.6	SWOT analýza.....	71
4	NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC	74
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	74
4.1.1	Časový harmonogram BSC	74
4.2	Strategie společnosti	77
4.3	Tvorba BSC	78
4.3.1	Vymezení strategických cílů.....	78
4.3.2	Strategická mapa.....	84
4.3.3	Určení strategických měřítek a hodnot	87
4.3.4	Stanovení strategických akcí	94
4.4	Přínosy implementace projektu BSC.....	97
4.5	Rizika spojená s implementací BSC.....	98
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	108
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	111
	SEZNAM VZORCŮ.....	112
	SEZNAM TABULEK	113

SEZNAM GRAFŮ	114
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	115
SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Dnešní doba se vyznačuje velkým technologickým pokrokem, protože se v posledních desetiletích technologie staly jedním z nejvýznamnějších prvků moderního světa a ovlivňují skoro každou oblast lidského života. Technologický pokrok současné doby je úzce spjat s potřebou firem měřit svoji výkonnost, protože dnešní technologie umožňují mnohem větší sběr dat než kdy dříve, což napomáhá k lepšímu a efektivnějšímu měření výkonnosti a identifikaci oblastí, ve kterých by se společnosti měly zlepšovat.

Aby byly firmy konkurenceschopné, je třeba, aby svou výkonnost měřily. Standardní přístup měření výkonnosti je pomocí finančních ukazatelů, které poskytují kvantitativní informace o finančním zdraví podniku a jeho výkonnosti. Používání pouze finančních ukazatelů však nemusí být dostačující, jelikož nezohledňují velké množství faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Kvůli tomu je klíčové měřit i ukazatele nefinanční, které napomáhají k poskytnutí informací o společnosti z širšího pohledu, jako jsou zákazníci, dodavatelé či veřejnost. Celkově lze říci, že kombinace obou typů ukazatelů poskytuje komplexnější pohled na výkonnost společnosti. Z toho důvodu byla pro měření výkonnosti podniku této diplomové práce vybrána metoda Balanced Scorecard, která je složena jak z finančních, tak nefinančních ukazatelů.

Práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí. První část vymezuje cíle, a to jak hlavní cíl, tak i cíle dílčí. V rámci této kapitoly bude zmíněna i metodika práce, která bude použita.

Druhá část práce se bude zaměřovat na teorii, která bude popisovat základní pojmy pro jednodušší pochopení dané problematiky týkající se výkonnosti a vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku. Z velké části se bude jednat o popis používané metody Balanced Scorecard. Teoretická část bude obsahovat i popis ukazatelů finanční analýzy a analýzy strategické.

Ve třetí části bude představena analyzovaná společnost, která byla pro tuto práci vybrána a je jí společnost H & M spol. s r.o. zabývající se výrobou a prodejem plastových a hliníkových otvorových prvků. Bude zde představena její historie, předmět podnikání či organizační struktura. Následovat bude zhodnocení finanční situace společnosti pomocí finančních ukazatelů za období 2017 až 2021. Závěr této kapitoly budou tvořit

strategické analýzy jako je Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, Mc Kinseyho model 7S a poznatky z těchto analýz bude shrnovat analýza SWOT.

Poslední část práce bude představovat návrhovou část, která se bude zabývat implementací metody Balanced Scorecard do výše zmíněné společnosti. Nejprve bude vymezena strategie a vize společnosti, pomocí které budou navrženy strategické cíle, kterých má být dosaženo v rámci všech čtyř perspektiv metody BSC. Pro snadnější orientaci mezi provázaností jednotlivých cílů bude vytvořena strategická mapa. Ke každému cíli budou navržena měřítka, jejich hodnoty a následně vymezené strategické akce, které mají sloužit k naplnění strategických cílů. Závěr práce budou tvořit přínosy, které jsou spojené se zavedením modelu BSC do společnosti a rizika plynoucí z této implementace.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

První kapitola se bude orientovat na vymezení cílů diplomové práce. Dále se bude zaměřovat na metody a postupy použité pro její vypracování.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku vybrané společnosti H & M spol. s r.o. za pomoci modelu Balanced Scorecard. Aby bylo tohoto cíle dosaženo je potřeba provést analýzy, navrhnout měřítka a ukazatele výkonnosti vedoucí ke splnění strategických cílů, které byly zvoleny.

Dílčí cíle diplomové práce:

- pomocí literární rešerše vypracovat teoretická východiska pro hodnocení výkonnosti podniku, především metodu Balanced Scorecard,
- představit zvolenou společnost, zaměřit se na základní charakteristiku, nastínit stručnou historii a organizační strukturu,
- provést finanční analýzu společnosti v letech 2017-2021 na základě vybraných metod a ukazatelů a prozkoumat vnitřní a vnější prostředí podniku s využitím Porterova modelu pěti sil, PESTLE analýzy, McKinseyho modelu 7S, SWOT analýzy,
- navrhnout měřítka a ukazatele vedoucí k realizaci strategických cílů zvolené společnosti,
- vypracovat návrh na implementaci BSC, který povede ke zlepšení výkonnosti společnosti.

1.2 Metodika práce

V diplomové práci bude využito několik empirických a logických metod, které budou využity v následující analytické části. Tyto metody usnadňují cestu k dosažení dílčích cílů vedoucích ke splnění hlavního cíle. Jedná se o následující metody:

- **Pozorování** – jedná se o cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností. Je základem jakékoliv výzkumné metody. Za kontrolovaných nebo

řízených podmínek s cílem ověřit pravdivost určité hypotézy či teorie ho nazýváme experiment (Synek, 2007, s. 19).

- **Srovnávání** – tato metoda zjišťuje shodné nebo rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, úkazů či jevů a je základní metodou pro hodnocení. Srovnávací metody se používají jak při získávání poznatků a faktů, tak i při jejich zpracování (Synek, 2007, s. 19).
- **Analogie** – tato metoda se opírá o metodu předchozí, a to srovnávání. Představuje myšlenkový postup, při kterém se na základě zjištění shody některých znaků dvou nebo více různých předmětů či jevů usuzuje na přibližnou shodu i u některých dalších znaků těchto předmětů či jevů (Synek, 2007, s. 20).
- **Analýza** – jedná se o myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu či situace na jednotlivé části, jež se stávají předmětem dalšího zkoumání (Synek, 2007, s. 20-21).
- **Syntéza** – jde o myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v jeden celek. Při syntéze můžeme vidět vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu, a tím lépe poznáváme jev jako celek (Synek, 2007, s. 21).
- **Abstrakce** – je metoda, která se vyznačuje myšlenkovým oddělením nepodstatných vlastností jevu od podstatných vlastností. Tohle oddělení pak umožňuje zjistit obecné vlastnosti a vztahy, tedy podstatu jevu (Synek, 2007, s. 22).
- **Indukce** – spočívá ve vyvozování obecného závěru na základě velkého množství poznatků o jednotlivostech. Tyto úsudky umožňují dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti (Synek, 2007, s. 22).
- **Dedukce** – je způsob myšlení, při kterém se od obecnějšího závěru přechází k méně obecnému. Úzce souvisejí s indukcí, protože u indukce k teoretickým zobecněním docházíme pomocí zkoumání jednotlivých jevů, naopak teoretické závěry si dedukcí ověřujeme praxí (Synek, 2007, s. 22).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce budou vymezeny základní pojmy, které budou poskytovat základ pro analytickou část práce. V úvodu bude definována výkonnost podniku a její měření, následovat bude popis vybraných metod měření výkonnosti podniku. Těmito metodami budou benchmarking, EFQM Model Excellence a především metoda Balanced Scorecard, která bude použita v návrhové části práce. Po popisu zmíněných metod budou zmíněny vybrané ukazatele finanční analýzy. Závěrem této kapitoly bude představení strategických analýz, které budou využity v analytické části této práce.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost je pojem, který popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem konání této činnosti. Vysvětlení této charakteristiky předpokládá schopnost komparace zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály (Wagner, 2009, s. 17). Výkonnost podniku je chápána jako nějaká míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy (Solař, 2006, s. 11).

Výkonnost činností podnikatelských jednotek závisí na míře využití konkurenční výhody každé podnikatelské jednotky. V dnešní době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržovat. Pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podnikatelské podmínky, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její stálé zvyšování, jsou schopny se úspěšně rozvíjet (Pavelková, 2012, s. 13).

2.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti vyjadřuje činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu (Wagner, 2009, s. 35). Ekonomickou výkonnost podnikatelské jednotky je třeba analyzovat a hodnotit, proto bylo vytvořeno velké množství metod (Pavlová Dočekalová, 2013, s. 22).

Z pohledu provozního můžeme podnikové měření výkonnosti definovat jako souhrn metrik, které se používají ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí či

jako report, který dává zpětnou vazbu pracovníkům jako výsledek uskutečněných činností v podniku (Knápková, 2011, s. 11).

Hlavní předpoklad růstu výkonnosti podniku je její řízení, které se opírá o opakovaně se provádějící měření. Pro měření je důležité identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují výkonnost podniku a aplikovat optimální systém měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na výkonnost podniku (Pavelková, 2012, s. 13).

Existuje celá řada důvodů, proč člověk měření ať už v obecné rovině nebo v kontextu měření výkonnosti provádí. Za nejvýznamnější důvody je možné pokládat následující, které mají funkci:

- **podpory paměti** – měření poskytuje možnost uchovávat informace o objektu a jeho vlastnostech k určitému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje. Především obraz je tak k dispozici i tehdy, když objekt není přítomný nebo se jeho vlastnosti v průběhu doby změnily (Wagner, 2009, s. 35).
- **podpory srovnání** – měření umožňuje srovnávat vlastnosti různých objektů, a to bez ohledu na to, jestli jsou objekty měřitelné ve stejném okamžiku či ne. Kromě toho dává možnost porovnávat i vlastnosti stejného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje (Wagner, 2009, s. 35).
- **podpory objektivizace a širší smyslového poznání** – měření dává možnost objektivizovat naše subjektivní smyslové vnímání objektu, či popsat i takové charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysly nepostižitelné (Wagner, 2009, s. 35).
- **podpory hloubky poznání** – měření umožňuje vysvětlit i takové charakteristiky objektu, které byly objektu druhotně přisouzeny člověkem, a které nejsou tudíž přímo zachytitelné technickými nástroji ani lidskými smysly (Wagner, 2009, s. 35).
- **zprostředkování poznání** – měření umožňuje poskytovat údaje o charakteristikách zkoumaného objektu i takovým osobám, které nejsou schopny přímo pozorovat daný objekt, a tím jim umožnit zprostředkované poznání zkoumaného objektu (Wagner, 2009, s. 36).

- **důkazní** – přestože není možné úplně překonat subjektivnost měření, může posloužit jako důkaz ve sporu, jestli určitý jev nastal, či nikoliv (Wagner, 2009, s. 36).

Proces měření má za cíl zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele a je sestaven z řady fází, které na sebe vzájemně navazují. Těmito fázemi jsou:

- Vytvoření modelu, který bude sloužit jako základ pro uskutečnění samotného měření a interpretaci výsledků. V této fázi se určuje, co bude předmětem zkoumání (Wagner, 2009, s. 36).
- Volba metod a nástrojů, které se budou využívat pro měření. V této fázi se určuje, jakou metodou a s využitím jakých nástrojů bude měření uskutečněno. Řešení těchto metodických otázek by mělo být vždy odvozeno od předchozí věcně zaměřené otázky (Wagner, 2009, s. 36).
- Získání požadovaných hodnot je fází, která se také nazývá jako fáze změření. Jedná se tedy o fázi, ve které dochází buď přímo, nebo prostřednictvím určitého nástroje k „přiblížení“ zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu, a to za účelem „odečtu“ zkoumaných údajů (Wagner, 2009, s. 37).
- Zaznamenání a uchování získaných hodnot představuje fázi, která je v procesu měření velmi významná z pohledu technicko-metodického. Cílem této fáze je zaznamenat údaje včas, s co nejmenší chybovostí a s co nejnižším vynaloženým úsilím, a to takovým způsobem, který umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování (Wagner, 2009, s. 37).
- Třídění a interpretace hodnot jako příprava pro předání informace uživatelům. V této fázi jsou prvotní údaje o zkoumaném objektu zpracovány, a to pomocí takových postupů, kterými jsou třídění, uspořádání, analýza, porovnání nebo syntéza. Volba využití těchto postupů je do značné míry závislá na vlastnostech datové základny vytvořené v předešlé fázi (Wagner, 2009, s. 37).
- Ověření informací, které jsou připraveny pro komunikaci nezávislým subjektem, kterému může předcházet porovnání výsledků měření stejného zkoumaného objektu prováděné jinými subjekty. Cílem této fáze je omezení záměrných i neúmyslných subjektivních projevů v procesu měření a zvýšení objektivnosti informací poskytovaných uživatelům (Wagner, 2009, s. 37).

- Komunikace informace uživatelům je završující fáze celého procesu měření. Jejím cílem je pomocí vhodných forem a prostředků komunikace srozumitelným a včasným způsobem předat uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách (Wagner, 2009, s. 38).

2.3 Metody měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku má za sebou dlouhý vývoj, který započal Du Pont diagramem, který byl vyvinut ve 20. letech, až po nejnovější systémy vyvážených ukazatelů, z nichž nejznámější je Balanced Scorecard a model EFQM Model Excellence. V české ekonomice dodnes většina manažerů používá pro hodnocení výkonnosti podniku hlavně finanční ukazatele. Někteří z nich z důvodu své ryze finanční orientace došli tak daleko, že se tyto ukazatele snaží ovlivňovat přímo, místo toho, aby se snažili ovlivnit kvalitu fungování podniku, které vytváří hodnoty ukazatelů (Solař, 2006, s. 11).

2.3.1 EFQM Model Excellence

Model EFQM Excellence byl vyvinut v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti. Byl používán až do roku 1999 a to pod názvem Evropský model TQM. Téhož roku byl jeho název změněn na EFQM Model Excellence (Nenadál, 2004, s. 38).

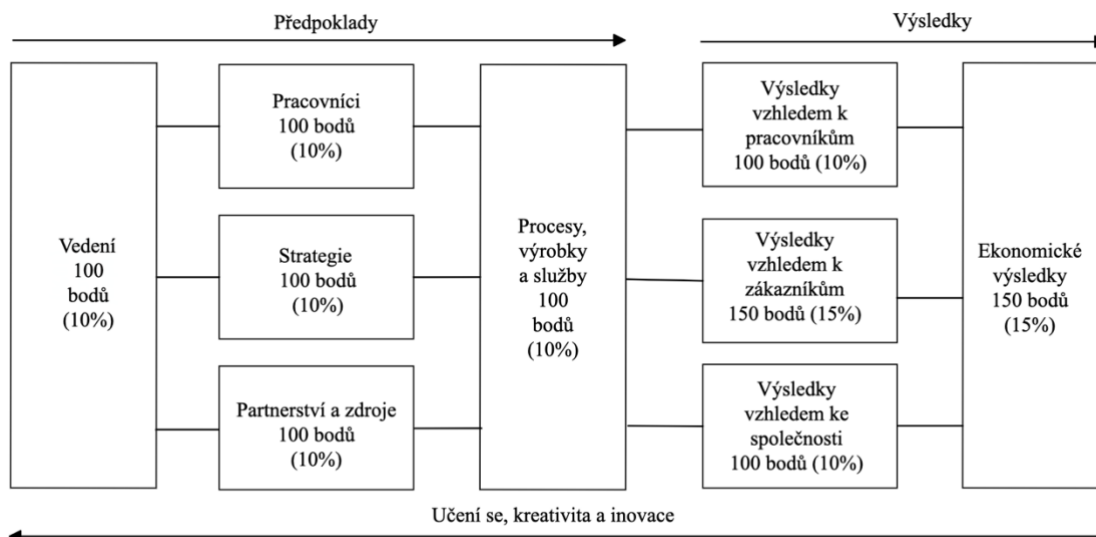
Logika tohoto modelu je poměrně snadná. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za tehdy, pokud je splněna podmínka maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Těchto souhrnně označovaných výsledků je možno dosáhnout pouze pokud je vhodně definovaná politika a strategie podniku, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování partnerských vztahů (Nenadál, 2004, s. 41).

Dle J. Nenadála má model EFQM 9 hlavních a 32 dílčích kritérií, z čehož 9 hlavních kritérií je zobrazeno je následujících:

1. **Kritérium vedení** se zaměřuje na rozvíjení a podporu naplnění mise a vize. Aby byl úspěch organizace trvalý, je nutné rozvíjení hodnot a systému, ale i jejich implementace. Dále se toto kritérium zaměřuje také na spolupráci se zákazníky, partnery a zástupce společnosti (Nenadál, 2004, s. 41–42).

2. **Kritérium politika a strategie** souvisejí s uplatňováním mise a vize prostřednictvím rozvoje strategie, která je orientovaná na zainteresované strany a bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Tato strategie podléhá neustálé aktualizaci. Kritérium je založeno na bázi současných a budoucích potřeb i očekávaných zainteresovaných stran (Nenadál, 2004, s. 43–44).
3. **Kritérium lidé** je založeno na tom, že organizace má za úkol řídit, rozvíjet a uvolňovat celkový potenciál svých zaměstnanců. Podporuje spravedlnost a rovnost. Zaměstnanci jsou neustále zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci (Nenadál, 2004, s. 45).
4. **Kritérium partnerství a zdroje** klade důraz na to, aby byly v organizaci správně plánovány a řízeny externí partnerské vztahy, ale i vztahy s dodavateli a rovněž i interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie (Nenadál, 2004, s. 47).
5. **Kritérium procesy** je zaměřeno na tom, aby organizace navrhovaly, řídily a zlepšovaly procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany (Nenadál, 2004, s. 50).
6. **Kritérium výsledky vzhledem k zákazníkům** je úzce spojeno se systematickým, komplexním měřením a dosahováním vynikajících výsledků s ohledem na zákazníky (Nenadál, 2004, s. 52).
7. **Kritérium výsledky vzhledem k zaměstnancům** je zaměřeno na systematické, komplexní měření a dosahování vynikajících výsledků s ohledem na zaměstnance (Nenadál, 2004, s. 54).
8. **Kritérium výsledky vzhledem ke společnosti** je podobné jako předchozí dvě kritéria a je definováno jako systematické, komplexní měření a dosahování vynikajících výsledků s ohledem na společnost (Nenadál, 2004, s. 55).
9. **Kritérium klíčové výsledky výkonnosti** je zaměřeno na komplexní, systematické měření a dosahování vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky politiky a strategie (Nenadál, 2004, s. 56).

Těchto 9 hlavních kritérií je velmi dobře znázorněno na následující obrázku č. 1.



Obrázek 1: EFQM Model Excellence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál, 2016, s. 17)

2.3.2 Benchmarking

V literatuře existuje obrovský počet definic pro pojem benchmarking. Za zmínění stojí definice benchmarkingu od někdejšího vrcholového manažera Xeroxu D. Kearse, podle kterého se jedná o nepřetržitý proces měření výrobků, služeb a praktik s těmi, kteří jsou uznáni jako konkurenti nebo vedoucí podniku v odvětví (Nenadál, 2004, s. 132). Úkolem benchmarkingu není pouze porovnávání s benchmarkerem s cílem se mu vyrovnat. Konečným cílem je stát se v dané oblasti nejlepším, tzn. novým benchmarkerem, což je daleko důležitější. Jeho výhoda spočívá v tom, že se jedná o metodu jednoduchou a široce využitelnou v mnoha podnikových činnostech. Pomáhá ve stanovení si konkrétních cílů a dílčích kroků (Pavelková, 2012, s. 206).

Dle Solaře a Bartoše se jedná o soustavný, systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb, které mají za cíl zdokonalení vlastního podniku (2006, s. 19).

Další výstižnou definicí je, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro porovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví. Jedná se o nepřetržitý proces zlepšování výkonnosti v rámci učení se. Právě proto je známý pojem benchlearning, který je definován jako způsob, kterým lze propojit zdokonalování systému řízení a výcvik

zaměstnanců s potřebami organizace, a tím zajistit jejich užitečnost. Benchmarking i benchlearning lze považovat za dlouhodobý proces, který je složený z řady dílčích akcí, které lze označit za benchmarkingové projekty. Benchmarkingový projekt je tedy chápán jako jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit (Nenadál, 2011, s. 14–15).

Benchmarking se rozlišuje v závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání na:

- **Benchmarking výkonový**, který je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, a to např. výkon pracovníka či celkovou výkonnost organizace. Díky tomuto typu benchmarkingu jsou schopny organizace poznat svoji relativní výkonnost. Výsledkem výkonového benchmarkingu je nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (Nenadál, 2011, s. 21).
- **Benchmarking funkcionální** porovnává jednu či několik funkcí určitých organizací. Používá se zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Příkladem může být porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu. Od výkonového benchmarkingu se liší zejména tím, že u tohoto typu benchmarkingu se snáze najde alespoň jeden externí partner, který organizaci nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. Funkcionální benchmarking však vyžaduje obvykle nezanedbatelné finanční zdroje (Nenadál, 2011, s. 22-23).
- **Benchmarking procesní** bývá také označován jako generický. Jedná se o soubor aktivit, kde centrem pozornosti je porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Může být veden vůči jakékoliv organizaci, která je vhodná a podobné procesy zabezpečuje, i přesto že se nejedná o přímého konkurenta. (Nenadál, 2011, s. 23).

V závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván se rozlišují dva základní typy, kterými jsou:

- **Benchmarking interní**, který je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem tohoto typu benchmarkingu bývá obvykle potřeba nalézt dočasně nejlepší vnitřní standart výkonnosti. Při získávání potřebných informací nenaráží většinou na omezení a doba jednoho

benchmarkingového projektu je patrně kratší v porovnání s externím benchmarkingem. Interní benchmarking není vhodné aplikovat v malých či středních firmách, protože je zde mizivá pravděpodobnost vykonávání stejných či podobných aktivit (Nenadál, 2004, s. 24–25).

- **Benchmarking externí** reprezentuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro porovnávání a měření jiná organizace. Tento typ benchmarkingu je vhodný pro malé a střední firmy. Díky tomu je dáno významné omezení, kterým je obtížné vyhledání vhodného externího partnera (Nenadál, 2004, s. 25).

2.3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií, pomocí kterého se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Koncept byl vyvinut již na počátku 90. let Robertem S. Kaplanem a jeho kolegou Davidem P. Nortonem. Jeho východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení. Aby mohla být adekvátně hodnocena celková tvorba hodnoty podniku, měla by být tato jednostranná finanční orientace rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních i nefinančních měřítek. Základem konceptu BSC byla myšlenka, která se týkala toho, že k ocenění výkonů by měly být celkově zohledněny různé relativní součásti činnosti podnikatelské jednotky jako jsou například finance (Horváth, 2002, s. 8-9).

Autoři konceptu BSC zdůrazňují, že se nejedná pouze o systém měřítek, ale je možné ho použít v podobě strategického manažerského systému. Jeho měřítka mohou být využity pro vyjasnění vize a strategie podniku (Pavelková, 2012, s. 194).

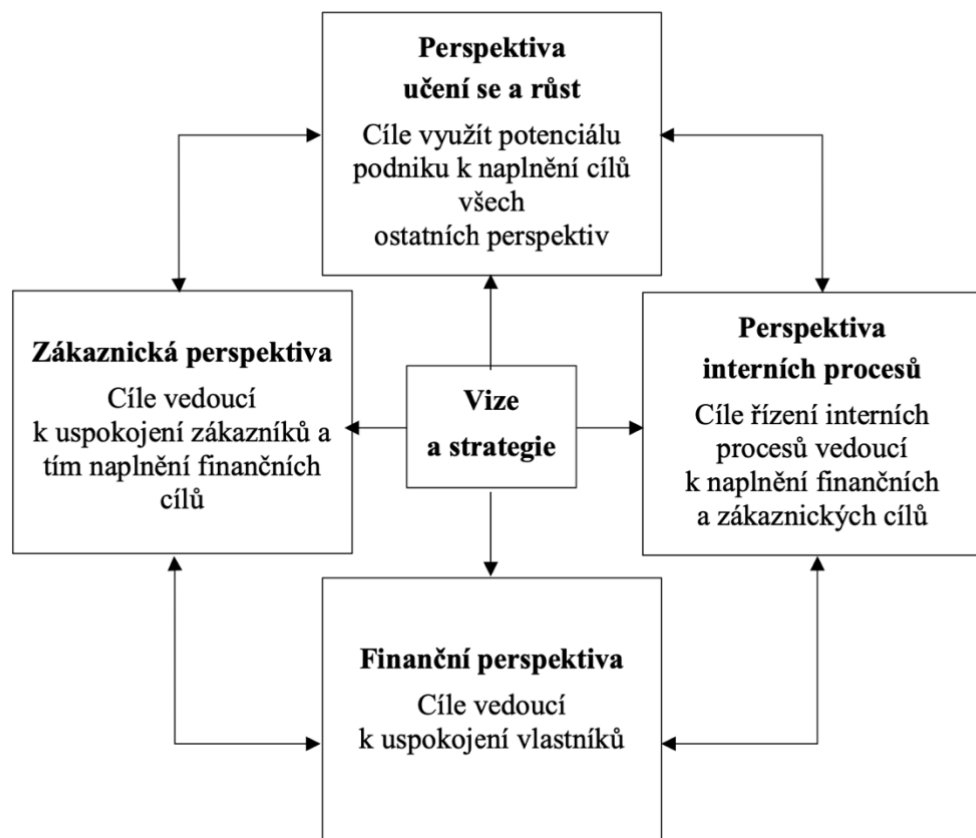
Metoda BSC se používá jako strategický manažerský systém, což znamená, že se používá k řízení dlouhodobé strategie. Podniky pomocí měřících vlastností BSC realizují manažerské procesy, které slouží k:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do určitých cílů,
- komunikaci a propojení strategických měřítek a plánů,
- plánování a stanovení cílů a zharmonizování strategických iniciativ,
- zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se (Kaplan, 2005, s. 21).

