



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM METODY BALANCE SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF A COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD
METHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Trebichalský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Lukáš Trebichalský
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
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:

Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balance Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou a finanční výkonnost vybrané společnosti a následně vytvořit návrh implementace metody Balanced Scorecard do struktury analyzované organizace.

Základní literární prameny:

ČIŽINSKÁ, Romana. 2018. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Milan a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2007. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-271-3124-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

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

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá ekonomickým a finančným hodnotením výkonnosti spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. pomocou finančných a strategických analýz. Na základe týchto analýz bude vytvorený návrh implementácie nástroja Balanced Scorecard s cieľom podporiť strategické riadenie a dlhodobú výkonnosť podniku.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finančná analýza, strategická analýza, výkonnosť spoločnosti, meranie výkonnosti

Abstract

The master's master thesis focuses on the economic and financial performance evaluation of the company Rudolf Jelínek a.s. using financial and strategic analyses, and base on that will be made the proposal for the implementation of the Balanced Scorecard tool with the aim of supporting strategic management and the long-term performance of the company.

Keywords

Balanced Scorecard, financial analysis, strategic analysis, company performance, performance measurement

Bibliografická citace

TREBICHALSKÝ, Lukáš. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balance Scorecard* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168534>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 23. 4. 2025

Bc. Lukáš Trebichalský

autor

Pod'akovanie

V rámci tejto strany by som sa chcel úprimne pod'akovať všetkým, ktorí ma podporovali počas písania mojej diplomovej práce a počas celého štúdia. Predovšetkým ďakujem vedúcej diplomovej práce pani Ing. Janě Hornungovej, Ph.D. za cenné rady, trpezlivosť, odborné vedenie a podporu, ktoré mi výrazne pomohli pri spracovávaní diplomovej práce. Moje pod'akovanie patrí aj mojej rodine a priateľke za neustálu podporu, povzbudenie a porozumenie, ktoré pre mňa znamenali veľa počas celého štúdia. Vďačný som aj mojím kamarátom, ktorí ma vedeli rozosmiať, povzbudiť a dodať mi energiu, keď som ju najviac potreboval. Ich prítomnosť a priateľstvo boli pre mňa veľkou oporou.

Obsah

Úvod.....	11
Ciele práce, metódy a postupy spracovania.....	12
1 Teoretické východiská práce	13
1.1 Výkonnosť podniku	13
1.2 Hodnotenie výkonnosti podniku.....	14
1.2.1 Fáze procesu hodnotenia výkonnosti.....	14
1.2.2 Metódy hodnotenia výkonnosti podniku	15
1.3 Vybrané ukazovatele finančnej analýzy	16
1.3.1 Ukazovatele rentability	16
1.3.2 Ukazovatele likvidity	17
1.3.3 Ukazovatele zadlženosti	19
1.3.4 Ukazovatele aktivity	19
1.4 Strategická analýza podniku	21
1.4.1 McKinseyho model 7S.....	22
1.4.2 Analýza PESTLE.....	24
1.4.3 Porterov model piatich síl.....	26
1.4.4 SWOT analýza.....	28
1.5 Balanced Scorecard.....	29
1.5.1 Finančná perspektíva	30
1.5.2 Zákaznícka perspektíva.....	31
1.5.3 Perspektíva interných procesov	31
1.5.4 Perspektíva vzdelávania a rozvoja.....	32
1.5.5 Tvorba modelu BSC	33
1.5.6 Implementácia modelu BSC	34
1.5.7 Limity a bariéry metódy BSC.....	36

2	Analýza súčasného stavu	37
2.1	Predstavenie spoločnosti	37
2.2	Analýza vybraných finančných ukazovateľov	38
2.2.1	Analýza tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia	39
2.2.2	Ukazovatele rentability	40
2.2.3	Ukazovatele likvidity	43
2.2.4	Ukazovatele zadlženosti	45
2.2.5	Ukazovatele aktivity	47
2.2.6	Zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti	49
2.3	Strategická analýza	50
2.3.1	McKinseyho metóda 7S	50
2.3.2	PESTLE analýza	56
2.3.3	Porterov model piatich síl	63
2.3.4	SWOT analýza	68
3	Návrh implementácie modelu BSC	69
3.1	Vytvorenie organizačných predpokladov	69
3.1.1	Časový harmonogram	70
3.1.2	Rozpočet projektu	71
3.2	Vízie a stratégie spoločnosti	72
3.3	Tvorba BSC	73
3.3.1	Špecifikácia strategických cieľov	74
3.3.2	Strategická mapa	79
3.3.3	Stanovenie meradiel cieľových hodnôt	79
3.3.4	Strategické akcie	86
3.4	Integrácia modelu Balanced Scorecard do analyzovanej spoločnosti	87
3.5	Zabezpečenie plynulosti implementácie modelu Balanced Scorecard	88

3.6	Riziká implementácie modelu Balanced Scorecard.....	88
3.7	Prínosy implementácie modelu Balanced Scorecard.....	91
	Záver	93
	Zoznam použitej literatúry	95
	Zoznam použitých online zdrojov	97
	Zoznam tabuliek	99
	Zoznam použitých vzorcov.....	100
	Zoznam použitých obrázkov.....	101
	Zoznam použitých grafov	102
	Zoznam príloh.....	103

Úvod

Téma tejto diplomovej práce sa sústreďuje na ekonomické a finančné hodnotenie výkonnosti spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. s využitím nástrojov strategickej a finančnej analýzy, pričom súčasťou práce je návrh implementácie metódy Balanced Scorecard. V priebehu vývoja podnikovej ekonomiky došlo k postupnej transformácii metód hodnotenia výkonnosti, pričom spočiatku sa používali prevažne tradičné finančné ukazovatele na hodnotenie minulých a súčasných výsledkov hospodárenia podniku. S postupom času sa ukázalo, že samotné finančné ukazovatele nie sú dostatočné na komplexné posúdenie podnikovej výkonnosti, a preto sa začali formovať nové moderné metódy hodnotenia výkonnosti podniku, ako je aj model Balanced Scorecard.

Práca sa zameriava na analýzu výkonnosti spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., renomovaného českého výrobcu ovocných destilátov, ktorý má bohatú históriu a silnú značku. Spoločnosť kladie dôraz na kvalitu výroby, inováciu, udržateľnosť a expanziu na zahraničné trhy. Okrem výroby destilátov sa firma tiež venuje pestovaniu ovocia, čím zabezpečuje stabilný prísun kvalitných surovín.

Diplomová práca je rozdelená do troch hlavných častí. V prvej časti sa predkladajú teoretické základy týkajúce sa výkonnosti podniku, strategickej a finančnej analýzy a vysvetlenia modelu Balanced Scorecard. Strategická analýza bude rozdelená na vnútorné a vonkajšie prostredie podniku, zatiaľ čo finančná analýza sa zameria na vybrané pomerové ukazovatele, ktoré umožnia objektívne posúdenie hospodárenia firmy. Druhá časť práce bude venovaná podrobnej analýze spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., zahŕňajúcej jej charakteristiku, históriu, kľúčové oblasti činnosti a analýzu pomocou predchádzajúcich metód. Tretia časť sa sústreďí na návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard ako nástroja strategického riadenia a hodnotenia výkonnosti, vrátane vypracovania vízie a stratégie podniku, stanovenia cieľov v jednotlivých perspektívach modelu a definície ukazovateľov a požiadaviek. Posledné strany práce budú venované analýze prínosov a rizík spojených s implementáciou Balanced Scorecard v skúmanej spoločnosti.

Ciele práce, metódy a postupy spracovania

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zhodnotenie ekonomickej a finančnej výkonnosti spoločnosti Rudolf Jelínek a.s, na základe ktorej bude navrhnutie implementácie metódy Balanced Scorecard. Na dosiahnutie tohto cieľa bude vypracovaná finančná a strategická analýza spoločnosti. Na základe výsledkov týchto analýz budú následne navrhnuté ukazovatele, meradlá a cieľové hodnoty výkonnosti podniku, ktoré budú podporovať dosahovanie strategických cieľov spoločnosti.

Diplomová práca pozostáva z jednotlivých krokov, ktoré spoločne prispievajú k naplneniu hlavného cieľa. Tieto kroky sú nasledovné:

- Vypracovanie teoretickej časti diplomovej práce na základe poznatkov odbornej literatúry, so zameraním na definovanie základných pojmov ako výkonnosť podniku, finančná a strategická analýza a metóda Balanced Scorecard.
- Predstavenie a charakteristika analyzovanej spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., predmetu podnikania a produktového portfólia.
- Vypracovanie finančnej analýzy spoločnosti za zvolené obdobie s použitím vybraných finančných ukazovateľov.
- Vytvorenie strategickkej analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku pomocou metód ako McKinseyho model 7S, PESTLE analýza, Porterov model piatich síl a SWOT analýza.
- Vypracovanie návrhu implementácie systému Balanced Scorecard

V tejto diplomovej práci budú aplikované rôzne výskumné prístupy, medzi ktoré patria pozorovanie, porovnávanie, analýza, indukcia a dedukcia. Tieto metódy budú slúžiť na dosiahnutie čiastkových cieľov, ktoré sú nevyhnutné pre naplnenie hlavného cieľa práce.

1 Teoretické východiská práce

Prvá kapitola diplomovej práce sa nazýva teoretické východiská práce. Táto kapitola obsahuje teoretické poznatky, ktoré pomôžu lepšie priblížiť danú problematiku a na základe ktorých budú spracované analýzy na skúmanú spoločnosť.

1.1 Výkonnosť podniku

Podnik

Podľa Syneka (2015) je podnik definovaný ako entita zriadená za účelom podnikateľskej aktivity. Kľúčové aspekty podnikania zahŕňajú:

- úsilie podnikateľa zvýšiť hodnotu investovaných finančných prostriedkov,
- napĺňanie požiadaviek klientov cez produkty a služby s ambíciou generovať zisk,
- neustály boj podnikateľa s rizikami spojenými s podnikaním a pokusy o ich redukciu,
- potreba investície kapitálu, či už vlastného alebo zapožičaného, do podnikateľských aktivít.

Výkonnosť podniku

Výkonnosť firmy je možné interpretovať v rôznych kontextoch. Definícia výkonnosti firmy nie je univerzálna, keďže rôzne subjekty, ktoré sa touto témou zaoberajú, majú rozdielne pohľady na pochopenie a hodnotenie výkonnosti. Avšak podľa Wagnera (2009) sa väčšina perspektív zhoduje na tom, že výkonnosť je vnímaná ako prostriedok dosiahnutia určitej formy prosperity.

Výkonnosť možno v základných termínoch definovať ako vlastnosť, ktorá vymedzuje metódu alebo proces, ktorým analyzovaná firma realizuje určitú úlohu v súlade s podobnosťou k referenčnému modelu vykonávania tej istej úlohy (Wagner, 2009).

Výkonnosť možno chápať ako súbor aktivít zameraných na dosiahnutie špecifického cieľa alebo na priblíženie sa k nemu. V závislosti od orientácie na cieľ sa výkonnosť delí na dve prepojené aspekty:

- efektívnosť – ide o výber konkrétnej aktivity, ktorú firma vykonáva s cieľom robiť to, čo je potrebné,

- účinnosť – týka sa metódy, ktorou firma vykonáva zvolenú aktivitu s cieľom robiť veci správne (Wagner, 2009).

Ďalšou charakteristikou, ktorá ovplyvňuje výkonnosť firmy, sú jej schopnosti, ktoré prispievajú k získaniu výhodnejšej pozície voči konkurencii. Firmy, ktoré sú pružné a schopné promptne reagovať a posudzovať svoje výkony, sú hodnotené ako tie, ktoré sa dynamicky a úspešne rozvíjajú (Pavelková, Knápková, 2005).

Podľa Hasperovej a kolektívu (2016) sa finančná výkonnosť firmy používa ako termín, ktorý sa týka stanovenia a zabezpečenia faktorov, ktoré umožňujú podniku prosperovať a zabezpečiť si svoju existenciu do budúcnosti.

Finančná výkonnosť firmy, ako uvádza Čížinská (2018), odráža celkové finančné zdravie spoločnosti, ktoré je určené jej schopnosťou tvoriť obrat z aktív, zvládať krátkodobé finančné záväzky, efektívne využívať pôžičky a iné externé zdroje financovania a vytvárať tak primeraný zisk vzhľadom na investované prostriedky.

1.2 Hodnotenie výkonnosti podniku

Hodnotenie výkonnosti firmy sa líši v závislosti od hodnotiaceho subjektu. Majiteľ firmy chce vidieť zisk z investovaných peňazí. Banky a dodávatelia posudzujú výkonnosť firmy na základe jej schopnosti vrátiť dlhy. Zákazníci majú svoje špecifické požiadavky, ako sú naplnenie ich potrieb, rýchlosť dodávky, cena produktu, platobné podmienky, zákaznícky servis a ďalšie faktory (Pavelková, Knápková 2012)

Hodnotenie predstavuje proces, v rámci ktorého sa stanovuje hodnota špecifického charakteru analyzovanej firmy. Výstupom tohto procesu je určená hodnota, ktorá je priradená k preskúmanej charakteristike (Wagner, 2009).

1.2.1 Fáze procesu hodnotenia výkonnosti

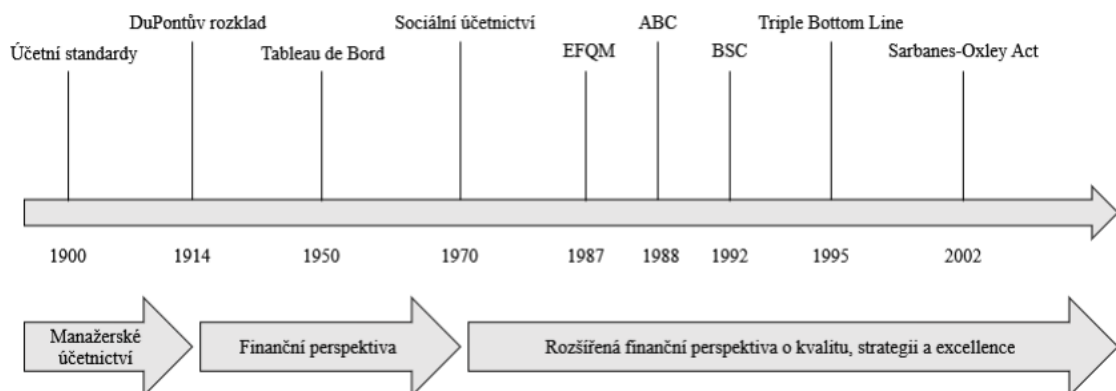
Hodnotenie efektivity podniku je komplexný a dlhodobý proces, ktorý sa skladá z viacerých prepojených etáp. Wagner (2009) popisuje nasledujúce fázy hodnotenia výkonnosti podniku:

- **Výber metód a nástrojov:** Po definovaní predmetu výskumu sa rozhoduje o vhodnej metóde hodnotenia.
- **Získavanie požadovaných hodnôt:** V tejto etape sa získavajú dáta priamo alebo cez nástroje.

- **Zaznamenávanie a uchovávanie hodnôt:** Dôležitá fáza zameraná na presné a včasné zaznamenávanie a uchovávanie dát.
- **Triedenie a interpretácia hodnôt:** Spracovanie dát prostredníctvom kategorizácie a analýzy podľa vopred stanovených kritérií.
- **Overenie informácií:** Nezávislá kontrola na minimalizáciu subjektivity v meraní.
- **Komunikácia informácií používateľom:** Poskytovanie výsledkov a informácií používateľom prostredníctvom reportov a prezentácií.

1.2.2 Metódy hodnotenia výkonnosti podniku

V priebehu 20. storočia došlo k posunu v prístupe k hodnoteniu a monitorovaniu firiem. Spočiatku sa používali metódy založené na klasickom manažérskom a účtovnom prístupe. Tento prístup bol neskôr prekonaný DuPontovým modelom, ktorý kládol dôraz na ziskovosť investícií. V strede storočia sa objavil model Tableau de Bord, ktorý zdôrazňoval význam spojenia finančných a nefinančných ukazovateľov a sústredil sa skôr na bežné podnikateľské činnosti než na strategické plánovanie firmy (Hornungová, 2014).



Obrázok 1: Časová osa vývoja metód hodnotenia výkonnosti

(Zdroj: Spracované podľa Hornungová, 2014)

EFQM Excellence model sa stal dôležitým nástrojom na posudzovanie efektivity firmy, pričom kladieme dôraz na kvalitu a dôveryhodnosť jej produktov (Hornungová, 2014).

Model bol navrhnutý s ambíciou posilniť konkurenčnú pozíciu spoločností v Európe. Tento model je úzko spojený s certifikáciou ISO 9000 a patrí medzi najsofistikovanejšie

nástroje zamerané hlavne na hodnotenie výkonu, správu procesov a kontinuálne zdokonaľovanie operácií (Marinič, 2008).

Model je štruktúrovaný do deviatich základných procesov, pričom prvých päť procesov predstavuje základné kroky, ktoré firma implementuje s cieľom optimalizovať svoje výkony a zvyšné štyri procesy sú zamerané na hodnotenie dosiahnutých výsledkov a cieľov. Tento model ponúka komplexnú analýzu podniku, ktorú nie je možné získať z iných štatistických modelov založených na ISO štandardoch (Pavelková, Knápková, 2012).

Balanced Scorecard je nástroj na hodnotenie výkonnosti firmy, ktorý sa zakladá na jej vízii a dlhodobej stratégii a prekladá ich do konkrétnych merateľných cieľov. Cieľom jeho zavedenia do praxe je dosiahnuť trvalý rozvoj firmy v súlade s jej strategickými plánmi (Hornungová, 2014).

Benchmarking je metóda, ktorá umožňuje hodnotiť výkonnosť firmy porovnávaním jej výkonov s lídrami v príslušnom priemysle. Zistené informácie z tohto porovnania by sa mali využiť na zlepšenie vlastných procesov. Taktiež je možné vykonávať porovnania s poprednými konkurentmi alebo s firmami z odlišných sektorov (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

1.3 Vybrané ukazovatele finančnej analýzy

Táto podkapitola je venovaná definovaniu vybraných finančných ukazovateľov, ktoré neskôr budú použité pri skúmaní finančnej výkonnosti firmy v analytickej časti tejto diplomovej práce.

Finančná analýza je kľúčovou súčasťou riadenia financií a je nevyhnutná pre detailné posúdenie finančného stavu firmy. Manažéri, investori, obchodní partneri, bankové inštitúcie, konkurencia, audítori a odborníci využívajú jej výstupy ako základ pre svoje rozhodnutia a hodnotenia. Informácie pre finančnú analýzu sa primárne získavajú z účtovných dokumentov firmy, vrátane súvahy, výkazu ziskov a strát a prehľadu peňažných tokov (Knápková a kol., 2017).

1.3.1 Ukazovatele rentability

Rentabilita, známa tiež ako ziskovosť kapitálu, je ukazovateľom, ktorý hodnotí, ako dobre dokáže spoločnosť generovať zisk a vytvárať hodnotu z investícií do svojho

podnikania. Ukazovatele rentability porovnávajú dosiahnuté hospodárske výsledky s určitým referenčným bodom. Vyššie hodnoty týchto ukazovateľov naznačujú, že spoločnosť je schopná efektívne využívať svoje zdroje a aktíva (Scholleová, 2012).

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

Tento ukazovateľ ukazuje, aký podiel čistého zisku sa vracia na každú investovanú peňažnú jednotku od majiteľov firmy. Jeho hodnota by mala prekračovať výnosnosť štátnych dlhopisov a zároveň by mala byť vyššia ako hodnota ukazovateľa, ktorý meria celkové aktíva podniku (Rejnuš, 2014).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastný\ kapitál}$$

Vzorec 1: Rentabilita vlastného kapitálu

(Zdroj: (Knápková a kol., 2017)

Rentabilita celkových aktív (ROA)

Rentabilita celkových aktív je vnímaná ako hlavný indikátor, ktorý odráža efektivitu podnikania a je preto najdôležitejším ukazovateľom pre investorov. Ukazuje, aký zisk prinášajú všetky aktíva firmy. Vyššia hodnota tohto ukazovateľa signalizuje lepšie ekonomické podmienky podniku (Rejnuš, 2014).

$$ROA = \frac{EBIT}{Celkové\ aktíva}$$

Vzorec 2: Rentabilita celkových aktív

(Zdroj: (Knápková a kol., 2017)

Rentabilita tržieb (ROS)

Ukazovateľ ROS ukazuje, akú sumu zisku firma generuje z každej investovanej koruny do tržieb. Je tu predpoklad, že nízka rentabilita tržieb znamená, že aj ďalšie ukazovatele ziskovosti budú mať neuspokojivé výsledky (Scholleová, 2012).

$$ROS = \frac{EAT}{Celkové\ tržby}$$

Vzorec 3: Rentabilita tržieb

(Zdroj: Scholleová, 2012)

1.3.2 Ukazovatele likvidity

Likvidita označuje schopnosť firmy rýchlo previesť svoje aktíva na peňažné prostriedky, aby mohla splácať svoje aktuálne záväzky. Táto schopnosť je úzko prepojená s dlhodobým prežitím a strategickým plánovaním podniku. Hoci je dôležité mať

dostatočnú likviditu na pokrytie záväzkov, príliš veľká likvidita môže znamenať, že peňažné prostriedky, ktoré by mohli byť investované a prinášať vyšší výnos, sú nečinne držané a tým pádom môže dôjsť k poklesu rentability firmy (Scholleová, 2012).