BSC přidává finanční měřítko minulé výkonnosti a nová měřítko hybných sil výkonnosti budoucí. Z vize a strategie podniku vycházejí cíle a měřítko BSC a pozorují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, kterými jsou:

- **perspektiva finanční,**
- **perspektiva zákaznická,**
- **perspektiva interních procesů,**
- **perspektiva učení se a růstu.**

Rámec BSC je tedy tvořen z těchto čtyř zmíněných perspektiv (Kaplan, 2005, s. 19).



Obrázek 2: Perspektivy modelu BSC

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 195)

Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde především o to, aby byla sledována spokojenost vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocování vložených prostředků.

Je tedy třeba měřit úroveň naplňování základního kritéria pro hodnocení podnikání, kterým je čistá současná hodnota (Pavelková, 2012, s. 195).

Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celkovou strategií podniku. Finanční cíle jsou ohniskem, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. U mnoha podniků finanční záměry, kterými jsou nárůst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika, umožňují nezbytná propojení všech čtyř perspektiv. Nicméně velké množství podniků používá totožné finanční cíle pro všechny své divize a podnikatelské jednotky, což může být pochybné, neboť různá střediska mohou mít zcela jinou strategii. Manažeři by z toho důvodu měli stanovit vhodný způsob měření strategie, aby mohla být vyvíjena finanční perspektiva. Finanční měřítka a cíle musejí hrát dvojí roli. První z nich je role taková, že musí definovat výkonnost očekávanou od strategie, druhá je, že má sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv (Kaplan, 2005, s. 48–49).

Aby bylo finanční řízení efektivní, musí si všímat nejen rizika, ale i výnosů. Cíle, které jsou spojené s růstem, ziskovostí a cash flow kladou důraz na zvýšení výnosů z investic. Podniky by měly očekávané výnosy vyvážit s mírou rizika (Kaplan, 2005, s. 51).

Cíle finanční se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky odlišovat. Je definováno několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít, a to:

- **Fáze růstu** – organizace se nacházejí v rané fázi životního cyklu a jejich výrobku či služby mají velký růstový potenciál. Aby mohl být tento potenciál zhodnocen musejí často zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, postavit a rozšířit výrobní kapacity, investovat do systémů, infrastruktury, distribučních sítí a navazovat vztahy se zákazníky. V této fázi je celkovým finančním cílem procentuálně míra růstu obratu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, regionech a zákaznických skupinách (Kaplan, 2005, s. 49).
- **Fáze udržení** – většina podniků se nachází právě v této udržovací fázi, kdy jsou investice stále přitahovány a je od nich očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od takových podnikatelských jednotek se vyžaduje udržení podílu na trhu a jeho pravděpodobné zvýšení. Investiční projekty se

zaměřují většinou na úzká místa, zvýšení kapacity a neustálé zlepšování než na investice s dlouhodobou návratností. Velké množství podniků v této fázi používá finanční cíle zaměřující se na ziskovost (Kaplan, 2005, s. 49–50).

- **Fáze sklizně** – některé podnikatelské jednotky dosáhnou ve svém životním cyklu fáze zralosti a chtějí tedy sklízet plody z investic. Takové podnikatelské jednotky už neprovádějí rozsáhlé investice. Investují pouze do údržby existujících zařízení a schopností a investiční projekty musí mít velmi určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním cílem v této fázi je maximalizovat přítok hotovosti. Ukazateli pro podniky ve fázi sklizně mohou být provozní cash flow a snižování požadavků na kapitál (Kaplan, 2005, s. 50).

Každá z těchto tří fází odpovídá třem finančním oblastem, které podporují:

- **Růst obrátu a marketingový mix** – tato finanční oblast se týká rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů a změny mixu výrobků a služeb, které by stanovovaly nové ceny a vytvořily tak hodnotnější nabídku (Kaplan, 2005, s. 51).
- **Snižování nákladů a zvyšování produktivity** – tato finanční oblast se snaží o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů (Kaplan, 2005, s. 52).
- **Využití zdrojů a investiční strategie** – v této oblasti vyvíjejí manažeři snahu o snížení potřeby pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Usilují také o efektivnější využití stálých aktiv získáváním nových zakázek (Kaplan, 2005, s. 52).

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC organizace definují tržní a zákaznické segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Pro tyto organizace jsou segmenty zdrojem jejich obrátů a tyto obraty jsou součástí jejich finančních cílů. Oblast zákaznické perspektivy umožňuje získávat stěžejní měřítka, kterými jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Kromě toho, aby manažeři vynaložili úsilí pouze na uspokojování potřeb zákazníků, musejí také převést podnikatelské jednotky strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů (Kaplan, 2005, s. 61).

Zákaznickou perspektivu lze vnímat ze dvou úhlů pohledů:

- Z pohledu zákaznického – který spočívá v položení si otázky, která zní: „Jak chceme, aby zákazník vnímal podnik?“, jedná se zejména o srovnání s konkurencí v dodacích lhůtách, image, poměru cena/výkon.
- Z pohledu podnikového – kdy si klademe otázku, která zní: „Jaké zákazníky by podnik chtěl získat?“ (Horváth, 2002, s. 33)

Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů jde použít u jakéhokoliv typu podniku.

Do této základní skupiny měřítek patří:

- **Podíl na trhu** – odráží podíl obchodu na konkrétním trhu. Tento podíl je možné vyjádřit pomocí počtu zákazníků, utracených finančních prostředků či objemem prodaných položek. Údaje o celkové velikosti trhu lze často získat od různých obchodních asociací, vládních statistických organizací a dalších veřejných zdrojů. Společnosti, která se ve svém oboru snaží o získání rozhodujícího podílu na nákupech výrobků či služeb cílovými zákazníky, toto měřítko podává kvalitní přehled o úspěšnosti a její úsilí (Kaplan, 2005, s. 65–66).
- **Udržení zákazníků** – je pro podnik velmi důležité. Je jasné, že cesta k udržení a navyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech má počátek v udržení již existujících zákazníků. Podniky jako jsou průmyslové společnosti, distributoři, banky, společnosti poskytující online služby a další si mohou za každé období snadno změřit, jestli si počet zákazníků udržely nebo ne. Mimo jiné si chtějí některé podniky změřit věrnost procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely (Kaplan, 2005, s. 66).
- **Získání nových zákazníků** – je cílem podniků, které usilují o růst svých obchodů. Měřítko získávání nových zákazníků je relativní či absolutní míra, se kterou podnikatelská jednotka přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Lze měřit pomocí počtu nových zákazníků, nebo pomocí celkových prodejů novým zákazníkům v cílových segmentech (Kaplan, 2005, s. 66).
- **Spokojenost zákazníků** – je významná jak pro udržení již existujících zákazníků, tak pro získávání těch nových. Měřítko spokojenosti zákazníků dávají podnikům zpětnou vazbu o úrovni podniku. K získání informací o spokojenosti zákazníků si

lze obecně vybrat ze tří používaných technik, kterými jsou dotazníky, telefonické rozhovory či osobní pohovory (Kaplan, 2005, s. 67).

- **Ziskovost zákazníků** – je finanční měřítko, které pomáhá podnikům zjistit, že určití zákazníci ziskoví nejsou. Stává se to zejména většinou u nových zákazníků, u kterých jsou náklady na jejich získání vyšší, než se předpokládalo a tyto náklady pokryjí až zisky z budoucích prodejů výrobků a služeb. V takových případech je dlouhodobá ziskovost kritériem pro jejich opuštění či udržení. Pokud podniky použijí ke sledování zákazníků měřítko ziskovosti v jednotlivých tržních segmentech, získají zpětnou vazbu o efektivnosti tržní strategie (Kaplan, 2005, s. 68).

Hodnotová výhoda je klíčový pojem, který slouží k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníků, jejich získávání, udržení a podíl na trhu a obratu. Tři kategorie hodnotových výhod zákazníka jsou:

- **Vlastnosti výrobků a služeb** – určují funkčnost výrobků a služeb, jejich cenu a jakost. Projevují se rozdíly mezi zákazníky, jedni mohou požadovat levného a spolehlivého výrobce a druzí mohou požadovat například dodavatele, který je schopen nabízet mimořádné výrobky a služby (Kaplan, 2005, s. 70).
- **Vztahy se zákazníky** – zahrnují dodání výrobku či služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Vztahy se zákazníky obsahují také dlouhodobé závazky, kterými může být např. propojení informačních systémů s informačním systémem zákazníka, kterým dojde k usnadnění všech dodavatelsko-odběratelských transakcí. Systém by měl také zahrnovat mimořádné schopnosti dodavatele, kterými může být například dodávat zboží přímo na určené pracoviště a tím vypustit kroky, jako příjem, kontrola, manipulace a skladování. Takovéto vztahy jsou dalším z kritérií důležitých pro výběr dodavatelů na jiné bázi, než na základě nejnižší jednotkové ceny (Kaplan, 2005, s. 70–71).
- **Image a pověst** – jsou těžko postižitelnými faktory, které zákazníky přitahují. Reklama a kvalita produktů vyvolávají u některých podniků dokonce loajalitu, která přesahuje hranice uchopitelných vlastností výrobku či služby. Dimenze

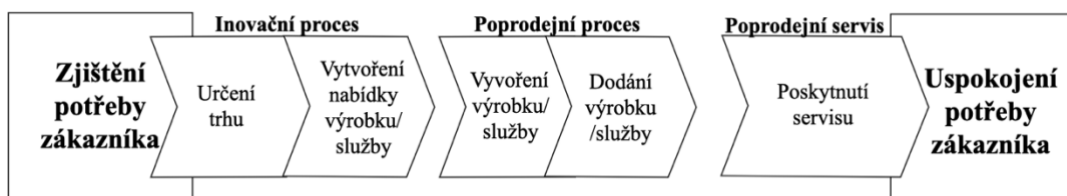
image a pověst podniku jsou tedy schopny podniku zajistit jeho aktivní profilování vůči zákazníkům (Kaplan, 2005, s. 71).

Perspektiva interních procesů

Základní otázka týkající se interních procesů dle pana Horvátha (2002, s. 25) zní: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“

Pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů je nejdůležitější perspektiva interních procesů. Podniky tuto perspektivu vyvíjí poté, co si určí cíle a měřítka finanční a zákaznické perspektivy. Toto pořadí pomáhá soustředit měřicí systém interních procesů na cíle, jaké jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů. Pro BSC je doporučováno, aby byl definován úplný interní hodnotový řetězec, jehož počátek je v inovačním procesu a konec v poprodejní servisu (Kaplan, 2005, s. 85). Pro podnikové procesy je důležité řídit a organizovat je tak, aby výstup podniku měl parametry, které požadují zákazníci, a přitom byl uskutečněn co nejhospodárněji (Pavelková, 2012, s. 196).

Mezi příklady strategických cílů perspektivy interních procesů můžeme zařadit např. prosazení orientace na procesy, zkrácení doby vývoje, dosažení vyšší kapacity či snížení režijních nákladů (Horváth, 2002, s. 34).



Obrázek 3: Interní hodnotový řetězec

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, 2005, s. 89)

Každá společnost disponuje jedinečnou skupinou procesů, pomocí kterých vytváří hodnoty a dosahuje finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce může však sloužit pouze jako šablona kterou si podnik může při přípravě perspektivy interních procesů libovolně upravit (Kaplan, 2005, s. 88–89).

Tento model obsahuje tři základní procesy a to:

- **Inovační proces** – je proces, pomocí kterého podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující či skryté požadavky zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek či službu tak, aby odpovídaly těmto požadavkům (Kaplan, 2005, s. 89).
- **Provozní proces** – představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnikatelských jednotkách. Jeho počátek je v objednávce od zákazníka a konec v dodávce výrobku či služby. Tento proces klade důraz na přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb svým zákazníkům. Dříve se podnikové systémy měření výkonnosti zaměřovaly převážně na tento provozní proces (Kaplan, 2005, s. 89–95).
- **Poprodejní proces** – je třetím krokem interního hodnotového řetězce. Jedná se o službu zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby. Poprodejní proces tak obsahuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Všechny tyto aktivity dávají výrobkům a službám přidanou hodnotu (Kaplan, 2005, s. 89–97).

Perspektiva učení se a růstu

Je poslední ze čtyř základních perspektiv BSC. Vytváří cíle a měřítka, která pomáhají podporovat učení se a růst podniku. Cíle v této perspektivě vytvářejí infrastrukturu, pomocí které je možné, aby bylo dosaženo cílů ve třech předchozích perspektivách (Kaplan, 2005, s. 112).

Aby byl podnik schopen dosáhnout finančních a zákaznických cílů a interních procesů, je nutné, aby byl schopný učit se a růst. To je možné díky třem skupinám zdrojů, kterými jsou zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Aby bylo dosaženo vysoké výkonnosti, je nutné do těchto tří zdrojů značně investovat. Klíčovými oblastmi této perspektivy jsou znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a v neposlední řadě angažovanost (Pavelková, 2012, s. 197).

Mezi příklady strategických cílů v této perspektivě lze zařadit např. zvýšení úrovně cizích jazyků, omezení poruchy médií, zpřístupnění znalostí či proniknutí na trh s novými produkty (Horváth, 2002, s. 35).

Existují tři základní oblasti této perspektivy, kterými jsou:

- **Schopnosti zaměstnanců** – je známo, že většina podnikatelských jednotek používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin měřítek. Tato tři klíčová měřítka se týkají spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců (Kaplan, 2005, s. 114).
- **Schopnosti informačního systému** – pokud mají zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí pracovat efektivně, potřebují být dobře informováni, a to o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích. Je potřeba včasná a přesná informace o celkovém vztahu každého zákazníka ke společnosti (Kaplan, 2005, s. 120).
- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – pokud nejsou kvalifikovaní zaměstnanci motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nepřispějí k jeho úspěchu. Proto je tato perspektiva zaměřována na podporu motivace a iniciativy pracovníků (Kaplan, 2005, s. 120–121).

2.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Jelikož hlavním tématem diplomové práce není finanční analýza, budou vysvětleny pouze její vybrané ukazatele. Bude se jednat o analýzu poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Jejich analýza je jednou z nejoblíbenějších metod z toho důvodu, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstata poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Sestavit lze proto velké množství ukazatelů, avšak v praxi se osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů. Doporučené hodnoty, které se uvádějí u některých ukazatelů jsou pouze orientační, proto je nutné s nimi pracovat velmi obezřetně, jelikož každá podnikatelská jednotka je jedinečná a v různých souvislostech je nutné výsledné hodnoty ukazatelů pečlivě zvažovat (Knápková, 2017, s. 87). V této práci budou použity zejména ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

2.4.1 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky. Likvidita je úzce spojena s dlouhodobou existencí firmy a její řízení závisí na strategii

firmy, jelikož vysoká likvidita váže prostředky s malým nebo dokonce žádným výnosem a snižuje tak rentabilitu společnosti. Naopak nízká likvidita může být zdrojem problémů z nedostatku zásob či finančních prostředků. (Scholleová, 2008, s. 178). Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné platit, s tím, co je nutno platit. Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv (Sedláček, 2011, s. 66). Nejlikvidnějšími aktivy jsou samozřejmě peníze v hotovosti a na běžných účtech. Naopak nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, proto se s ním v ukazatelích likvidity neuvažuje (Pavelková, 2012, s. 31).

Likviditu podniku je možné hodnotit pomocí následujících ukazatelů:

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** – udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Za krátkodobé cizí zdroje podniku jsou považovány krátkodobé závazky, krátkodobé půjčky a anuity dlouhodobých bankovních úvěrů. Běžná likvidita nám tedy říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost (Pavelková, 2012, s. 31).

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

Vzorec 1: Běžná likvidita

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 31)

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** – vylučuje z oběžných aktiv zásoby a nechává v čitateli pouze peněžní prostředky, ve snaze odstranit nevýhody předchozího ukazatele. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší poukazuje to na nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku (Sedláček, 2011, s. 67). Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu se pohybují v rozmezí od 1 do 1,5 (Pavelková, 2012, s. 32).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý fin. majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 32)

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)** – měří schopnost podniku hradit své právě splatné dluhy (Sedláček, 2011, s. 67). Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty oběžné likvidity informují o tom, že s finančními prostředky je využíváno neefektivně a má to dopad na rentabilitu podniku (Pavelková, 2012, s. 32).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Vzorec 3: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 32)

2.4.2 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o výši rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je jasné, že čím vyšší má podnik zadluženost, tím větší nese riziko, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu daří. Určitá výše zadlužení je však obvykle pro podnikatelské jednotky užitečná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní. Tato skutečnost je dána tím, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok, který je součástí nákladů, snižuje zisk, ze kterého se platí daně. Jedná se o tzv. daňový efekt nebo daňový štít (Knápková, 2017, s. 87).

K nejběžnějším ukazatelům zadluženosti patří:

- **Celková zadluženost** – je hlavním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 a 60 %. Při posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě schopnost splácet úroky, které z dluhů plynou (Knápková, 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 4: Celková zadluženost

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 28)

- **Koeficient samofinancování** – vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti k hodnocení celkové finanční situace (Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

- **Míra zadluženosti** – poměruje cizí a vlastní kapitál. Při žádosti o nový úvěr je tento ukazatel velice významný pro banku, která se dle něj rozhoduje, zda úvěr společnosti poskytnout. Pro toto posuzování je významný jeho časový vývoj, jestli se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje (Knápková, 2017, s. 89). Ukazatel je nazýván i finanční pákou a platí pro něj ve vztahu k rentabilitě následující pravidlo: Je-li výnosnost kapitálu vloženého vyšší než cena úročených cizích zdrojů, finanční páka působí pozitivně a cizí kapitál přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního (Pavelková, 2012, s. 29).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 6: Míra zadluženosti

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 29)

- **Úrokové krytí** – popisuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet své úroky. Tento ukazatel je v případě financování cizími úročenými zdroji velmi důležitý. Je potřeba věnovat zvýšenou pozornost jeho vývoji v případě, kdy je nerovnoměrný vývoj zisku před zdaněním z hlediska času. Pokud ukazatel nabývá hodnoty 1, říká nám to, že je podnik schopen platit úroky, ale čistý zisk se rovná nule. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5 (Pavelková, 2012, s. 30).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 7: Úrokové krytí

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 30)

2.4.3 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky. Měří také vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv či dobu obratu. Jejich rozbor slouží převážně k hledání odpovědi na otázku, která zní: „Jak hospodaříme s aktivy a jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu?“ (Růčková, 2019, s. 70). S pomocí těchto ukazatelů je možné zjistit, jestli je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím podnikovým aktivitám přiměřená. Znamená to, že informují o tom, jestli podnik efektivně využívá vložené prostředky (Knápková, 2017, s. 107).

Ukazateli aktivity, které budou využity v této práci jsou:

- **Obrat aktiv** – udává počet obrátek aktiv za daný časový interval. Když je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (Sedláček, 2011, s. 61). Minimální hodnota tohoto ukazatele je 1, avšak hodnotu ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, znamená to, že podnik má neúměrnou úrokovou vybavenost. Obecně platí, že čím vyšší je obrat aktiv, tím je to pro podnik lepší (Pavelková, 2012, s. 33).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 8: Obrat aktiv

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 33)

- **Obrat zásob** – bývá nazýván také jako ukazatel intenzity využití zásob. Udává, kolikrát je v průběhu jednoho roku každá položka zásob podniku prodána a znovu naskladněna. Slabina tohoto ukazatele je v tom, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových cenách. Z toho důvodu ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem vyšší, znamená to, že podnik nemá zbytečně nelikvidní zásoby (Sedláček, 2011, s. 61–62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec 9: Obrat zásob

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 62)

- **Doba obratu zásob** – udává, jaký je průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby v podniku vázány do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. U zásob výrobků a zboží je ukazatel také indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za které se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku (Sedláček, 2011, s. 62). Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho časový vývoj (Pavelková, 2012, s. 33).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 10: Doba obratu zásob

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 33)

- **Doba obratu pohledávek** – udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí podnik čekat, než obdrží inkaso za své již provedené tržby (Sedláček, 2011, s. 63). Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné srovnávat s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Pokud je průměrná doba inkasa pohledávek delší, znamená to větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady (Pavelková, 2012, s. 33–34).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 11: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 33)

- **Doba obratu závazků** – je ukazatel, který by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Ukazatel udává dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou významné pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad ovlivňuje likviditu společnosti (Pavelková, 2012, s. 34).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 12: Doba obratu závazků

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 34)

2.4.4 Analýza rentability

Ukazatele rentability bývají označovány také jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, profitability ratio a jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. Základna může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, nebo jiné bázi. Ukazatele rentability zobrazují negativní nebo pozitivní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Všechny tyto ukazatele mají podobnou interpretaci, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (Kislingerová, 2010, s. 98).

Ukazatele rentability, které budou využity v této práci jsou:

- **Rentabilita vlastního kapitálu** – je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem (Kislingerová, 2010, s. 99). Vyjadřuje tedy výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Je doporučeno, že by se výsledek ukazatele měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál. Lze jej použít pouze na úrovni celého podniku (Pavelková, 2012, s. 24).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 99)

- **Rentabilita celkových aktiv** – je významný ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku (Pavelková, 2012, s. 24). Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo věřitelského kapitálu (Kislingerová, 2010, s. 98).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Vzorec 14: Rentabilita celkových aktiv

(Zdroj: Pavelková, 2012, s. 100)

- **Rentabilita tržeb** – vyjadřuje ziskovou marži společnosti. V časové řadě by měl ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. Výsledek hospodaření pro výpočet má většinou podobu zisku po zdanění nebo EBIT (Pavelková, 2012, s. 23).

$$ROS = \frac{EBIT}{(Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží)}$$

Vzorec 15: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 23)

2.5 Strategická analýza

Dnešní doba je čím dál více ovlivněna globalizací, proto je pro podnikatelské jednotky vhodně nastavená strategie nesmírně důležitá. Přístupy ke strategii by neměly vycházet jen z historických vývojů společností nebo z pohledu finančního zdraví podniků, ale je důležité, aby přístupy k tvorbě vhodné strategie kladly důraz také na prognózy vývoje prostředí, ve kterém se podnikatelské jednotky nachází a budou nacházet v budoucnu. Podstatou strategické analýzy je predikce budoucích trendů a jevů, které hrají důležitou roli a mohou tak společnosti významně ovlivnit (Kislingerová, 2010, s. 12).

Strategická situační analýza představuje komplexní přístup k zachycení důležitých faktorů, které ovlivňují činnosti firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky tohoto komplexního přístupu jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování podniku (Jakubíková, 2013, s. 95).

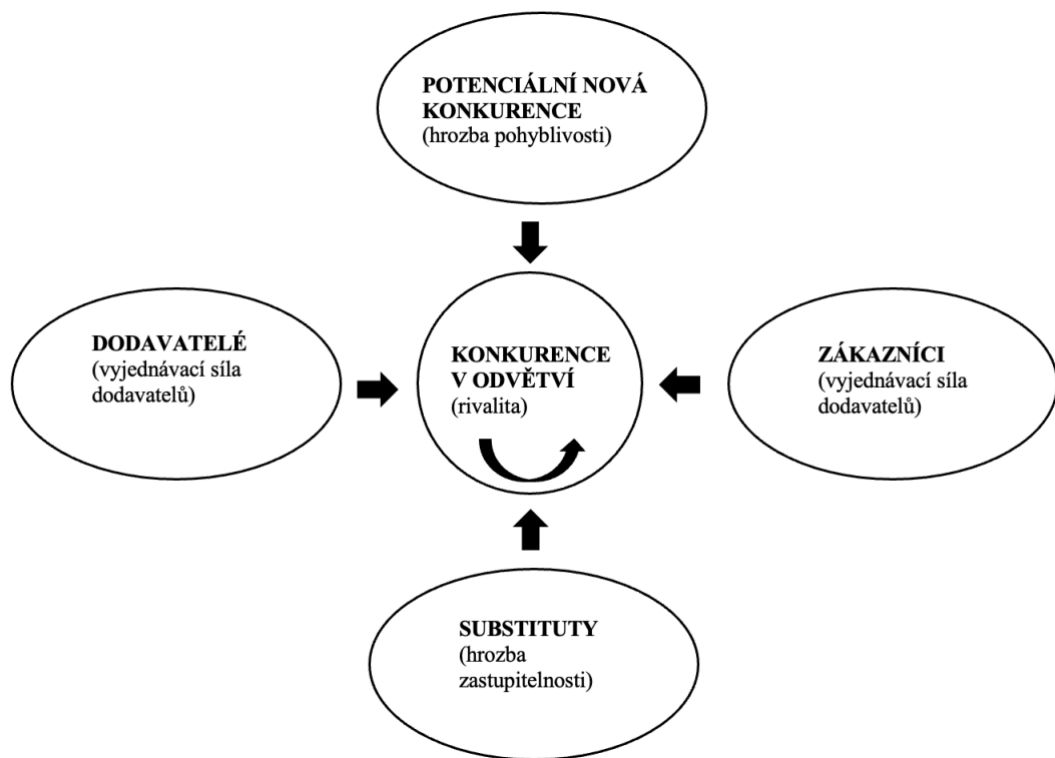
Existuje celá řada strategických analýz, avšak pro tuto práci budou použity pouze některé z nich, a to konkrétně Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, McKinseyho model 7S a SWOT analýza.

2.5.1 Porterův model pěti sil

Porter zastává myšlenku, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech ovlivňujících ceny, náklady a potřebné investice podniků v odvětví. Uvádí také, že dříve

než vstoupí podnik na trh určitého odvětví, musí analyzovat „pět sil“ vypovídajících o přitažlivosti odvětví. Jeho model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v daném odvětví je tvořena především působením pěti základních činitelů, kterými jsou:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba nahraditelnosti výrobků,
- hrozba silné rivality v odvětví (Grasseová, 2010, s. 191–192).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2010, s. 191)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník jako jeden ze zainteresovaných skupin má zájem o dobré obchodní podmínky, aby pokud možno mohl mít vliv na podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. (Mallya, 2007, s. 50). Přitažlivost trhu je velmi nízká, pokud mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. V takovém případě se zákazníci snaží snižovat ceny,

požadují lepší kvalitu, více služeb a staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří nemají takovou moc nebo změni dodavatele. Ještě lepší ochranou je vyvinutí špičkové nabídky, která se neodmítá (Grasseová, 2010, s. 192–193).

Vyjednávací síla dodavatelů

Významným článkem celého podnikatelského procesu je kromě odběratele i dodavatel. Dodavatelská síla zvyšuje cenu a tím snižuje zisk nakupujícího (Mallya, 2007, s. 50). Odvětví se stává neatraktivním, pokud dodavatelské firmy mohou navyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Dodavatelská síla roste s jejich koncentrací v takovém případě, kdy dodavatelé poskytují jedinečné výrobky a jestliže dodávaný výrobek tvoří základní vstup odběratele. Nejlepší obrana je budovat vztah s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji (Grasseová, 2010, s. 193).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Když nový konkurenti vstupují do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány k získání konkurenční pozice na trhu, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi (Mallya, 2007, s. 52). Hrozba vstupu nové konkurence závisí hlavně na vstupních bariérách do určitého odvětví, což je velmi často spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, očekávání reakce zavedených firem, přístup k distribučním kanálům, vládní zásahy a legislativa, diferenciací výrobků. To, jestli je trh přitažlivý, závisí hlavně na výšce vstupních a výstupních bariér. Z pohledu ziskovosti odvětví je trh nejvíce atraktivní právě tehdy, když jsou jeho vstupní bariéry vysoké a výstupní naopak nízké. Je to hlavně proto, že jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou bez problémů trh opustit. Naopak nejméně je trh atraktivní, pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. V období rozvoje trhu mohou na něj totiž podniky snadno vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problém z trhu odejít. Následkem toho je pak nadvýroba a nízké výnosy pro všechny podniky v odvětví (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba nahraditelnosti výrobků

Substitutem je výrobek takový, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se jeho cena nebo výkon stane pro kupujícího

přitažlivější, někteří z kupujících budou přemýšlet o odvrácení své přízně od firem v oboru. Pokud jsou substituty nepochybnou hrozbou, pak jí firmy v oboru budou předcházet tím, že ceny nebudou navyšovat a budou vyvíjet a zdokonalovat své produkty a služby. Konkurence substitutů je ovlivněna tím, jak snadno kupující může přejít k náhražce. Ziskovost a úspěšnost podnikatelské jednotky je závislá i na kvalitě, dostupnosti a nákladech náhražek jejich výrobků. Proto se musí klást důraz i na sledování chování podniků, které tyto substituty vyrábějí (Mallya, 2007, s. 51).

Hrozba silné rivality v odvětví

Přitažlivost odvětví je téměř nulová, pokud na něm působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože podniky mohou získat vyšší tržní podíl jedině na úkor konkurentů. Vysoké fixní náklady jsou dalším faktorem, který působí na rivalitu trhu, protože podniky jsou pod velkým lakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly cenu snížit. Takové situace mohou vést k cenovým válkám. Velký zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich počet a malé rozdíly mezi produkty jsou faktory, které taktéž zhoršují rivalitu (Grasseová, 2010, s. 192).

2.5.2 PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na podnik. Metodu používáme na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivňovat organizaci a používáme ji jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro budoucí vývoj. Účelem této analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. Které vnější faktory mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké mohou být účinky těchto faktorů?
3. Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, 2010, s. 178).

Metodou PESTLE analyzujeme faktory vnějšího prostředí. Jsou to faktory, které můžou znamenat budoucí hrozby či příležitosti pro hodnocený podnik, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- politické,

- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (Grasseová, 2010, s. 179).

Politické faktory

Politické faktory mohou velmi významně ovlivňovat rozhodování a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí jsou například stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, politika různých politických stran, názor vlády na kulturu a náboženství nebo politická nálada politiků (Mallya, 2007, s. 47).

Ekonomické faktory

Podnikatelské jednotky jsou při svém rozhodování do jisté míry ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Míra růstu ekonomiky ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale i hrozeb. Při analýze ekonomických faktorů je třeba zohledňovat například zda existuje centrální banka, jaký je bankovní stav, jak je vysoké daňové zatížení, jaká je daňová politika, jaká je politika cenová, jaká je inflace, jaký je trend nezaměstnanosti nebo jaká je míra ekonomického růstu (Mallya, 2007, s. 44–45).

Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží, ale i nabídku. Je potřeba zohledňovat například životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání, mobilitu pracovní síly, rozdělení příjmů a změnu kupní síly, různorodost společnosti či demografické změny (Mallya, 2007, s. 42).

Technologické faktory

Rozbor technologických faktorů může dopadnout méně či více rozdílně. Přesto je potřeba ho provádět, protože podnik se pohybuje vždy v nějakém prostředí a nestojí izolovaně. Změny v této oblasti mohou rychle a velmi dramaticky ovlivňovat okolí, ve kterém se

podnikatelské jednotky nachází. Předvídání vývoje směrů technického rozvoje se může stát velmi důležitým faktorem úspěšnosti podniku. Při sledování těchto faktorů je potřeba brát v úvahu například rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, nové pracovní metody a techniky nebo databázovou technologii umožňující podniku přístup ke komplexním datům a distribuci informací (Mallya, 2007, s. 48).

Legislativní faktory

Při analýze legislativních faktorů bývá velmi významná role státu. Existuje velké množství zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. U legislativních faktorů sledujeme například občanský zákoník, daňové zákony, regulaci exportu a importu, obchodní zákoník, ochranu osobního vlastnictví nebo státní regulaci hospodářství (Mallya, 2007, s. 43).

Ekologické faktory

Každá země i prostředí má v oblasti enviromentální odlišné priority. Proto by měl management podniku ještě před tím, než začne s podnikáním, analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, a to hlavně z toho důvodu, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací. Ekologickými trendy se rozumí sledování například ochrany životního prostředí, zpracování odpadů, obnovitelných zdrojů energií či udržitelného rozvoje (Mallya, 2007, s. 48).

2.5.3 Mc Kinseyho model 7S

V sedmdesátých letech pracovníci firmy McKinsey vytvořili „model 7S“. Byl vytvořen zejména pro lepší porozumění složitostem, které souvisejí s organizačními změnami. Model zobrazuje, že imunitní systém organizace a ostatní proměnné, které spolu souvisejí, způsobily, že bylo obtížné implementovat změny. Proto požaduje, aby byly brány v potaz všechny faktory najednou při provádění efektivní změny. Název 7S je odvozen od toho, že v modelu je zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy mají v angličtině počáteční písmeno S. Těchto sedm faktorů se rozděluje na tzv. tvrdé a měkké. Do tvrdých faktorů jsou zařazeny struktura, strategie a systémy. Měkké faktory představují schopnosti, spolupracovníci, styl a sdílené hodnoty (Mallya, 2007, s. 73).

Strategie představuje aktivity, které zajišťují udržitelnou výhodu nad konkurencí, zlepšující pozici vzhledem k zákazníkům a jsou spojeny s promyšlenou alokací zdrojů (Jirásek, 2002, s. 83).

Struktura nebo-li organizace vyjadřuje organizační schéma společnosti (Jirásek, 2002, s. 84).

Systémy zobrazují vzájemné spojení aktivit a toků informací, které zobrazují, jak společnost realizuje svoji podnikatelskou úlohu (Jirásek, 2002, s. 84).

Schopnosti představují soubor schopností, kterými podnik disponuje (Jirásek, 2002, s. 84).

Spolupracovníci vyjadřují něco jako podnikovou demografii, např. přehled o klíčových pracovnících týmech a skupinách (Jirásek, 2002, s. 84).

Styl vytyčuje to, co vedení podniku upřednostňuje a jakými prostředky plní svoji úlohu (Jirásek, 2002, s. 84).

Sdílené hodnoty jsou hodnoty, ideje, motivy, cíle, které podnik sdílí a podle kterých se orientuje a oceňuje lidi (Jirásek, 2002, s. 84).

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejčastěji používaných analytických metod (Grasseová, 2010, s. 295). Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov, které jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats (Charvát, 2006, s. 35).

Je to typ strategické analýzy stavu podniku, firmy či organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tato analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů, aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podnikatelské jednotky a současného stavu okolí této jednotky. V prostředí vnitřním se hodnotí a identifikují silné a slabé stránky podniku. Ty vymezují vnitřní faktory efektivnosti podniku ve všech důležitých oblastech. V prostředí vnějším se identifikují a hodnotí příležitosti a hrozby pro podnik. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy vnějšího prostředí ve všech klíčových oblastech působících v podnicích. V soukromém i veřejném sektoru se jedná zejména o prostředí politické,

ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Grasseová, 2010, s. 297–298).

Každý podnik disponuje nějakými slabými a silnými stránkami. Je potřeba je umět popsat a využít. Vnější okolí na podnik působí tak, že mu umožňuje využít příležitosti. Z hlediska externího můžou naopak vyplývat i nějaké hrozby či rizika. Principem této analýzy je nalézt odpovědi na 4 základní otázky, kterými jsou:

1. Jak může silná stránka podniku ovlivnit příležitost?
2. Jak může silná stránka ovlivnit hrozby nebo jak může těmto hrozbám zabránit?
3. Jaký vliv může mít slabá stránka na příležitosti?
4. Jak může slabá stránka zabránit hrozbám podniku? (Charvát, 2006, s. 35).

Celý koncept SWOT analýzy je snadno pochopitelný z následujícího obrázku:

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 5: SWOT analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Třetí kapitola diplomové práce bude orientována na H & M spol. s r.o. Tato společnost zde bude krátce představena. Představení bude zahrnovat předmět podnikání, statutární orgán, historii a organizační strukturu společnosti. Další část kapitoly bude tvořit analýza vybraných finančních ukazatelů jako jsou ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Následovat bude souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti. Další částí této kapitoly bude Porterův model pěti sil, PESTLE analýza a McKinseyho analýza 7S. Kapitulu bude zakončovat SWOT analýza, která nastíní slabé a silné stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby.

3.1 Základní informace o společnosti

Pro diplomovou práci byla vybrána H & M spol. s r.o., která působí na trhu plastových oken a dveří již od počátku 90. let 20. století. Jedná se o největšího českého výrobce plastových oken z německého profilového systému Kömmerling a o odborníka na atypické tvary a oblouková okna, jejichž profily jsou ohýbány pomocí speciální horkovzdušné technologie. Společnost je autorizovaným výrobcem zimních zahrad a zastřešení z německého profilového systému TS Aluminium, který je v daném oboru absolutní špičkou. Nejlepším produktem společnosti je hliníkový systém zastřešení a zimních zahrad „Slunce v domě“, který má společnost pod touto ochrannou známkou registrovaný. H & M spol. s r.o. se pyšní držením certifikátu Zaručeně česká okna, který získala v roce 2019. Zakládá si na dlouholeté spolupráci s dodavateli a vynikajícím vztahu k zaměstnancům. V současné době má 7 zakázkových kanceláří po celé České republice. Jejím hlavním cílem je bezkonkurenční kvalita všech výrobků a služeb a používání výrobních technologií na vysoké úrovni. Mezi jejich produktové portfolio se řadí plastová okna a dveře, hliníková okna a dveře, zimní zahrady a zastřešení, protipožární prvky, dřevěná okna a dveře, stínící technika, prosklené hliníkové fasády a Sky-Frame (Informace o firmě, 2021).



Obrázek 6: Logo společnosti

(Zdroj: H & M spol. s r.o., Kuchařovice, okres Znojmo, 2023)

Název společnosti:	H & M spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	8. května 122, 669 02 Kuchařovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 232 vedená u Krajského soudu v Brně
Datum vzniku a zápisu:	24.října 1990
IČ:	00568911
DIČ:	CZ00568911
Společník:	PKS okna a.s. s podílem 100 000 Kč.
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost,

- výroba plastových a pryžových výrobků,
- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod a maloobchod,
- zednictví,
- truhlářství, podlahářství,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku osob

Statutární orgán:

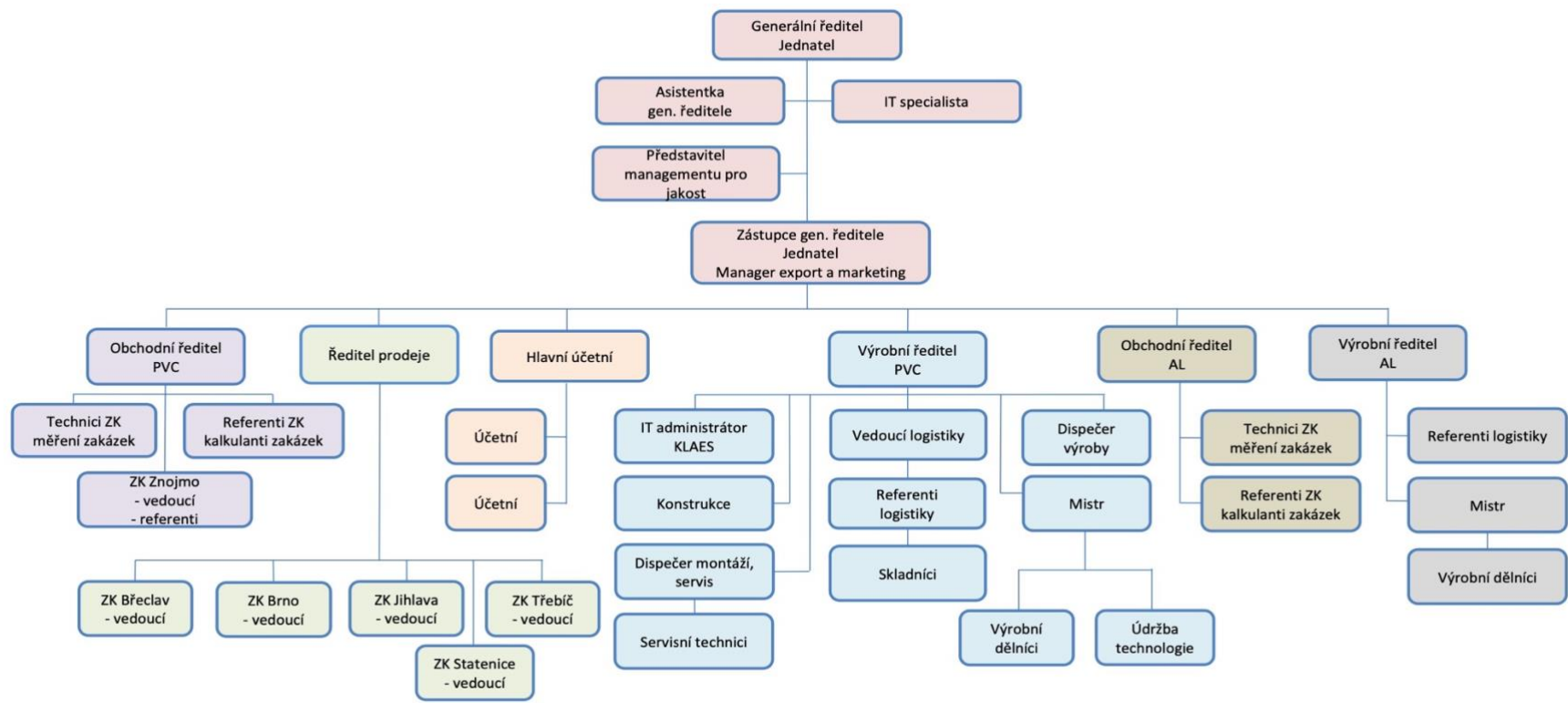
- Ing. Petr Pejchal ml. – předseda rady jednatelů
- Ing. Petr Pejchal st.- místopředseda rady jednatelů
- Ing. Petr Mahel – člen rady jednatelů (Výpis z obchodního rejstříku, 2023)

3.1.1 Historie společnosti

Počátek společnosti byl v říjnu roku 1990, kdy byla založena Ing. Houzarem a Ing. Mahelem. Na trh s plastovými okny však vstoupila v květnu 1992, kdy byli ve středisku oken zaměstnání pouze 4 zaměstnanci a výroba byla soustředěna do výrobního závodu v Únanově. Společnost v té době disponovala jednou zakázkovou kanceláří, která se nacházela ve Znojmě. Díky vynikající kvalitě výrobků a profesionálnímu přístupu k zákazníkům si společnost vybuodovala vedoucí postavení na trhu v oblasti jižní Moravy. Postupně začaly přibývat k jediné zakázkové kanceláři ve Znojmě další, a to v Brně, Třebíči, Jihlavě a Liberci. V roce 2005 následovalo otevření nového moderního závodu v Kuchařovicích, kde se nachází nynější sídlo firmy i obchodní kancelář. Společnost se v průběhu let dále rozrůstala a přibyla jí další zakázková kancelář v Plzni a v Praze, kde byl v roce 2012 otevřen největší Showroom zimních zahrad v České republice. V lednu roku 2015 byla zřízena přístavba moderní administrativní budovy v Kuchařovicích. Nyní má společnost 7 zakázkových kanceláří po ČR. V roce 2021 se stala společníkem společnost PKS okna a.s. V blízké době se chystá zavést nový profilový systém Premium 88 (Historie, 2021). V současnosti má společnost 87 pracovníků, z toho 8 je řídicích (Výroční zpráva společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021).

3.1.2 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti bude znázorňovat níže zobrazené schéma. Uspořádání jednotlivých pozic je založeno na liniové struktuře, která je rozšířena o tzv. štábní útvary. Tyto útvary zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování společnosti. Na vrcholu struktury se nachází generální ředitel, který je zároveň jednatelem společnosti. Struktura společnosti je tvořena šesti útvary, kterými jsou útvar prodeje, účetní, výrobní PVC, výrobní AL, obchodní PVC a obchodní AL. Každý útvar má svého ředitele, který je odpovědný za chod celého oddělení.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Interní dokumentace společnosti, 2023)

3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

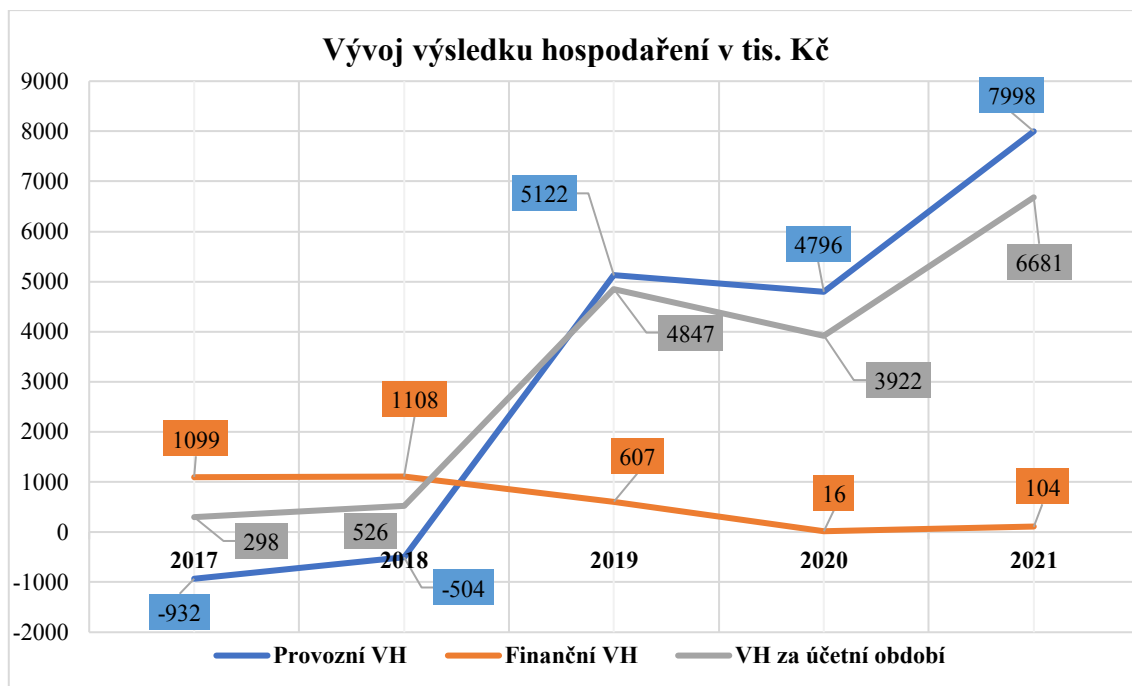
Tato podkapitola bude zaměřena na vybrané finanční ukazatele za období 2017 až 2021. Data pro výpočty finančních ukazatelů jsou získána zejména z výročních zpráv a také z e-mailové komunikace s pracovníky společnosti. Nejprve bude finanční situace posouzena na základě vývoje výsledku hospodaření. Následovat bude zhodnocení finanční situace pomocí ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Některé finanční ukazatele budou porovnány s oborovými průměry odvětví, ve kterém sledovaná společnost působí. Oborový průměr je vybrán pomocí CZ-NACE, avšak pro poslední dva sledované roky nebyla data zveřejněna, a proto nebylo možné tyto roky srovnat s oborovými hodnotami. Na závěr této podkapitoly bude souhrnné shrnutí finanční situace společnosti.

Výchozím bodem pro posouzení ekonomické situace H & M spol. s r.o. je provedení analýzy vývoje výsledků hospodaření, a to zejména provozního, finančního a výsledku hospodaření za běžné účetní období. Lze je považovat za kvalitativní ukazatele, pomocí kterých je možné posoudit ekonomickou výkonnost účetní jednotky.

Provozní výsledek hospodaření měl rostoucí průběh, kdy se ze záporné hodnoty -932 tis. Kč v roce 2017 dostal až na nejvyšší hodnotu za sledované období 7 998 tis. Kč, která byla dosažena v posledním ze sledovaných let. Výjimkou byl však rok 2020, kdy se hodnota provozního výsledku hospodaření snížila o 326 tis. Kč. Důvodem poklesu v roce 2020 bylo menší množství zakázek oproti předchozímu roku.

Graf vývoje výsledku hospodaření zobrazuje, že vývoj výsledku hospodaření za účetní období svým průběhem kopíruje trend provozního výsledku hospodaření. Nejnižší hodnoty dosahoval v prvním sledovaném roce, a to 298 tis. Kč, naopak nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2021, kdy bylo realizováno velké množství zakázek společnosti, a proto hodnota dosahovala 6 681 tis. Kč.

Co se týče finančního výsledku hospodaření, je zřejmé že finanční výsledek hospodaření vykazoval za sledované období kolísavý trend. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2018, kdy byl finanční výsledek hospodaření 1 108 tis. Kč. Následovalo snížení až na hodnotu 16 tis. Kč, která byla v roce 2020 a která se následující rok zvýšila na 104 tis. Kč.



Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření za období 2017–2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

3.2.1 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity můžeme stanovit schopnost společnosti uspokojit její věřitele, což je klíčové, jelikož platební schopnost je podmínkou úspěšného hospodaření společnosti. Následující tabulka uvádí analýzu běžné, pohotové a okamžité likvidity za období 2017 až 2021. Hodnoty jsou srovnány s oborovými průměry, avšak za roky 2020 a 2021 nebyly k dispozici data, a proto nebylo možné porovnat data společnosti právě s těmito průměry.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Ukazatele likvidity	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	2,6	2,51	2,27	2,32	1,61
Oborový průměr	2,17	2,44	1,79	x	x
Pohotová likvidita	1,51	1,62	1,58	1,54	1,08
Oborový průměr	1,70	1,92	1,36	x	x
Okamžitá likvidita	0,82	0,59	0,85	0,95	0,61
Oborový průměr	0,63	0,66	0,50	x	x

Běžná likvidita

Běžná likvidita nám dává informaci o tom, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. V prvních dvou letech jsou tyto hodnoty společnosti o něco vyšší, v roce 2017 má běžná likvidita hodnotu 2,6, což je také nejvyšší hodnota, kterou společnost dosáhla za sledované období a v roce 2018 má běžná likvidita hodnotu 2,51. V ostatních letech jsou tyto hodnoty v normě. Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2021, což bylo 1,61. Ve srovnání s oborovým průměrem za období 2017 až 2019 dosahuje společnost vyšších hodnot běžné likvidity. Lze tedy konstatovat, že společnost za sledované období dosahovala přiměřené platební schopnosti a v situaci, kdy by musela veškerá svá oběžná aktiva přeměnit na peníze a uhradit s nimi své krátkodobé závazky, by byla v letech 2017 až 2020 schopna je uhradit více než dvakrát.

Pohotová likvidita

Pohotová hodnota vyjadřuje kolikrát oběžná aktiva s odečtením zásob pokrývají krátkodobé závazky a má doporučené hodnoty od 1 do 1,5. Pohotová likvidita společnosti se pohybuje v rozmezí od 1,08 do 1,62, kdy nejnižší hodnota náleží poslednímu sledovanému roku a jako jediná spadá do doporučených hodnot pro pohotovou likviditu. V ostatních letech se hodnoty pohybují mírně nad doporučenými. Při porovnání těchto hodnot s oborovým průměrem, který se mezi lety 2017 až 2019 pohyboval v rozmezí od 1,36 až 1,92, měla společnost hodnoty pohotové likvidity v roce 2017 a 2018 nižší než oborové, a naopak v roce 2019 vyšší. Lze tedy konstatovat, že si společnost vede v rámci pohotové likvidity dobře a v situaci, kdyby musela přeměnit veškeré své krátkodobé pohledávky na peníze a musela by s nimi uhradit všechny své krátkodobé závazky, byla by v letech 2017 až 2020 schopna je uhradit více než 1,5krát.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita informuje o schopnosti společnosti hradit své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,2 do 0,5. Okamžitá likvidita společnosti se pohybovala v rozmezí od 0,59 do 0,95, což značí, že ve všech letech byly hodnoty společnosti vyšší než optimální. Z toho vyplývá, že by společnost byla schopná uhradit téměř všechny své krátkodobé závazky pouze ze svých

peněžních prostředků. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v roce 2020, kdy byla hodnota 0,95 a společnost by byla tedy schopna v tomto roce uhradit více než 95 % svých celkových krátkodobých závazků. Ve srovnání s oborovým průměrem, který se pohyboval v rozmezí od 0,50 do 0,66 si společnost vede velmi dobře, jelikož její hodnoty byly v letech 2017 a 2019 vyšší.

3.2.2 Ukazatele rentability

Díky ukazatelům rentability můžeme změřit zisk, kterého společnost dosahuje použitím vložených prostředků. Následující tabulka znázorňuje analýzu vybraných ukazatelů rentability, kterými jsou rentabilita vlastního kapitálu, celkových aktiv a tržeb. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu byl použit výsledek hospodaření po zdanění. Pro výpočet rentability celkových aktiv a rentability tržeb byl použit výsledek hospodaření před úroky a zdaněním, který byl pro účely této práce spočítán jako součet výsledku hospodaření po zdanění, daně z příjmu a nákladových úroků. V letech 2017 až 2019 jsou hodnoty porovnány s oborovými průměry.

Tabulka 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Ukazatele rentability v %	2017	2018	2019	2020	2021
ROE	0,30	0,57	9,20	7,60	19,17
Oborový průměr	24,27	16,16	15,42	x	x
ROA	0,19	0,53	6,83	5,73	10,16
Oborový průměr	18,89	12,78	11,15	x	x
ROS	0,15	0,33	3,07	2,48	4,03
Oborový průměr	12,95	10,64	9,14	x	x

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem pro investory. Ve všech sledovaných letech dosahovala společnost kladných hodnot rentability vlastního kapitálu. Ukazatel měl převážně rostoucí trend, výjimkou byl rok 2020, kdy se změnil z 9,20 % na 7,60 %, poté však zase stoupl a nejvyšší hodnoty dosahoval právě v posledním sledovaném roce, kdy byla hodnota 19,17 %. Ve srovnání s oborovým průměrem v prvních třech letech sledovaného období společnost nedosahovala zdaleka takových

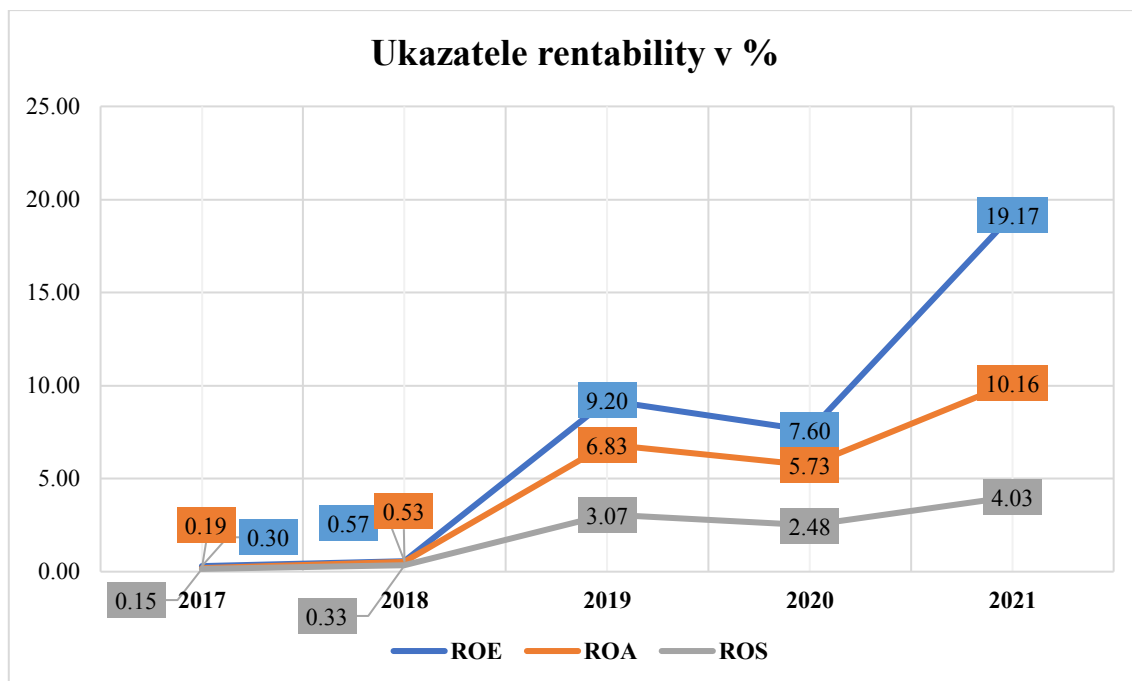
hodnot, jako měly společnosti ve stejném odvětví. Nejnižší hodnoty dosahovala společnost v roce 2017, kdy hodnota rentability vlastního kapitálu byla 0,30 %. V tomto roce je zřejmé největší odchýlení od oborového průměru. Bylo to způsobeno tím, že v tomto roce byl nízký výsledek hospodaření, který byl ovlivněn zejména nižšími tržbami.

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv udává informace o intenzitě využití celkového kapitálu pro tvorbu peněžních prostředků. Ukazatel měl rostoucí trend až do roku 2019, v roce 2020 mírně poklesl, poté se opět navýšil a dosáhl nejvyšší hodnoty za sledované období, která byla 10,16 %. Ve srovnání s oborovými průměry se společnost pohybuje ve všech letech, za které byla zveřejněna data, pod těmito průměry, což značí, že si vedla hůře než většina firem v odvětví.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává, kolik korun hrubého zisku připadá na 1 korunu tržeb. Ukazatel má stejně jako předchozí dva ukazatele kolísavý průběh, kdy do roku 2019 rostl, poté klesl a v roce 2021 opět dosahoval nejvyšší hodnoty, která byla 4,03 %, což znamená, že na 1 korunu tržeb připadlo 0,0403 Kč hrubého zisku. V roce 2017 je naopak hodnota ukazatele nejnižší, jelikož měla společnost nejnižší výsledek hospodaření za sledované období.



Graf 2: Srovnání ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že všechny rentability měly za období 2017 až 2021 totožný vývoj. Celé sledované období rostly, kromě roku 2020, kdy u všech z nich byl zaznamenán pokles, který byl způsoben poklesem výsledku hospodaření. Od roku 2017 však sledujeme velmi pozitivní vývoj těchto ukazatelů a v posledním sledovaném roce jejich hodnoty dosahovaly nejvyšších hodnot, což značí, že si společnost v rámci ukazatelů rentability vedla velmi dobře.

3.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak společnost nakládá se svými aktivy. V následující tabulce jsou zanalyzovány vybrané ukazatele aktivity, kterými jsou obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Vybrané ukazatele jsou za období 2017 až 2019 porovnány s oborovým průměrem.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv (krát)	1,30	1,60	2,22	2,31	2,52
Oborový průměr	1,46	1,20	1,22	x	x
Obrat zásob (krát)	5,68	8,25	8,76	7,94	8,71
Oborový průměr	11,11	10,35	10,23	x	x
Doba obratu zásob (dny)	63,43	43,66	41,11	45,34	41,32
Oborový průměr	32,40	34,79	35,18	x	x
Doba obratu pohledávek (dny)	40,01	50,28	43,5	34,74	36,61
Doba obratu závazků (dny)	58,08	48,98	59,61	58,3	78,23

Obrat aktiv

Obrat aktiv říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok a informuje o tom, jak společnost se svými aktivy hospodaří. Minimální hodnota, které by měla společnost dosáhnout je 1. Čím je hodnota vyšší, tím je to pro společnost příznivější. Hodnota ukazatele společnosti se pohybovala v rozmezí od 1,30 do 2,52. Z uvedené tabulky je možné vidět, že ve srovnání s oborovým průměrem si společnost vedla velmi dobře, jelikož hodnoty společnosti byly vyšší. Značí to, že společnost svá aktiva využívá efektivně a přeměna aktiv na tržby jí trvá kratší dobu než jeden rok.

Obrat zásob

Co se týče obratu zásob má ukazatel rostoucí tendenci s výjimkou v roce 2020. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2019, kdy se zásoby promítly v tržbách 8,76krát. V porovnání s oborovým průměrem tento ukazatel nevychází tak příznivě a společnost ve srovnání s ostatními společnostmi v odvětví drží zbytečné nelikvidní zásoby na skladě, proto je zde prostor s tímto ukazatelem pracovat a snažit se zlepšit jeho hodnoty.

Doba obratu zásob

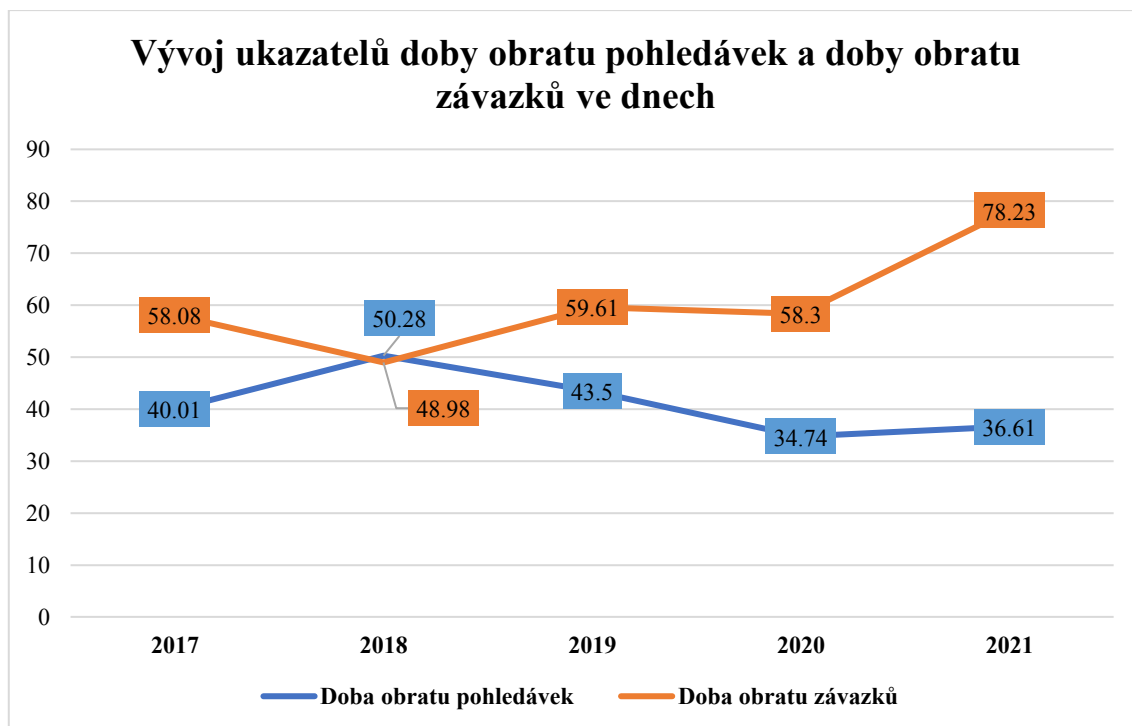
Doba obratu zásob má za období 2017 až 2021 kolísavou tendenci. Od roku 2017 do roku 2019 byl zaznamenán pokles, další rok se ukazatel zvýšil a v posledním sledovaném roce opět klesl a dostal se na hodnotu 41,32. Nejvyšší a zároveň nejméně příznivé hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2017, kdy trvalo necelých 64 dnů, než se přijaté zásoby přeměnily zpět do peněžní podoby. Ani tento ukazatel ve srovnání s oborovým průměrem nevychází příliš příznivě, jelikož jeho hodnoty dosahují vyšších čísel než oborový průměr. V rámci sledované společnosti lze konstatovat, že jsou zásoby méně likvidní, než je oborový průměr. I u tohoto ukazatele je tedy prostor pro zlepšení.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává za jak dlouho je provedena úhrada faktur vydaných. Za sledované období ukazatel dosahoval hodnot v rozmezí od 35 do 51 dnů. Doba obratu pohledávek měla kolísavý trend. Nejvyšších hodnot ukazatel dosahoval v roce 2018, kdy je potřeba k úhradě necelých 51 dnů. Nejnižších hodnot dosahoval ukazatel v roce 2020, kdy k úhradě stačilo necelých 35 dnů.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává schopnost společnosti splatit své závazky vůči svým dodavatelům. I tento ukazatel vykazoval kolísavý trend jako předchozí sledované ukazatele. Pohyboval se v rozmezí od 49 do 79 dnů a společnosti průměrně trvalo necelých 62 dnů, než dostala svým závazkům. Doba obratu závazků by měla být alespoň taková, jako je doba obratu pohledávek. Na následujícím grafu je možné vidět, že tuto skutečnost společnost většinu sledovaného období splňuje. Výjimkou je pouze rok 2018, kdy doba obratu závazků byla nepatrně nižší než doba obratu pohledávek. Tato situace byla pro společnost nevýhodná, jelikož nelze závazky platit z prostředků, které firma získá po úhradě svých pohledávek. Lze ale konstatovat, že by většinu sledovaného období neměla mít problém s likviditou.



Graf 3: Vývoj ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti pomáhají k lepšímu pochopení finanční situace společnosti. Následující tabulka zobrazuje několik vybraných ukazatelů zadluženosti, kterými jsou celková zadluženost, koeficient samofinancování, míra zadluženosti a úrokové krytí. Většina z nich je porovnána s oborovým průměrem.

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

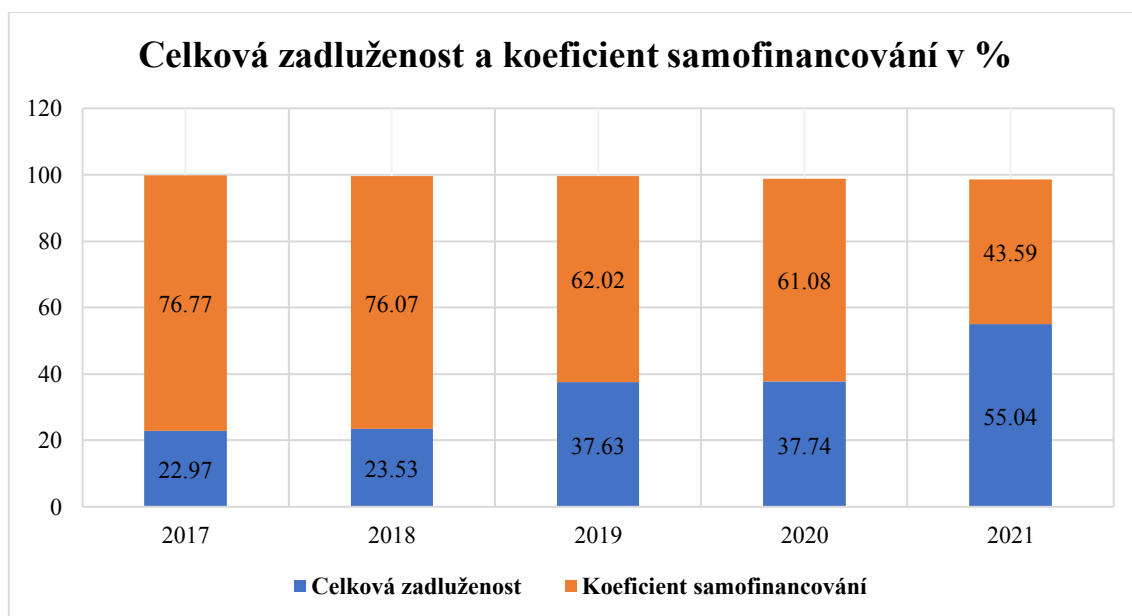
Ukazatele zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost (%)	22,97	23,53	37,63	37,74	55,04
Oborový průměr	37,09	37,61	42,00	x	x
Koeficient samofinancování (%)	76,77	76,07	62,02	61,8	43,59
Oborový průměr	62,41	61,91	57,39	x	x
Míra zadluženosti (%)	29,93	30,93	60,68	61,06	126,26
Oborový průměr	59,43	60,75	73,18	x	x
Úrokové krytí (krát)	2,11	15,89	83,03	100,25	426,42

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je základní ukazatel, který vyjadřuje, v jaké výši společnost k financování využívá cizí zdroje. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 30 do 60 %. Celková zadluženost v letech 2017–2021 byla v rozmezí od 22,97 do 55,04 %. Celková zadluženost měla celé sledované období rostoucí tendenci. V prvním sledovaném roce měla nejnižší hodnotu, a to 22,97 %, riziko věřitelů bylo tak velmi nízké. V posledním sledovaném roce měla celková zadluženost hodnotu 55,04 % a riziko věřitelů bylo více jak dvojnásobně vyšší než v prvním sledovaném roce. V porovnání s oborovým průměrem v prvních třech sledovaných letech měla společnost nižší hodnoty celkové zadluženosti než většina podniků ze stejného odvětví.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování se považuje za doplňkový ukazatel celkové zadluženosti a udává nám, jakou mírou se vlastní zdroje podílí na financování aktiv společnosti. Ve sledovaném období se ukazatel pohyboval v rozmezí od 43,69 do 76,77 % a měl klesající charakter. Tato skutečnost značí, že se v rámci celého sledovaného období snižuje vybavenost vlastním kapitálem. V prvních třech letech sledovaného období dosahoval ukazatel vyšších hodnot, než byl oborový průměr.



Graf 4: Celková zadluženost a koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že společnosti se za sledované období rapidně zvýšila celková zadluženost, a to více než dvojnásobně a koeficient samofinancování se naopak snížil. Je zřejmé, že nyní k financování stálých aktiv využívá především cizího kapitálu.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti vykazovala za sledované období rostoucí trend, čemuž odpovídá i skutečnost, že se společnosti rapidně navýšila celková zadluženost. Hodnota míry zadluženosti se z 29,93 % dostala až na hodnotu 126,26 %. Oborový průměr v prvních třech letech dosahoval výrazně vyšších hodnot než hodnoty sledované společnosti.

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí určuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky a má doporučenou hodnotu vyšší než 5, což společnost splňovala většinu sledovaného období kromě roku 2017, kdy byl ukazatel 2,11. Značilo to, že zisk společnosti převýšil placené úroky pouze 2,11krát. Celkově měl ukazatel úrokového krytí rostoucí trend a vyšplhal se až na hodnotu 426,42, což je hodnota velmi vysoká a může být způsobena například nízkými hodnotami úroků. Vysoké hodnoty úrokového krytí značí, že společnost má vysokou míru bonity a nízké finanční riziko.

3.2.5 Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti

V rámci analýzy finanční situace společnosti byla provedena analýza vybraných finančních ukazatelů, jejichž výsledné hodnoty byly porovnávány s oborovými průměry a doporučenými hodnotami. Pro poslední dva sledované roky 2020 a 2021 nebyla k dispozici data pro výpočet jednotlivých oborových průměrů, proto byly hodnoty porovnávány pouze za období 2017 až 2019.

Z analýzy vyplynulo, že společnosti rostly tržby, což způsobilo i růstový trend výsledku hospodaření. Největší nárůst tržby zaznamenaly v roce 2021, kdy výsledek hospodaření dosáhl mnohonásobně vyšší hodnoty, než byl na počátku sledovaného období.

V rámci ukazatelů likvidity si společnost vedla poměrně dobře a je schopna platit své krátkodobé závazky pomocí oběžných prostředků. Přestože některé hodnoty běžné likvidity přesáhly doporučené hodnoty, je společnost stále považována za platebně schopnou, jelikož v ostatních letech byly hodnoty v normě. V rámci pohotové likvidity si

společnost vedla obdobně dobře, i když se její hodnoty ve většině sledovaných let pohybovaly mírně nad doporučenými. Okamžitá likvidita dosahovala hodnot vyšších než doporučených ve všech sledovaných letech. Tento fakt však značí, že společnost je schopna hradit většinu svých krátkodobé závazků pouze ze svých peněžních prostředků.

Analýza rentability nám poskytla informace o tom, jak si společnost stojí v rámci zisku. Ať už se jednalo o rentabilitu celkových aktiv, vlastního kapitálu nebo tržeb, všechny tři ukazatele vykazovaly kolísavý trend. Největší propad v rámci těchto ukazatelů společnost zaznamenala v roce 2020, což bylo způsobeno poklesem výsledku hospodaření právě v tomto roce. Celkově si však společnost v rámci této analýzy vedla obstojně.

Co se týče analýzy aktivity nevykazovala společnost ve vybraných ukazatelích tolik příznivé výsledky. Těmito ukazateli byly zejména obrat zásob a doba obratu zásob. Obrat zásob nevycházel v porovnání s oborovým průměrem příznivě a značí to, že společnost má zbytečné zásoby na skladě. Ani ukazatel doby obratu zásob nevycházel uspokojivě, jelikož společnosti trvá zbytečně dlouhou dobu, než svoje zásoby promění zpět do peněžní podoby. Na tyto dva ukazatele by se společnost měla zaměřit a zapracovat na jejich zlepšení. V ostatních ukazatelích aktivity měla společnost uspokojivé výsledky. Obrat aktiv značí to, že svá aktiva využívá poměrně efektivně. Ukazatele doby obratu zásob a doby obratu pohledávek vycházely také velmi dobře s výjimkou v roce 2018, kdy se doba obratu závazků nepatrně snížila pod dobu obratu pohledávek.

V rámci ukazatelů zadluženosti společnost zvyšovala svou celkovou zadluženost a tím pádem snižovala hodnotu koeficientu samofinancování. Značí to, že začala používat k financování stálých aktiv především kapitálu cizího. Tento fakt je negativně vnímán věřiteli a ovlivňuje ziskovost společnosti. V některých případech však může tato skutečnost působit pozitivně, jelikož cizí kapitál je někdy levnější než ten vlastní.