Bežná likvidita

Ukazovateľ bežnej likvidity poskytuje informáciu o tom, koľkokrát môžu byť krátkodobé záväzky firmy pokryté jej obežnými aktívami. Tento ukazovateľ tiež naznačuje, aká by bola schopnosť firmy vyrovať svoje záväzky v prípade, že by všetky jej obežné aktíva boli prevedené na peňažné prostriedky. Vyššia hodnota tohto ukazovateľa signalizuje lepšiu platobnú schopnosť firmy. Ideálna hodnota sa pohybuje v rozmedzí od 1,5 do 2,5 (Růčková, 2021).

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

Vzorec 4: Bežná likvidita

(Zdroj: (Knápková a kol., 2017)

Pohotovú likvidita

Pohotovú likvidita je odvodená od bežnej likvidity, s tým rozdielom, že z obežných aktív sú vylúčené zásoby. Dôvodom odpočítania zásob je ich nízka likvidita v porovnaní s ostatnými obežnými aktívami. Hodnota tohto finančného ukazovateľa by sa mala pohybovať v rozmedzí od 1 do 1,5 (Scholleová, 2012).

$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{(\text{Obežné aktíva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

Vzorec 5: Pohotovú likvidita

(Zdroj: Scholleová, 2012)

Okamžitú likvidita

Okamžitú likvidita, je ukazovateľ, ktorý vyjadruje vzťah medzi najrýchlejšie prevoditeľnými aktívami a krátkodobými finančnými záväzkami spoločnosti. Tieto najrýchlejšie prevoditeľné aktíva zahŕňajú hotovosť, zdroje na bežných účtoch a hotovostné ekvivalenty, ako sú napríklad voľno predajné cenné papiere (Růčková, 2019). Odporúčané hodnoty pre okamžitú likviditu sú 0,2 – 0,5 (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Okamžitú likvidita} = \frac{(\text{Krátkodobý finančný majetok} + \text{peňažné prostriedky})}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

Vzorec 6: Okamžitú likvidita

(Zdroj: Knápková a kol., 2017)

1.3.3 Ukazovatele zadlženosti

Termín zadlženosť označuje skutočnosť, že spoločnosť čerpá prostriedky na svoju podnikateľskú činnosť z cudzích zdrojov. Primárnym cieľom ukazovateľov zadlženosti je hodnotenie pomeru medzi dlhmi a vlastným kapitálom firmy. Tieto ukazovatele tiež slúžia na posúdenie rizika spojeného s finančnou štruktúrou spoločnosti a tiež na posúdenie jej schopnosti pokrývať náklady spojené s jej záväzkami (Knápková a kol., 2017).

Celková zadlženosť

Ukazovateľ celkovej zadlženosti vyjadruje vzťah medzi celkovými cudzími zdrojmi spoločnosti a jej celkovými aktívami. Vyššia hodnota tohto ukazovateľa signalizuje zvýšené riziko pre tých, ktorí spoločnosti poskytli úvery. Na druhej strane, podniky s pevným finančným zázemím môžu využiť zvýšenú zadlženosť na to, aby dosiahli lepšiu návratnosť investícií. Pre podniky je vhodné, aby sa hodnota tohto ukazovateľa pohybovala v rozmedzí 30 až 60% (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Vzorec 7: Celková zadlženosť

(Zdroj: Růčková, 2019)

Koeficient samofinancovania

Koeficient samofinancovania slúži ako doplnkový ukazovateľ k meraniu celkovej zadlženosti firmy. Tento pomerový ukazovateľ hodnotí, aký podiel majetku podniku je financovaný z vlastných zdrojov v porovnaní s celkovými aktívami. Koeficient ukazuje, do akej miery sú prostriedky na financovanie aktív získané od veriteľov a akcionárov. Ideálna situácia nastáva, keď súčet hodnôt celkovej zadlženosti a koeficientu samofinancovania dosahuje číslo 1 (Růčková, 2021).

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Vzorec 8: Koeficient samofinancovania

(Zdroj: Růčková, 2019)

1.3.4 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity hodnotia efektivitu, s akou spoločnosť využíva svoje aktíva. V prípade, že podnik disponuje väčším počtom aktív, než je skutočne potrebné, vedie to

k vzniku prebytočných nákladov, čo spôsobuje zníženiu zisku. Naopak, ak je aktív nedostatok, firma môže prísť o množstvo výhodných obchodných možností a príležitostí na zisk. Ukazovatele aktivity sa prejavujú ako pomerové ukazovatele, ktoré zobrazujú, ako dlho je kapitál viazaný v určitých položkách aktív a pasív, alebo za akú dobu dokáže podnik tieto aktíva obrátiť (Sedláček, 2011).

Obrat aktív

Ukazovateľ obratu aktív určuje frekvenciu, s akou sa hodnota celkových aktív podniku premieňa na príjmy počas jedného roka. Ideálne by malo byť toto číslo vyššie ako 1, pretože hodnota menšia než 1 naznačuje, že spoločnosť nepoužíva svoje zdroje účinne a nedosahuje optimálnu úroveň výnosov z investovaného majetku (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Obrat aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Vzorec 9: Obrat aktív

(Zdroj: Scholleová, 2012)

Doba obratu zásob

Tento ukazovateľ poukazuje na to, ako priemerne dlho sú zásoby zadržované v spoločnosti predtým, ako sú spotrebované alebo predané. Pri výpočte sa vychádza z dĺžky ekonomického roka, ktorý pre účely tohto vzorca je rovný 360 dňom (Scholleová, 2012).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 10: Doba obratu zásob

(Zdroj: Knápková a kol., 2017)

Doba obratu pohľadávok

Ukazovateľ doby obratu pohľadávok vyjadruje, koľko dní trvá spoločnosti, kým od svojich zákazníkov obdrží platby. Hodnotu tohto ukazovateľa je potrebné porovnať so štandardnou lehotou splatnosti vydaných faktúr a taktiež s priemerom príslušného sektora. Dlhšie obdobie potrebné na vymáhanie pohľadávok môže signalizovať zvýšenú závislosť na externom financovaní, čo súvisí s vyššími nákladmi (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Pohľadávky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 11: Doba obratu pohľadávok

(Zdroj: Knápková a kol., 2017)

Doba obratu záväzkov

Tento finančný ukazovateľ označuje počet dní, počas ktorého firma využíva odloženú platbu za tovar a služby od svojich dodávateľov, čo efektívne predstavuje bezúročný úver. Je dôležité, aby dĺžka tohto obdobia sa rovnala dĺžke obdobia, za ktoré podnik očakáva platby od svojich odberateľov. Ak je doba splatnosti krátkodobých záväzkov väčšia ako doba obratu pohľadávok a zásob, znamená to, že podnik efektívne využíva obchodné úvery na financovanie svojich operácií, čo má pozitívny vplyv na jeho likviditu (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{Krátkodobé záväzky}}{(\text{Tržby}/360)}$$

Vzorec 12: Doba obratu záväzkov

(Zdroj: Scholleová, 2012)

1.4 Strategická analýza podniku

Táto podkapitola sa zaoberá vysvetlením základných konceptov strategickej analýzy, ktorá slúži na posudzovanie a skúmanie faktorov ovplyvňujúcich podnik. Strategickú analýzu rozdeľujeme na dve časti, pričom sa rozlišuje medzi analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia. Tieto analýzy umožňujú posúdiť minulé a aktuálny stav firmy a identifikovať faktory, ktoré môžu mať vplyv na jej budúce operácie. Pri analýze vonkajšieho prostredia sa pozornosť sústreďuje na faktory v okolí podniku, ktoré sa ďalej kategorizujú do makroprostredia a mikroprostredia. Po analýze podnikového prostredia je dôležité uskutočniť SWOT analýzu, ktorá spracováva a hodnotí údaje získané zo štúdie vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. Táto analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku a tiež poskytuje prehľad o možných príležitostiach a potenciálnych hrozbách (Matusiková a kol., 2014).

Existuje viacero strategických analýz, ale pre túto diplomovú prácu boli zvolené nasledujúce analýzy:

- Pre vnútornú strategickú analýzu: McKinseyho model 7S
- Pre vonkajšiu strategickú analýzu: PESTLE a Proterov model piatich síl

Nakoniec bude vytvorená SWOT analýza, ako finálna hodnotiaci strategická analýza.

1.4.1 McKinseyho model 7S

Podstatným aspektom tejto strategickej analýzy je identifikácia kľúčových prvkov, ktoré majú vplyv na úspešnosť firmy v procese zavádzania a vykonávania jej stratégie, známych ako kľúčové faktory úspechu. Metóda 7S, ktorá sa využíva na určenie týchto prvkov, sa sústreďuje na vnútorné faktory ovplyvňujúce podnik. Model 7S vníma strategické riadenie, firemnú kultúru, štruktúru a ďalšie prvky ako súčasť integrovaného systému, kde každý prvok ovplyvňuje ostatné. Tento model dostal názov 7S kvôli siedmim sledovaným faktorom, ktoré sú kľúčové pre metódu a každý z nich sa začína na písmeno S. Medzi tieto sledované faktory patrí:

- stratégia (strategy),
- štruktúra (structure),
- systém riadenia (systems),
- štýl manažérskej práce (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- zdieľané hodnoty (shared values) (Hanzelková, 2017).

Stratégia

Stratégia firmy predstavuje základný komplex nástrojov, metód a prístupov, ktoré umožňujú podniku splniť jeho stanovené ciele. Stratégia vytvára rámec pre naplánované aktivity a ich následné vykonávanie (Hanzelková, 2017).

Štruktúra

V rámci modelu 7S, faktor štruktúry charakterizuje rôzne typy organizačných usporiadaní v rámci firmy a spôsoby, akými sú tieto usporiadania navzájom prepojené. Existujú rôzne formy organizačných štruktúr, ako sú centralizovaná, divízna, decentralizovaná, maticová a sieťová. Každá organizačná štruktúra je rozdielna vlastnými špecifikami a spôsobmi riadenia (McGrath, 2015).

Systém

Systémy v rámci modelu 7S zahŕňajú súbor procesov, procedúr a štandardných metód, ktoré firma využíva pri významných operáciách. Medzi tieto systémy patria napríklad

finančné systémy, systémy riadenia ľudských zdrojov a informačné systémy (McGrath, 2015).

Štýl

Faktor, ktorý sa týka spôsobu, akým manažment pristupuje k riešeniu výziev a problémov. Je dôležité poznamenať, že v rámci rôznych podnikov môžeme nájsť variácie v tom, ako je riadenie štruktúrované – či už ide o formálne alebo neformálne riadenie. Rozdiely sú tiež viditeľné v pravidlách a smerniciach, ktoré manažment dodržiava a vykonáva (Hanzelková, 2017).

Spolupracovníci

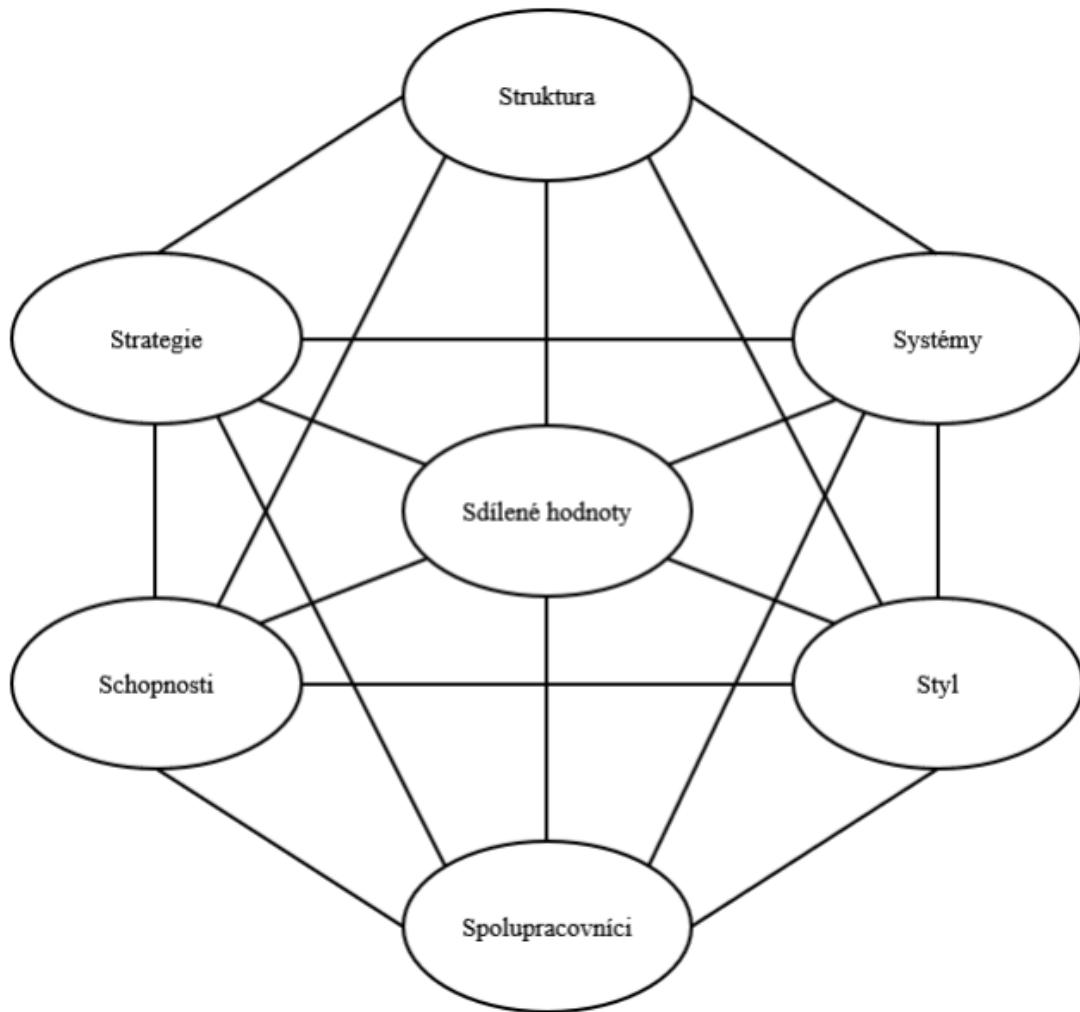
Zamestnanci, či už sú súčasťou manažérskeho tímu alebo patria medzi bežných pracovníkov, sú podstatnými prvkami v rámci podniku. V rámci ich pozorovania sa do úvahy berú ich vzájomné vzťahy, pridelené úlohy, ich motivácia a celkový vzťah k organizácii. Je dôležité si uvedomiť, že výkon pracovníkov zahŕňajú kvantifikovateľné prvky, ako sú napríklad odmeňovacie systémy a vzdelávacie programy, ako aj nekvantifikovateľné prvky, ako sú morálne hodnoty a postoje k spoločnosti (Hanzelková, 2017).

Schopnosti

Ide o konkrétne schopnosti a odborné zručnosti, ktoré charakterizujú celý tím zamestnancov a manažmentu firmy. Tento faktor neodkazuje len na sumárnu kvalifikáciu každého zamestnanca zvlášť. Dôležité je prihliadať na pozitívne a negatívne aspekty, ktoré vznikajú v dôsledku synergických efektov v procese riadenia a štruktúrovaných podnikových aktivít (Hanzelková, 2017).

Zdieľané hodnoty

Centrálnym prvkom modelu 7S sú zdieľané hodnoty, ktoré sú dôležité pre spojenie a koordináciu všetkých komponentov modelu. Tieto hodnoty odzrkadľujú základné viery a ideály, ktoré firma obhajuje a na ktorých stavia svoju činnosť. Predstavujú základné etické kódexy a filozofiu, ktoré sú v podniku všeobecne prijímané a dodržiavané (McGrath, 2015).



Obrázok 2: McKinseyho model 7S
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: McGarth, 2015)

1.4.2 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je nástroj, ktorý sa používa na posúdenie a pochopenie vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú podnik v jeho makroprostredí. Táto analýza skúma šesť hlavných oblastí, ktoré môžu mať vplyv na činnosť podniku: politické, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické, právne a environmentálne faktory. Podľa toho, ktoré faktory sú zahrnuté v analýze, sa môže názov meniť a prispôbiť ako STEP, PESTE alebo SLEPTE, čo odráža rôzne kombinácie týchto dimenzií (Matusiková a kol., 2014).

Politické faktory

Politické faktory zahŕňajú vplyv vládnych politík a právnych predpisov na podnikateľské prostredie v krajine, kde firma pôsobí. Patria sem napríklad obchodné regulácie, právne normy upravujúce vymáhanie záväzkov, ako aj zákony chrániace duševné vlastníctvo. Okrem toho, politické faktory zahŕňajú aj stabilitu a bezpečnostnú situáciu v danej oblasti, vrátane rizík, ako napríklad sú vojenské konflikty alebo politické nepokoje (Kaplan, Norton, 2010).

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorov, firma kladie dôraz na makroekonomické faktory ako sú inflácia, hrubý domáci produkt (HDP) a úrokové sadzby. Súčasne venuje pozornosť aj financovaniu, vrátane podmienok poskytovania úverov a fungovania bankového sektora. Okrem toho sa zaoberá daňovou politikou, konkrétne výškou daňových taríf (Brechta, Grasseová 2013).

Sociálno-kultúrne faktory

V sociálno-kultúrnych faktoroch, firmy venujú pozornosť sociálnym aspektom, ako sú demografické faktory (počet obyvateľov, veková štruktúra, geografické rozšírenia a etnická diverzita). Ďalej analýze situáciu na trhu práce (miera nezamestnanosti) a tiež sa zaoberá spoločenskými a kultúrnymi faktormi, kde patria verejné mienky, hodnoty, celková kvalita života (Brechta, Grasseová 2013).

Technologické faktory

Tento faktor sa sústreďí na technický pokrok a technologické inovácie, ktoré sa odohrávajú v prostredí, kde podnik pôsobí. Tieto zmeny môžu prísť nečakane a mať výrazný dopad na podnikové prostredie. Pre udržanie konkurencieschopnosti je nevyhnutné, aby firma monitorovala tieto trendy a investovala do nových technológií. Tento prístup je však spojený s rizikami, keďže nie je možné garantovať, že investície do inovácií prinesú očakávané výsledky. Medzi najdôležitejšie faktory patria investície do výskumu a vývoja, do rýchlosti technologického pokroku, do zlepšovania procesov a produktov, do kapacity výrobných zariadení a do počtu držaných patentov (Matusiková a kol., 2014).

Právne faktory

Legislatívne faktory zahŕňajú rôzne právne predpisy, ako sú daňové zákony, pracovné právo, občiansky a obchodný zákonník, a podobne. Okrem toho je dôležité venovať pozornosť aj právnym normám, nariadeniam, očakávaným legislatívnym zmenám, autorským právam a patentom (Brecht, Grasseová 2013).

Environmentálne faktory

Environmentálne faktory predstavujú poslednú skupinu faktorov v rámci PESTLE analýzy, ktoré ovplyvňujú podnikanie. Vzhľadom na to, že legislatíva neustále zavádza nové ekologické predpisy, je dôležité, aby podniky tieto pravidlá dodržiavali a chránili životné prostredie. Vedenie by malo byť oboznámené s environmentálnymi požiadavkami v ich oblasti. Taktiež firma musí venovať pozornosť klimatickým podmienkam, ktoré môžu mať vplyv na ich činnosť. K ekologickým faktorom zvyčajne patrí vplyv klimatických zmien a vytváraná potreba prechodu na obnoviteľné zdroje energie (Matusiková a kol., 2014).

1.4.3 Porterov model piatich síl

Tento model je nástrojom na skúmanie faktorov vo vonkajšom mikroprostredí firmy, ktoré ovplyvňujú jej konkurenčnú pozíciu. Tento model sa primárne zameriava na analýzu konkurenčného boja a identifikáciu síl, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku dosahovať zisk. Podľa Porterovho modelu existuje päť kľúčových oblastí, ktoré formujú okolité prostredie podniku. Patrí sem: vyjednávací sila zákazníkov, vyjednávací sila dodávateľov, konkurencia medzi existujúcimi firmami, hrozba vstupu nových konkurentov na trh a hrozba substitučných produktov alebo služieb (Magretta, 2012).

Vyjednávací sila odberateľov

Odoberatelia môžu vyvíjať nátlak na firmu tým, že požadujú nižšie ceny alebo lepšiu kvalitu výrobkov. V prípade, že je odberateľov málo alebo len niekoľko nich odkupuje veľkú časť produkcie, ich schopnosť ovplyvňovať podmienky vyjednávania je silná. Ďalším rizikom pre podnik je situácia, keď môžu odoberatelia ľahko prejsť k iným dodávateľom bez významných dodatočných nákladov (Brecht, Grasseová 2013).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia majú silnú vyjednávaciu pozíciu, keď ich na trhu pôsobí málo, zatiaľ čo odberateľov je mnoho. Táto situácia im dáva možnosť zvyšovať ceny a potenciálne znižovať kvalitu tovaru. Táto mocenská nerovnováha je obzvlášť výrazná, keď je produkt, pre odberateľov kriticky dôležitý a neexistujú vhodné náhrady a ak sú náklady na zmenu dodávateľa príliš vysoké. Toto všetko posilňuje vyjednávaciu silu dodávateľov (Brecht, Grasseová 2013).