3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí a postavení obchodní společnosti v podnikatelském prostředí. Tento model hodnotí vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu nahraditelnosti výrobků a hrozbu silné rivality v odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků společnosti je velmi vysoká. Zákaznické spektrum společnosti se skládá jak z fyzických, tak i právnických osob. Fyzické osoby mají zájem převážně o výrobu a montáž dveří a oken do svých bytů či domů. Kvůli značné konkurenci na trhu si tato část zákazníků často vyjednává smluvní podmínky, které zahrnují dobu splatnosti faktur či výši záloh. Osoby právnické jsou z velké části původcem obrovských zakázek. Důvodem vysoké vyjednávací síly odběratelů je zejména to, že společnost se orientuje právě i na větší projekty a odběratele, kteří společnosti zaručují vyšší ziskovost. Kvůli záruce vyššího zisku jsou tyto zakázky pro společnost velmi významné a je na ně kladen velký důraz. O větší projekty a zakázky má zájem velké množství konkurenčních společností, jelikož objemy dodávek jsou obrovské. Při spokojenosti odběratelů jsou tyto projekty zároveň zárukou další spolupráce do budoucna. Z výše vyjmenovaných důvodů u společnosti dochází často ke snižování ceny, poskytování slev či prodlužování záruky, proto lze konstatovat, že vyjednávací síla zákazníků společnosti je velmi významná.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož společnost klade obrovský důraz na dlouholetou spolupráci se špičkovými dodavateli, jsou dodavatelé H & M spol. s r.o. opravdu důležití. Společnost se orientuje na výrobu a montáž a z toho důvodu potřebuje materiál a příslušenství neustále na skladě. Právě kvalita dovezeného materiálu a potřebného příslušenství je klíčová, jelikož se zrcadlí do konečné podoby výrobků, která se následně odráží v pověsti společnosti. Dodavatelů potřebného materiálu je na trhu dostatek, a proto si společnost může své partnery opravdu důkladně vybírat. Z tohoto faktu plyne, že vyjednávací síla dodavatelů společnosti není příliš vysoká, společnost je tak schopna si se svými dodavateli sjednat výhodné smluvní podmínky. Po pečlivém výběru jsou dlouholetí dodavatelé společnosti jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Mezi české dlouholeté dodavatele společnosti patří ALUPROF SYSTEM CZECH s.r.o., PKS okna a.s., SERVIS CLIMAX a.s., PERITO s.r.o., Firma R.T. kování a.s., R.S.P. s.r.o. a FAKRO CZECH s.r.o. Zahraničními partnery společnosti jsou Kömmerling, Sky-Frame, TS Aluminium Profil Systems GmbH & Co KG, AGC s.r.o. a Würth, spol. s.r.o. (Partneři a dodavatelé, 2021).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů existuje vždy, proto pro společnost představuje vstup nové konkurence hrozbu, ale ne tak velkou jako současná konkurence. Pro vstup na trh plastových a hliníkových otvorových prvků existuje velké množství bariér. Firma, která se rozhodne na tento trh vstoupit musí tyto bariéry překonat. Jednou z bariér je to, že na tomto trhu existuje již velké množství společností, které mají výborné postavení a dobrou pověst. Tyto společnosti si mohou dovolit nabídnout svým zákazníkům lepší cenové nabídky či jiné bonusy, kterými přilákají nové zákazníky. Další bariérou, která je pro začínající podniky v tomto odvětví velmi zásadní je kapitálová náročnost. Společnosti musí vlastnit dostatek finančních prostředků, musí mít zajištěné prostory, sehnané dodavatele či pracovníky, kteří by se stali součástí společnosti. Po překonání těchto bariér mohou podniky vstoupit na tento trh, avšak budou muset čelit opravdu velké konkurenci.

Hrozba nahraditelnosti výrobků

Hrozba nahraditelnosti výrobků společnosti není příliš vysoká. Na trhu s otvorovými prvky neexistují zatím žádné substituty, které by společnosti ohrožovaly. Do budoucna by však mohla být hrozbou výstavba budov s nízkou energetickou náročností s minimálním množstvím oken. V současné době však neexistuje velké riziko, že by výroba stávajících klasických oken byla nahrazena jinou variantou.

Hrozba silné rivality v odvětví

Trh výroby plastových a hliníkových otvorových prvků disponuje obrovským převisem nabídky nad poptávkou. Konkurence tedy existuje opravdu vysoká a tento faktor je pro sledovanou společnost opravdu významný, jelikož trh oken je velmi přesycený. Na tomto trhu je vyvíjen značný tlak na ceny a bojuje se zde o každého zákazníka. Nabídka konkurenčních společností je většinou hodně obdobná, takže se zákazníci rozhodují z velké části podle kvality produktů, výrobní technologie a samozřejmě jejich ceny. Kvalitu však mohou zákazníci jen velmi těžko porovnávat, z toho důvodu jsou při výběru důležitým ukazatelem doporučení a reference. Pro společnost H & M spol. s r.o. existuje celá řada konkurenčních podniků, jedni z nich jsou Window Holding a.s., RI Okna s.r.o., SVĚT OKEN s.r.o., AMD group s.r.o. či OKNOSERVIS s.r.o. Na českém trhu zaujímají

velké procento i polské společnosti. Jejich podíl však postupem času klesá a polské společnosti z českého trhu pomalu mizí.

3.4 PESTLE analýza

V této podkapitole budou zanalyzovány faktory vnějšího prostředí za pomoci PESTLE analýzy, která si klade za cíl zhodnotit externí prostředí společnosti. PESTLE analýza se zaměřuje na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální.

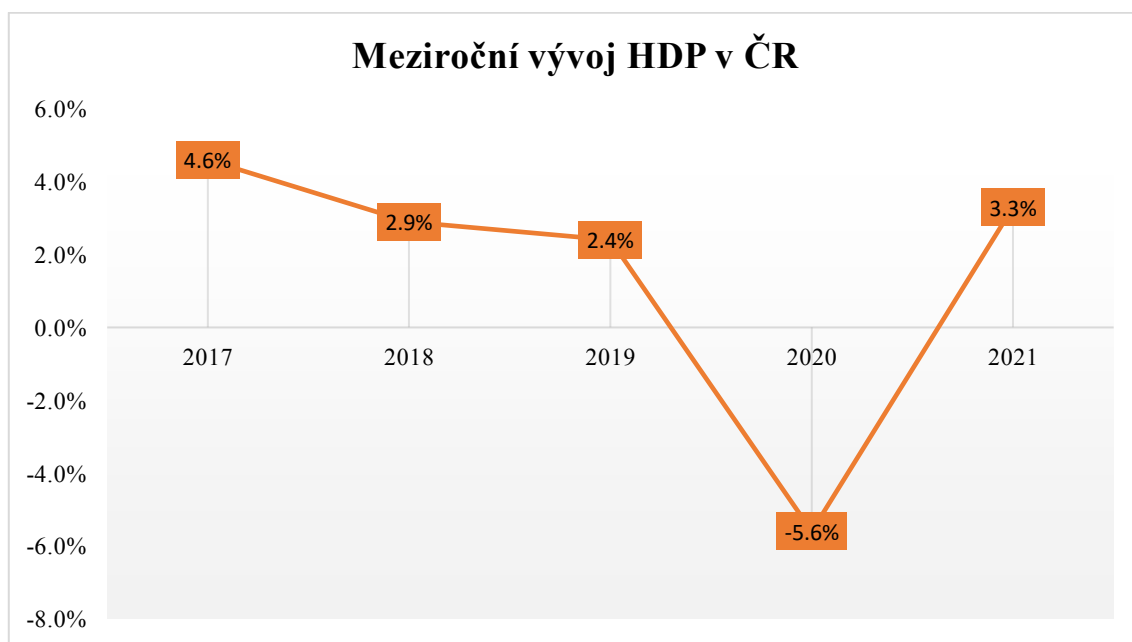
Politické faktory

Co se týče politické situace v České republice lze říci, že je zde momentálně relativně stabilní politické prostředí. Vládu ČR tvoří od roku 2021 tzv. pětikoalice, která je složena z pěti politických subjektů. Těmito subjekty jsou ODS, KDU-ČSL, TOP 09, Piráti a Starostové. Předsedou vlády je od téhož roku Petr Fiala. Stávající vláda má za cíl výrazně snížit schodek státního rozpočtu. Tento fakt se může projevit např. zvýšením daní či změnou výše plánovaných dotací, což by mělo vliv i na odvětví, ve kterém působí sledovaná společnost. Pokud se neobjeví žádné mimořádné okolnosti, které by tento fakt ohrozily, budou se další volby do poslanecké sněmovny konat až v roce 2025. V letošním roce 2023 se konala přímá volba prezidenta republiky, ve které zvítězil Petr Pavel a vystřídal tak po 10 letech Miloše Zemana. Co se týče politických faktorů, nepatří do nich pouze vláda a prezident republiky, ale i události, které se v předchozích letech odehrály. Politická situace v ČR je stále značně ovlivněna událostmi, které se staly v předešlých letech, a to zejména pandemií COVID-19, která propukla v roce 2020 a válkou na Ukrajině, která započala v roce 2022. Vláda ČR se v tomto nepříznivém období snažila pomoci podnikatelům a podnikům, na které tyto nepříznivé události měly vliv. Veškeré tyto výše zmíněné okolnosti měly a stále mají vliv na český průmysl a celkovou situaci v ČR. Společnost očekává, že bude muset reagovat na veškeré okolní nepříznivé vlivy zdražením svých produktů kvůli rostoucím cenám vstupů a zároveň očekává zpomalení vývoje ve stavebnictví.

Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory, které H & M spol. s r.o. ovlivňují je HDP, míra nezaměstnanosti a vývoj inflace v ČR.

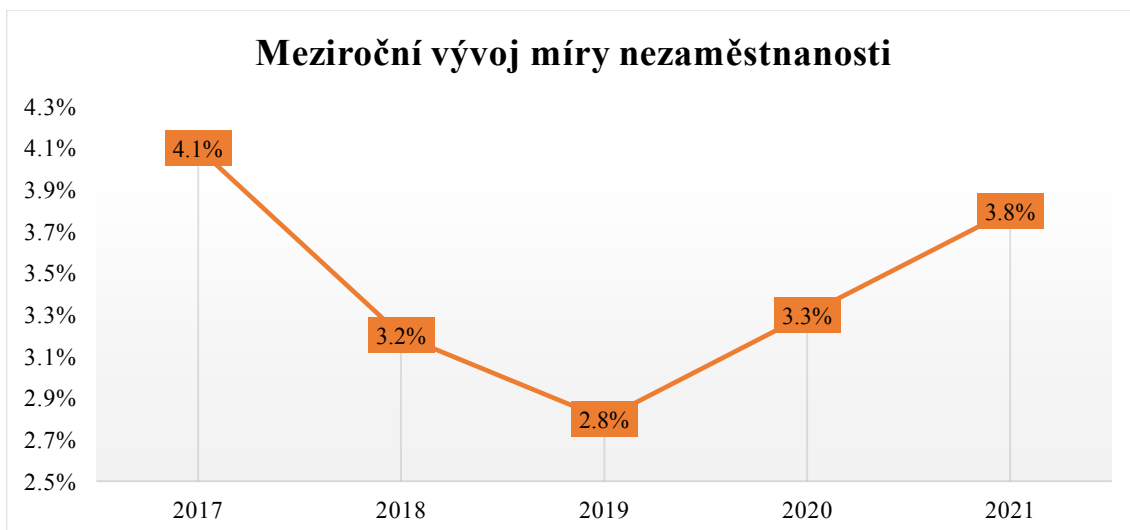
Hrubý domácí produkt udává informaci o výkonnosti ekonomiky země. Jak ukazuje níže uvedený graf je vidět, že vývoj HDP měl od roku 2017 do roku 2020 klesající charakter, kdy z meziročního růstu 4,6 % v roce 2017 klesl do roku 2020 na -5,6 %. Tento značný propad byl způsoben pandemií koronaviru. V posledním sledovaném roce však vývoj HDP zaznamenal meziroční nárůst na 3,3 %, což je příznivé, jelikož jakýkoliv nárůst HDP je pozitivní pro ekonomiku každé země.



Graf 5: Meziroční vývoj HDP v ČR

(Zdroj: Vývoj HDP, 2023)

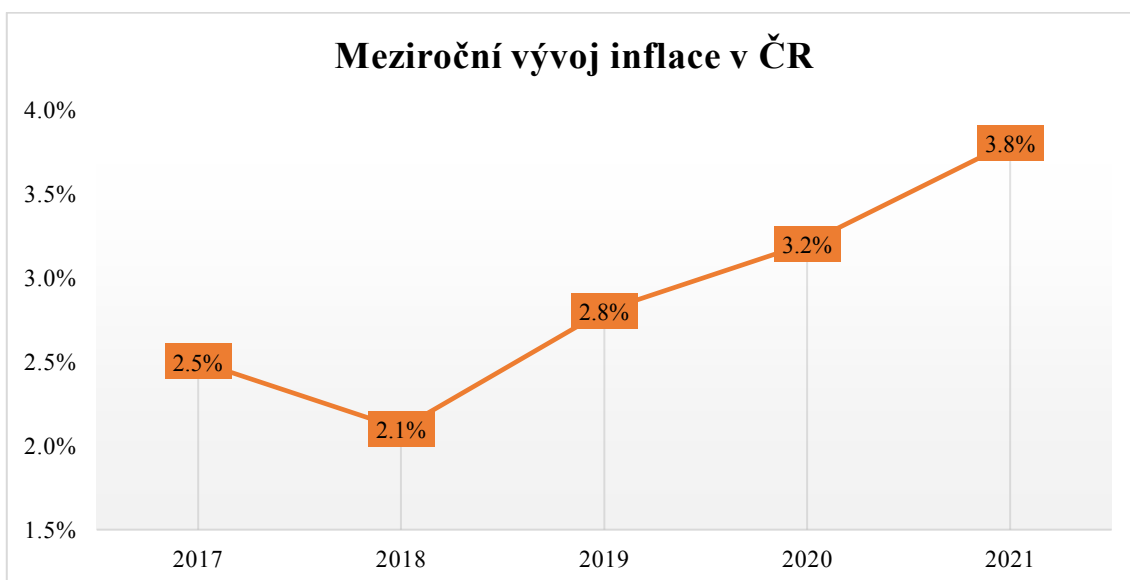
Míra nezaměstnanosti je dalším faktorem, který patří do faktorů ekonomických. V případě, že se míra nezaměstnanosti navyšuje, dochází k tomu, že lidé jsou ochotni zaplatit méně peněžních prostředků. Proto zvyšující míra nezaměstnanosti má na společnost nepříznivý vliv. Jak je znázorněno na níže uvedeném grafu, je patrné, že míra nezaměstnanosti měla kolísavý charakter, kdy od roku 2017 do roku 2019 klesala, což mělo na společnost pozitivní dopad. Od roku 2019 do roku 2021 se však míra nezaměstnanosti zvyšovala a meziroční nárůst z roku 2020 do roku 2021 byl 3,8 %. Tento nárůst, jak bylo již vysvětleno je pro společnost negativní, jelikož společnost musí snižovat svou produkci kvůli poklesu poptávky po jejích výrobcích.



Graf 6: Meziroční vývoj míry nezaměstnanosti v ČR

(Zdroj: Nezaměstnanost v ČR, 2023)

Inflace podává informaci o růstu cenové hladiny v čase, což znamená, že spotřebitel si za stejné množství peněžních prostředků může koupit méně statků než dříve. Rostoucí míra inflace má na společnost negativní dopad, jelikož rostoucí inflace způsobuje růst cen vstupního materiálu potřebného pro výrobu. Níže zobrazený graf ukazuje, že míra inflace měla ve sledovaném období převážně rostoucí charakter, výjimkou byl mírný pokles v roce 2018. Od roku 2018 však inflace opět stoupala kvůli vlivu pandemie koronaviru.

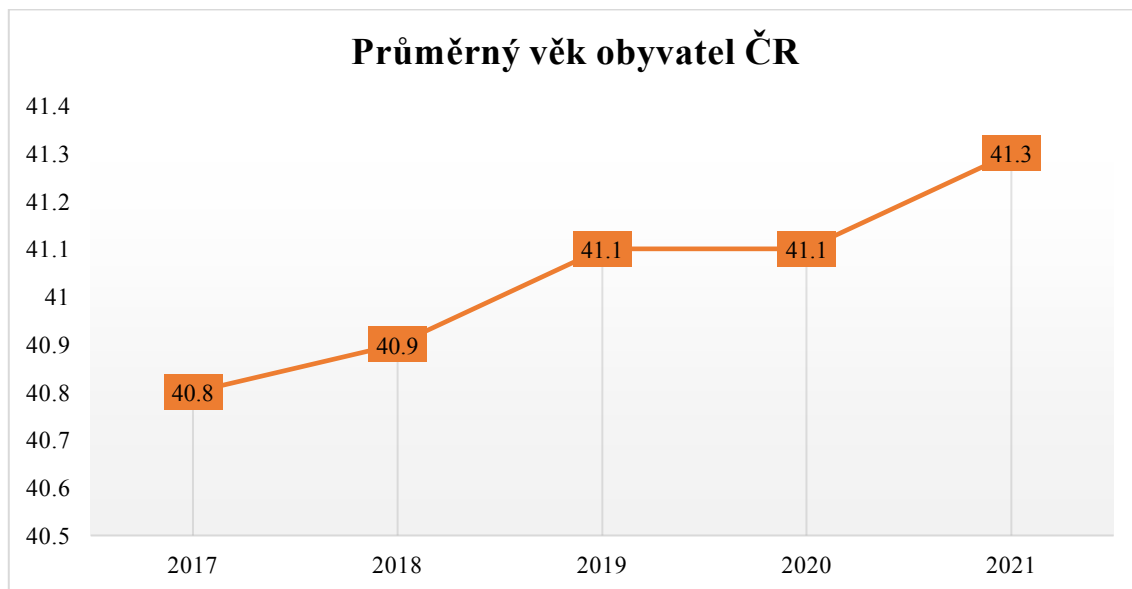


Graf 7: Meziroční vývoj inflace v ČR

(Zdroj: Inflace, 2023)

Sociální faktory

Do sociálních faktorů, které na společnost mají vliv, patří například věkové složení obyvatelstva, vzdělanost a dostupnost zkušené pracovní síly.



Graf 8: Průměrný věk obyvatel ČR

(Zdroj: Průměrný věk obyvatel České republiky, 2021)

Mezi významný demografický faktor, který společnost ovlivňuje je průměrný věk obyvatel ČR, jehož vývoj je výše znázorněn na grafu. Lze říci, že dochází k postupnému stárnutí populace, což má za následek, že se snižuje počet lidí v produktivním věku. Na společnost to má dopad takový, že do budoucna by mohla mít problém se získávání nových a zkušených pracovníků.

Technologické faktory

V dnešním světě se využívané technologie neustále posouvají kupředu. Proto je pro společnost klíčové držet krok s konkurenčními podniky a sledovat vývoj výrobních technologií v tomto odvětví. Výroba oken prochází neustále různými inovacemi jako jsou nové technologie, které pomáhají vyrábět kvalitnější a efektivnější výrobky za kratší dobu či novými materiály, které mají lepší vlastnosti pro jejich výrobu. Z toho důvodu je potřeba tyto technologie neustále sledovat, aby se maximalizovala kvalita výrobků. Sledovaná společnost tyto technologie neustále sleduje, do nových zařízení pravidelně investuje a snaží se tak být konkurenceschopná.

Legislativní faktory

Legislativní faktory mají na společnost také obrovský dopad. Pokud chce na trhu působit, musí se řídit mnoha zákony, předpisy a vyhláškami.

Základní předpisy, zákony a vyhlášky, které H & M spol. s r.o. dodržuje jsou:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů o změně některých zákonů a další.

Ekologické faktory

Dnešní doba se vyznačuje čím dál větším zájmem o životní prostředí. Aby byly dodržovány zásady ochrany životního prostředí, vydává se velké množství norem v oblasti ekologie. Veškeré normy a nařízení společnost dodržuje a zakládá si na tom, aby její ekonomická činnost byla co nejvíce šetrná k okolí, i přesto že nevyužívá technologie, které by znečišťovaly životní prostředí. H & M spol. s r.o. zaručuje životnost jejích výrobků více jak 50 let, což je vzhledem k udržitelnosti dlouhá doba a co se týče ekologických faktorů jedná se rozhodně o pozitivní fakt.

3.5 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S se zabývá interními faktory, které ovlivňují chování společnosti. Těmito vzájemně provázanými faktory jsou strategie, struktura, spolupracovníci, systémy, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty.

Strategie

Strategie podniku se zaměřuje na spokojenost všech svých zákazníků, které dosahuje pomocí prvotřídní kvality poskytovaných výrobků. Společnost ke splnění bezkonkurenční kvality používá vysokou úroveň výrobních technologií a poskytuje

výborný zákaznický servis svým odběratelům. Může proto u svých výrobků zaručovat životnost více než 50 let, nenáročnou údržbu a vynikající zvukoizolační a tepelné vlastnosti. Další velmi významnou strategií je udržení si rostoucího trendu obrátu a výsledku hospodaření i přes veškeré nepříznivé vlivy, které na společnost působí.

Struktura

V současné době společnost zaměstnává 87 pracovníků, z toho 8 je řídicích. V čele společnosti stojí jednatel. Uspořádání jednotlivých pozic společnosti je založeno na liniové struktuře, kterou rozšiřují tzv. štábní útvary. Tyto útvary zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování společnosti. Jedná se tedy o liniově štábní organizační strukturu. Organizační struktura byla detailněji vyobrazena v kapitole 3.1.2 této práce.

Spolupracovníci

Jak již bylo zmíněno, společnost v současné době disponuje 87 zaměstnanci. Všichni zaměstnanci se mezi sebou neznají, jelikož jsou rozmístěni na různých pobočkách po České republice. Velká část těchto zaměstnanců pracuje ve společnosti dlouhodobě, což dokazuje, že se společnost o své zaměstnance stará velmi dobře. Svých stávajících pracovníků si váží a chce si je udržet, jelikož nasbírali za své působení v podniku mnoho zkušeností a jsou pro společnost velmi cennou pracovní silou. V současné době je náročné najít kvalifikovanou pracovní sílu a adekvátní náhrady za zkušené zaměstnance, proto se společnost své pracovníky snaží motivovat různými benefity. Dále se společnost snaží svým zaměstnancům poskytovat přátelské prostředí, ve kterém se budou cítit dobře. Zakládá si také na jejich rozvoji a poskytuje jim pravidelná školení.

Systémy

Společnost disponuje všemi systémy a programy, které ke svému působení potřebuje. Účetnictví společnosti je zajišťováno prostřednictvím účetního softwaru Vision32, který zajišťuje veškerou evidenci a má spoustu funkcí. Vision32 je komplexní, pokročilý, podnikový systém vhodný pro obchod, výrobu a služby. Nezabývá se pouze účetními daty, ale je významnou podporou realizace potřeb při řízení společnosti. Systém lze nastavit tak, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího možného využití (Vision32, 2022).

Při práci je využíván konstrukční program Klaes, který je potřebný ke kalkulaci zakázek a pro objednávky materiálu. Software Klaes je vhodný právě pro sledovanou společnost, jelikož nabízí na míru šitá řešení pro výrobu oken, dveří, fasád a zimních zahrad (Klaes software solutions - softwarové řešení na míru, 2023).

Se svými zákazníky společnost komunikuje zejména pomocí e-mailové či telefonické komunikace, ale jelikož disponuje zakázkovými kanceláři, tak se dá říci, že většina zakázek je sjednána ústně právě v těchto kancelářích, kde si zákazníci mohou prohlédnout vzorky oken a dveří.

Schopnosti

Požadavky na schopnosti jsou odlišné a hodně závisí na pozici, kterou daný zaměstnanec vykonává. Co se týče vedoucích pracovníků, je potřeba určitá kvalifikace a zkušenosti. Společnost se snaží svým zaměstnancům poskytovat adekvátní vzdělání a pravidelná školení, která pomáhají prohlubovat jejich schopnosti a znalosti. Školení si společnost zajišťuje z velké části pomocí externích školitelů, z malé části však pořádá vlastní školení, kde jsou školitelé z řad zaměstnanců. Externí školení se týkají zejména školení řidičů, školení na vysokozdvizné vozíky, účetní školení či školení na montáže a plošiny. Školení pro obchodní zástupce a referenty si společnost zajišťuje sama pomocí vlastních zaměstnanců. Společnost disponuje také několika odbornými certifikáty, jedním z nich je například certifikát ISO 9001:2008, který informuje o tom, že společnost je schopna využívat systém pro design, výrobu, prodej a montáž konstrukcí Sky-Frame.

Styl řízení

Ve společnosti je uplatňován spíše demokratický styl řízení. Vedoucí a řídicí pracovníci jsou otevření požadavkům a nápadům svých podřízených a nechávají si sdělovat jejich názory a poznatky. Pro vedení společnosti je zásadní obousměrná komunikace, jak ze strany vedoucího, tak ze strany podřízených pracovníků. Při konečném rozhodování má však poslední slovo právě vedení společnosti, avšak vždy bere ohled na připomínky všech svých zaměstnanců a snaží se najít co nejlepší řešení, které by bylo kompromisem ke spokojenosti většiny. V některých situacích však dává společnost svým zaměstnancům možnost v daných záležitostech rozhodovat podle jejich uvážení a tím jim svěřuje plnou důvěru.

Sdílené hodnoty

Sdílenou hodnotou celé společnosti a všech jejích zaměstnanců je vytváření bezkonkurenčních a kvalitních výrobků a poskytování služeb, pomocí kterých chce společnost dosahovat maximální spokojenosti zákazníků. Strategie a vize společnosti je zaměstnancům neustále připomínána na různých poradách a všichni se jí snaží poctivě dodržovat a budovat. Dále je kladen důraz na výsledek hospodaření, který se neustále sleduje, a na kterém se podílí každý zaměstnanec společnosti. V neposlední řadě je sdílenou hodnotou důraz kladený na ochranu a zlepšování životního prostředí.

3.6 SWOT analýza

Tato kapitola představuje SWOT analýzu společnosti, která je závěrem provedených analýz. Analýza SWOT vymezuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Tabulka 5: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice Vysoká úroveň výrobních technologií Dlouhodobá spolupráce s dodavateli Zakázkové kanceláře po ČR Pole působnosti i v zahraničí Zákaznický servis Kvalita poskytovaných výrobků a služeb	Nedostatek kvalifikované pracovní síly Neúplné využití marketingu Absence zjišťování spokojenosti zaměstnanců Velké množství nelikvidních zásob Zvyšování zadluženosti
Příležitosti	Hrozby
Získání nových zákazníků Aktualizace strategií a vize společnosti Veřejné zakázky Využívání dotací Vysoké bariéry vstupu do odvětví Růst exportu Zvýšení povědomí o společnosti	Rostoucí ceny vstupů potřebných pro výrobu Velká konkurence v odvětví Změna preferencí zákazníků Zpomalování ekonomiky Daňová zatížení

Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou především v její dlouholeté tradici, jelikož na trhu působí již od roku 1992 a za tu dobu si stačila zajistit dobré jméno a stálé odběratele. Společnost se pyšní také využíváním výrobních technologií na vysoké úrovni a snaží se v tomhle ohledu udržet krok s konkurencí. H & M spol. s r.o. si zakládá na dlouholeté spolupráci se svými dodavateli. Za plus lze považovat také to, že se snaží rozšířit pole působnosti postupně po celé České republice. Pole působnosti však není pouze Česká republika, ale i zahraničí, kde převážnou část zahraničních exportů tvoří Rakousko. Dalším neméně důležitým pozitivním faktem je to, že si zakládá na výborném zákaznickém servisu a v neposlední řadě na kvalitě poskytovaných výrobků a služeb.

Slabé stránky

Za slabou stránku společnosti lze považovat to, že je na trhu nedostatek kvalifikované pracovní síly, a proto má občasné problémy se získáváním kvalifikovaných zaměstnanců. Další slabou stránkou je neúplné využití marketingu, na který by se měla v blízké době zaměřit a zvyšovat tím své povědomí. Společnost žádným způsobem nezjišťuje spokojenost svých zaměstnanců, což je významným negativním faktem z hlediska informovanosti o vlastních zaměstnancích a jejich spokojenosti, od které se odvíjí i jejich produktivita, která je potřebná pro dlouhodobý růst společnosti. Z hlediska finanční analýzy byly shledány dvě slabé stránky, první z nich je v jejích zásobách, kde bylo zjištěno, že má společnost zbytečně velké množství nelikvidních zásob. Druhá z nich je celková zadluženost společnosti, která se za sledované období výrazně navyšovala.

Příležitosti

Do příležitostí společnost lze zařadit např. získání nových zákazníků, čehož jde dosáhnout např. rozšířením svého pole působnosti nebo již zmíněným marketingem. Správná, pravidelně aktualizovaná strategie a vize společnosti může upevnit pozici na trhu. Další příležitostí jsou veřejné zakázky či zapojení se do dotačních programů. Vysoké bariéry vstupu do odvětví se dají také zařadit jako příležitost pro společnost. Jako příležitost je možno brát i rozšíření exportu, se kterým je spojeno zvýšení povědomí o společnosti.

Hrozby

Rostoucí ceny vstupů potřebných pro výrobu jsou velkou a obávanou hrozbou každé společnosti a ani sledovaná společnost na tom není jinak. Ohrozit společnost by mohla velká konkurence v odvětví, změna preferencí zákazníků či změna daňového zatížení. V neposlední řadě představuje pro společnost hrozbu zpomalování ekonomiky, což by mohlo zapříčinit např. snížení počtu zakázek.

4 NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC

Tato kapitola bude zaměřena na samotný návrh implementace projektu Balanced Scorecard do společnosti H & M s r.o., který bude navržen na základě zjištěných poznatků z předchozích částí práce. Součástí této kapitoly bude vytvoření organizačních předpokladů, které jsou důležité pro implementaci projektu BSC, dále pak časový harmonogram implementace modelu. Poté bude představena vize a strategie sledované společnosti, na základě které jsou vytvořeny strategické cíle pro každou z perspektiv modelu BSC, které budou následně zobrazeny ve strategické mapě. Pro strategické cíle budou stanovena vhodná měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Závěr kapitoly bude tvořit zhodnocení přínosů pro společnost a vytyčení jednotlivých rizik, které mohou nastat s implementací modelu do společnosti.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Klíčové pro vytvoření organizačních předpokladů je nejprve si vymezit na jaké úrovni bude metoda BSC zaváděna. Pro sledovanou společnost se bude implementace vztahovat k podniku jako celku. Z toho důvodu je důležité zapojení všech pracovníků podnikových útvarů. Aby byla implementace úspěšná, je potřeba zájem zejména ze strany vedení společnosti a zároveň důkladné seznámení celého managementu s problematikou konceptu BSC. Po sestavení a splnění organizačních předpokladů je možné přistoupit k dalšímu významnému kroku, kterým je sestavení implementačního týmu. Implementační tým bude tvořen vybranými zaměstnanci společnosti, kteří představují nositele změny, v jeho čele bude stát jednatel společnosti. Každý člen projektu bude mít definovanou roli, odpovědnost i pravomoci. K dosažení úspěšné implementace je zásadní, aby s projektem seznámeni i ostatní zaměstnanci společnosti, nejen členové implementačního týmu.

4.1.1 Časový harmonogram BSC

Vypracování časového harmonogramu je zásadní pro samotnou implementaci celého projektu. Tento harmonogram znázorňuje jednotlivé aktivity, návaznost a délku jejich trvání. Doba implementace se mění v závislosti na tom, o jakou společnost se jedná. V odborné literatuře se uvádí časová náročnost 1. etapy, která zahrnuje budování základního BSC jako strategického systému měření výkonnosti podniku, 4-6 měsíců.

Druhá etapa zahrnuje využití základního BSC jako rámce pro vytvoření nového systému strategického řízení společnosti a průběžná doba této etapy je stanovena na 2 roky (Solař, 2006, s. 124).

Celková doba časového harmonogramu 1.etapy je stanovena na 27 týdnů, z čehož poslední dva týdny je časová rezerva, se kterou se počítá hlavně z důvodu nečekaných událostí a změn v jednotlivých fázích projektu.

Tabulka 6: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Týden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Přípravná fáze	x	x	x	x	x	x																						
Zhodnocení a odsouhlasení projektu																												
Sestavení implementačního týmu																												
Proškolení implementačního týmu																												
Tvorba časového harmonogramu																												
Diskuze se zúčastněnými																												
Tvorba BSC							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										
Vyjasnění strategie společnosti																												
Strategická analýza																												
Stanovení strategických cílů																												
Stanovení měřítek a cílových hodnot																												
Stanovení strategických akcí																												
Sladění cílů a strategických akcí																												
Diskuze se zúčastněnými																												
Implementace BSC																												
Začlenění BSC do společnosti																												
Seznámení zaměstnanců s BSC																												
Zabezpečení plynulosti nasazení																												
Zpětná vazba																												
Časová rezerva																											x	x

Výše zobrazený harmonogram je tvořen čtyřmi fázemi. První fáze tvoří fáze přípravná, která počítá s celkem 6-ti týdny. Přípravná fáze zahrnuje zhodnocení a odsouhlasení projektu, sestavení implementačního týmu, proškolení implementačního týmu, tvorbu časového harmonogramu a konec této fáze tvoří diskuze se zúčastněnými.

Druhá fáze časového harmonogramu je tvorba BSC, jejíž délka trvání je 12 týdnů. Tvorba BSC obsahuje především přesné vyjasnění strategie společnosti, tvorbu strategické analýzy ke zjištění situace společnosti, stanovení strategických cílů, ze kterých vychází stanovení měřítek a cílových hodnot. Další činností je stanovení strategických akcí, ze kterého vychází sladění cílů a strategických akcí a závěr druhé fáze tvoří znovu diskuze se zúčastněnými.

Třetí fáze je implementace BSC, která má dobu trvání 7 týdnů. Implementace BSC zahrnuje začlenění BSC do společnosti, seznámení zaměstnanců s BSC, zabezpečení plynulosti nasazení a zpětná vazba.

Časový harmonogram obsahuje čtvrtou a poslední fázi, kterou je časová rezerva a je stanovena na 2 týdny. Harmonogram ji obsahuje zejména kvůli tomu, aby se předešlo zpoždění celého projektu z důvodu nečekaných událostí.

4.2 Strategie společnosti

V rámci druhé fáze časového harmonogramu implementace BSC je potřeba vyjasnění strategie společnosti. Metoda Balanced Scorecard se zaměřuje na již existující strategii, z toho důvodu bude použita stávající strategie a nebude vytvořena strategie nová.

Hlavní strategií, na kterou se H & M spol. s r.o. zaměřuje je udržení rostoucího trendu obratu a výsledku hospodaření i za nepříznivé situace v oblasti lidských zdrojů a materiálně technického zabezpečení. Této strategie je dosahováno pomocí bezkonkurenční kvality všech poskytovaných výrobků a služeb společnosti a vysokou úrovní výrobních technologií. Celý proces od objednávky přes výrobu až po finální montáž je doprovázen dokonalým zákaznickým servisem. Celková firemní strategie společnosti klade důraz na ekologickou výrobu, kvalitu výrobků i výrobních technologií, dlouholetou spolupráci s dodavateli a v neposlední řadě na přátelský vztah k vlastním pracovníkům.

Dalšími cíli, na které se společnost zaměřuje jsou personální stabilizace v Showroomu Statenice, opětovná účast na veletrhu ForArch a v neposlední řadě je jedním z významných strategických cílů navýšení podílu hliníku na exportu do Rakouska.

Tyto výše zmíněné strategické cíle budou dále rozpracovány ve čtyřech perspektivách, kterými jsou:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů
- perspektiva učení se a růstu.

4.3 Tvorba BSC

Podkapitola tvorba BSC bude obsahovat vymezení strategických cílů, které budou následně zaznamenány do strategické mapy, která bude pomáhat k pochopení provázanosti mezi jednotlivými cíli. Další částí bude vymezení strategických měřítek a hodnot, kterých má být dosaženo. Závěrem budou navrženy strategické akce, které pomůžou k dosažení konkrétních cílů.

4.3.1 Vymezení strategických cílů

V této podkapitole budou vymezeny konkrétní strategické cíle, které budou vycházet ze strategie společnosti. Vymezení strategických cílů je klíčovou fází časového harmonogramu BSC. Bez vymezení těchto cílů by implementace projektu neměla význam. Budou zde tedy vymezeny strategické cíle pro každou ze čtyř perspektiv. Každá perspektiva bude složena ze tří nebo čtyř strategických cílů, které tvoří podnikovou strategii H & M spol. s r.o.

Finanční perspektiva

Díky provedené finanční analýze bylo zjištěno, v jakých oblastech společnost zaostává. V návaznosti na již zmíněnou finanční analýzu a na strategii vplynuly čtyři cíle pro finanční perspektivu. Strategickými cíli finanční perspektivy jsou růst rentability, snížení nelikvidních zásob, zvýšení tržeb a snížení celkové zadluženosti.

Tabulka 7: Strategické cíle pro finanční perspektivu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst rentability	Pokud má společnost dostatečně vysokou rentabilitu, je to důkazem toho, že je její hospodaření na dobré úrovni.
Snížení nelikvidních zásob	Provedená finanční analýza dokazuje, že společnost drží zbytečně velké množství nelikvidních zásob na skladě
Zvýšení tržeb	Navýšení tržeb je možné pomocí získání nových zákazníků a udržení si zákazníků stálých díky zlepšení zákaznického servisu
Snížení celkové zadluženosti	Společnost by se měla snažit o snížení celkové zadluženosti, jelikož finanční analýza a následné srovnání s oborovým průměrem dokazují, že si v tomto hledu nevede nejlépe.

Velmi důležitým a klíčovým strategickým cílem pro každou společnost je růst rentability, jelikož rentabilita ukazuje, jak se společnosti daří v jejím hospodaření. Společnosti se v průběhu sledovaného období rentabilita sice zvyšovala, ale je žádoucí, aby si tento trend minimálně udržela i do dalších let.

Finanční analýza odhalila, že slabé místo společnosti je zejména v jejích zásobách. Společnost dosahuje nízkých hodnot obratu zásob ve srovnání s oborovým průměrem. Tento fakt nás informuje o tom, že má společnost zbytečně velké množství zásob na skladě. Strategický cíl snížení nelikvidních zásob by společnosti pomohl eliminovat

množství zásob, které drží zbytečně na skladě a tím by se zároveň navýšilo množství peněžních prostředků.

Dalším strategickým cílem je navýšení tržeb. Společnost sice své tržby postupně navyšuje, je však žádoucí, aby si tento rostoucí trend udržovala i do dalších let. Zvýšení tržeb je možné díky získání nových zákazníků či udržení si zákazníků stálých, a to pomocí zlepšení zákaznického servisu společnosti.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení celkové zadluženosti. Finanční analýza společnosti odhalila, že celková zadluženost během sledovaného období rostla a ve srovnání s oborovými hodnotami společnost dosahovala vyšších hodnot.

Zákaznická perspektiva

Cíle zákaznické perspektivy jsou částečně závislé na cílech finanční perspektivy. Za tyto cíle byly zvoleny spokojenost zákazníků, zvýšení objemu zakázek a růst povědomí o společnosti.

Tabulka 8: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Spokojenost zákazníků	Povědomí o spokojenosti vlastních zákazníků je klíčové právě kvůli tomu, že uspokojení potřeb zákazníka je prioritou sledované společnosti.
Zvýšení objemu zakázek	Zásadním předpokladem pro stanovený cíl zvýšení tržeb je zvýšení objemu zakázek společnosti.
Růst povědomí o společnosti	Zvýšit povědomí o společnosti a tím navýšit i počet zákazníků.

První ze zvolených strategických cílů zákaznické perspektivy je spokojenost zákazníků společnosti. Každá úspěšná společnost by měla mít přehled o spokojenosti zákazníků a také by měla o co jejich největší spokojenost usilovat, jelikož jejich spokojenost je klíčová pro zvyšování tržeb společnosti.

Zvýšení objemu zakázek je další ze strategických cílů v oblasti zákaznické. Tento cíl je také velmi úzce spojený s cílem předchozí perspektivy, kterým je zvyšování tržeb.

Třetí cíl je růst povědomí o společnosti, který pomáhá jak ke zvyšování tržeb, tak ke zvyšování objemu zakázek, jelikož rozšiřování informací o samotné společnosti a jejích aktivitách slouží k získání nových zákazníků.

Perspektiva interních procesů

V rámci perspektivy interních procesů byly zvoleny čtyři cíle, které pomáhají k dosažení zákaznických a finančních cílů. Jako strategické cíle této perspektivy byly zvoleny kvalita poskytovaných výrobků a služeb, zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení efektivnosti výroby a inovace procesů.

Tabulka 9: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Kvalita poskytovaných výrobků a služeb	Snížení počtu reklamací je důležitým aspektem pro zkvalitňování výroby.
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Zvyšování produktivity zaměstnanců má zásadní vliv na rozvoj společnosti a efektivnosti výroby.
Zvýšení efektivnosti výroby	Zvýšením efektivnosti výroby je možné dosáhnout vyššího výsledku hospodaření.
Inovace procesů	Aby byla společnost konkurenceschopná je nutno neustále inovovat procesy.

První ze strategických cílů podniku je kvalita poskytovaných výrobků a služeb, která úzce souvisí s kvalitou výroby. Kvalita odvedené práce je důležitým aspektem pro stávající zákazníky, které by mohla přesvědčit k opakovanému nákupu či k předání kladných referencí novým zákazníkům.

Zvýšení produktivity zaměstnanců je dalším cílem perspektivy interních procesů. Produktivita zaměstnanců má obrovský vliv na efektivnost výroby a zároveň na rozvoj celé společnosti.

Další strategický cíl je zvýšení efektivnosti výroby, které je spojeno s rychlostí průchodu objednávky. Rychlost vyřízení objednávky je důležitým aspektem při rozhodování zákazníků, u které společnosti si zakázku nakonec nechají vytvořit.

Poslední ze strategických cílů této perspektivy je inovace procesů. K tomu, aby se společnost mohla dorovnávat konkurenci a držet s ní krok je potřeba, aby neustále inovovala své procesy.

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu ke svému realizování potřebuje splnění cílů z předchozích perspektiv. Do této perspektivy byly zařazeny tři cíle, kterými jsou zvyšování kvalifikace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a zlepšení interní komunikace.

Tabulka 10: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Společnost by měla dbát na profesní rozvoj svých zaměstnanců a zvyšovat tím jejich odbornost.
Spokojenost zaměstnanců	Spokojení zaměstnanci jsou pro společnost klíčoví, jelikož spokojenost zaměstnanců má za následek větší efektivnost výroby.
Zlepšení interní komunikace	Pro lepší efektivnost výrobního procesu je důležité zlepšení interní komunikace mezi jednotlivými odděleními.

První z cílů je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Profesní rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich odbornosti je důležitým předpokladem pro zlepšení efektivnosti výroby.

Spokojenost zaměstnanců je dalším strategickým cílem v rámci perspektivy učení se a růstu. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni nemají potřebu měnit si práci a odvádí kvalitní výkony na pracovišti, proto je potřeba spokojenost zaměstnanců zjišťovat.

Posledním cílem této perspektivy je zlepšení interní komunikace. Aby byl výrobní proces co nejefektivnější, měla by ve společnosti být dobrá interní komunikace mezi jednotlivými odděleními.

4.3.2 Strategická mapa

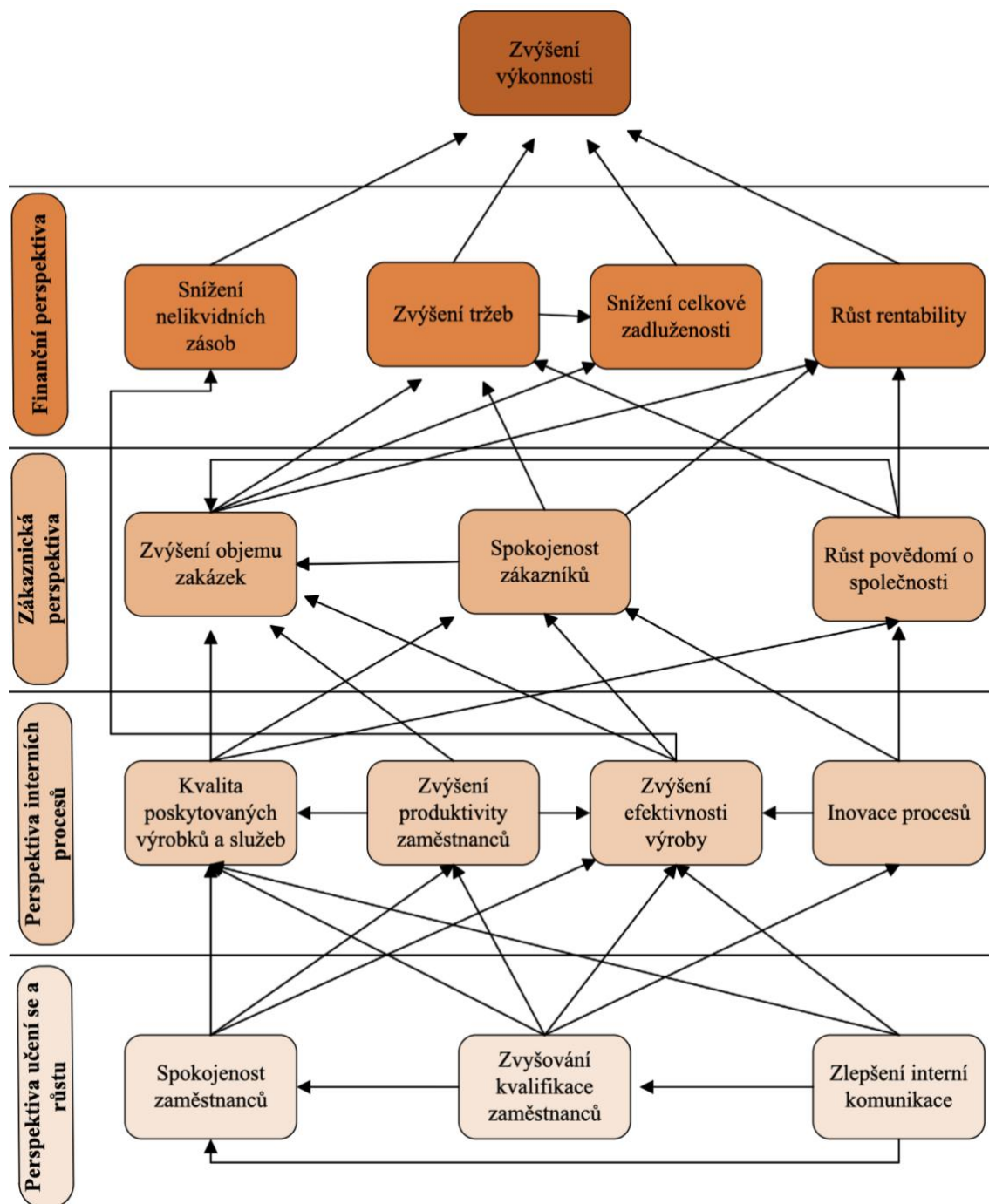
Strategická mapa zobrazuje provázání a vztahy mezi konkrétními strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Úspěšné řízení společnosti je závislé na pochopení souvislostí mezi cíli, jelikož tyto cíle určují, jakým způsobem lze dosáhnout strategie a hlavního cíle společnosti, kterým je zvýšení výkonnosti. Každý cíl stanovený ve strategické mapě se podílí přes vazby příčin a důsledků na splnění hlavního cíle společnosti, postupuje se tedy od zdola nahoru. V níže znázorněné strategické mapě je provázání čtrnácti strategických cílů.

První perspektiva je perspektiva učení se a růstu, kde zvyšování kvalifikace zaměstnanců ovlivňuje jejich spokojenost, jelikož mají možnost se vzdělávat a prohlubovat svoji odbornost v daném oboru. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců má vliv na všechny čtyři strategické cíle v perspektivě interních procesů, a to kvalitu poskytovaných výrobků, zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení efektivnosti výroby i inovaci procesů. V první perspektivě je dále strategický cíl zlepšení interní komunikace, který výrazně ovlivňuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich spokojenost, jelikož lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními má právě na spokojenost velký vliv. Interní komunikace má vliv také na cíle v druhé perspektivě, a to zvýšení efektivnosti výroby a kvalitu poskytovaných výrobků. Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje kvalitu poskytovaných výrobků, zvýšení produktivity zaměstnanců a v neposlední řadě zvýšení efektivnosti výroby.

Druhá perspektiva interních procesů obsahuje čtyři cíle, prvním z nich je kvalita poskytovaných výrobků a služeb, na kterou má výrazný vliv zvýšení produktivity zaměstnanců. Samotná kvalita poskytovaných výrobků ovlivňuje výši zakázek, spokojenost zákazníků a růst povědomí o společnosti. Strategický cíl zvýšení produktivity zaměstnanců má vliv nejen na již zmíněnou kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, ale zejména na celkovou efektivnost výroby. Dále ovlivňuje zvýšení objemu zakázek. Třetí ze strategických cílů, kterým je právě zvýšení efektivnosti výroby je ovlivňován inovací procesů a zároveň tento cíl má vliv na strategický cíl ve finanční perspektivě, kterým je snížení nelikvidních zásob. Zvýšení efektivnosti výroby má dále vliv na cíle v perspektivě zákaznické, a to na spokojenost zákazníků a zvyšování objemu zakázek. Poslední cíl perspektivy interních procesů, kterým je inovace procesů zvyšuje povědomí o společnosti i spokojenost zákazníků.