Konkurencia medzi existujúcimi firmami

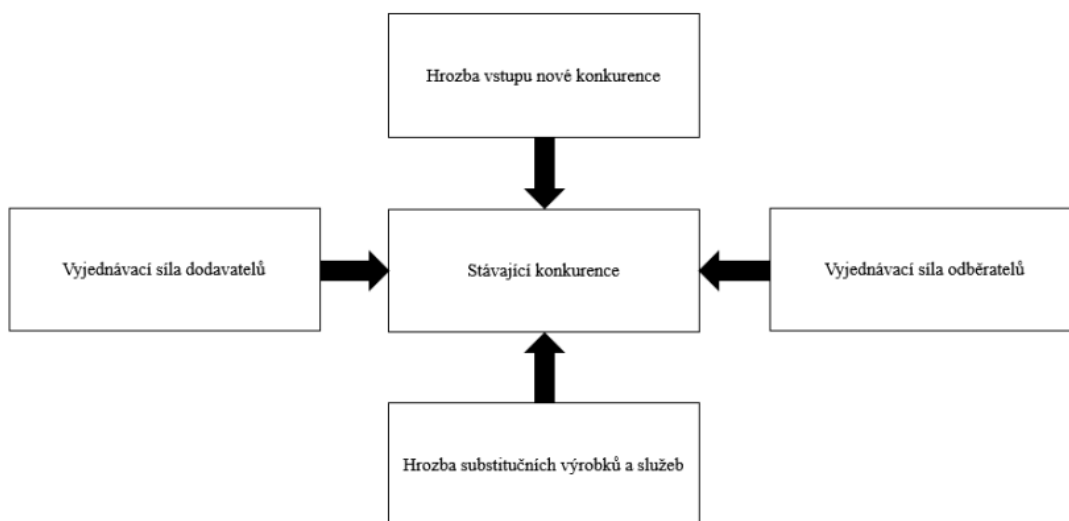
Konkurenčný boj medzi firmou a jej konkurenčnými firmami je bežný jav vo všetkých sektoroch. Pri jeho vysokom stupni môže negatívne ovplyvniť ziskovosť celého priemyslu, a to najmä prostredníctvom poklesu ziskovosti. Firmy sa často snažia znižovať ceny svojich produktov a služieb, aby získali konkurenčnú výhodu. Ďalším faktorom, ktorý môže viesť k zníženiu ziskov, sú zvýšené výdavky na konkurenčné aktivity, ako sú: marketingové kampane, vývoj a uvádzanie nových produktov, zlepšenie služieb zákazníkom. Tieto faktory pomáhajú zvýšiť konkurencieschopnosť firmy na trhu, ale zároveň znižujú zisky firmy (Magretta, 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Výška rizika vstupu nových konkurentov na trh je ovplyvnené prítomnosťou a rozsahom vstupných bariér, ktoré chránia odvetvie pred príchodom nových firiem a potenciálnym zvýšením kapacity daného odvetvia. Táto hrozba môže viesť k poklesu ziskovosti existujúcich podnikov, pretože musia udržiavať konkurencieschopné ceny, aby zabránili ľahkému vstupu nových konkurentov na trh, ktorí by mohli ponúkať rovnaké alebo lepšie produkty a služby za nižšie ceny (Magretta, 2012).

Hrozba substitučných produktov alebo služieb

Alternatívne produkty alebo služby, ktoré poskytujú rovnakú funkciu alebo spĺňajú rovnaké potreby ako vyrábané produkty alebo služby firmy, sa nazývajú substitúty. Tieto alternatívy predstavujú hrozbu pre podnik, najmä ak sú dostupné za nižšiu cenu alebo sú vyššej kvality. Prítomnosť substitútov môže mať negatívny vplyv na ziskovosť nielen jednotlivého podniku, ale aj na celé odvetvie (Magretta, 2012).



Obrázok 3: Porterov model piatich síl
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Magretta, 2012)

1.4.4 SWOT analýza

Na konci strategickej analýzy sa realizuje SWOT analýza. Táto skratka je prebraná z anglického jazyka a jednotlivé písmena predstavujú nasledujúce slová: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti) a Threats (hrozby). Analýza poskytuje informácie pre formovanie stratégie podniku a jeho cieľov. Tento typ analýzy hodnotí podnik z pohľadu jeho vnútorného prostredia (silné a slabé stránky), ako aj vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby). SWOT analýza zahŕňa preskúmanie a posúdenie aktuálneho stavu silných a slabých stránok firmy, ktoré definujú vnútorné aspekty, ovplyvňujúce účinnosť a výkonnosť firmy. Taktiež sa zameriava aj na analýzu vonkajších faktorov, ktoré predstavujú príležitosti a hrozby v rôznych oblastiach, vrátane politického, ekonomického, sociálneho, technologického, legislatívneho a environmentálneho prostredia (Grasseová a kol., 2010).

Pri tvorbe SWOT analýzy je dôležité zohľadniť 6 kľúčových princípov:

- Výstupy analýzy by mali byť relevantné,
- analýza by sa mala zamerať na kľúčové javy a informácie,
- v prípade, že je SWOT analýza súčasťou širšej strategickej analýzy, navrhované riešenia by nemali byť jednorazové,

- SWOT analýza by mala byť nezaujatá a založená na faktických údajoch,
- položky v analýze by mali byť jasne označené a rozpoznateľné (napríklad pomocou čísel alebo odrážok),
- položky v analýze by mali byť vyhodnotené a zoradené podľa ich dôležitosti (Hanzelková, 2017).

Smernica SWOT					
Perspektíva		Silné stránky	Slabé stránky	Príležitosti	Hrozby
	Finančná	Silné stránky a slabiny súčasnej finančnej výkonnosti.		Príležitosti na zvyšovanie trhovej produktivity, ktoré môžu prekonať rozdiel medzi súčasnou úrovňou výkonnosti a celkovým finančným cieľom.	Ohrozenie možnosti udržať alebo zlepšovať výkonnosť. Konkurenčné hrozby, ktoré ovplyvňujú našu obrannú stratégiu a vyjasniť rozsah a rýchlosť potrebných zlepšení.
	Zákazníci	Existujúce silné stránky a slabiny našej hodnotovej ponuky, ako ju vnímajú zákazníci, konkurenti a trh.		Príležitosti na rozšírenie základne zákazníkov, na zacielenie na nové trhy a na zlepšenie našej stratégie hodnoty pre zákazníkov, ako ju vnímajú zákazníci a čo od nás očakávajú.	Hrozby od zákazníkov a konkurencie.
	Procesy	Silné stránky našich vnútorných procesov. V čom sme výnimoční.	Slabiny našich vnútorných procesov a hodnotového reťazca.	Príležitosti na zlepšenie vnútorných procesov, aby bolo možné využiť príležitosti.	Hrozby spôsobené slabými vnútornými procesmi.
	Učenie sa a rast	Silné stránky a slabiny ľudí, kultúry, kľúčových spôsobilostí a strategických schopností.		Príležitosti na rozvoj kultúry, spôsobilosti a schopnosti podporujúcich realizáciu strategických priorít.	Hrozby a riziká realizácie stratégie v dôsledku nedostatočných schopností našich ľudí, nedostatkov v štruktúre, v spôsobilostiach a v kultúre.

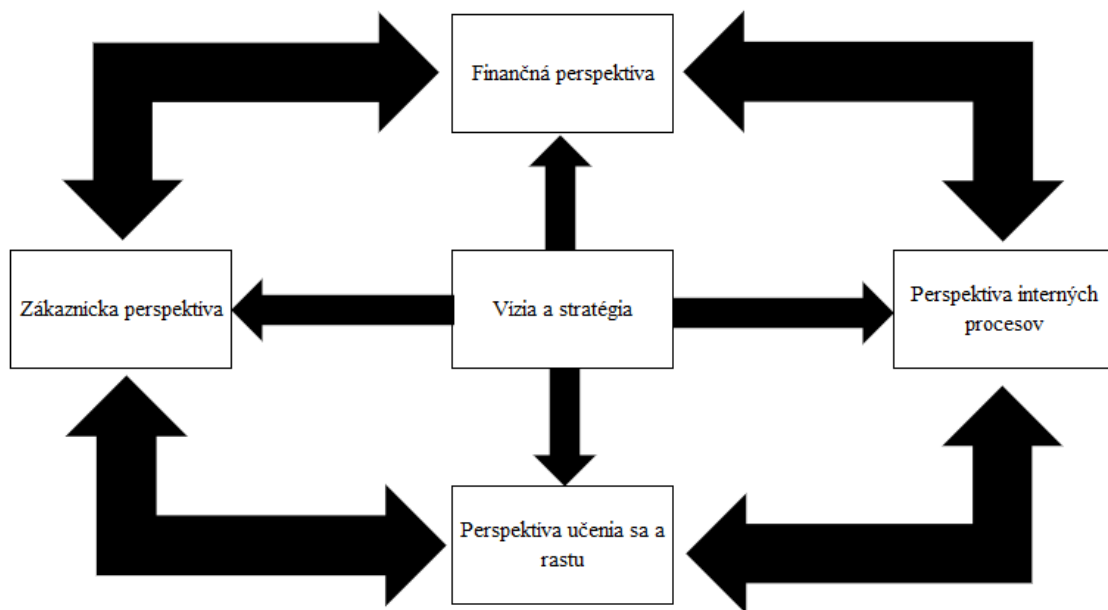
Obrázok 4: SWOT analýza podľa modelu BSC
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaplan, Norton, 2010)

1.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je metóda, ktorá umožňuje detailne zobrazovať a monitorovať stratégiu firmy. Táto metóda by mala podstatne zvýšiť šance na úspešné implementovanie naplánovanej stratégie. Vznik modelu sa pripisuje začiatku 90. rokov a jeho tvorcami sú Robert S. Kaplan a David P. Norton. Ich motiváciou pre vývoj BSC boli výhrady voči prevažne finančnému zameraniu riadiacich, plánovacích a reportovacích systémov v USA. Cieľom BSC bolo rozšíriť finančnú perspektívu podnikov o vyvážený mix finančných a nefinančných ukazovateľov. Tento prístup vychádzal z potreby zohľadniť rôzne oblasti (ako napríklad sú financie a zákazníci) pri hodnotení celkovej výkonnosti firmy (Horváth, 2004).

V súčasnom podnikateľskom prostredí nie je vhodné spoliehať sa výhradne iba na finančné ukazovatele, pretože sa primárne zaoberajú minulosťou. Model BSC poskytuje komplexný pohľad na výkonnosť spoločnosti, ktorý zahŕňa štyri perspektívy:

- Finančná perspektíva
- Zákaznícka perspektíva
- Perspektíva interných procesov
- Perspektíva vzdelávania a rozvoja (Pavelková, Knápková 2012)



Obrázok 5: Model Balanced Scorecard

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Pavelková, Knápková, 2012)

1.5.1 Finančná perspektíva

V kontexte Balanced Scorecard sa finančná perspektíva zameriava predovšetkým na to, aby vlastníci podniku boli spokojní s výnosmi z ich investovaných prostriedkov. Kľúčové ukazovatele zahŕňajú napríklad čistú súčasnú hodnotu, prevádzkový zisk, návratnosť vlastného kapitálu (ROE) a ekonomickú pridanú hodnotu (EVA). Je dôležité, aby finančná perspektíva bola v súlade a navzájom prepojená s ostatnými oblasťami modelu BSC. Toto vzájomné prepojenie, ktoré je orientované na finančné výsledky, poukazuje na to, že hlavným strategickým zámerom firmy je tvorba hodnoty pre jej vlastníkov (Pavelková, Knápková, 2012).

Firmy by mali stanoviť len malý počet hlavných finančných cieľov, no je dôležité, aby tieto ciele boli súčasťou rozkladu, ktorý je naviazaný na ostatné perspektívy BSC. Ciele

by mali zodpovedať základným fázam v životnom cykle stratégie podniku. Model Balanced Scorecard identifikuje tri fázy tohto cyklu:

- **Fáza rastu**, ktorá je charakteristická veľkými investíciami, rozvojom produktov a služieb, expanziou infraštruktúry a budovaním zákazníckej základne.
- **Fáza nasýtenia rastu** je sústredená sa na investície a reinvestície, na zvyšovanie kapacít a je kladený dôraz na dosiahnutie čo najvyššej návratnosti investovaných zdrojov.
- **Fáza zrelosti podniku** je charakteristická tým, že firmy sa v tejto fáze vyznačujú investovaním malých prostriedkov na podporu a zachovanie súčasných operatívnych kapacít a súčasne sa snažia o maximálne zvýšenie prísunu cash flow do firmy (Učeň, 2008).

1.5.2 Zákaznícka perspektíva

V rámci tejto perspektívy sa pozornosť venuje dosahovaniu finančných cieľov firmy cez spokojnosť a vnímanie zákazníkov. Hlavnou myšlienkou je určiť, ako by mala byť firma vnímaná zákazníkmi, aby sa dosiahli stanovené stratégie a ciele. Ciele a ukazovatele v tejto oblasti by mali byť orientované na analýzu a posudzovanie trhového podielu a postavenia firmy na trhu. Je dôležité stanoviť také ciele a ukazovatele, ktoré umožnia identifikovať kľúčové faktory ovplyvňujúce rast alebo pokles v trhovom a zákazníckom segmente (Učeň, 2008).

Je nevyhnutné správne určiť cieľový zákaznícky segment, keďže jeho rozpoznanie a cielená stratégia sú kľúčové pre udržanie konkurenčnej výhody a generovanie obrátov (Bartoňková, 2010).

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2012) sú definované kľúčové metriky ktoré sú vzájomne prepojené a zahŕňajú určité aspekty. Medzi tieto aspekty patria: spokojnosť a vernosť zákazníkov, ich prínos k zisku, podiel na trhu alebo získavanie a udržiavanie zákazníkov. Predpokladá sa, že spokojný zákazník bude verný a zostane pri firme, čo pritiahne ďalších zákazníkov a v konečnom dôsledku povedie k zvýšeniu trhového podielu a ziskovosti.

1.5.3 Perspektíva interných procesov

Perspektíva interných procesov sa zameriava na identifikáciu kľúčových procesov, ktoré sú dôležité pre splnenie očakávaní a cieľov vlastníkov a zákazníkov. Je dôležité najskôr

definovať ciele a ukazovatele v rámci finančnej a zákazníckej perspektívy. Potom je nevyhnutné vytvoriť systém procesov, ktoré v spoločnosti zabezpečia identifikáciu a naplnenie požiadaviek vlastníkov a zákazníkov. Perspektíva interných procesov tiež umožňuje rozpoznať potrebu implementácie nových kľúčových procesov, ktoré prispievajú k efektívnejšiemu dosahovaniu strategických cieľov firmy (Bartoňková, 2010).

Perspektíva interných procesov v rámci Balanced Scorecard sa odlišuje od tradičného hodnotenia výkonnosti podniku v dvoch kľúčových bodoch. Kým tradičné metódy sa sústredia na zlepšovanie existujúcich procesov, BSC pristupuje k identifikácii a implementácii nových procesov, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie vynikajúcich výsledkov, splnenie finančných cieľov a uspokojenie potrieb zákazníkov. Ďalším rozdielom je, že BSC zahŕňa inovačné procesy, ktoré nie sú zahrnuté v tradičných systémoch, pretože sa zameriavajú na riadenie bežných operácií a krátkodobú tvorbu hodnôt. V rámci BSC sa procesy posudzujú z pohľadu dlhodobej tvorby hodnôt, čo by malo viesť k lepšej finančnej výkonnosti podniku v budúcnosti (Kaplan, Norton, 2007).

1.5.4 Perspektíva vzdelávania a rozvoja

Perspektíva vzdelávania a rozvoja je poslednou oblasťou, na ktorú sa Balanced Scorecard zameriava. Táto oblasť zdôrazňuje význam stanovenia cieľov a ukazovateľov, ktoré sú zamerané na rozvoj schopností zamestnancov a celkovej inovačnej kapacity podniku. Cieľom je definovať a dosiahnuť také ciele, ktoré prispievajú k posilneniu podniku, zlepšeniu jeho výkonu v ostatných perspektívach a napokon k realizácii jeho dlhodobej vízie. Táto perspektíva je kľúčová pre pochopenie, ako inovovať tak, aby podnik spĺňal svoje stanovené ciele (Bartoňková, 2010).

Perspektíva vzdelávania a rozvoja je kľúčová pre splnenie definovaných cieľov v oblasti financií, zákazníckej spokojnosti a efektivity interných procesov. Existujú tri hlavné oblasti, ktoré podporujú tento rast a do ktorých by mal podnik významne investovať:

- zamestnanci,
- informačné systémy,
- podnikové procedúry (Pavelková, Knápková, 2012).

V rámci perspektívy vzdelávania a rozvoja sú definované tri kľúčové oblasti: motivácia zamestnancov, ich odborné vzdelávanie a rozvoj, kvalita a efektívnosť manažérskych systémov. Motivácia predstavuje faktory, ktoré vplývajú na pracovnú angažovanosť a

výkonnosť. Kvalifikácia sa týka rozvoja a zlepšovania odborných znalostí a schopností. A posledná oblasť sa zameriava na zabezpečenie hladkého a efektívneho prenosu informácií vo vnútri firmy (Učeň, 2008).

1.5.5 Tvorba modelu BSC

Zostavenie prvého modelu Balanced Scorecard v spoločnosti vyžaduje systematický prístup, ktorý pomôže definovať, ako prepojiť misiu a stratégiu firmy s konkrétnymi cieľmi a ukazovateľmi. Pre úspech projektu je nevyhnutný architekt, ktorý zhromaždí a určí potrebné informácie na vytvorenie modelu BSC. Celý manažerský tím musí byť zapojený do procesu, pretože bez angažovanosti a odhodlaniu top manažmentu nie je možné projekt implementácie Balanced Scorecard spustiť. Tvorba BSC sa rozdeľuje na štyri kroky (Kaplan, Norton, 2007).

Definícia architektúry merania

V rámci tohto kroku sa realizujú dve základné úlohy. V prvej úlohe je úlohou architekta, po konzultácii s top manažmentom, určiť príslušnú obchodnú jednotku pre projekt. V druhej úlohe architekt identifikuje a definuje vzťahy medzi touto obchodnou jednotkou a celkovou štruktúrou spoločnosti (Kaplan, Norton, 2007).

Dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch

V druhom kroku sa realizujú tri špecifické úlohy. Počas prvej úlohy architekt pripravuje informačné materiály o BSC a zhromažďuje relevantnú vnútropodnikovú dokumentáciu, pričom dochádza k rozhovorom s manažérmi. V rámci druhej úlohy dochádza k syntéze, kde architekt spolu s vývojovým tímom prehodnocuje úlohy a určuje ich priority. Tento proces vyústí do vytvorenia a ohodnotenia zoznamu cieľov v rámci všetkých štyroch perspektív BSC. Tretia úloha zahŕňa organizáciu prvého diskusného stretnutia s top manažmentom (Kaplan, Norton, 2007).

Výber a návrh ukazovateľov

V treťom kroku sú stanovené dve hlavné úlohy. Prvá úloha zahŕňa stretnutia architekta s rôznymi tímami, pričom cieľom týchto stretnutí je dosiahnuť štyri základné body: formulovať strategické ciele, identifikovať ukazovatele, ktoré tieto ciele odzrkadľujú, vybrať zdroje kľúčových informácií pre tieto ukazovatele a vytvoriť prepojenia medzi ukazovateľmi v rámci jednotlivých perspektív. Druhá úloha zahŕňa organizáciu a uskutočnenie druhého stretnutia s top manažmentom (Kaplan, Norton, 2007).

Tvorba plánu implementácie

V záverečnom kroku sa vykonávajú tri dôležité úlohy. Prvá úloha sa zameriava na vytvorenie a rozpracovanie plánu zavedenia. Následne sa koná tretie diskusné stretnutie s vrcholovým manažmentom. A v tretej, finálnej úlohe, dochádza k finálnemu dokončeniu a uzavretiu plánu implementácie (Kaplan, Norton, 2007).

1.5.6 Implementácia modelu BSC

Úspech modelu Balanced Scorecard závisí na správnej implementácii. Celý proces zavedenia je rozčlenený do piatich fáz, kde každá fáza má jasne definované ciele zamerania. Vďaka implementácii BSC v spoločnosti je veľká šanca na vytvorenie a posilnenie systému riadenia, ktorý umožní efektívne uskutočňovať firemné stratégie (Horváth, 2004).

Prvá fáza: vytvorenie organizačných predpokladov

V úvodnej fáze implementačného procesu je nevyhnutné stanoviť, pre ktoré podnikové organizačné jednotky bude vytvorená metóda Balanced Scorecard. Ďalším zásadným aspektom pre zavedenie BSC je vytvorenie pravidiel pre efektívne vedenie projektu, vrátane jeho organizácie, postupu, komunikácie, unifikácie používaných metód a rozpoznania faktorov, ktoré sú rozhodujúce pre jeho úspech. Vzhľadom na to, že projekt vyžaduje spoluprácu manažérov z rôznych oblastí a na rôznych úrovniach riadenia, je nevyhnutné mať kvalitný projektový manažment (Horváth, 2004).

Druhá fáza: objasnenie stratégie

Model BSC primárne berie do úvahy stratégie, ktoré už v spoločnosti existujú a neslúži na vytváranie novej stratégie. Ak má spoločnosť jasne stanovené ciele, tieto ciele by mali byť v druhej fáze implementácie jasne spomenuté a vysvetlené. Tento proces umožňuje premeniť ciele na konkrétne a realizovateľné plány, ktoré sú zamerané na zákazníkov, interné procesy a strategické iniciatívy. Je dôležité poznamenať, že metóda BSC môže tiež zaviesť stratégiu, ktorá nie je pre podnik vhodná a môže mu dokonca uškodiť (Horváth, 2004).

Tretia fáza: tvorba BSC

Balanced Scorecard sa skladá z piatich postupných krokov, ktoré sú aplikované na jednotlivé časti firmy. Tieto kroky obsahujú:

- konkretizácia strategických cieľov,
- vytvorenie prepojenia medzi strategickými cieľmi podľa logiky príčin a následkov,
- voľba ukazovateľov,
- stanovenie cieľových hodnôt,
- akceptácia strategických akcií (Horváth, 2004).

Keď je týchto päť krokov spracovaných, vytvorí sa základ pre zavedenie Balanced Scorecard, čo umožňuje dosiahnuť spoločné chápanie stratégie a stanoviť východisko pre monitorovanie jej realizácie (Horváth, 2004).

Štvrtá fáza: proces rozšírenia (roll-out)

Štvrtá fáza sa zameriava na rozšírenie postupov z tretej fázy, teda implementáciu postupov na viaceré časti firmy, čo umožňuje lepšie pochopenie stratégie a poskytuje možnosť sledovania výkonnosti na rôznych úrovniach. Roll-out Balanced Scorecard zvyčajne prispieva k lepšiemu strategickému riadeniu na úrovni celej spoločnosti, pretože ciele a plány sú systematicky prenášané z vyšších úrovní na nižšie. Vďaka BSC dochádza aj k zladeniu cieľov a strategických akcií jednotiek na horizontálnej úrovni (Horváth, 2004).

Piata fáza: zaistenie kontinuálneho nasadenia BSC

Ak by sa práca na modeli Balanced Scorecard skončila ihneď po nastavení strategických cieľov, identifikácii príčin a dôsledkov, výbere metrík a stanovení cieľov pre strategické iniciatívy, poskytla by táto metóda len jednorazový prístup. Je dôležité, aby manažment si uvedomal, že BSC je navrhnutý ako dlhodobý nástroj zameraný na strategické plánovanie a každodenné rozhodovacie procesy. Balanced Scorecard je určený pre organizácie, ktoré sú ochotné a schopné prispôbovať svoje stratégie. Pre firmy je kľúčové vytvoriť spojenie medzi BSC a ich systémom manažmentu, čo možno dosiahnuť nasledujúcimi spôsobmi:

- dôkladná kontrola s dôrazom na realizáciu strategických akcií, ktoré sú súčasťou BSC,
- integrácia BSc do procesu strategického a operatívneho plánovania za účelom neustálej aktualizácie a prispôbovania stratégie,

- integrácia do reportovacieho systému za účelom systematického monitorovania plnenia stanovených cieľov,
- integrácia do manažmentu ľudských zdrojov (Horváth, 2004).

1.5.7 Limity a bariéry metódy BSC

Metóda Balanced Scorecard je limitovaná nedostatočným zohľadňovaním udržateľnosti prostredia. Preto sa vytvoril model SBC (Sustainability Balanced Scorecard). Sustainability Balanced Scorecard je rozšírením tradičného Balanced Scorecard, ktorý integruje environmentálne, sociálne a ekonomické dimenzie do hodnotiaceho rámca, čím umožňuje organizáciám riadiť udržateľnosť. Kým BSC sa zameriava na vyváženie krátkodobého finančného výkonu s nefinančnými faktormi, ktoré podporujú dlhodobú konkurencieschopnosť, SBSC pridáva dimenziu udržateľnosti, ktorá zahŕňa environmentálne a sociálne aspekty. Tento prechod z BSC na SBSC je motivovaný potrebou organizácií efektívne riadiť svoje CSR aktivity a dosahovať udržateľný rozvoj. Zatiaľ čo BSC pozostáva z tradičných perspektív ako financie, zákazníci, interné procesy a učiace sa a rastové procesy, SBSC túto štruktúru dopĺňa o faktory, ktoré sú kritické pre udržateľnosť (environmentálne a sociálne ciele). SBSC tak umožňuje firmám nielen zamerať sa na dosahovanie ziskov, ale aj na ochranu životného prostredia, sociálnu spravodlivosť, čím podporuje dlhodobú udržateľnosť a zodpovedné podnikanie (Hristov a spol., 2019).

Prekážky ukazujú dôvody, pre ktoré môže byť zavedenie Balanced Scorecard neúspešné. Jednou z hlavných prekážok je neschopnosť firmy premeniť svoju víziu na jasné a realizovateľné plány. Ďalší problém môže nastať vtedy, keď sa organizácia zameriava výlučne na dosahovanie finančných cieľov podľa starých manažérskych metód, a keď tímy a jednotlivci uprednostňujú krátkodobé ciele pred rozvojom schopností pre dlhodobý úspech. Ďalšou prekážkou je neúspech pri koordinácii akčných plánov a pridelovania zdrojov. Ďalšou bariérou môže byť nedostatočná alebo jednostranne zameraná spätná väzba počas implementácie stratégie, ktorá je hlavne zameraná na krátkodobé hľadiska a finančné aspekty (Kaplan, Norton, 2007).

2 Analýza súčasného stavu

Druhá kapitola diplomovej práce sa sústreďuje na analýzu vybraného podniku. Najprv bude predstavená analyzovaná spoločnosť vrátane jej obchodnej činnosti a aktuálnej stratégie. Následne bude vykonaná analýza vybraných finančných ukazovateľov, na ktoré sa viaže strategická analýza zameraná na interné a externé prostredie podniku.

2.1 Predstavenie spoločnosti

Názov spoločnosti:	RUDOLF JELÍNEK a.s.
Dátum vzniku a zápisu:	01.01.1994
Sídlo:	Razov 472, 763 12 Vizovice, Česká republika
Identifikačné číslo:	49971361
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Základný kapitál:	233 882 184 CZK
Predmet podnikania:	Hostinská činnosť Výroba a úprava kvasného liehu, konzumného liehu, liehovín a ostatných alkoholických nápojov (s výnimkou piva, ovocných vín, ostatných vín, medoviny a ovocných destilátov získaných pestovateľským pálením) a predaj kvasného liehu, konzumného liehu a liehovín Výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice, 2025)



Obrázok 6: Logo spoločnosti
(Zdroj: Rudolf Jelínek a.s.)

RUDOLF JELÍNEK a.s. je česká firma, ktorá sa špecializuje na výrobu a distribúciu alkoholických nápojov. Medzi jej hlavné produkty patria ovocné destiláty, ovocné likéry, bylenné likéry a borovičky. Spoločnosť bola založená v roku 1894 Rudolfom Jelínkom starším v meste Vizovice, ktoré sa nachádza vo východnej časti Českej republiky. V súčasnosti patrí medzi najväčších výrobcov a distribútorov liehovín v krajine. Pestrá ponuka produktov je dostupná na domácich aj medzinárodných trhoch.

Najznámejším výrobkom spoločnosti je slivovica – destilát vyrábaný z miestne pestovaných sliviek. Tento destilát zreje niekoľko rokov v dubových sudoch, čím získava svoju jedinečnú chuť a arómu. Okrem výrobných zariadení vo Vizoviciach, firma prevádzkuje aj návštevnícke centrum, kde si návštevníci môžu prezrieť históriu a proces výroby destilátov, a taktiež ochutnať niektoré z jej výrobkov.

Spoločnosť úzko spolupracuje s miestnymi poľnohospodármi, aby zabezpečila kvalitné suroviny a zároveň podporovala rozvoj miestnej ekonomiky. Okrem toho sa aktívne zapája do charitatívnych projektov a kultúrnych podujatí v regióne Vizovic a jeho okolia. Pri výrobe sa firma snaží dodržiavať udržateľné a ekologicky šetrné postupy, vrátane recyklácie odpadov a znižovania spotreby energie. Dlhoročná tradícia a vysoká kvalita výrobkov si získala obľubu nielen u domácich, ale aj zahraničných zákazníkov (Rudolf Jelínek a.s., 2025).

2.2 Analýza vybraných finančných ukazovateľov

Táto podkapitola sa zameriava na analýzu spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. prostredníctvom vybraných finančných ukazovateľov. Zdroje informácií na spracovanie tejto časti diplomovej práce pochádzajú z účtovných výkazov podniku za obdobie rokov 2019–2023. Na účely finančnej analýzy boli zvolené ukazovatele, ktoré sú dôležité pre vedenie spoločnosti, a to konkrétne ukazovatele rentability, likvidity, zadlženosti a

aktivity. Okrem týchto ukazovateľov je dôležité aj monitorovanie vývoja tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia pred zdanením a úrokmi (EBIT). Pre lepšie znázornenie sú výsledné hodnoty zobrazené v tabuľkách alebo v grafoch.

2.2.1 Analýza tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia

Analýza tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia predstavuje kľúčovú súčasť finančného riadenia podniku. Sleduje vývoj hlavných ekonomických ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú ziskovosť a finančnú stabilitu spoločnosti. Tržby odrážajú príjmy získané z predaja výrobkov, tovaru alebo služieb a ich vývoj naznačuje výkonnosť podniku na trhu. Náklady zahŕňajú všetky výdavky spojené s podnikateľskou činnosťou a majú zásadný vplyv na tvorbu hospodárskeho výsledku. Výsledok hospodárenia následne ukazuje, či podnik dosahuje zisk alebo stratu a ako efektívne hospodári s dostupnými zdrojmi.

Tabuľka 1: Analýza tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby (v tis. Kč)	492 844	412 321	498 349	582 576	584 525
Náklady (v tis. Kč)	457 324	384 933	477 785	548 102	539 964
EBIT (v tis. Kč)	35 520	27 388	20 564	34 474	44 561

Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. prešla v období 2019–2023 výraznými zmenami vo svojom hospodárení. V oblasti tržieb môžeme pozorovať pokles medzi rokmi 2019-2020. Od roku 2020 nastal nárast až do roku 2023. Náklady mali podobný vývoj ako tržby.

V roku 2019 spoločnosť dosiahla tržby 492 844 tis. Kč, pričom náklady činili 457 324 tis. Kč a EBIT dosiahol hodnotu 35 520 tis. Kč.

Rok 2020 však priniesol dramatický pokles tržieb na 412 321 tis. Kč, čo predstavovalo medziročné zníženie o 16,3 %. Tento pokles možno pripísať dopadom pandémie, ktorá spôsobila uzavretie reštaurácií, obmedzenie exportu a celkový pokles dopytu po alkoholických nápojoch, najmä v segmente gastronómie. Spoločnosť musela reagovať znížením nákladov, ktoré klesli na 384 933 tis. Kč (-15,8 %). Napriek tomu sa jej nepodarilo udržať ziskovosť na úrovni predchádzajúcich rokov a EBIT sa prepadol na 27 388 tis. Kč (-22,9 %).

V roku 2021 sa situácia začala zlepšovať s postupným uvoľňovaním obmedzení a návratom dopytu. Tržby vzrástli na 498 349 tis. Kč (+20,9 %), avšak náklady rástli ešte rýchlejšie a dosiahli 477 785 tis. Kč (+24,1 %). Tento nárast bol spôsobený nielen rastúcimi cenami surovín a logistiky, ale aj snahou dohnať stratené tržby investíciami do marketingu a distribúcie. EBIT sa však aj napriek rastu tržieb znížil na 20 564 tis. Kč (-24,9 %), čo naznačuje, že firma musela v tomto období čeliť zvýšeným prevádzkovým nákladom.

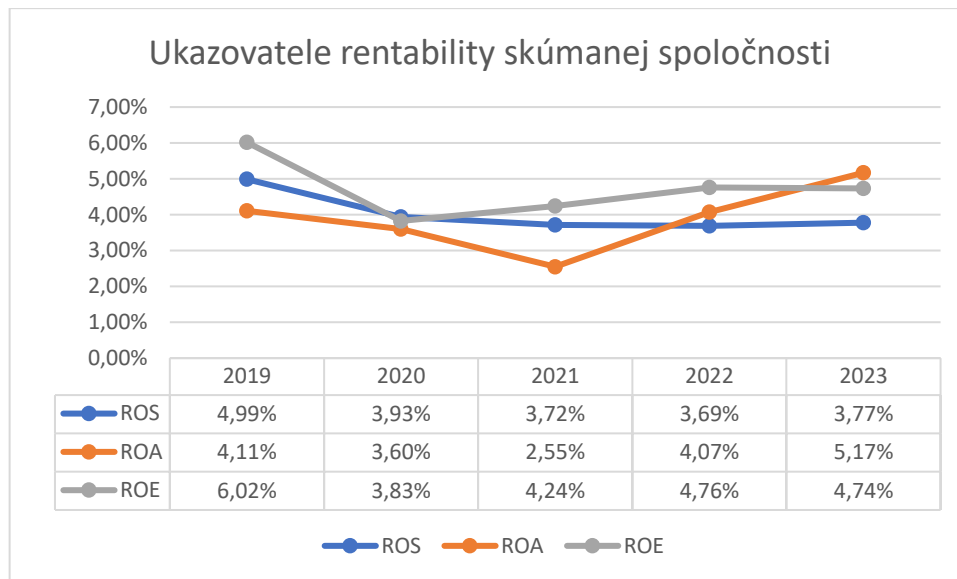
Rok 2022 priniesol ďalší rast tržieb na 582 576 tis. Kč (+16,9 %) a zároveň pokračujúci nárast nákladov na 548 102 tis. Kč (+14,7 %). Pozitívnym signálom bolo výrazné oživenie ziskovosti – EBIT vzrástol na 34 474 tis. Kč (+67,6 %), čo mohlo byť výsledkom efektívnejšieho riadenia nákladov, obnoveného dopytu a zlepšených predajných kanálov.

V roku 2023 sa tempo rastu tržieb takmer zastavilo a dosiahli 584 525 tis. Kč (+0,33 %). Náklady sa mierne znížili na 539 964 tis. Kč (-1,5 %), čo naznačuje snahu spoločnosti optimalizovať prevádzkové výdavky. EBIT pokračoval v raste a dosiahol 44 561 tis. Kč (+29,3 %), čo znamená najvyššiu úroveň za sledované obdobie. Tento vývoj ukazuje, že sa spoločnosti podarilo nielen prekonať pandémiu, ale aj stabilizovať svoje hospodárenie a zlepšiť efektívnosť.

Celkovo možno povedať, že rok 2020 bol krízový, kedy pandémia spôsobila pokles tržieb aj zisku. Nasledovala fáza oživenia a expanzie v rokoch 2021 a 2022, keď spoločnosť čelila rastúcim nákladom, ale postupne obnovila svoju ziskovosť. Rok 2023 priniesol stabilizáciu a ďalší rast EBIT.

2.2.2 Ukazovatele rentability

Pre túto časť analýzy boli vybrané tri ukazovatele rentability: rentabilita tržieb, vlastného kapitálu a aktív. Každý z týchto ukazovateľov je založený na rôznom výsledku hospodárenia. Ukazovatele rentability vlastného kapitálu a tržieb sa vypočítavajú na základe výsledku hospodárenia po zdanení (EAT), zatiaľ čo rentabilita aktív sa hodnotí pomocou výsledku hospodárenia pred zdanením a úrokmi (EBIT). Podrobnejšie údaje sú zhrnuté na grafu číslo 1.



Graf 1: Ukazovatele rentability skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

Rentabilita tržieb (ROS)

Rentabilita tržieb (ROS) v rokoch 2019–2023 prešla obdobím poklesu, následným stabilizovaním a miernym rastom. V roku 2019 dosiahla ROS hodnotu 4,99 %, čo znamenalo, že spoločnosť dokázala z každých 100 Kč tržieb vygenerovať takmer 5 Kč čistého zisku po zdanení. Táto hodnota naznačovala stabilnú prevádzkovú efektívnosť a schopnosť spoločnosti efektívne riadiť náklady.

V roku 2020 však došlo k výraznému poklesu ROS na 3,93 %, čo bolo spôsobené predovšetkým negatívnymi dopadmi pandémie COVID-19. Významný pokles tržieb o 16,3 % a obmedzenie prevádzky v kľúčových odvetviach, ako sú gastronómia a export, viedli k zníženiu ziskovosti. Hoci spoločnosť reagovala znížením nákladov, tento krok nebol dostatočný na udržanie predchádzajúcej úrovne rentability.

V roku 2021 sa situácia začala stabilizovať, avšak ROS naďalej klesol na 3,72 %, čo predstavovalo najnižšiu hodnotu počas celého sledovaného obdobia. Aj keď tržby medziročne vzrástli o 20,9 %, zisk po zdanení nerástol rovnakým tempom. Tento rozdiel mohol byť spôsobený rastom prevádzkových nákladov a rastúcou infláciou, ktoré negatívne ovplyvnili čistú ziskovosť tržieb.

Rok 2022 priniesol prvé známky zotavenia, keď sa ROS mierne zvýšil na 3,69 %. Tento rast naznačoval, že spoločnosť začala efektívnejšie riadiť svoje náklady a využívala

rastúci dopyt, ktorý podporil zvýšenie tržieb o 16,9 %. Hoci rentabilita tržieb ešte nedosiahla predpandemickú úroveň, vývoj naznačoval pozitívny trend.

V roku 2023 sa ROS opäť zvýšil na 3,77 %, čo predstavovalo najlepší výsledok od roku 2020. Tento nárast ukazoval, že spoločnosť dokázala efektívnejšie premieňať tržby na čistý zisk po zdanení, pravdepodobne vďaka lepším prevádzkovým maržiam, optimalizácii nákladov a stabilizácii dopytu.

Rentabilita stálych aktív (ROA)

V roku 2019 dosiahla ROA hodnotu 4,11 %, čo znamenalo, že spoločnosť dokázala efektívne generovať zisk zo svojich aktív. Tento výsledok naznačoval stabilnú prevádzkovú efektívnosť, čo bolo dôsledkom dobrého riadenia nákladov a silnej dopytu po produktoch spoločnosti.

V roku 2020 však došlo k poklesu ROA na 3,60 %, čo bolo spôsobené dopadmi pandémie COVID-19. Nižší dopyt, obmedzená distribúcia a čiastočné zastavenie prevádzky viedli k poklesu tržieb a nižšiemu využitiu výrobných kapacít. Aj keď spoločnosť znížila prevádzkové náklady, tento krok nebol dostatočný na udržanie ziskovosti na úrovni predchádzajúceho roku. V dôsledku toho klesla efektívnosť využitia aktív, čo znamenalo nižšiu schopnosť generovať EBIT z investovaných prostriedkov.

Rok 2021 bol pre ROA najhorším obdobím, keď klesol na 2,55 %, čo bola najnižšia hodnota za celé sledované obdobie. Napriek tomu, že tržby vzrástli o 20,9 %, rast nákladov prevýšil rast príjmov, čo viedlo k ďalšiemu oslabeniu rentability aktív. Rastúce ceny surovín, energií a logistiky spôsobili, že spoločnosť nedokázala udržať ziskovú maržu, čo viedlo k najnižšej efektívnosti využitia aktív za sledované roky.

V roku 2022 sa situácia začala zlepšovať a ROA vzrástol na 4,07 %, čo naznačovalo lepšie využitie aktív a zlepšenie prevádzkovej efektívnosti. Spoločnosť dokázala lepšie riadiť svoje prevádzkové náklady, optimalizovať výrobné procesy a využiť postupný rast dopytu. Tento vývoj naznačoval návrat k efektívnejšiemu hospodáreniu, čo sa prejavilo v raste prevádzkového zisku.

Rok 2023 priniesol najlepší výsledok za celé sledované obdobie, keď ROA vzrástol na 5,17 %. Tento nárast bol dôsledkom výrazného zlepšenia efektivity aktív, čo znamenalo, že spoločnosť dokázala zo svojich investovaných prostriedkov generovať najvyšší prevádzkový zisk. Pravdepodobným faktorom tohto rastu bolo lepšie riadenie nákladovej

štruktúry, efektívnejšie využitie výrobných kapacít a investície do modernizácie prevádzky, ktoré viedli k vyššej produktivite (Rudolf Jelínek, 2023).

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

V roku 2019 dosiahla ROE hodnotu 6,02 %, čo znamenalo, že každých 100 Kč vlastného kapitálu vygenerovalo 6,02 Kč čistého zisku. Tento výsledok ukazoval dobrú návratnosť pre vlastníkov a efektívne využívanie kapitálu.

V roku 2020 však ROE kleslo na 3,83 % v dôsledku pandémie COVID-19, ktorá negatívne ovplyvnila hospodárske výsledky firmy. Pokles tržieb a nižší čistý zisk spôsobili zníženie návratnosti kapitálu, aj keď spoločnosť prijala opatrenia na zníženie nákladov. Tento vývoj naznačoval nižšiu efektivitu využitia vlastných zdrojov a zvýšenú finančnú záťaž podniku.