Zákaznická perspektiva se skládá ze tří strategických cílů. Strategický cíl zvýšení objemu zakázek je závislý na spokojenosti zákazníků, růstu povědomí o společnosti a pozitivně přispívá ke zvýšení tržeb, snížení celkové zadluženosti a růstu rentability. Spokojenost zákazníků má taktéž velký vliv na růst tržeb a rentability. Poslední z cílů této perspektivy růst povědomí o společnosti kladně působí na tržby i rentabilitu

Čtvrtá perspektiva, kterou je perspektiva finanční je složena ze čtyř cílů, všechny čtyři cíle mají přímý vliv na hlavní cíl společnosti, kterým je zvýšení výkonnosti podniku. Strategický cíl této perspektivy, kterým je zvýšení tržeb má pozitivní vliv na zadluženost, jelikož ji pomáhá snižovat. Na snížení zadluženosti se podílí i strategický cíl růst rentability.



Obrázek 8: Strategická mapa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.3 Určení strategických měřítek a hodnot

Tato podkapitola se bude zabývat určením měřítek a jejich hodnot, kterých by měla společnost dosáhnout, aby mohla splnit cíle v jednotlivých perspektivách BSC. Při definici jednotlivých měřítek je brána v potaz minulost, přítomnost i budoucnost. U měřítek, které společnost již sledovala, bude cílová hodnota stanovena na základě dosavadního vývoje daného měřítka s přihlédnutím do dalších let. Některá měřítka, která budou v této kapitole použita, společnost doposud nesledovala a jejich cílové hodnoty se určují složitěji dle předpokládaného vývoje.

Finanční perspektiva

Jako strategické cíle finanční perspektivy byly zvoleny cíle, kterými jsou růst rentability, snížení nelikvidních zásob, zvýšení tržeb a snížení celkové zadluženosti. K jednotlivým cílům budou stanovena měřítka, jejich jednotky, hodnota za rok 2021 a cílová hodnota.

Tabulka 11: Měřítka a hodnoty finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2021	Cílová hodnota
Růst rentability	Rentabilita vlastního kapitálu	%	19,17	21,11
	Rentabilita celkových aktiv	%	10,16	13,54
	Rentabilita tržeb	%	4,03	6,28
Snížení nelikvidních zásob	Obrat zásob	krát	8,71	9,55
Zvýšení tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb	Kč	197 359	203 487
	Tržby z prodeje zboží	Kč	4 308	4 962
Snížení celkové zadluženosti	Celková zadluženost	%	55,04	49,35

Prvním ze strategických cílů finanční perspektivy je růst rentability. Pro tento cíl byly vybrány tři měřítka, a to konkrétně rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv a rentabilita tržeb. Za sledované období ve všech letech, za které byly k dispozici oborové průměry se všechny tři rentability pohybovaly pod těmito průměry. Pozitivním

jevem je však to, že všechny rentability vykazovaly za sledované období růstový trend a několikanásobně se zvýšily od prvního ze sledovaných let. Aby si společnost vedla v rámci hospodaření dobře, je třeba si tento růstový trend udržovat a rentability do dalších let zvyšovat. V roce 2021 byla hodnota rentability vlastního kapitálu 19,17 %, v tomto roce bohužel nebylo možné porovnat hodnotu s oborovým průměrem. S přihlédnutím k předešlému vývoji byla stanovena cílová hodnota tohoto měřítka na 21,11 %. Hodnota měřítka rentability celkových aktiv byla za rok 2021 10,16 % a stejně jako u předchozí rentability tato hodnota nebyla porovnána s oborovým průměrem, jelikož nebyly zveřejněny data. Cílová hodnota rentability celkových aktiv byla stanovena na 13,54 %. Poslední měřítko rentability tržeb mělo v roce 2021 hodnotu 4,04 %. Jeho cílová hodnota byla nastavena na 6,28 %.

Druhým ze strategických cílů je snížení nelikvidních zásob. Jelikož klíčovým ukazatelem, který má dobrou vypovídací schopnost o tom, zda společnost drží velké či malé množství zásob na skladě, je obrat zásob, byl zvolen pro tento cíl právě tento ukazatel. I když vývoj ukazatele vypovídá o tom, že se tento ukazatel postupně navyšuje, je důležité zmínit, že dosahuje oproti oborovým hodnotám nízkých hodnot, proto by bylo žádoucí, aby společnost tento ukazatel navýšila a tím zoptimalizovala své zásoby na skladě. Společnost by se chtěla dostat na hodnotu tohoto ukazatele 9,55. Tato hodnota byla stanovena dle procentuálních změn ukazatele za poslední dvě sledovaná období.

Třetím strategickým cílem je zvýšení tržeb, kde byly jako měřítka zvoleny tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží. Pro společnost je zásadní sledovat vývoj tržeb, jelikož určují, jak si společnost vede v rámci obchodních aktivit. Tržby společnosti sice za sledované období dosahovaly převážně rostoucího trendu, avšak je důležité si tento trend držet i nadále a usilovat neustále o jejich navyšování. Cílová hodnota tržeb z prodeje výrobků a služeb byla stanovena na 203 487 tis. Kč, pro tržby z prodeje zboží na 4 962 tis. Kč. Obě cílové hodnoty byly stanoveny dle procentuálních změn v posledních dvou letech sledovaného období.

Poslední ze strategických cílů finanční perspektivy je snížení celkové zadluženosti. Určitá zadluženost je pro společnost žádoucí, jelikož financování cizím kapitálem je často levnější než financování kapitálem vlastním, avšak společnosti od počátku sledovaného období narostla celková zadluženost více než dvounásobně. Jako měřítko tohoto

ukazatele byl zvolen právě ukazatel celkové zadluženosti a jeho cílová hodnota by měla být 49,35 %. Tato hodnota byla stanovena na základě procentuálních nárůstů za poslední dva roky sledovaného období.

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě byly zvoleny strategické cíle jako spokojenost zákazníků, zvýšení objemu zakázek a růst povědomí o společnosti. Ke konkrétním cílům budou stanoveny měřítka, jejich jednotky, hodnota za rok 2021 a cílová hodnota.

Tabulka 12: Měřítka a hodnoty zákaznické perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2021	Cílová hodnota
Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	neměřeno	92 %
Zvýšení objemu zakázek	Počet celkových zakázek	ks	2 449	2 654
	Počet zahraničních zakázek	ks	479	512
Růst povědomí o společnosti	Náklady na propagaci	Kč	865 000	915 000

Prvním strategickým cílem v této perspektivě je spokojenost zákazníků, což je jedním z hlavních cílů společnosti. Z toho důvodu je důležité vědět, jak jsou zákazníci H & M spol. s r.o. spokojeni se službami a výrobky společnosti. Společnost využívá ke sledování spokojenosti zákazníků dotazník, který přikládá ke každé zakázce a následně je vyhodnocován. Hodnotící znaky dotazníku se skládají z kvality provedené práce, spokojenosti s techniky zakázkové kanceláře, spokojenosti s techniky při samotném měření, spokojenosti s techniky výroby, spokojenosti s montéry a posledním hodnotícím znakem je celkový dojem z dané zakázky. To, že společnost nějakým způsobem sleduje spokojenost zákazníků, je velmi pozitivní a důležitý fakt, avšak spokojenost zákazníků by měla být vyjádřena nějakým komplexním ukazatelem. Dotazník spokojenosti zákazníků ovšem tento fakt nesplňuje, proto je navrženo sledování spokojenosti zákazníků pomocí indexu spokojenosti zákazníků, který vyhodnocuje jejich spokojenost na základě procentního vyjádření. Cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na 92 %.

Zvýšení objemu zakázek je dalším ze strategických cílů zákaznické perspektivy. Tento cíl je nezbytným předpokladem pro stanovený cíl ve finanční perspektivě, kterým je zvýšení tržeb. Sledovaná společnost má své pole působnosti nejen v České republice, ale i v zahraničí, a to zejména v Rakousku, z toho důvodu byly zvoleny pro tento cíl dvě měřítka, a to celkový počet zakázek a počet zahraničních zakázek. Pro měřítko celkového počtu zakázek byla cílová hodnota stanovena na 2 654, z toho požadovaná hodnota zahraničních zakázek je 512. K tomu, aby společnost dosáhla takového nárůstu, je potřeba prohlubovat vztahy se stávajícími zákazníky a získávat zákazníky nové. Toho jde docílit například pomocí prezentací na veřejných akcích, reklam, článků v časopisech či zlepšování zákaznického servisu.

Růst povědomí o společnosti je třetí z cílů zákaznické perspektivy, jelikož je růst povědomí zásadním krokem k dostání se do většího okruhu potenciálních zákazníků. Při výběru společnosti povědomí hraje důležitou roli. Jako měřítko pro tento cíl byly zvoleny náklady na propagaci a reklamu, které za rok 2021 činily 865 tis. Kč. Jednalo se zejména o reklamu na internetu, reklamu v rádiu, bannerové reklamy, veletrhy, pořádané akce či propagační předměty. Marketing společnosti by mohl být více propracovaný a společnost by se měla zaměřovat více na sociální sítě, které v dnešní době pomáhají mnoha podnikatelům k růstu objemu zakázek. Cílová hodnota tohoto měřítka byla stanovena na 915 tis. Kč.

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů byly stanoveny strategické cíle jako je kvalita poskytovaných výrobků služeb, zvýšení produktivity zaměstnanců, zvýšení efektivnosti výroby a inovace procesů. Ke každému strategickému cíli bylo zvoleno minimálně jedno měřítko, jeho jednotka, hodnota za rok 2021 a plánovaná hodnota.

Tabulka 13: Měřítko a hodnoty perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2021	Cílová hodnota
Kvalita poskytovaných služeb	Počet reklamací	ks	70	56
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	Kč	637 586	665 343
	Počet pracovních úrazů	ks	0	0
Zvýšení efektivity výroby	Průměrná doba vyřízení objednávky	týden	9	8
Inovace procesů	Výše investic	Kč	318 000	1 750 000

První ze strategických cílů perspektivy interních procesů je kvalita poskytovaných výrobků a služeb, na které si společnost zakládá a přikládá jí velkou pozornost, jelikož právě v oboru, ve kterém se společnost pohybuje je jakákoliv nepřesnost či odchýlení velkým problémem pro zákazníka. Kvalita je zásadním předpokladem k udržení si konkurenceschopnosti a ke splnění strategických cílů předchozích perspektiv. Pro kvalitu poskytovaných výrobků a služeb bylo zvoleno měřítko počet reklamací. Počet reklamací za rok 2021 byl 70, což není vůbec velké číslo vzhledem k počtu celkových zakázek. Pokud toto číslo vyjádříme procentuálně, jedná se o necelá 3 % reklamací z 2 449 zakázek. Cílová hodnota tohoto ukazatele byla však stanovena na ještě nižší úroveň, protože je pro každou společnost žádoucí své reklamace co nejvíce eliminovat. Cílová hodnota reklamací by tedy měla být 56. Hodnota byla zvolena na základě zvolené cílové hodnoty počtu celkových zakázek a procentuálně by se mělo jednat o necelých 2,2 % reklamací z 2 654 zakázek.

Druhým strategickým cílem je zvýšení produktivity zaměstnanců, která má obrovský vliv na efektivnost výroby, ziskovost společnosti a na její celkový rozvoj, z toho důvodu je produktivita zaměstnanců výborným ukazatelem pro každou společnost. Jako měřítko pro tento strategický cíl byla zvolena přidaná hodnota na jednoho zaměstnance a počet pracovních úrazů. Přidaná hodnota byla vypočtena jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků

a služeb a výkonové spotřeby. Přidaná hodnota za rok 2021 byla 55 470 tis. Kč a počet zaměstnanců byl 87, přidaná hodnota na jednoho zaměstnance tedy byla 637 586 Kč. Cílová hodnota tohoto měřítka byla zvolena 665 343 Kč, tato hodnota byla stanovena s ohledem na cílovou hodnotu tržeb. Druhým měřítkem tohoto cíle je počet pracovních úrazů, jelikož zdraví pracovníků přispívá ke zvýšení produktivity. Proto je sledování pracovních úrazů velmi dobrým ukazatelem. Počet pracovních úrazů za rok 2021 byl nulový. Tento fakt nám říká, že společnost dbá na bezpečnost práce svých zaměstnanců. Zaměstnanci pracující v dílně musí mít na sobě neustále ochranné pomůcky, jako jsou brýle, rukavice, pracovní obuv apod. Společnost by si měla udržet počet úrazů na pracovišti stejný, proto je cílová hodnota opět stanovena na hodnotu 0.

Třetím strategickým cílem, který byl zvolen v perspektivě interních procesů je zvýšení efektivnosti výroby. Efektivnost výroby je zásadním předpokladem pro rozvoj společnosti. Jako měřítko tohoto cíle byla zvolena průměrná doba vyřízení objednávky. Jedná se o dobu od zaměření na stavbě, přes následné zaplacení zálohy, výrobu až po montáž zakázky u zákazníka. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, tak vyřízení objednávky trvá 8-10 týdnů. Pokud se však jedná o nestandardní barvy může se doba navýšit až o 2 týdny. Lze však říci, že průměrná doba vyřízení objednávky za rok 2021 byla 9 týdnů. Snížení této doby je možné například novými technologiemi, či vyšším počtem pracovníků, kteří se budou na dané objednávce podílet. Cílem společnosti je vyřídit své objednávky co nejrychleji, proto cílová hodnota tohoto ukazatele byla stanovena na hodnotu 8 týdnů.

Posledním strategickým cílem v perspektivě interních procesů je inovace procesů. Cílem každé společnosti je zlepšování svých technologií a tím získat náskok či vyrovnat se konkurenci. Pro zakázkovou výrobu společnosti jsou technologie zásadní, jelikož můžou zefektivnit výrobu. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko výše investic. Společnost v roce 2021 do nových technologií neinvestovala vůbec, jediná investice, která v tomto roce proběhla byl nákup nového automobilu v hodnotě 318 000 Kč, tudíž je tahle hodnota zavádějící. V dřívějších letech se investice společnosti pohybovaly okolo 1 500 000 Kč. Do budoucna by společnost chtěla investovat do nových procesů a technologií a počítá s minimální investicí ve výši 1 750 000 Kč.

Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu byly zvoleny strategické cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich spokojenost a zlepšení interní komunikace. Pro každý ze strategických cílů bylo zvoleno minimálně jedno měřítko, jeho jednotka, hodnota za rok 2021 a cílová hodnota.

Tabulka 14: Měřítko a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2021	Cílová hodnota
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení	ks	5	8
	Výdaje na školení	Kč	18 800	32 500
Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců	%	neměřeno	85
Zlepšení interní komunikace	Počet meetingů/teambuildingů	ks	15	20

První ze strategických cílů perspektivy učení se a růstu je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Kvalifikace zaměstnanců je základním předpokladem pro jejich produktivitu, spokojenost a zároveň efektivitu výroby. Tento cíl výrazně ovlivňuje ostatní cíle v předchozích perspektivách. Jako měřítka pro tento cíl byly zvoleny počet školení a výdaje na tato školení. Počet školení za rok 2021 byl 5 a výdaje na tato školení byla 18 800 Kč. Společnost pořádala školení řidičů referentů, školení na vysokozdvizné vozíky, školení účetních a školení na montáže a plošiny. Tato školení zajišťovaly externí školitelé a výdaje na ně byly právě v částce 18 800 Kč. Některá školení však zajišťují samotní zaměstnanci společnosti, jedná se zejména o školení obchodních zástupců a referentů. Tato školení nejsou vůbec zahrnuta do výdajů. Do budoucna společnost plánuje navýšení počtu školení alespoň na 8 školení ročně a je ochotna vynaložit výdaje alespoň v hodnotě 32 500 Kč, aby zvýšila kvalifikaci svých zaměstnanců.

Druhý ze strategických cílů této perspektivy je spokojenost zaměstnanců, jelikož jejich spokojenost je jedním z klíčových cílů každého podniku. Spokojení pracovníci totiž zpravidla podávají kvalitnější a lepší výkony, proto je třeba na spokojenost svých

zaměstnanců dbát. Sledovaná společnost však spokojenost zaměstnanců žádným způsobem nezjišťuje. Zaměstnanci své poznatky sdělují vedení pouze ústním sdělením, což není nikde zaznamenáváno. Z toho důvodu je potřeba začít spokojenost zaměstnanců pravidelně sledovat a vyhodnocovat. Ke sledování spokojenosti zaměstnanců doporučuji sledování komplexního ukazatele indexu spokojenosti zaměstnanců. Cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na 85 %. Je však dána pouze odhadem, proto je možné že se reálný výsledek bude odchylovat od cílové hodnoty, jelikož se tento ukazatel ve společnosti doposud nepoužíval.

Poslední strategický cíl perspektivy učení se a růstu je zlepšení interní komunikace ve společnosti. Interní komunikace ve společnosti je velmi důležitá z hlediska předávání informací mezi jednotlivými odděleními. Dobrá interní komunikace je důležitým faktorem pro zefektivnění výroby. Pro tento cíl byl jako měřítko zvolen počet meetingů a teambuildingů. Počet meetingů a teambuildingů za rok 2021 byl 15. Jednalo se zejména o porady jak vedoucích pracovníků, tak porady celopodnikové. Dále se jednalo o teambuildingy, které mají zlepšovat vztahy na pracovišti či vánoční večírek. Společnost do budoucna chce zvýšit počet sportovních a kulturních akcí, které by zlepšily komunikaci ve společnosti napříč odděleními. Cílová hodnota tohoto ukazatele byla stanovena na 20 meetingů a teambuildingů za rok.

4.3.4 Stanovení strategických akcí

V následující kapitole budou vymezeny strategické akce pro každou ze čtyř perspektiv a pro každý strategický cíl zvlášť. Tyto strategické akce vedou k naplnění potenciálu modelu BSC a ke splnění stanovených cílových hodnot pro následující rok.

Finanční perspektiva

Tabulka 15: Strategické akce finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst rentability	Plnění ostatních strategických cílů
	Pravidelná finanční analýza společnosti
Snížení nelikvidních zásob	Optimalizace zásob
	Pravidelná finanční analýza společnosti
	Plnění ostatních strategických cílů
Zvýšení tržeb	Plnění ostatních strategických cílů
	Získání nových zákazníků
	Nové technologie
Snížení celkové zadluženosti	Plnění ostatních strategických cílů
	Zaměření se na větší využívání vlastních zdrojů
	Pravidelná finanční analýza společnosti

Zákaznická perspektiva

Tabulka 16: Strategické akce zákaznické perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Spokojenost zákazníků	Dostatečná komunikace se zákazníky
	Perfektní zákaznický servis
	Zkvalitňování poskytovaných výrobků a služeb
	Sledování indexu spokojenosti zákazníka
Zvýšení objemu zakázek	Zlepšování odběratelských podmínek
	Zlepšení image podniku
	Vstup na nové trhy
Růst povědomí o společnosti	Zvýšení výdajů na online marketing
	Reklama v rádiu
	Neustálé aktualizování webových stránek

Perspektiva interních procesů

Tabulka 17: Strategické akce perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Snížení počtu reklamací	Výběr kvalifikovaných zaměstnanců
	Vhodný výběr dodavatelů materiálu
	Dodržování pracovních postupů
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Organizování práce
	Správné rozdělení zaměstnanců na pracovištích
	Finanční motivace zaměstnanců
	Dobrá znalost pracovních postupů
Zvýšení efektivity výroby	Získání nových zaměstnanců
	Nové technologie
	Efektivní předávání informací mezi odděleními
Inovace procesů	Sledování trendů v technologiích
	Automatizace a robotizace výroby
	Využívání dotací

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 18: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zabezpečování kurzů pro zaměstnance
	Prohlubování odbornost zaměstnanců
	Zvýšení počtu školení
	Podporování kariérního růstu
	Zvyšování výdajů na školení
Spokojenost zaměstnanců	Sledování indexu spokojenosti zaměstnanců
	Zajištění příjemného pracovního prostředí
	Benefity a vhodný systém odměňování
Zlepšení interní komunikace	Zvýšení počtu meetingů
	Zaměstnanecká informovanost
	Pořádání firemních akcí
	Zabezpečení dostatečné informovanosti

4.4 Přínosy implementace projektu BSC

Tato kapitola diplomové práce bude popisovat přínosy, které plynou z implementace Balanced Scorecard do společnosti H & M s r.o., protože správně pochopená a následně implementovaná metoda BSC přináší řadu výhod. Hlavní přínos, který tato implementace má přinést je zvýšení výkonnosti společnosti a její dlouhodobý růst.

Jedním z důležitých přínosů je skutečnost, že při implementaci BSC dochází k vymezení strategických cílů jednotlivých perspektiv a k nim jsou následně určeny vhodná měřítka, která ovlivňují právě výkonnost společnosti. Pokud jsou tyto cíle a měřítka vhodně zvoleny, může společnost své výsledky jednodušeji vyhodnocovat a sledovat jejich vývoj v čase.

Před samotnou implementací BSC musí být vize a strategie aktualizována, opravena či doplněna a musí vždy dojít k jejich přesnému definování, proto lze hovořit o tom, že další z přínosů této metody je skutečnost, že dochází k jasnému definování strategie a vize

podniku, jelikož právě jejich definice bývají dost často podceňovány a nebývají správně pochopeny.

Mezi další přínosy implementace BSC se řadí fakt, že se zaměřuje na všechny 4 perspektivy, kterými jsou perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Nezaměřuje se tedy jen na finanční stránku společnosti, ale sleduje ji v komplexním měřítku. Výhodou BSC je mimo jiné také to, že se vychází z dat z minulého období, ale zaměřuje se i na budoucnost.

Pro všechny výše zmíněné perspektivy v rámci implementace BSC do společnosti H & M s r.o. bylo vymezeno čtrnáct strategických cílů, které mají společnosti přinést řadu výnosů. Finanční perspektiva přináší jeden z hlavních přínosů, kterým je růst rentability, zvýšení tržeb či snížení celkové zadluženost. Perspektiva zákaznická má přinést podniku větší objem zakázek, spokojenost zákazníků a větší povědomí o společnosti. Perspektiva interních procesů přináší zejména vyšší efektivnost výroby či zvýšení produktivity zaměstnanců. Poslední perspektiva učení se a růstu přináší více kvalifikované pracovníky a lepší interní komunikaci.

V rámci diplomové práce je zobrazena strategická mapa, která zobrazuje propojení všech čtyř vzájemně provázaných perspektiv a výše zmíněných čtrnácti strategických cílů a slouží jako pomocník pro pochopení těchto provázaností.

4.5 Rizika spojená s implementací BSC

Tato kapitola diplomové práce se bude orientovat na rizika, která mohou vzniknout v rámci implementace metody BSC do sledované společnosti, jelikož každý projekt s sebou nese určitá rizika. Při implementaci této metody mohou nastat také rizika, která je nutno zanalyzovat a stanovit jim vhodná doporučení pro zmírnění jejich dopadu či úplnou eliminaci. Je však důležité vědět, že všechny rizika nikdy nelze zcela eliminovat ani při dodržování všech opatření. V této kapitole bude určeno 10 rizik, která mohou nastat při implementaci BSC do podniku H & M spol. s r.o.

Rizika, která plynou z implementace BSC do společnosti:

R1: Nevhodně zvolená strategie, strategické cíle, jejich měřítko a strategické akce společnosti

- R2: Chybně zvolený implementační tým
- R3: Nepochopení konceptu BSC vedením
- R4: Nedodržení časového harmonogramu
- R5: Nereálně stanovené cílové hodnoty
- R6: Neochota ze strany zaměstnanců
- R7: Nedostatek kvalifikované pracovní síly
- R8: Komunikační problémy v rámci celé implementace
- R9: Nепrovázanost strategických cílů
- R10: Ignorování zpětné vazby

V následující tabulce je stanovena pravděpodobnost, s jakou se riziko ve společnosti může objevit.

Tabulka 19: Pravděpodobnost rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost rizika	
1-2	Zanedbatelná
3-4	Nízká
5-6	Pravděpodobná
7-8	Více pravděpodobná
9-10	Vysoce pravděpodobná

Následující tabulka znázorňuje stupeň závažnosti dopadu rizika na společnost.