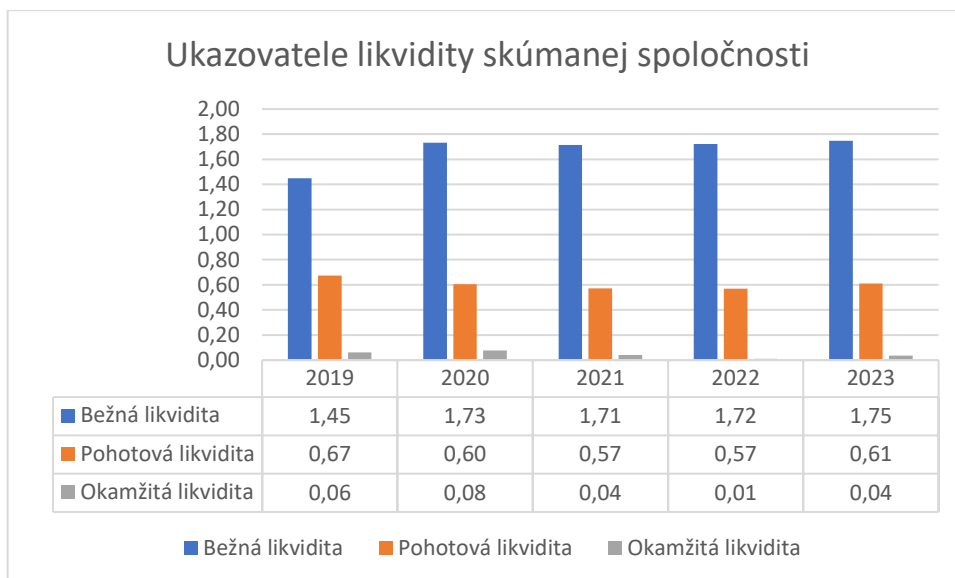
V roku 2021 sa ROE mierne zvýšilo na 4,24 %, čo naznačovalo prvé známky zotavenia. Aj keď rentabilita tržieb a aktív zostávala nízka, nárast zisku po zdanení viedol k lepšiemu zhodnoteniu kapitálu. Spoločnosť sa tak začala pomaly vracat' k efektívnejšiemu hospodáreniu.

Rok 2022 priniesol výrazné zlepšenie, keď ROE vzrástlo na 4,76 %. Stabilizácia ziskovosti a lepšie riadenie nákladov umožnili spoločnosti zvýšiť efektivitu vlastného kapitálu. Tento rast naznačoval obnovenú finančnú stabilitu a schopnosť generovať vyšší čistý zisk pre vlastníkov.

V roku 2023 sa ROE ustálilo na 4,74 %, čo znamenalo, že spoločnosť si dokázala udržať stabilnú návratnosť kapitálu. Tento výsledok ukazuje, že spoločnosť úspešne prekonala výzvy predchádzajúcich rokov a dosiahla udržateľnú úroveň ziskovosti, avšak sa nevrátila na predpandemické percento ROE.

2.2.3 Ukazovatele likvidity

V tejto časti práce sú predstavené ukazovatele likvidity, konkrétne bežná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Tieto ukazovatele slúžia na hodnotenie schopnosti podniku splácať svoje krátkodobé záväzky, čo je kľúčové pre zachovanie finančnej stability a zdravého hospodárenia spoločnosti. Analýza likvidity nám umožňuje zistiť, či firma disponuje dostatočnými prostriedkami na pokrytie svojich dlhov bez toho, aby sa dostala do finančných problémov, a tiež identifikovať prípadné ťažkosti v oblasti jej platobnej schopnosti. Podrobnejšie údaje sú zhrnuté na grafu číslo 2.



Graf 2: Ukazovatele likvidity skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

Bežná likvidita

Bežná likvidita spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. vykazovala v rokoch 2019–2023 stabilný rast, čo naznačuje dobrú schopnosť splácať krátkodobé záväzky. Taktiež sa udržala v preferovaných hodnotách. V roku 2019 dosiahla hodnotu 1,45, čo znamenalo, že na každú 1 Kč krátkodobých záväzkov mala spoločnosť 1,45 Kč obehových aktív. V roku 2020 sa bežná likvidita zvýšila na 1,73, čo bolo pravdepodobne spôsobené nižšími záväzkami a vyššími obehovými aktívami, ktoré vznikli v dôsledku opatrnejšieho hospodárenia počas pandémie. Tento rast pokračoval aj v roku 2021, keď hodnoty klesli len mierne na 1,71, ale stále zostávali na vysokej úrovni. V roku 2022 sa bežná likvidita držala na úrovni 1,72 a v roku 2023 vzrástla na 1,75, čo predstavovalo najvyšší výskyt za celé obdobie sledovania. Tento vývoj ukazuje, že spoločnosť mala v priebehu rokov dostatočnú likviditu na pokrytie svojich záväzkov, čo je dobrým signálom finančnej stability.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vykazovala menšie výkyvy. V roku 2019 bola pohotová likvidita na úrovni 0,67. V roku 2020 sa pohotová likvidita znížila na 0,60, čo môže byť spôsobené rastom zásob alebo oneskorenými platbami od zákazníkov. V roku 2021 klesla pohotová likvidita na 0,57, čo naznačuje väčší podiel menej likvidných aktív (napríklad zásob) v obehovom majetku. V roku 2022 sa situácia nezmenila a pohotová likvidita zostala na

0,57, čo znamenalo stagnáciu v tejto oblasti. Až v roku 2023 nastal mierny nárast na 0,61, čo ukazuje lepšiu schopnosť spoločnosti okamžite pokryť záväzky bez nutnosti predaja zásob.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zaznamenala najväčšie výkyvy a najnižšie hodnoty, pretože meria schopnosť spoločnosti splácať záväzky iba s hotovostnými prostriedkami. V roku 2019 bola na úrovni 0,06. V roku 2020 sa hodnota mierne zvýšila na 0,08, čo mohlo byť spôsobené obozretným hospodárením počas pandémie. V roku 2021 však okamžitá likvidita prudko klesla na 0,04, čo znamenalo, že firma mala k dispozícii iba 4 % svojich záväzkov v hotovosti. Tento negatívny trend pokračoval aj v roku 2022, keď okamžitá likvidita klesla na 0,01, čo signalizovalo extrémne nízke hotovostné rezervy a možnú závislosť od pohľadávok a zásob na pokrytie záväzkov. V roku 2023 sa situácia mierne zlepšila, keď okamžitá likvidita vzrástla na 0,04, ale stále bola na nízkej úrovni, čo naznačuje obmedzené hotovostné rezervy a vyššiu závislosť na iných formách financovania krátkodobých záväzkov.

2.2.4 Ukazovatele zadlženosti

Pre túto časť boli vybrané dva ukazovatele zadlženosti – celková zadlženosť a koeficient samofinancovania. Tieto ukazovatele umožňujú spoločnosti sledovať, akým spôsobom sú aktíva financované, či už z vlastného, alebo cudzieho kapitálu. Podrobnejšie informácie sú zobrazené v tabuľke pod textom.

Tabuľka 2: Ukazovatele zadlženosti skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadlženosť	52,04%	43,71%	45,20%	46,06%	45,34%
Koeficient samofinancovania	47,24%	55,77%	54,15%	53,37%	54,05%

Celková zadlženosť

V roku 2019 dosiahla 52,04 %, čo znamenalo, že viac než polovica aktív bola financovaná dlhmi. Tento stav naznačoval vyššiu mieru zadlženia, ktorá bola spojená s využívaním externých zdrojov na financovanie rastu alebo investícií.

V roku 2020 však celková zadlženosť výrazne klesla na 43,71 %. Tento bol spôsobený nižším využívaním cudzích zdrojov počas pandémie, keď sa firmy snažili znižovať záväzky a byť menej závislé na externom financovaní. Tento krok mohol zlepšiť finančnú stabilitu spoločnosti.

V roku 2021 zadlženosť opäť vzrástla na 45,20 %, čo bolo spôsobené väčším využívaním cudzích zdrojov na podporu obnoveného rastu po pandemickom poklese. Tento mierny nárast však stále znamenal konzervatívnejší prístup k dlhu ako v roku 2019.

Rok 2022 priniesol ďalší mierny nárast celkovej zadlženosti na 46,06 %, čo naznačuje stabilizáciu financovania a možnú snahu firmy využiť cudzí kapitál na optimalizáciu kapitálovej štruktúry.

V roku 2023 zadlženosť mierne poklesla na 45,34 %, čo znamená, že firma udržiavala relatívne stabilnú úroveň dlhu, bez nadmerného zadlžovania. Celkovo sa spoločnosť v priebehu rokov snažila postupne znižovať závislosť na cudzom kapitáli v porovnaní s úrovňou v roku 2019, čo môže byť znakom opatrnejšej finančnej politiky. Spoločnosť sa počas sledovaných období stále držala v odporúčanej hodnote 30-60% celkovej zadlženosti.

Koeficient samofinancovania

V roku 2019 činil koeficient samofinancovania 47,24 %, čo znamenalo, že necelá polovica aktív bola krytá vlastným kapitálom, zatiaľ čo väčšina bola financovaná dlhmi.

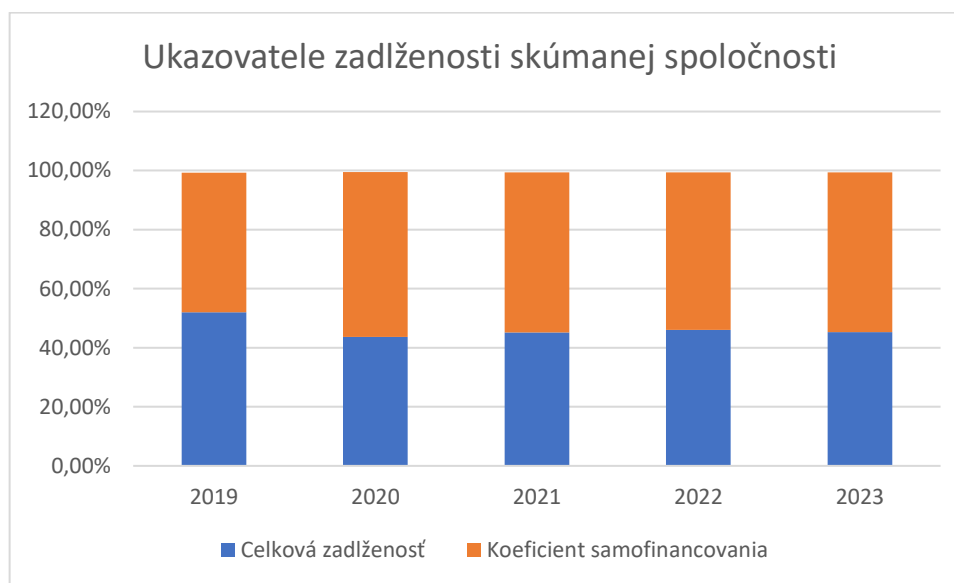
V roku 2020 sa hodnota výrazne zvýšila na 55,77 %, čo ukazuje, že spoločnosť znížila svoju závislosť na externom financovaní a viac sa spoliehala na vlastný kapitál. Tento nárast bol spôsobený obmedzením nových úverov a znížením cudzích zdrojov.

V roku 2021 hodnota mierne klesla na 54,15 %, čo bolo v súlade s miernym nárastom celkovej zadlženosti. Spoločnosť tak opäť začala viac využívať cudzí kapitál, ale stále udržiavala pomerne silnú kapitálovú základňu.

V roku 2022 došlo k ďalšiemu poklesu na 53,37 %, čo ukazovalo na vyváženejší pomer vlastného a cudzieho kapitálu.

V roku 2023 sa koeficient samofinancovania mierne zvýšil na 54,05 %, čo naznačuje stabilizáciu kapitálovej štruktúry a mierne vyšší podiel vlastného kapitálu na financovaní aktív. Tento vývoj potvrdzuje dlhodobú snahu spoločnosti o nižšiu závislosť na cudzom kapitáli.

V grafu číslo 3 môžeme vidieť pomer ukazovateľov zadlženosti. Z tohto grafu je zrejmé, že spoločnosť viac využíva financovanie vlastným kapitálom, ako cudzími zdrojmi.



Graf 3: Ukazovatele zadlženosti skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

2.2.5 Ukazovatele aktivity

Nasledujúce ukazovatele poskytujú prehľad o tom, ako efektívne spoločnosť využíva svoje aktíva. V tejto finančnej analýze boli zahrnuté ukazovatele ako obrat celkových aktív, doba obratu zásob, doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov. Tieto ukazovatele umožňujú zhodnotiť, ako účinne spoločnosť spravuje svoje aktíva a ako efektívne riadi zásoby, pohľadávky a záväzky pri generovaní tržieb a ziskov. V tabuľke číslo 3 sú zobrazené podrobnejšie hodnoty skúmaných ukazovateľov.

Tabuľka 3: Ukazovatele aktivity skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výročných správ spoločnosti 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktív	0,57	0,54	0,62	0,69	0,68
Doba obratu zásob (Dni)	190,74	213,15	201,64	185,53	188,71
Doba obratu pohľadávok (Dni)	151,31	99,48	93,68	89,86	95,13
Doba obratu záväzkov (Dni)	246,39	189,01	176,45	161,04	165,90

Obrat celkových aktív

Obrat celkových aktív vyjadruje schopnosť podniku generovať tržby z celkových aktív. V roku 2019 dosiahla hodnota 0,57, čo znamenalo, že každá koruna investovaná do aktív vygenerovala 0,57 Kč tržieb. V roku 2020 došlo k miernemu poklesu na 0,54, čo bolo spôsobené nižšími tržbami počas pandémie a možným nahromadením aktív, ktoré neboli plne využité.

V roku 2021 sa obrat aktív zlepšil na 0,62, čo naznačovalo vyššiu efektivitu využitia majetku. Tento trend pokračoval aj v roku 2022, keď ukazovateľ vzrástol na 0,69, čo naznačuje lepšie riadenie aktív a vyššiu schopnosť generovať tržby. V roku 2023 hodnota mierne klesla na 0,68, ale stále to predstavovalo výrazne lepší výsledok v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi, čo naznačuje stabilizáciu spoločnosti a efektívne využívanie majetku.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob ukazuje priemerný čas, za ktorý podnik predá svoje zásoby. V roku 2019 dosiahla 191 dní, čo znamenalo, že zásoby boli v priemere držané približne 191 dní pred predajom.

V roku 2020 sa doba obratu zásob predĺžila na 214 dní, čo bolo spôsobené nižším dopytom v dôsledku pandémie a nahromadením skladových zásob. V roku 2021 sa situácia začala zlepšovať, keď sa obrat zásob zrýchlil na 202 dní, čo naznačuje postupné znižovanie nadbytočných zásob a obnovenie predaja.

V roku 2022 sa obrat zásob ďalej skrátil na 186 dní, čo znamenalo lepšie riadenie zásob a rýchlejší predaj. V roku 2023 sa hodnota mierne zvýšila na 189 dní, čo však stále ukazuje lepšiu efektivitu ako v krízovom roku 2020. Celkovo firma postupne zlepšovala riadenie zásob, čo viedlo k ich rýchlejšiemu obratu.

Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok ukazuje priemerný počet dní, za ktorý firma inkasuje svoje pohľadávky. V roku 2019 bola hodnota 152 dní, čo znamenalo, že odberatelia v priemere platili faktúry až po piatich mesiacoch.

V roku 2020 došlo k výraznému zlepšeniu na 100 dní, čo naznačuje, že firma zrýchlila proces vymáhania pohľadávok alebo nastavila prísnejšie platobné podmienky. Tento

pozitívny trend pokračoval aj v roku 2021, keď sa doba obratu pohľadávok skrátila na 94 dní.

V roku 2022 sa doba obratu pohľadávok ešte viac skrátila na 90 dní, čo znamenalo rýchlejšie inkasovanie pohľadávok a lepšie riadenie cash-flow. V roku 2023 sa však tento trend mierne obrátil a doba obratu pohľadávok vzrástla na 96 dní, čo však stále predstavovalo výrazne lepšiu situáciu než v roku 2019. Celkovo možno povedať, že spoločnosť výrazne zlepšila svoju schopnosť získavať platby od odberateľov, čo prispelo k stabilnejšiemu peňažnému toku.

Doba obratu záväzkov

Doba obratu záväzkov ukazuje, za aký čas firma v priemere spláca svoje záväzky voči dodávateľom. V roku 2019 dosiahla hodnota 247 dní, čo znamenalo, že firma si mohla dovoliť pomerne dlhé lehoty splatnosti faktúr.

V roku 2020 sa však tento ukazovateľ znížil na 190 dní, čo naznačuje, že firma začala splácať svoje záväzky rýchlejšie, v snahe zlepšiť vzťahy s dodávateľmi alebo z dôvodu nižšej finančnej flexibility počas pandémie. Tento trend pokračoval aj v roku 2021, keď doba obratu záväzkov klesla na 177 dní, čo znamenalo rýchlejšie splácanie záväzkov v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi.

V roku 2022 sa hodnota ďalej znížila na 162 dní, čo naznačovalo prísnejšie riadenie záväzkov a možnú snahu minimalizovať finančné riziko. V roku 2023 došlo k miernemu predĺženiu na 166 dní, čo však stále znamenalo rýchlejšie splácanie než v roku 2019. Tento vývoj naznačuje, že spoločnosť pristúpila k opatrnejšiemu riadeniu záväzkov a usilovala sa o stabilnú finančnú situáciu bez nadmerného zaťaženia krátkodobými dlhmi.

2.2.6 Zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti

Finančná analýza spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. za obdobie 2019–2023 ukázala, že firma prešla významnými zmenami v oblasti tržieb, nákladov, rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity.

Tržby spoločnosti vykazovali kolísavý trend, pričom najväčší pokles nastal v roku 2020 v dôsledku pandémie. Od roku 2021 firma obnovila rast, čo viedlo k zlepšeniu EBIT a rentability. Rentabilita tržieb (ROS), aktív (ROA) a vlastného kapitálu (ROE) bola v roku 2020 najnižšia, ale od roku 2022 sa začala stabilizovať, pričom najvýraznejšie zlepšenie zaznamenala ROA, čo naznačuje efektívnejšie využívanie aktív.

V oblasti likvidity firma udržiavala stabilnú bežnú likviditu, čo naznačuje jej schopnosť splácať krátkodobé záväzky. Pohotovú likviditu bola stabilná, ale okamžitá likvidita zostala veľmi nízka, čo znamená, že firma mala obmedzené hotovostné rezervy a bola závislá na pohľadávkach a zásobách.

Zadlženosť bola v roku 2019 vyššia, ale v roku 2020 došlo k jej výraznému poklesu, čo naznačuje snahu firmy znížiť závislosť na cudzom kapitáli. Od roku 2021 sa zadlženosť mierne zvýšila, ale firma si udržala silnú kapitálovú základňu, čo potvrdzuje rastúci koeficient samofinancovania.

V rámci ukazovateľov aktivity sa ukázalo, že firma postupne zlepšila obrat aktív, čo znamená efektívnejšie využívanie majetku. Doba obratu zásob sa po pandémie skrátala, čo naznačuje lepšie riadenie zásob. Doba obratu pohľadávok sa výrazne skrátala, čo zlepšilo cash flow, zatiaľ čo doba obratu záväzkov sa skrátala, čo znamená rýchlejšie splácanie záväzkov.

2.3 Strategická analýza

V tejto časti budú vykonané strategické analýzy spoločnosti Rudolf Jelínek a.s.. Vnútorne prostredie podniku je analyzované pomocou McKinseyho metódy 7S, zatiaľ čo vonkajšie prostredie je hodnotené prostredníctvom PESTLE analýzy a Porterovho modelu piatich síl a PESTLE analýzy. Výsledky všetkých vykonaných analýz budú následne premietnuté do SWOT analýzy.

2.3.1 McKinseyho metóda 7S

Analýza vnútorného prostredia podniku bude vykonaná s využitím McKinseyho metódy 7S. Táto metóda ponúka celkový pohľad na spoločnosť prostredníctvom siedmich hlavných aspektov, ktoré sa delia na tvrdé a mäkké faktory.

Stratégia

Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. sa dlhodobo sústreďuje na posilnenie svojej značky na domácom aj globálnom trhu, pričom jej hlavným cieľom je stať sa najväčším producentom a predajcom ovocných destilátov na svete. Okrem toho sa usiluje byť aj najväčším pestovateľom sliviek v Českej republike, čím si zabezpečuje stabilný prísun kvalitných surovín na výrobu svojich produktov. Kľúčovými prvkami jej stratégie sú rast podielu na trhu, diverzifikácia podnikania a udržanie dlhodobej ziskovosti. Spoločnosť

tiež plánuje rozšíriť svoju ponuku o nealkoholické produkty a služby, aby oslovila širšie spektrum zákazníkov a prispôsobila sa novým trendom na trhu. Veľký dôraz kladie na udržateľnosť a kvalitu. Spoločnosť sa zameriava na dlhodobé zabezpečenie kvalitného ovocia, ktoré je kľúčové pre výrobu kvalitných destilátov. Investuje do modernizácie výrobných procesov a technológií a snaží sa optimalizovať využívanie zdrojov. Okrem toho kladie veľký dôraz na ochranu životného prostredia, implementuje agrofotovoltaiku a využíva odpadné teplo na zlepšenie energetickej efektívnosti. V posledných rokoch spoločnosť podnikla niekoľko významných krokov na zabezpečenie dlhodobej stability. Investovala do rekonštrukcie hlavnej kotolne, modernizácie destilačných technológií, výmeny chladiacich systémov a zavedenia reverznej osmózy. Taktiež pokračuje v expanzii na zahraničné trhy – v roku 2023 sa produkty Rudolf Jelínek predávali v 27 krajinách, pričom kľúčovými trhmi zostávajú Slovensko, Poľsko, USA a Rakúsko. Marketingová stratégia sa silne orientuje na online prostredie, pričom spoločnosť realizuje výkonnostné kampane a zameriava sa na budovanie značky prostredníctvom televíznych reklám a spolupráce so sklárňou MOSER na exkluzívnych edíciách destilátov. Stratégia spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. je teda postavená na kombinácii tradičných hodnôt a inovácií, pričom sa neustále prispôsobuje výzvam trhu a meniacim sa spotrebiteľským preferenciám. Spoločnosť sa snaží nielen zvyšovať svoju ziskovosť a efektívnosť, ale aj udržiavať vysokú kvalitu svojich produktov a posilňovať svoju pozíciu v segmente prémiových ovocných destilátov (Interné informácie Rudolf Jelínek, 2025).

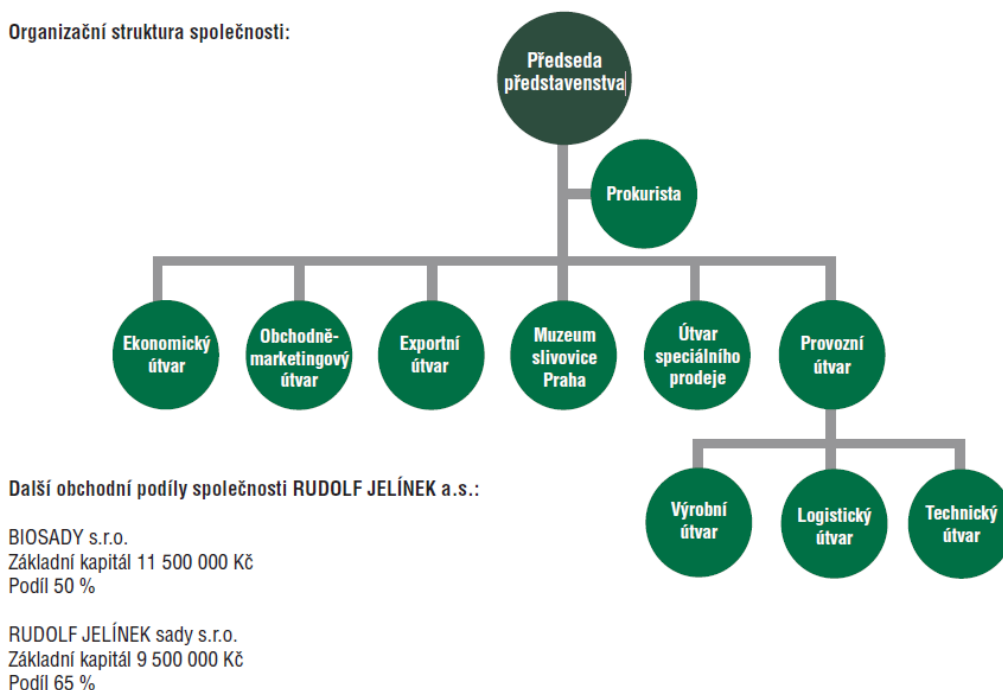
Štruktúra

Rudolf Jelínek a.s. má jasne definovanú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje efektívne riadenie výroby, predaja, marketingu a logistiky. Na vrchole riadenia stojí predstavenstvo, ktoré rozhoduje o strategickom smerovaní a kľúčových investíciách. Na operatívnej úrovni je spoločnosť rozdelená do viacerých útvarov. Ekonomický útvar sa stará o finančné riadenie a účtovníctvo. Obchodno-marketingový útvar zabezpečuje predaj výrobkov a marketingovú stratégiu. Exportný útvar riadi predaj do viacerých krajín, pričom kľúčovými trhmi sú Slovensko, Poľsko, USA a Rakúsko. Múzeum slivovice Praha, čo tvorí múzeum a predajňu destilátov. Provozní útvar zodpovedá za každodennú prevádzku a údržbu výrobných zariadení. Pod provozní útvar patrí výrobný, logistický a technický útvar. Výrobný útvar riadi proces destilácie a plnenia finálnych produktov. Technický útvar zabezpečuje investície do modernizácie výrobného procesu

a efektívnejšieho spracovania ovocia. Logistický útvar sa stará o skladovanie a distribúciu produktov, pričom špeciálny predaj sa sústreďuje na limitované edície a exkluzívne objednávky.

Spoločnosť má tiež dcérske spoločnosti, ako je BIOSADY s.r.o., ktorá sa venuje ekologickému pestovaniu ovocia, a RUDOLF JELÍNEK sady s.r.o., ktorá spravuje slivkové sady (RUDOLF JELÍNEK, 2024).

Organizační struktura společnosti:



Obrázok 7: Organizačná štruktúra skúmanej spoločnosti

(Zdroj: Výročná správa Rudolf Jelínek, a.s., 2023)

System

Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. používa komplexné systémy na zabezpečenie plynulého fungovania výroby, distribúcie, financií a kontroly kvality. Vďaka moderným technológiám a efektívnym riadiacim mechanizmom dokáže udržiavať vysoký štandard výroby ovocných destilátov a zároveň optimalizovať prevádzkové náklady. V oblasti výrobných a technologických systémov, firma kombinuje tradičné metódy destilácie s modernými inováciami. Celý proces výroby je starostlivo kontrolovaný – od spracovania ovocia, cez destiláciu, až po zrenie a balenie finálnych produktov. Destilácia využíva pokročilé technológie, ktoré umožňujú presné riadenie teploty a optimalizáciu chuťových

vlastností destilátov. Zrenie prebieha v rôznych druhoch sudov, vrátane dubových a špeciálnych sudov po whisky a rume, ktoré dodávajú produktom jedinečný charakter. Automatizované plniace linky zabezpečujú efektívne a hygienické balenie, pričom spoločnosť pravidelne investuje do modernizácie výrobných kapacít, ako napríklad výmeny chladiacich systémov, zavedenia reverznej osmózy a rozšírenia skladovacích kapacít na zrenie destilátov. Logistické a distribučné systémy zohrávajú kľúčovú úlohu v prevádzke spoločnosti, zodpovedajú za skladovanie a distribúciu produktov na domáci aj zahraničný trh. Spoločnosť používa automatizované systémy riadenia zásob, ktoré sledujú pohyb surovín a hotových výrobkov v reálnom čase, čo umožňuje efektívnu distribúciu a prehľad. Produkty Rudolf Jelínek sú distribuované cez veľkoobchodných partnerov, vlastné predajne a exportné siete do viacerých krajín, pričom hlavné trhy sú Slovensko, Poľsko, USA a Rakúsko. Okrem tradičných predajných kanálov firma aktívne rozvíja e-commerce a investuje do online predaja, správy objednávok a zákazníckej podpory. V oblasti finančných a kontrolných systémov využíva spoločnosť moderné ERP systémy, ktoré umožňujú efektívne riadenie financií, plánovanie nákladov a optimalizáciu cash-flow. Interné audity a pravidelné finančné kontroly zabezpečujú transparentnosť hospodárenia a súlad s regulačnými požiadavkami. Spoločnosť tiež využíva bankové financovanie a aktívne riadi svoje záväzky a investície s cieľom udržať stabilnú finančnú pozíciu. Rudolf Jelínek a.s. kladie veľký dôraz aj na systémy kvality a udržateľnosti, aby jeho produkty spĺňali najvyššie štandardy. Výroba sa riadi prísnyimi normami a certifikáciami, ako sú HACCP a ISO, ktoré garantujú bezpečnosť potravín a konzistentnú kvalitu produktov. V oblasti energetickej efektívnosti firma realizuje projekty zamerané na znižovanie spotreby plynu a elektriny, vrátane rozširovania fotovoltaiických elektrární a využívania odpadového tepla na zlepšenie udržateľnosti výrobných procesov. Okrem toho sa spoločnosť sústreďuje na ekologické pestovanie ovocia a zavádzanie agrofotovoltaiických systémov, ktoré kombinujú výrobu energie so zachovaním biodiverzity v ovocných sadoch (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Štýl

Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. spája tradíciu s moderným riadením a kladie dôraz na efektívnosť, inovácie a dlhodobú udržateľnosť. Riadiaci štýl sa zakladá na otvorenej komunikácii, kolektívnom rozhodovaní a silnej orientácii na zákazníka, čo spoločnosti umožňuje rýchlo reagovať na zmeny trhu. Vedenie spoločnosti podporuje

transparentnosť a spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami, pričom zamestnanci majú priestor prichádzať s novými nápadi a podieľať sa na inováciách. Spoločnosť sa vyznačuje flexibilitou a schopnosťou adaptácie, čo jej umožnilo zvládnuť výzvy ako rastúce náklady na suroviny, zmeny v legislatíve alebo vývoj spotrebiteľských preferencií. Dôležitým prvkom riadenia je dôraz na zákaznícku skúsenosť, čo sa prejavuje investíciami do digitálneho marketingu, expanzie na zahraničné trhy a modernizácie výrobných procesov. Spoločnosť aktívne podporuje kreativitu a inovácie, čím motivuje zamestnancov k hľadaniu nových riešení a neustálemu zlepšovaniu produktov. Systém riadenia je postavený na silnom vedení, decentralizácii rozhodovacích procesov a strategickom plánovaní, pričom všetky kroky sú v súlade s dlhodobou víziou spoločnosti. Etika a zodpovedné podnikanie sú základnými hodnotami firmy, ktorá si vďaka tomu udržiava silnú pozíciu nielen na domácom, ale aj medzinárodnom trhu (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Spolupracovníci

Spoločnosť sa zameriava na kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov, ktorí sú kľúčom k jej dlhodobému úspechu. Zamestnanecká štruktúra je zložená z odborníkov z rôznych oblastí – od výroby ovocných destilátov cez obchod a marketing až po technológie a logistiku. Vedenie firmy si uvedomuje, že motivovaní a angažovaní zamestnanci sú jedným z hlavných pilierov prosperity, a preto podporuje ich profesijný rast, vzdelávanie a aktívne zapájanie do inovácií. Firemná kultúra je založená na otvorenej komunikácii a spolupráci medzi zamestnancami na všetkých úrovniach riadenia. Manažment podporuje zdieľanie informácií, tímovú spoluprácu a kolektívne rozhodovanie, čím vytvára prostredie, kde majú zamestnanci možnosť aktívne prispievať k rastu spoločnosti. Táto transparentnosť umožňuje rýchle riešenie problémov a efektívnejšie riadenie procesov naprieč všetkými oddeleniami. Spoločnosť sa stará o stabilné pracovné podmienky a ponúka zamestnancom široké možnosti profesijného vzdelávania, vrátane odborných kurzov a školení. Podpora kariérneho rastu je jedným z hlavných faktorov, ktoré prispievajú k vysokej miere lojality zamestnancov a ich dlhohodej spokojnosti. Priemerný vek zamestnancov sa pohybuje okolo 41 rokov, pričom vzdelanostná štruktúra je pestrá – od odborných technických škôl až po vysokoškolské vzdelanie v oblastiach ako potravinárstvo, chémia, marketing alebo obchod. Dôležitou súčasťou firemnej filozofie je podpora inovácií a aktívne zapojenie zamestnancov do rozvoja spoločnosti. Firma

pomocou bonusov motivuje svojich pracovníkov k hľadaniu nových riešení v oblasti výroby, marketingu aj distribúcie a oceňuje nápady, ktoré vedú k efektívnejším procesom, lepšej kvalite produktov alebo zlepšeniu zákazníckej skúsenosti (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Schopnosti

Spoločnosť sa vyznačuje mnohými schopnosťami, ktoré jej umožňujú zostať lídrom na trhu ovocných destilátov. Kľúčovými oblasťami, v ktorých firma exceluje, sú výroba kvalitných destilátov, inovácie v produktovom vývoji, efektívne riadenie distribúcie a silný marketing zameraný na budovanie značky. Vďaka dlhoročnej tradícii a neustálemu zlepšovaniu procesov dokáže firma nielen udržiavať vysoký štandard kvality, ale aj flexibilne reagovať na zmeny trhu a prispôbovať sa novým trendom v odvetví liehovín. Jednou z najdôležitejších schopností spoločnosti je majstrovstvo v destilácii a zrení ovocných páleniek, ktoré sú založené na viac než 130-ročnej histórii firmy. Vďaka podrobnej znalosti surovín, tradičných metód a moderných technológií dokáže Rudolf Jelínek vyrábať destiláty s jedinečným charakterom a konzistentnou kvalitou. Proces spracovania ovocia a samotnej destilácie je precízne riadený, čo zabezpečuje optimálny chuťový profil každého produktu. Okrem tradičnej výroby sa spoločnosť vyznačuje schopnosťou inovovať a vyvíjať nové produkty, ktoré reagujú na súčasné trendy a meniace sa preferencie zákazníkov. Spoločnosť investuje do vzdelávania svojich zamestnancov a ponúka odborné školenia, jazykové kurzy, manažérske tréningy a školenia v oblasti technológií a bezpečnosti práce. Spoločnosť kladie veľký dôraz na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, pravidelne vykonáva kontroly v rámci celého výrobného procesu, aby zabezpečila dodržiavanie BOZP štandardov. Tieto kontroly sú podporované školeniami a vzdelávacími aktivitami, ktoré zamestnancom poskytujú potrebné informácie a zručnosti na zabezpečenie bezpečného pracovného prostredia (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Zdieľané hodnoty

Základom zdieľaných hodnôt spoločnosti je tímová práca, ktorá je kľúčová pre kvalitný a plynulý chod podniku. Spoločnosť podporuje otvorenú komunikáciu a spoluprácu medzi zamestnancami, čo umožňuje efektívne rozhodovanie a hladkú koordináciu medzi jednotlivými oddeleniami. Tímová práca je spojená aj s pravidlami slušného správania a etikety, ktoré by mali zamestnanci dodržiavať, nielen medzi sebou, ale aj pri kontakte s

klientmi a obchodnými partnermi. Vedenie firmy kladie dôraz na profesionalitu a dôslednosť, pričom zamestnancov motivuje k neustálemu zlepšovaniu svojich schopností. Dôležitým prvkom je aj udržateľnosť a zodpovednosť. V súlade s modernými ekologickými trendmi sa spoločnosť spolu so zamestnancami aktívne venuje technikám, ako byť šetrný k životnému prostrediu, nielen v rámci výrobných procesov, ale aj v každodennom chode firmy. Na pracovisku boli zavedené opatrenia, ako triedenie odpadu pomocou špeciálnych košov, zrušenie jednorazového riadu v jedálni a používanie recyklovaného papiera. Tieto opatrenia sú súčasťou širšej stratégie zameranej na ekologickú výrobu, efektívne využívanie prírodných zdrojov a znižovanie uhlíkovej stopy. Ďalším dôležitým aspektom vnútornej kultúry je férový prístup k zamestnancom a ich podpora. Spoločnosť dbá na rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, čo prispieva k ich dlhodobej spokojnosti a lojalite. Zamestnanci majú príležitosť profesijného rastu a sú podporovaní v osobnej zodpovednosti a aktívnom zapájaní sa do firemných procesov (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

2.3.2 PESTLE analýza

Ďalšou vykonanou strategickou analýzou je PESTLE analýza. Táto analýza sa zameriava na vonkajšie makroprostredie podniku, pričom hodnotí potenciálne príležitosti a hrozby, ktoré môžu ovplyvniť jeho činnosť. Skúma PESTLE faktory, medzi ktoré patria politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a environmentálne aspekty. Tieto faktory majú významný vplyv na podnikové prostredie a môžu ovplyvniť jeho výkonnosť alebo strategické smerovanie.

Politické faktory

Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. je ovplyvňovaná rôznymi orgánmi moci, a preto je pre ňu politická stabilita mimoriadne dôležitá. Z tohto dôvodu je nevyhnutné neustále sledovať politický vývoj nielen na domácej scéne, ale aj v zahraničí. V Českej republike panuje stabilná demokratická situácia v rámci politického systému. V októbri 2021 sa uskutočnili voľby do Poslaneckej snemovne, v ktorých zvíťazili koalíčné strany SPOLU (ODS, TOP 09, KDU-ČSL) a PirSTAN (Piráti a Starostovia) (Vláda.cz, 2025). Česká republika je od roku 2004 členom Európskej únie. Spoločnosť nepredáva svoje produkty len na domácom trhu (31 % tržieb pochádza z medzinárodného predaja, pričom medzi hlavné exportné trhy patria Slovensko, Poľsko, USA a Rakúsko. Expanzia na zahraničné trhy predstavuje

významný faktor rastu spoločnosti a posilňuje jej konkurencieschopnosť na medzinárodnej úrovni (Rudolf Jelínek, 2023)), ale aj v rámci členských štátov EÚ, pričom členstvo v únii je pre ňu kľúčové najmä z hľadiska výhod spojených s voľným pohybom tovaru a kapitálu. Tento aspekt zahŕňa aj odstránenie colných bariér, čo uľahčuje obchodné aktivity a zvyšuje konkurencieschopnosť podniku na európskom trhu.

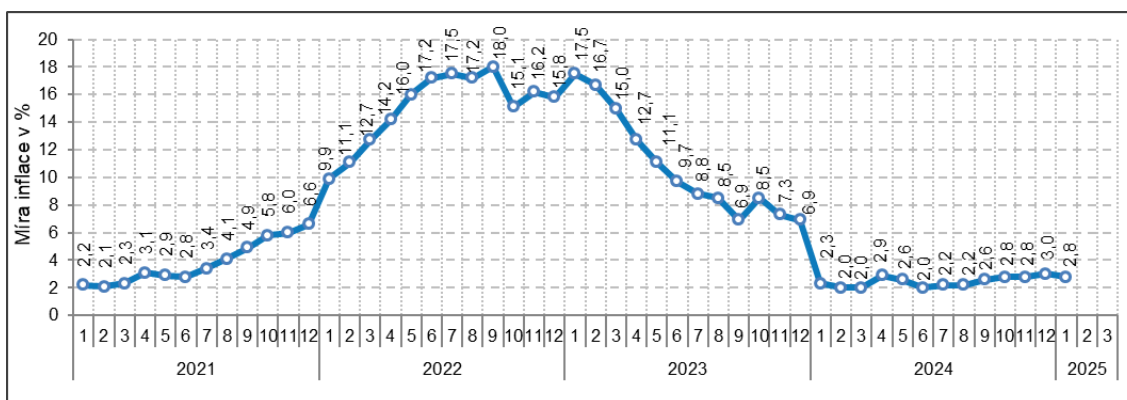
Ďalším politickým faktorom je zvyšovanie spotrebnej dane na liehoviny výrazne ovplyvňuje konkurencieschopnosť spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., najmä v porovnaní s pivom a vínom, na ktoré sa vzťahuje nižšia daňová sadzba. V rámci konsolidačného balíčka česká vláda plánuje postupné zvyšovanie dane z liehu – od roku 2025 sa očakáva nárast o 10 % a v roku 2026 o ďalších 5 %. Toto opatrenie síce prinesie vyššie príjmy do štátneho rozpočtu, avšak zároveň znižuje konkurencieschopnosť liehovín na trhu, keďže vedie k rastu cien finálnych produktov a potenciálnemu poklesu spotreby (Ministerstvo financií ČR, 2025).

Posledným spomenutým politickým faktorom je vojnový konflikt na Ukrajine, ktorý spôsobil nestabilitu na trhu energií a surovín, čo viedlo k prudkému nárastu cien plynu, elektriny a základných surovín potrebných na výrobu alkoholických nápojov. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. vo svojich finančných správach upozorňuje, že zvýšené ceny energií a surovín negatívne ovplyvňujú prevádzkové náklady a vyžadujú zavedenie úsporných opatrení (Rudolf Jelínek, 2023). Napríklad cena zemného plynu v roku 2022 vzrástla o viac ako 300 % v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi, čo zásadne zvýšilo výrobné náklady, najmä v energeticky náročných procesoch, ako je destilácia. Rovnako došlo k rastu cien obilnín a ovocia, ktoré sú kľúčové pre výrobu destilátov, čo predstavuje ďalšiu výzvu pre spoločnosť (Český štatistický úrad, 2025).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zohráva kľúčovú úlohu v strategickom rozhodovaní a finančnej stabilite spoločnosti Rudolf Jelínek a.s.. Ako výrobca ovocných destilátov je firma citlivá na makroekonomické zmeny, ktoré ovplyvňujú nielen domácu spotrebu, ale aj exportné trhy. Medzi hlavné ekonomické faktory, ktoré v posledných rokoch zasiahli jej podnikanie sa radia: vysoká inflácia, rastúce úrokové sadzby, zmeny v spotrebiteľskom správaní, kurzové výkyvy a investície do modernizácie výrobných procesov.

Inflácia v Českej republike prešla v posledných štyroch rokoch výraznými zmenami, od stabilného rastu cez prudké zdražovanie až po postupnú normalizáciu. Tento vývoj je možné vidieť na grafe nižšie.