Tabulka 20: Dopad rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopad rizika	
1-2	Zanedbatelný
3-4	Nízký
5-6	Pravděpodobný
7-8	Více pravděpodobný
9-10	Vysoce pravděpodobný

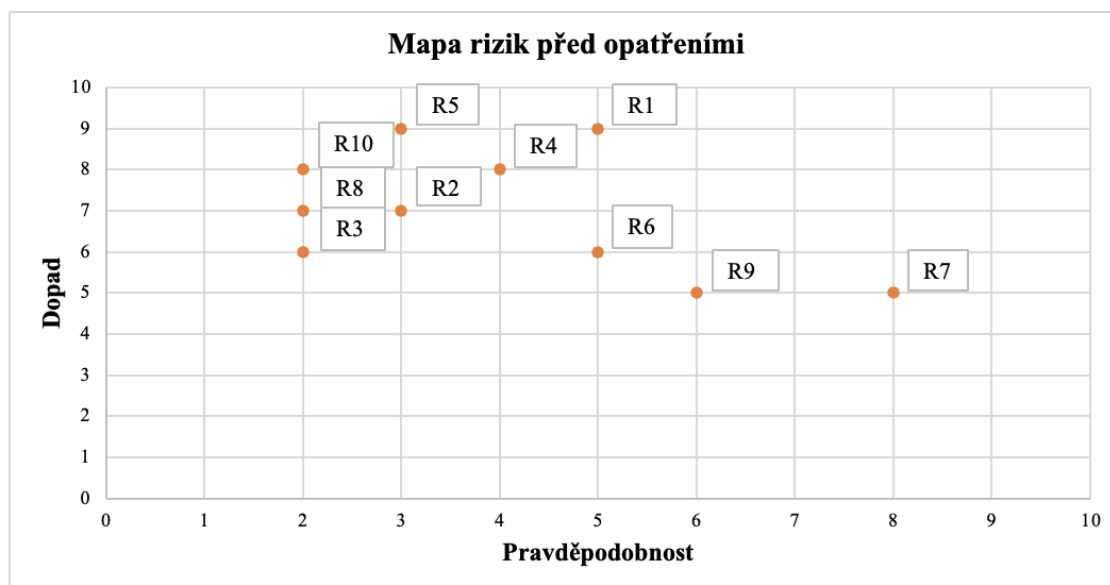
V tabulce níže je identifikováno 10 možných rizik, které souvisejí s implementací konceptu BSC do společnosti. Tabulka znázorňuje hrozbu daného rizika, jeho pravděpodobnost, dopad a hodnotu. Hodnota rizika je dána součinem pravděpodobnosti a dopadu jednotlivého rizika.

Tabulka 21: Identifikovaná rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika celkem
R1	Nevhodně zvolená strategie, strategické cíle, jejich měřítka a strategické akce společnosti	5	9	45
R2	Chybně zvolený implementační tým	3	7	21
R3	Nepochopení konceptu BSC vedením	2	6	12
R4	Nedodržení časového harmonogramu	4	8	32
R5	Nereálně stanovené cílové hodnoty	3	9	27
R6	Neochota ze strany zaměstnanců	5	6	30
R7	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	8	5	40
R8	Komunikační problémy v rámci celé implementace	2	7	14
R9	Neprovázanost strategických cílů	6	5	30
R10	Ignorování zpětné vazby	2	8	16

Výše znázorněná tabulka určila jako nejvýznamnější riziko R1, které dosahuje největší hodnoty 45. Jedná se o nevhodně zvolenou strategii, strategické cíle, jejich měřítka a strategické akce společnosti.



Graf 9: Mapa rizik před opatřeními

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na výše znázorněném grafu je znázorněna mapa rizik před opatřeními. V oblasti s hodnotou pravděpodobnosti rizika od hodnoty 0 do 5 a dopadem od hodnoty 0 do 5 leží rizika bezvýznamná. V oblasti s pravděpodobností od hodnoty 5 do 10 a dopadem od hodnoty 0 do 5 leží rizika běžná. Oblast grafu s pravděpodobností od hodnoty 0 do 5 a dopadem od hodnoty 5 do 10 znázorňuje rizika významná, jedná se o rizika R2, R3, R4, R5 a R10. Oblast grafu s pravděpodobností od hodnoty 5 do 10 a dopadem od 5 do 10 jsou rizika kritická. Riziko R1 a R6 leží na pomezí rizik významných a rizik kritických. Rizika R7 a R9 leží na pomezí rizik běžných a rizik kritických.

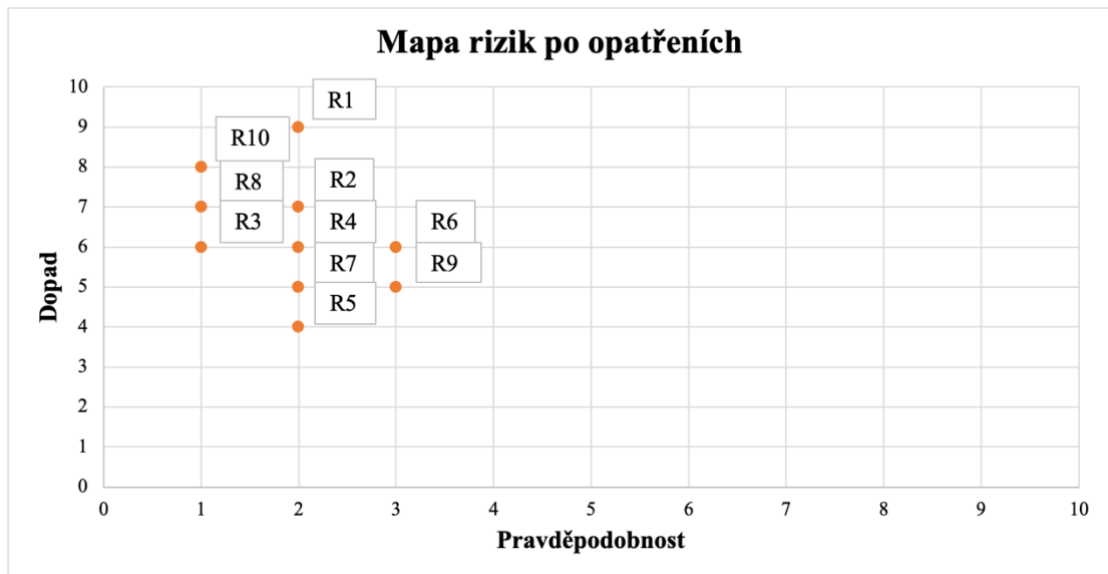
Následující tabulka zachycuje opatření k jednotlivým rizikům, která by mohla pomoci minimalizovat tato rizika. Nová hodnota rizika je dána součinem pravděpodobnosti a dopadu rizika po opatření.

Tabulka 22: Analýza rizik s návrhy opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika celkem
R1	Správná definice strategie a cílů	2	9	18
R2	Zapojení pracovníků, kteří mají o problematiku a rozvoj společnosti očividný zájem	2	7	14
R3	Zajištění externího školení pro implementační tým	1	6	6
R4	Vytvoření dostatečné časové rezervy	2	6	12
R5	Ověření cílových hodnot	2	4	8
R6	Dostatečná motivace zaměstnanců a seznámení je se všemi přínosy BSC	3	6	18
R7	Zajištění dostatečného počtu zaměstnanců, kteří se budou na implementaci podílet	2	5	10
R8	Zvýšení počtu porad a schůzek s pracovníky společnosti	1	7	7
R9	Správné sestavení strategické mapy a kontrola provázanosti	3	5	15
R10	Pravidelné získávání zpětné vazby od pracovníků a zákazníků	1	8	8

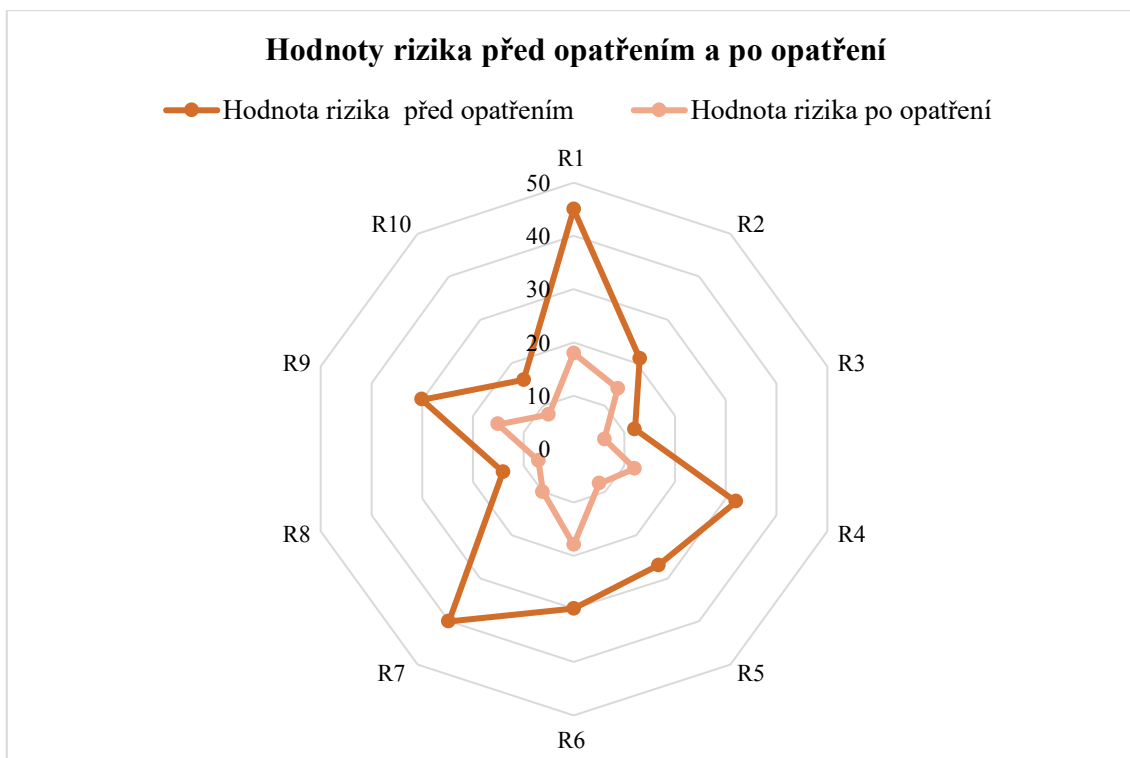
Výše znázorněná tabulka zobrazuje, že riziko R1 se z hodnoty 45 snížilo na hodnotu 18, za předpokladu, že by byla správně definována strategie a jednotlivé strategické cíle. Na stejnou hodnotu se dostalo i riziko R6 z hodnoty 30, které představuje hrozbu neochoty ze strany zaměstnanců. Na hodnotu 18 by se riziko R6 dostalo za předpokladu, že by docházelo k dostatečné motivaci zaměstnanců a seznámení je se všemi přínosy metody BSC.



Graf 10: Mapa rizik po opatřeních

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že se jednotlivá rizika po zavedení opatření u všech bodů snížilo. Největší změny dosáhlo riziko R7, které se z hodnoty 40 snížilo na hodnotu 10. Jedná se o hrozbu nedostatku kvalifikované pracovní síly.



Graf 11: Pavučinový graf hodnot před opatřením a po opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše znázorněný graf znázorňuje hodnoty rizika před a po opatřeních. Je zřejmé, že pokud budou zavedena doporučená opatření, dojde ke snížení pravděpodobností i dopadů a hodnoty jednotlivých rizik se budou přibližovat blíže ke středu grafu.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti H & M s r.o. za pomoci metody Balanced Scorecard. Daná společnost se zabývá výrobou plastových a hliníkových otvorových prvků. Práce byla rozdělena do čtyř základních částí.

V první části práce byly vymezeny dílčí cíle, které je potřeba splnit k dosažení primárního cíle, kterým je zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti a návrh implementace metody BSC. Byly zde zmíněny i metody, které byly použity při tvorbě této práce.

Po této části následovala část teoretická, která byla tvořena vymezením teoretických východisek týkajících se problematiky hodnocení výkonnosti podniku a která jsou základním kamenem pro tvorbu diplomové práce. Jednalo se zejména o pojmy jako je výkonnost podniku, její měření a metody měření výkonnosti podniku, kterými jsou EFQM Model Excellence, benchmarking a koncept Balanced Scorecard, který byl stěžejním pro tvorbu této práce. Po definování metod následovalo vymezení vybraných ukazatelů finanční analýzy, a to zejména ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Závěrečná část byla tvořena definováním strategické analýzy, kde byly zmíněny analýzy jako Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, Mc Kinseyho model 7S a SWOT analýza.

Třetí část práce byla část analytická, která byla zaměřena na sledovanou společnost H & M spol. s r.o. Byly zde nastíněny základní informace o společnosti, její historie a organizační struktura. Po představení společnosti následovala analýza vybraných finančních ukazatelů za období 2017 až 2021, kde bylo zjištěno, že společnost si vede dobře v oblasti tržeb i výsledku hospodaření, u kterých se jí dařilo držet růstový trend. Výborně si společnost vedla i v rámci ukazatelů likvidity, což dokazuje, že byla společnost platebně schopná. Dobrý výsledek byl zaznamenán i u ukazatelů rentability, kde sice společnost vykazovala v rámci rentabilit kolísavý trend, ale celkově si vedla obstojně. U ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že některé ukazatele nevycházely příliš příznivě. Jednalo se zejména o obrat zásob a ukazatel doby obratu zásob. Finanční analýza byla zakončena analýzou ukazatelů zadluženosti, kde bylo zjištěno, že celková zadluženost společnosti se v průběhu let výrazně navyšovala.

Analytická část dále obsahovala strategickou analýzu zaměřující se na vnitřní i vnější prostředí společnosti. Pomocí analýz Porterova modelu pěti sil, PESTLE analýzy a Mc Kinseyho modelu 7S byla vytvořena SWOT analýza. Bylo zjištěno, že si společnost vede výborně v oblasti kvality svých výrobků a služeb, v dlouhodobé spolupráci s dodavateli či v dlouholeté tradici. Dále bylo zjištěno, že se společnost má problém se získáváním kvalifikovaných pracovníků, jelikož je na trhu práce nedostatek kvalifikované pracovní síly. Dalším ze zjištěných nedostatků je absence zjišťování spokojenosti zaměstnanců či neúplné využití marketingu. Za příležitosti společnosti je považováno získání nových zákazníků, aktualizace strategie a vize společnosti a v neposlední řadě zvýšení povědomí o společnosti. Do hrozeb se řadí velká konkurence v daném odvětví, zpomalování ekonomiky či rostoucí ceny vstupů potřebných pro výrobu.

Čtvrtá část práce představovala návrh na implementaci projektu Balanced Scorecard do společnosti. Nejprve byly vytvořeny organizační předpoklady pro tvorbu BSC a časový harmonogram, který byl stanoven na 27 týdnů, z čehož 2 týdny tvořila časová rezerva. Dále byla objasněna strategie společnosti, pomocí které bylo možné vymezit strategické cíle společnosti ve všech čtyřech perspektivách. Tyto strategické cíle byly znázorněny ve strategické mapě, která zobrazovala jejich vzájemnou provázanost. Pro strategické cíle byly dále určeny strategická měřítka, u kterých došlo k nastavení cílových hodnot a vymezení strategických akcí, které by měly zajistit dosažení vymezených strategických cílů. Následovalo sepsání přínosů spojených se zaváděním konceptu BSC. Závěrem čtvrté části práce byla rizika spojená s implementací BSC. Tato rizika byla definována, ohodnocena a byla k nim navržena opatření vedoucí k omezení dopadů těchto rizik.

Zavedení BSC do společnosti pomáhá zlepšovat strategické plánování, umožňuje lepší sledování výkonnosti a lepší komunikaci cílů a aktivit v rámci společnosti. S přihlédnutím k provedeným analýzám a implementaci projektu BSC do společnosti, která vede ke zvýšení výkonnosti, lze předpokládat, že hlavní cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

H & M spol. s r.o., Kuchařovice, okres Znojmo. *ZlatéStránky.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.zlatestranky.cz/profil/H1775626>

Historie. *H & M okna* [online]. © 2011–2021 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.ham.cz/o-nas/historie>

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

Inflace. *Český statistický úřad* [online]. 2021, 13.04.2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Informace o firmě. *H & M okna* [online]. © 2011–2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.ham.cz/o-nas/informace-o-firme>

Interní dokumentace společnosti. Kuchařovice, 2023.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn:978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2002. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Brno: Professional Publishing. ISBN 80-86419-22-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

Klaes software solutions - softwarové řešení na míru. *Klaes worldwide no.1* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.klaes.de/cs-produktove-rady>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN isbn-978-80-7261-426-4.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

Nezaměstnanost v ČR. *Kurzycz* [online]. © 2000–2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

Partneři a dodavatelé. *H & M okna* [online]. ©2011–2021 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.ham.cz/o-nas/partneri-a-dodavatele>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie a Alena KOČMANOVÁ, ed., Jiří HŘEBÍČEK, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

Průměrný věk obyvatel České republiky. *Český statistický úřad* [online]. 2021, 2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/prumerny-vek-obyvatel-ceske-republiky>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1212-9.

Vision32. *Programia* [online]. © 2013–2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.programia.cz/vision32/>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2023 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544208&typ=PLATNY>

Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2017–2021 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=544208>

Vývoj HDP. *Kurzycz* [online]. © 2000–2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
BSC	Balanced Scorecard
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EFQM	European Foundation for Quality Management
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
např.	například
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Běžná likvidita	31
Vzorec 2: Pohotová likvidita	31
Vzorec 3: Okamžitá likvidita	32
Vzorec 4: Celková zadluženost.....	32
Vzorec 5: Koeficient samofinancování.....	33
Vzorec 6: Míra zadluženosti	33
Vzorec 7: Úrokové krytí	33
Vzorec 8: Obrat aktiv	34
Vzorec 9: Obrat zásob.....	35
Vzorec 10: Doba obratu zásob	35
Vzorec 11: Doba obratu pohledávek	35
Vzorec 12: Doba obratu závazků.....	36
Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu.....	36
Vzorec 14: Rentabilita celkových aktiv	37
Vzorec 15: Rentabilita tržeb	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatele likvidity	51
Tabulka 2: Ukazatele rentability	53
Tabulka 3: Ukazatele aktivity	56
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti	58
Tabulka 5: SWOT analýza.....	71
Tabulka 6: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti.....	76
Tabulka 7: Strategické cíle pro finanční perspektivu	79
Tabulka 8: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu.....	80
Tabulka 9: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů.....	82
Tabulka 10: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	83
Tabulka 11: Měřítko a hodnoty finanční perspektivy	87
Tabulka 12: Měřítko a hodnoty zákaznické perspektivy	89
Tabulka 13: Měřítko a hodnoty perspektivy interních procesů	91
Tabulka 14: Měřítko a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu.....	93
Tabulka 15: Strategické akce finanční perspektivy	95
Tabulka 16: Strategické akce zákaznické perspektivy	95
Tabulka 17: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	96
Tabulka 18: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	97
Tabulka 19: Pravděpodobnost rizik	99
Tabulka 20: Dopad rizik	99
Tabulka 21: Identifikovaná rizika.....	101
Tabulka 22: Analýza rizik s návrhy opatřeníh	103

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření za období 2017–2021	51
Graf 2: Srovnání ukazatelů rentability	55
Graf 3: Vývoj ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu závazků	58
Graf 4: Celková zadluženost a koeficient samofinancování	59
Graf 5: Meziroční vývoj HDP v ČR	65
Graf 6: Meziroční vývoj míry nezaměstnanosti v ČR	66
Graf 7: Meziroční vývoj inflace v ČR	66
Graf 8: Průměrný věk obyvatel ČR	67
Graf 9: Mapa rizik před opatřeními	102
Graf 10: Mapa rizik po opatřeních	104
Graf 11: Pavučinový graf hodnot před opatřením a po opatření	105

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: EFQM Model Excellence.....	20
Obrázek 2: Perspektivy modelu BSC	23
Obrázek 3: Interní hodnotový řetězec.....	28
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	38
Obrázek 5: SWOT analýza	44
Obrázek 6: Logo společnosti	46
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	49
Obrázek 8: Strategická mapa	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – AKTIVA v tis. Kč	I
Příloha 2: Rozvaha – AKTIVA v tis. Kč pokračování	II
Příloha 3: Rozvaha – PASIVA v tis. Kč	III
Příloha 4: Rozvaha – PASIVA v tis. Kč pokračování	IV
Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč	V
Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč pokračování	VI

Příloha 1: Rozvaha – AKTIVA v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

AKTIVA		2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	128073	121473	84928	83541	79970
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	57884	54781	13136	10526	8763
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	68	64	200	111	21
B.I.2.	Ocenitelná práva	68	40	200	111	21
B.I.2.1.	Software	68	40	200	111	21
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	24	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	24	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	57816	54717	12936	10415	8742
B.II.1.	Pozemky a stavby	50392	48754	4887	4768	4650
B.II.1.1.	Pozemky	5468	5468	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby	44924	43286	4887	4768	4650
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	6092	4631	6717	5601	4046
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	46	46	46	46	46
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	46	46	46	46	46
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	1286	1286	1286	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1286	1286	1286	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	69668	66397	71122	72663	70524
C.I.	Zásoby	29229	23578	21575	24345	23147

Příloha 2: Rozvaha – AKTIVA v tis. Kč pokračování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

C.I.1.	Materiál	13599	13609	13238	14894	13736
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	11757	5558	4780	6244	8769
C.I.3.	Výrobky a zboží	3873	4297	3557	3207	642
C.I.3.1.	Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	3873	4297	3557	3207	642
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	114	0	0	0
C.II.	Pohledávky	18436	27153	22831	18655	20506
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	2016	2578	2569	2417	3287
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2016	2578	2569	2358	2134
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	59	1153
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	16420	24575	20262	16238	17219
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	15307	23571	18389	14976	15517
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	1113	1004	1873	1262	1702
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	557	548	1381	665	23
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	494	452	492	594	1479
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	171
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	62	4	0	3	29
C.IV.	Peněžní prostředky	22003	15666	26716	29663	26871
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	470	449	413	384	363
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	21533	15217	26303	29279	26508
D.	Časové rozlišení aktiv	521	295	670	352	683
D.1.	Náklady příštích období	521	295	552	352	316
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	118	0	367

Příloha 3: Rozvaha – PASIVA v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

PASIVA		2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	128073	121473	84928	83541	79970
A.	Vlastní kapitál	98317	92409	52671	51629	34859
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	436	451	515	500	449
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	191	191	191	191	191
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	245	260	324	309	258
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	97483	91332	47209	47107	27629
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	97483	91332	47209	47107	27629
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	298	526	4847	3922	6681
B. + C.	Cizí zdroje	29423	28583	31959	31527	44014
B.	Rezervy	0	0	214	188	189
B.4.	Ostatní rezervy	0	0	214	188	189
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
C.	Závazky	29423	28583	31745	31339	43825
C.I.	Dlouhodobé závazky	2660	2129	459	34	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	528	0	421	34	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0

Příloha 4: Rozvaha – PASIVA v tis. Kč pokračování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

C.I.8.	Odložený daňový závazek	2132	2129	38	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	26763	26454	31286	31305	43825
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	1663	138	358	387	34
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	10082	9491	15651	15242	26486
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	11123	13090	10696	11456	11076
C.II.8.	Závazky ostatní	3895	3735	4581	4220	6229
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	59	62	64	57	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1615	1925	2011	1947	2335
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	965	1173	1239	1141	1226
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	206	283	1022	805	2352
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	160	153	173	196	227
C.II.8.7.	Jiné závazky	890	139	72	74	89
D.	Časové rozlišení pasiv	333	481	298	385	1097
D.1.	Výdaje příštích období	333	481	298	385	1097
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

Výkaz zisku a ztrát		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	163314	191446	185667	189858	197359
II.	Tržby za prodej zboží	2567	2974	3272	3437	4308
A.	Výkonová spotřeba	132880	148463	141889	147087	149290
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1529	1646	1862	1919	2261
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	105729	117726	111405	116164	115601
A.3.	Služby	25622	29091	28622	29004	31428
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3649	6198	1648	-1467	-2525
C.	Aktivace	0	-19	0	-31	0
D.	Osobní náklady	31647	36459	38789	39979	41664
D.1.	Mzdové náklady	23233	26748	28407	29352	30654
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7838	9010	9549	10627	11010
D.2.2.	Ostatní náklady	576	701	833	832	804
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4184	4444	666	1983	7134
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4185	4135	2490	3213	2081
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	4185	4135	2490	3213	2081
E.2.	Úpravy hodnot zásob	41	189	-268	-216	5396
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-42	120	-1556	-1014	-343
III.	Ostatní provozní výnosy	4872	5473	5331	7463	6886
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	421	139	430	116	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	3790	3940	4003	5678	4453
III.3.	Jiné provozní výnosy	661	1394	898	1669	2433
F.	Ostatní provozní náklady	6623	4852	6156	8411	4992
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	72	0	225	187	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	2973	2938	3095	4379	3432
F.3.	Daně a poplatky	201	211	203	119	121

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč pokračování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti H & M spol. s r.o., 2017–2021)

F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	214	-27	1
F.5.	Jiné provozní náklady	3377	1703	2419	3753	1438
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-932	-504	5122	4796	7998
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	0	0	17
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	0	0	17
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	79	38	70	48	19
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	79	38	70	48	19
VII.	Ostatní finanční výnosy	1891	1795	1186	1666	742
K.	Ostatní finanční náklady	714	650	509	1602	636
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	1099	1108	607	16	104
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	167	604	5729	4812	8102
L.	Daň z příjmů	-131	78	882	890	1421
L.1.	Daň z příjmů splatná	232	81	851	987	2515
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-363	-3	31	-97	-1094
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	298	526	4847	3922	6681
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	298	526	4847	3922	6681
*	Čistý obrat za účetní období	172645	201689	195456	202424	209312