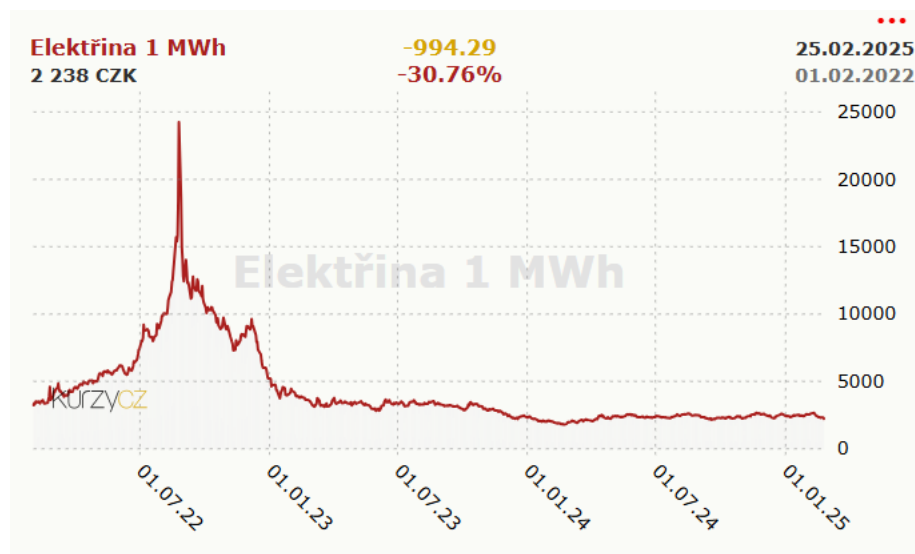
Graf 4: Medziročná miera inflácie

(Zdroj: Kurzy.cz, 2025)

V roku 2021 sa inflácia udržiavala na stabilnej úrovni okolo 3 %, avšak ku koncu roka začala rásť a dosiahla približne 6 % v dôsledku zvyšujúcich sa cien energií a surovín po pandémie. Rok 2022 priniesol prudký nárast inflácie, ktorá z januárových 9,4 % vystúpila na maximum 18 % v septembri a októbri. Hlavnými faktormi tohto rastu boli zdražovanie energií, palív a potravín v dôsledku vojny na Ukrajine a narušenia dodávateľských reťazcov. Česká národná banka na situáciu reagovala zvyšovaním úrokových sadzieb. V priebehu roka 2023 inflácia začala klesať – z januárovej hodnoty 17,6 % sa do konca roka znížila na 7 %. Tento pokles bol spôsobený zmiernením cien energií, oslabením dopytu a vplyvom vyšších úrokových sadzieb, ktoré obmedzili spotrebiteľské výdavky. V roku 2024 inflácia pokračovala v poklese a v decembri dosiahla 2,4 %, čím sa priblížila k inflačnému cieľu ČNB. Stabilizáciu podporilo zníženie cien energií, posilnenie kurzu českej koruny a obnovenie dôvery v ekonomiku. Na začiatku roku 2025 sa inflácia pohybuje okolo 2,5 %, čo zodpovedá štandardným ekonomickým podmienkam. Po období extrémneho rastu cien v rokoch 2022 a 2023 sa ekonomika stabilizovala vďaka zásahom centrálnych bánk a poklesu cien energií (Kurzy.cz, 2025).

V reakcii na vysokú infláciu zvýšila Česká národná banka (ČNB) úrokové sadzby až na 7 %, čo spôsobilo zdraženie úverov pre podniky. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s., ktorá investuje do modernizácie a expanzie, tak čelila vyšším nákladom na financovanie. V roku 2024 začala ČNB postupne znižovať úrokové sadzby na 3,75 %, čo podnikom umožňuje výhodnejší prístup k úverom a podporuje investičné aktivity (ČNB, 2025).

Ceny energií, najmä elektriny a plynu, zohrávajú kľúčovú úlohu v nákladovej štruktúre spoločnosti Rudolf Jelínek a.s.. V roku 2023 spoločnosť čelila vysokým cenám elektriny a plynu, ktoré boli dôsledkom pretrvávajúcich dopadov energetickej krízy z predchádzajúcich rokov. Zvýšené náklady na energie viedli k rastu výrobných výdavkov, čo mohlo ovplyvniť cenotvorbu a ziskové marže podniku. V priebehu roka 2024 sa ceny energií postupne stabilizovali a začali mierne klesať, čo prinieslo úľavu pre priemyselné podniky vrátane Rudolf Jelínek a.s.. Tento pokles umožnil spoločnosti optimalizovať prevádzkové náklady a posilniť svoju finančnú stabilitu. Na začiatku roka 2025 sa očakávalo, že ceny elektriny a plynu budú naďalej klesať alebo stagnovať, avšak výrazné zníženie už nebolo pravdepodobné. To znamenalo potrebu dlhodobej stratégie zameranej na zabezpečenie energetickej efektívnosti a stabilizáciu nákladov. Medzi možné riešenia patrili investície do obnoviteľných zdrojov energie alebo uzatvorenie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi, čo by spoločnosti pomohlo zmierniť budúce cenové výkyvy a zabezpečiť udržateľný rast (Kurzy.cz, 2025)



Graf 5: Vývoj ceny elektriny

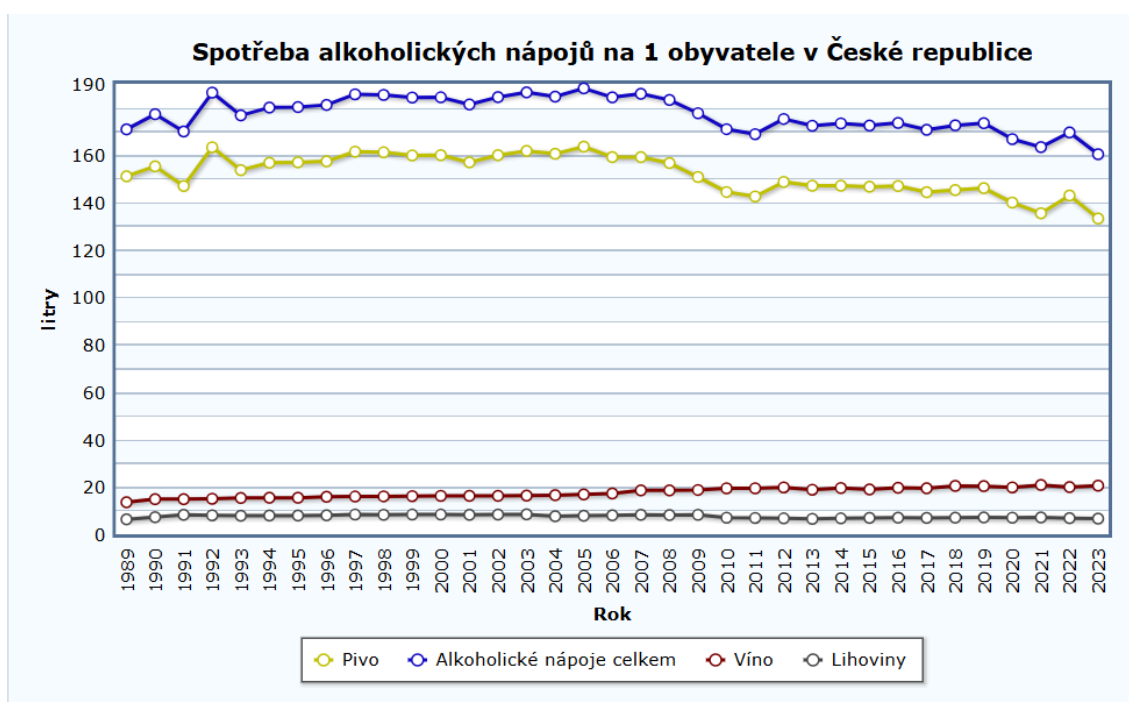
(Zdroj: Kurzy.cz, 2025)

Sociálne faktory

Sociálne faktory zahŕňajú zmeny v demografických trendoch, životnom štýle, hodnotách a správaní spotrebiteľov, ktoré priamo ovplyvňujú dopyt po produktoch a službách. Medzi tieto faktory patrí veková štruktúra obyvateľstva, kultúrne preferencie, zdravotné trendy a zmeny v spotrebiteľských návykoch. Hlavným sociálnym faktorom v tomto je spotreba alkoholu. Česká republika je celosvetovo známa vysokou spotrebou alkoholu.

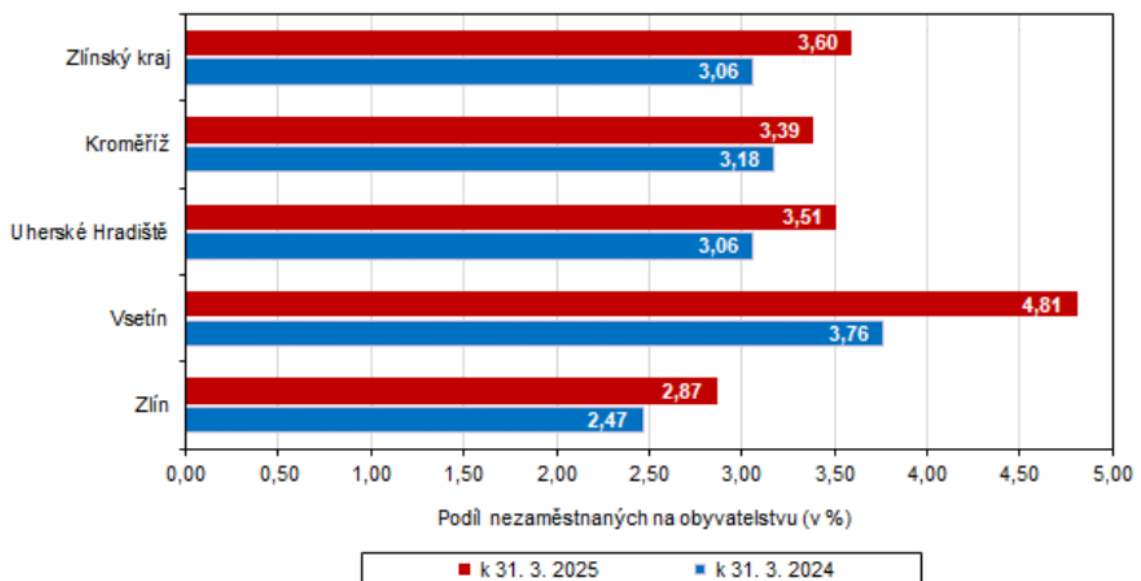
Podľa údajov Českého štatistického úradu sa spotreba alkoholu na obyvateľa v priebehu sledovaných rokov pomaly znižuje.

Za posledné tri roky zaznamenala spotreba alkoholických nápojov v Českej republike mierne klesajúci trend. V roku 2021 bola priemerná spotreba alkoholu na jedného obyvateľa stabilná a pohybovala sa na úrovni približne 163,3 litrov alkoholických nápojov na osobu (9,72 litrov čistého liehu). V tomto období bola konzumácia piva stále dominantná, pričom významnú časť tvorili aj víno a liehoviny. V roku 2022 sa spotreba alkoholu mierne zvýšila na 169,5 litra alkoholických nápojov na osobu (9,73 litrov čistého liehu). V roku 2023 sa vyskytol pokles, pričom priemerná spotreba alkoholu dosiahla 160,3 litrov alkoholických nápojov na osobu (9,4 litrov liehu). Stabilizácia cien energií a surovín prispela k spomaleniu rastu cien alkoholických nápojov, avšak spotrebiteľské návyky sa postupne menili. Rastúca popularita zdravého životného štýlu a uvedomelejšia konzumácia alkoholu mohli taktiež ovplyvniť dopyt po tradičných alkoholických nápojoch. Postupné obmedzovanie konzumácie drahších alkoholických produktov ovplyvňujú legislatívne zmeny, ako napríklad zvyšovanie spotrebnej dane na liehoviny (Český štatistický úrad, 2025).



Graf 6: Spotreba alkoholických nápojov na obyvateľa ČR
(Zdroj: Český štatistický úrad, 2025)

Ďalším sociálnym faktorom je nezamestnanosť v Zlínskom kraji, kde spoločnosť pôsobí. Z grafu nižšie je možné vyčítať nízky podiel nezamestnanosti v sledovaných rokoch (Český štatistický úrad, 2025). Podnik sa nachádza medzi Zlínom a Vsetínom, odkiaľ môže čerpať najviac pracovných síl. Podnik aktuálne na svojich stránkach ponúka viacero voľných pracovných miest. Vzhľadom na nízku mieru nezamestnanosti je pre spoločnosť náročné nájsť nových a kvalifikovaných zamestnancov na tieto pozície (Rudolf Jelínek, 2025). Dobrou príležitosťou pre riešenie tohto problému, by bola spolupráca s univerzitami, keďže spoločnosť sa nachádza v blízkosti mesta Zlín.



Graf 7: Podiel nezamestnaných v Zlínskom kraji a jeho okresoch
(Zdroj: Český štatistický úrad, 2025)

Technologické faktory

Technologické faktory významne ovplyvňujú činnosť spoločnosti Rudolf Jelínek a.s.. Spoločnosť investovala značné prostriedky do projektov zameraných na šetrenie energií, ako je rozšírenie fotovoltaiických elektrární a implementácia batériových úložných systémov, ktoré sú zamerané na zníženie spotreby plynu a elektriny. Okrem toho sa spoločnosť sústreďuje na využívanie odpadového tepla z kompresorových staníc a chladiacich jednotiek, čo zvyšuje energetickú efektívnosť a znižuje náklady na energiu. Ďalej sa spoločnosť zameriava na modernizáciu svojich výrobných procesov, čo zahŕňa nákup novej technológie na plnenie fliaš, skladovanie v nádržiach a zavedenie kompresorových chladiacich systémov v destilérke. Tieto technologické zlepšenia majú za cieľ zvýšiť kapacitu a efektívnosť výroby. Spoločnosť tiež kladie dôraz na

udržateľnosť, čo dokazuje výmena zastaraných osvetľovacích systémov a okien na zníženie spotreby energie. Spoločnosť neustále inovuje svoje výrobné procesy, nielen s cieľom zlepšiť efektívnosť, ale aj zlepšiť kvalitu svojich produktov. Investície do optimalizácie procesov a vývoja produktov sú kľúčové pre zachovanie konkurencieschopnosti. Tieto technologické kroky ukazujú záväzok spoločnosti k udržateľnosti a efektívnosti, pričom sa pripravuje na budúce výzvy v konkurenčnom prostredí (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Právne faktory

Právne predpisy, ktoré ovplyvňujú činnosť spoločnosti, zahŕňajú legislatívu týkajúcu sa podnikania aj daňových povinností. Pre vedenie obchodnej spoločnosti je kľúčový zákon č. 89/2012 Sb., známy ako obchodný zákonník. Keďže ide o akciovú spoločnosť, musí sa spoločnosť riadiť aj predpismi stanovenými v zákone č. 90/2012 Sb., ktorý sa zaoberá obchodnými korporáciami. V oblasti daňovej legislatívy podlieha spoločnosť zákonu o dani z príjmu č. 586/1992 Sb. a ako platca DPH aj zákonu č. 235/2004 Sb., ktorý upravuje daň z pridanej hodnoty. Ďalšou povinnosťou právnickej osoby je vedenie účtovníctva podľa zákona č. 563/1991 Sb. Z pohľadu pracovnoprávných vzťahov musí byť spoločnosť v súlade so zákonom č. 262/2006 Sb., zákonníkom práce, a tiež zákonom č. 435/2004 Sb., o zamestnanosti (Zakonyprolidi.cz, 2025).

Podľa výročnej správy sa uvádza, že dozorná rada spoločnosti pravidelne monitoruje hospodárenie a dodržiavanie právnych predpisov, vrátane správy audítora, ktorý potvrdzuje, že účtovná závierka spoločnosti je v súlade s platnými legislatívnymi normami. V rámci obchodných operácií spoločnosť využíva štandardné obchodné zmluvy a transakcie v súlade s občianskym zákonníkom. Všetky zmluvy sú uzatvárané za bežných trhových podmienok a musia spĺňať legislatívne požiadavky na ochranu práv všetkých zúčastnených strán (Rudolf Jelínek, 2023).

Environmentálne faktory

Ekologické faktory zohrávajú kľúčovú úlohu v podnikaní spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. a sú neoddeliteľnou súčasťou jej dlhodobej stratégie. Spoločnosť si je vedomá svojej ekologickej zodpovednosti a sústreďuje sa na minimalizáciu negatívnych dopadov na životné prostredie. Jedným z hlavných krokov je investícia do fotovoltaiických panelov, ktoré prispievajú k zníženiu spotreby energie z fosílnych palív a podporujú ekologickú udržateľnosť. Spoločnosť sa ďalej zameriava na efektívne nakladanie s odpadmi,

recykláciu obalov a minimalizáciu plytvania surovinami. Používanie sklenených fliaš a recyklovaných materiálov pre obaly je súčasťou jej snahy o udržateľnosť a ekologickú zodpovednosť. V oblasti poľnohospodárstva sa Rudolf Jelínek a.s. zameriava na podporu ekologického pestovania ovocia, ako sú slivky a marhule, čo pomáha znižovať používanie chemických pesticídov a hnojív. Týmto spôsobom podporuje biologickú rozmanitosť a udržateľné poľnohospodárske praktiky. Vzhľadom na zmenu klímy a extrémne poveternostné podmienky investuje spoločnosť do moderných technológií na monitorovanie počasia a optimalizáciu pestovania surovín, aby mohla efektívne reagovať na suchá alebo mrazy, ktoré môžu negatívne ovplyvniť úrodu. Zároveň sa spoločnosť prispôsobuje legislatívnym zmenám a ekologickým reguláciám v oblasti ochrany životného prostredia, ktoré sa stávajú čoraz prísnejšie, najmä v Európskej únii. Rudolf Jelínek a.s. sa aktívne zapája do udržateľného rozvoja, investuje do ekologických technológií a splňuje legislatívne požiadavky, čím zabezpečuje svoju konkurencieschopnosť a zodpovednosť voči životnému prostrediu. Táto orientácia na ekologické faktory pomáha nielen znižovať prevádzkové náklady, ale tiež posilňuje pozitívny imidž spoločnosti a jej pozíciu na trhu, ktorý stále viac preferuje ekologicky šetrné produkty (Rudolf Jelínek, 2025).

2.3.3 Porterov model piatich síl

Táto podkapitola sa venuje Porterovmu modelu piatich síl, ktorý analyzuje konkurenčné prostredie podniku. Tieto sily ovplyvňujú konkurencieschopnosť a ziskovosť podniku. Spomínané kľúčové oblasti zahŕňajú: súčasnú konkurenciu, hrozbu vstupu nových konkurentov, hrozbu substitútov, vyjednávaciu silu dodávateľov a vyjednávaciu silu odberateľov. Každá z týchto síl zohráva dôležitú úlohu pri formovaní konkurenčného prostredia a môže ovplyvniť schopnosť podniku dosiahnuť zisk a udržať si svoju pozíciu na trhu.

Súčasná konkurencia

Súčasná konkurencia v segmente liehovín je vysoká, pretože trh je presýtený domácimi aj zahraničnými výrobcami alkoholických nápojov. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. patrí medzi lídrov v oblasti ovocných destilátov, no čelí silnej konkurencii nielen od výrobcov podobného zamerania, ale aj od producentov iných druhov tvrdého alkoholu, ktorí môžu osloviť zákazníkov cenou, marketingovými aktivitami alebo inováciami. Medzi priame

konkurujúce značky patria domáci výrobcovia ovocných destilátov, ako je Žufánek, ktorý sa špecializuje na prémiové ovocné destiláty a gin, alebo Delis, ktorý sa zameriava na tradičnú produkciu. Tieto značky predstavujú silných konkurentov v prémiovom segmente, kde zákazníci kladú dôraz na kvalitu a autenticitu výrobkov. Okrem priamej konkurencie existuje aj nepriama konkurencia zo strany výrobcov iných druhov liehovín. Spoločnosti ako Stock Plzeň-Božkov (producent Fernetu a rumov Božkov), Becherovka či Tatratea ponúkajú alternatívy, ktoré môžu zaujať rovnaké cieľové skupiny. Medzinárodní hráči, ako Johnnie Walker, Jack Daniel's, Bacardi či Absolut, disponujú obrovskými marketingovými rozpočtami a globálnou distribúciou, vďaka čomu dokážu konkurovať aj tradičným ovocným destilátom. Celkovo je konkurenčný boj v tomto odvetví intenzívny (Interné údaje Rudolf Jelínek, 2025).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba nových konkurentov v segmente ovocných destilátov je náročná, a to vďaka viacerým bariéram vstupu na trh. Jednou z hlavných prekážok sú vysoké počiatkové investície, ktoré zahŕňajú nákup špecializovaného technologického vybavenia, ako sú fermentačné tanky, destilačné kolóny a skladovacie sudy. Okrem toho je potrebné zabezpečiť kvalitné suroviny, čo zahŕňa buď nákup ovocných sádov, alebo vybudovanie spoľahlivej siete dodávateľov, čo predstavuje finančne náročný proces. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. ťaží zo silnej značky s viac než 130-ročnou tradíciou, ktorá jej poskytuje vysokú úroveň dôveryhodnosti a vernosti zákazníkov. Noví hráči by museli investovať značné sumy do marketingu, aby dokázali konkurovať tejto stabilizovanej značke. Ďalším významným faktorom je prísna regulácia trhu s alkoholom, ktorá zahŕňa licencovanie, hygienické normy a vysoké spotrebné dane, čo ešte viac komplikuje vstup nových konkurentov. Rovnakú dôležitú úlohu zohráva prístup k distribučným kanálom. Veľké obchodné reťazce a distribútori preferujú zavedené značky, pričom mnohé z nich majú exkluzívne zmluvy s etablovanými výrobcami. Noví konkurenti by sa tak stretli s problémami pri umiestňovaní svojich produktov na trh. Výhodou spoločnosti Rudolf Jelínek je aj vertikálna integrácia – vlastné ovocné sady jej umožňujú kontrolovať kvalitu surovín a ceny, čím znižuje závislosť na externých dodávateľoch. Na základe všetkých týchto faktorov je hrozba nových konkurentov nízka. Jedinou potenciálnou konkurenciou by mohli byť inovátori, ktorí by sa zamerali na špecifické segmenty, ako sú organické

alebo ekologicky udržateľné destiláty. Avšak aj v tomto prípade by ich vplyv na trh ovocných destilátov a pozíciu značky Rudolf Jelínek bol obmedzený.

Hrozba substitútov

Zákazníci majú k dispozícii širokú škálu alternatív k ovocným destilátom. Medzi najvýznamnejšie substitúty patria iné druhy liehovín, ako whisky, rum, vodka či bylinné likéry, ktoré môžu byť pre spotrebiteľov atraktívnejšie kvôli svojej chuti, spôsobu konzumácie alebo cenovej dostupnosti. Ďalším faktorom je rastúca popularita kokteilovej kultúry, kde dominuje miešanie nápojov s ginom, rumom alebo vodkou, znižuje spotrebu tradičných ovocných destilátov, ktoré sa obvykle konzumujú samostatne. Iným faktorom zvyšujúcim hrozbu substitútov je rastúci dopyt po nealkoholických alternatívach. Zákazníci čoraz viac preferujú zdravý životný štýl, čo vedie k znižovaniu konzumácie tvrdého alkoholu a nahrádzaniu ho nealkoholickými destilátmi, remeselnými limonádami, fermentovanými nápojmi, napríklad kombucha. Tieto alternatívy ponúkajú podobný zážitok z konzumácie, ale bez negatívnych účinkov alkoholu, čo môže byť pre určitú skupinu zákazníkov rozhodujúce. Okrem zdravotných trendov zohráva úlohu aj cenová konkurencia. Niektoré substitúty, ako vodka či rum, sú cenovo dostupnejšie ako prémiové ovocné destiláty. Supermarkety často ponúkajú lacné alternatívy v podobe privátnych značiek, ktoré môžu osloviť cenovo citlivých spotrebiteľov. V kombinácii s trendom hľadania ľahších, menej kalorických nápojov môže dôjsť k poklesu dopytu po tradičných ovocných destilátoch. Napriek významnej hrozbe substitútov si spoločnosť Rudolf Jelínek môže udržať silnú pozíciu na trhu vďaka svojej dlhoročnej tradícii, kvalite produktov a správnej stratégii prispôsobenia sa aktuálnym trendom. Na základe všetkých týchto faktorov je hrozba substitútov stredná.

Vyjednávací sila dodávateľov

Kľúčovým faktorom je dostupnosť ovocia, ktoré je základom výroby ovocných destilátov. Sezónnosť a výkyvy v úrode môžu spôsobiť kolísanie cien a dostupnosti surovín, čo zvyšuje vyjednávaciu silu dodávateľov, najmä v obdobiach slabej úrody. Spoločnosť však spolupracuje s viacerými dodávateľmi, čo jej umožňuje diverzifikovať zdroje a znižovať riziko cenových výkyvov u jednej dodávateľskej skupiny. Dôležitým prvkom stratégie Rudolf Jelínek a.s. je, že spoločnosť disponuje vlastnými ovocnými sadmi, čo jej umožňuje zabezpečiť časť surovín interne. Táto stratégia poskytuje kontrolu nad kvalitou ovocia a čiastočne chráni pred cenovými výkyvmi na trhu. Aj keď vlastná

produkcia ovocia nepokrýva všetky potreby spoločnosti, zabezpečuje stabilnejšie dodávky a určitú nezávislosť od externých pestovateľov. Okrem ovocia musí spoločnosť riešiť dodávky ďalších surovín, ako sú sklenené fľaše, etikety, obalové materiály a energie. Dodávatelia skla môžu mať silnejšiu vyjednávaciu pozíciu, najmä v obdobiach rastu cien energií, ktoré sú nevyhnutné pri výrobe skla. Podobne ceny elektriny a plynu ovplyvňujú výrobné náklady a sú faktory, ktoré firma nemôže priamo ovplyvniť. Na druhej strane, vyjednávacía sila dodávateľov v oblasti etikiet a obalových materiálov je nižšia. Spoločnosť zjednodušuje vyjednávanie s dodávateľmi pomocou dlhodobých kontraktov, ktoré jej zabezpečujú stabilnejšie ceny a minimalizujú riziko výkyvov na trhu (Rudolf Jelínek, 2025) Tieto zmluvy sú najvýhodnejšie pri dodávkach ovocia a energií, kde sú cenové výkyvy výraznejšie. Celkovo je vyjednávacía sila dodávateľov stredná – v období slabej úrody alebo rastu cien energií môže spoločnosť čeliť vyšším nákladom, no vďaka diverzifikovaným dodávateľom, vlastnej produkcii ovocia a strategickým kontraktom si udržiava silnú pozíciu a zmierňuje tlak zo strany dodávateľov. Na základe všetkých týchto faktorov je vyjednávacía sila dodávateľov nižšia až stredná.

Vyjednávacía sila odberateľov

Spoločnosť predáva svoje produkty viacerým skupinám zákazníkov s rôznou mierou vyjednávaciej moci, čo ovplyvňuje cenotvorbu a obchodné podmienky. Hlavné odberateľské kanály zahŕňajú maloobchodné reťazce, veľkoobchodných distribútorov, gastronomický segment (bary, reštaurácie, hotely) a koncových spotrebiteľov, pričom každá z týchto skupín má odlišný vplyv na obchodné podmienky. Maloobchodné reťazce majú najvyššiu vyjednávaciu silu, pretože nakupujú veľké objemy a často si diktujú podmienky. Supermarkety ako Tesco, Kaufland či Albert tlačia na znižovanie cien, požadujú akciové ponuky a v niektorých prípadoch uprednostňujú predaj privátnych značiek. Veľkoobchodní distribútori majú strednú vyjednávaciu silu, pretože si môžu vyberať medzi viacerými výrobcami destilátov. Ak konkurencia ponúka lepšie podmienky, môžu presmerovať dopyt k inému dodávateľovi. Rudolf Jelínek musí poskytovať stabilné dodávky a atraktívnu cenovú politiku, aby si udržal preferenciu distribútorov. Gastronomický segment (reštaurácie, bary a hotely) má nižšiu vyjednávaciu silu, pretože zákazníci v týchto zariadeniach uprednostňujú kvalitné a renomované značky alkoholu. Prémiové podniky sú ochotné zaplatiť vyššiu cenu za kvalitné destiláty, čo dáva Rudolfovi Jelínkovi výhodu v tomto segmente. Spolupráca

s gastronomickom sektorom tiež umožňuje budovať exkluzívne partnerstvá a získať lepšie marže. Koncoví spotrebitelia majú najnižšiu vyjednávaciu silu, pretože nemôžu priamo ovplyvniť ceny, ale ich nákupné správanie je ovplyvnené dostupnosťou alternatív. Silná značka a kvalitný marketing môžu znižovať ich citlivosť na cenu a zvyšovať lojalitu. Cenová citlivosť odberateľov je najvyššia v maloobchodnom segmente, kde supermarketové reťazce vyvíjajú tlak na nízke ceny. V prémiovom segmente a gastrosektore je však možné dosahovať vyššie marže, pretože spotrebitelia tu uprednostňujú kvalitu pred cenou. Celkovo je vyjednávaciu silu odberateľov stredná – maloobchodné reťazce majú silnú pozíciu a vyvíjajú cenový tlak, zatiaľ čo gastronomický segment a koncoví zákazníci poskytujú lepšie možnosti pre ziskovosť.

2.3.4 SWOT analýza

Táto časť diplomovej práce sa zameriava na SWOT analýzu, ktorá hodnotí výsledky vykonaných analýz v predchádzajúcich kapitolách. Na hodnotenie je použitá modifikovaná verzia analýzy, ktorá zahŕňa rôzne perspektívy z modelu Balanced Scorecard.

Tabuľka 4: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SWOT					
Perspektíva		Silné stránky	Slabé stránky	Príležitosti	Hrozby
	Finančná	<ul style="list-style-type: none"> + Stabilný rast tržieb + Celková zadlženosť + Bežná a pohotová likvidita - Vysoká doba obratu záväzkov - Vysoké náklady na výrobu - Vyššie kolísanie rentability 		<ul style="list-style-type: none"> Možnosť expanzie na zahraničné trhy pre zvýšenie zisku Digitalizácia predaja a e-commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> Rast cien energií a materiálov. Zvýšenie spotrebnej dane.
	Zákaznícka	<ul style="list-style-type: none"> + Silná značka so 130-ročnou tradíciou + Široké portfólio produktov + Unikátne produkty (limitované edície, spolupráce) + Stáli odberatelia 		<ul style="list-style-type: none"> Možnosť rozšírenia nealkoholických nápojov. Posilnenie digitálneho marketingu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pokles spotreby alko. nápojov. Rastúca obľuba alternatívnych nápojov. Odchod zákazníkov ku konkurencii.
	Interných procesov	<ul style="list-style-type: none"> + Jasná organizačná štruktúra + Kombinácia tradičných destilačných metód s modernými technológiami + Automatizované výrobné a distribučné procesy + Certifikácia výrobkov - Energetická náročnosť výroby 		<ul style="list-style-type: none"> Investície do obnoviteľných zdrojov (fotovoltaiky). Digitalizácia výrobných procesov. 	<ul style="list-style-type: none"> Riziko výpadku vstupných surovín (zlá úroda). Náklady na prispôsobenie sa ESG požiadavkám.
	Učenie a rastu	<ul style="list-style-type: none"> + Podpora profesijného rastu zamestnancov (odborné kurzy, jazykové školenia) + Firemná kultúra a podpora komunikácie + Školenia o BOZP 		<ul style="list-style-type: none"> Možnosť spolupráce s univerzitami. Prilákanie mladých talentov cez stáže a trainee programy. Častejšie teambuildingy pre motiváciu. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v regióne. Starnutie pracovnej sily, neochota rásť. Neefektívne využitie absolvovaných kurzov.

3 Návrh implementácie modelu BSC

Tretia časť diplomovej práce sa zameriava na aplikáciu modelu Balanced Scorecard v skúmanej spoločnosti. Aplikácia modelu je možná pomocou využitia teoretických informácií z prvej časti práce, ktoré sú doplnené o dáta z analytickej časti práce. Na začiatku kapitoly sa určia organizačné predpoklady spoločnosti, stanoví sa časový rámec a rozpočet pre zavedenie BSC. Ďalej sa definujú vízie a strategické ciele firmy v rámci jednotlivých perspektív BSC. Nasleduje fáza návrhu BSC, kde sú stanovené konkrétne ciele, strategické ukazovatele, cieľové hodnoty a akčné plány pre každú perspektívu. Záver kapitoly sa venuje vyhodnoteniu zavedenia modelu BSC do spoločnosti a analýze rizík spojených s implementáciou tohto modelu.

3.1 Vytvorenie organizačných predpokladov

Implementácia modelu Balanced Scorecard v spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. začína definovaním organizačných predpokladov. Keďže proces zahŕňa všetky oblasti podniku, budú sa na projekte podieľať zamestnanci z rôznych oddelení. Kvôli stabilnej organizačnej štruktúre spoločnosti bude najprv zavedenie modelu BSC predstavené a schválené predstavenstvom. Prvým krokom bude vytvorenie projektového tímu, ktorý sa postará o implementáciu celého modelu BSC. Tím bude viesť projektový manažér, ktorý bude zodpovedný za celý proces implementácie a koordináciu jednotlivých krokov. Členmi tímu by mali byť predovšetkým vedúci oddelení, ktorí majú potrebné odborné znalosti o procesoch v spoločnosti. Okrem vedúcich pracovníkov by tím mal zahŕňať aj radových zamestnancov, ktorí poskytujú rôzne pohľady na procesy a uľahčia prijímanie zmien v organizácii. K úspechu zavedenia BSC je nevyhnutné, aby boli informovaní aj tí zamestnanci, ktorí sa priamo nezúčastnia na projekte, čím sa podporí širšia akceptácia systému riadenia a jeho efektívnosť. Ďalšou možnosťou je zväzanie spolupráce s externým odborníkom so skúsenosťami v tejto oblasti. Tento odborník môže pôsobiť ako konzultant a školiť, ktorý poskytne svoje objektívne posúdenie a pomoc pri implementácii. Týmto školením členovia projektového tímu získajú lepšie pochopenie BSC, čo napomôže jeho účinnému zavedení.

3.1.1 Časový harmonogram

Pri zavádzaní metódy BSC je nevyhnutné stanoviť časový rámec, ktorý môže byť prispôbený konkrétnym podmienkam podniku. Tento časový plán umožňuje prehľad o zložitosti projektu a sumarizuje všetky kroky a procesy spojené s jeho realizáciou. V analyzovanej spoločnosti bol určený harmonogram implementácie BSC, ktorý má trvať 26 týždňov. Súčasťou plánu je aj dvojtýždňová rezerva, ktorá môže slúžiť na riešenie problémov a rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť počas implementácie.

Fáza projektu	Týždeň												
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
1. Príprava projektu													
Odsúhlasenie projektu													
Zostavenie projektového tímu													
Školenie projektového tímu													
Vytvorenie časového harmonogramu													
Tvorba rozpočtu													
2. Tvorba modelu BSC													
Strategická analýza													
Stanovenie vízie a strategických cieľov													
Definícia strategických cieľov													
Zostavenie strategickej mapy													
Urečenie mierok a cieľových hodnôt													
Definícia strategických akcií a diskusia s členmi tímu													
3. Implementácia modelu BSC													
Integrácia modelu do spoločnosti													
Zoznámenie zamestnancov s modelom													
Zabezpečenie plynulého chodu													
Spätná väzba a vyhodnotenie projektu													
4. Časová rezerva													

Obrázok 8: Časový harmonogram BSC

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obrázok číslo 8 znázorňuje časový plán implementácie modelu BSC vo spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., ktorý je rozdelený do štyroch vzájomne nadväzujúcich fáz. Prvá fáza sa zameriava na prípravu projektu. V úvode sa projektový manažér oboznámi s modelom

Balanced Scorecard, následne predloží návrh na jeho zavedenie na schválenie predstavenstvu spoločnosti. V prípade, že predstavenstvo schváli realizáciu projektu, vytvorí sa projektový tím, ktorý bude vedený projektovým manažérom zodpovedným za celkový priebeh implementácie. V nasledujúcich dvoch týždňoch prejde tím školením zameraným na metodiku BSC a jej praktické využitie. Potom tím zostaví podrobný časový harmonogram implementácie a rozpočet projektu. Celá prípravná fáza by mala trvať 6 týždňov.

Druhá fáza sa zameriava na samotné vytvorenie modelu BSC prispôbeného špecifikám spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. Začne sa strategickou analýzou, ktorá poskytne základ pre formuláciu vízie a strategických smerov rozvoja firmy. Následne sa definujú konkrétne strategické ciele v rámci štyroch perspektív modelu BSC, ktoré budú vizuálne znázornené v podobe strategickej mapy. U každého cieľa budú určené výkonnostné ukazovatele spolu s cieľovými hodnotami. Na záver tejto fázy sa navrhnú strategické kroky a prediskutujú sa s členmi projektového tímu. Fáza tvorby modelu by mala trvať 9 týždňov.

Tretia fáza sa sústreďuje na samotnú implementáciu modelu BSC do reálneho fungovania spoločnosti. V prvých troch týždňoch prebehne integrácia modelu do jednotlivých podnikov a procesov. Ďalej sa kladie dôraz na správne zavedenie, pochopenie a akceptáciu modelu všetkými zamestnancami. Kľúčovým bodom tejto fázy je zber spätnej väzby od zainteresovaných strán a jej využitie na úpravu a optimalizáciu fungovania systému. Projekt sa zakončí záverečným hodnotením a rekapituláciou dosiahnutých výsledkov. Celková dĺžka tejto fázy je deväť týždňov.

Posledná fáza harmonogramu je aj časová rezerva, ktorá slúži ako poistka proti možným oneskoreniam, spôsobeným rizikami počas implementácie. Táto rezerva je nastavená na 2 týždne, čo umožňuje flexibilnú reakciu na prípadné komplikácie.

3.1.2 Rozpočet projektu

Na začiatku každého projektu je dôležité presne definovať očakávané náklady. Medzi hlavné nákladové položky pri projekte implementácie metódy Balanced Scorecard do spoločnosti patria: náklady na školenie, cestovné výdavky a diéty.

V rámci projektu sa plánuje externé školenie v Prahe, ktoré sa bude zameriavať na oboznámenie účastníkov s dôvodmi a spôsobmi implementácie BSC v podnikovej praxi, pričom súčasťou školenia budú aj praktické príklady aplikácie tejto metódy. Cena

školenia pre jedného účastníka je 13 310 Kč vrátane DPH (Nakurzy.cz, 2025). Do školenia sa zapojí sedem účastníkov, z toho šesť manažérov a jeden konateľ spoločnosti. Celkové náklady na školenie tak predstavujú sumu 93 170 Kč. Ďalšími nákladmi sú cestovné výdavky. Cesta z obci Vizovice do Prahy je vzdialená približne 300 km, čo predstavuje 600 km za obojsmernú cestu. K tomu ešte pripočítame neočakávane udalosti na cestnej premávke. Celkový počet km je teda 630 km. Priemerná spotreba vozidla je 6 litrov nafty na 100 kilometrov, pričom cena nafty je aktuálne 34,19 Kč za liter. Na jednu cestu tam a naspäť je spotrebovaných približne 37,8 litra benzínu, čo pri dvoch vozidlách znamená celkové náklady na palivo vo výške 75,6 litrov, čiže 2 584, 76 Kč. Keďže dĺžka pracovnej cesty presahuje 18 hodín, každý účastník má nárok na plné denné stravné vo výške 300 Kč. Pre sedem členov tímu to znamená celkové náklady na stravné vo výške 2 100 Kč.

Celkové náklady spojené s externým školením a pracovnou cestou do Prahy dosahujú sumu 97 854,76 Kč.

Tabuľka 5: Rozpočet projektu BSC

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Cena (v Kč)
Náklady na školenie	93 170
Cestovné výdavky	2 585
Diéty	2 100
Celkové náklady	97 855

3.2 Vízia a stratégie spoločnosti

Aby bola implementácia modelu BSC úspešná, tak je potrebné objasniť vízie a stratégie spoločnosti. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. má jasne stanovenú víziu, ktorá vychádza z jej viac ako 130-ročnej histórie a zároveň reaguje na aktuálne výzvy a trendy na trhu s liehovinami. Hlavným cieľom je stať sa najvýznamnejším výrobcom ovocných destilátov na svete a najväčším pestovateľom sliviek v Českej republike. Firma sa snaží, aby značka Rudolf Jelínek bola vnímaná ako symbol kvality, tradície a poctivého remesla.

Vízia je podporená niekoľkými strategickými piliermi. Prvým z nich je rast trhového podielu a diverzifikácia ponuky, pričom spoločnosť pravidelne rozširuje svoje

produktové portfólio o limitované edície, nové príchuťe, prémiové destiláty a nové nealkoholické alternatívy, čím reaguje na meniace sa preferencie zákazníkov.

Ďalším strategickým cieľom je zabezpečenie kvalitných surovín prostredníctvom rozširovania vlastných sádov, predovšetkým slivkových. Týmto spôsobom má firma pod kontrolou kvalitu vstupných surovín a znižuje svoju závislosť na externých dodávateľoch. Spoločnosti BIOSADY s.r.o. a Rudolf Jelínek sady s.r.o. obhospodarujú desiatky hektárov poľnohospodárskej pôdy, pričom veľká časť je v režime ekologického poľnohospodárstva. Významnou súčasťou stratégie je aj modernizácia výroby a technologických zariadení. Spoločnosť investuje do inovácií, ako sú reverzná osmóza, výmena chladiacich systémov, energetické úspory a využívanie odpadového tepla. Tieto kroky zvyšujú efektivitu výroby, znižujú náklady a zároveň naplňajú ekologickú zodpovednosť firmy. Cieľom je dlhodobou posilňovať pozíciu značky Rudolf Jelínek ako prémiového výrobcu ovocných destilátov na globálnom trhu. Stratégia spoločnosti je pevne spojená s udržateľnosťou a ekologickým prístupom. Rudolf Jelínek aktívne zavádza princípy ekologického poľnohospodárstva, šetrného spracovania surovín, triedenia odpadu a využívania obnoviteľných zdrojov energie, ako je napríklad agrofotovoltaika.

3.3 Tvorba BSC

Balanced Scorecard predstavuje metodický rámec so striktne stanovenou štruktúrou, ktorý zabezpečuje logické prepojenie všetkých jeho komponentov. Proces implementácie je rozdelený do piatich po sebe nadväzujúcich etáp, ktoré je nevyhnutné dodržať pre zabezpečenie jeho správneho fungovania. Základom celého procesu je vychádzanie zo strategických zámerov a vízie analyzovaného podniku.

V úvodnej fáze dochádza k určeniu strategických cieľov v rámci jednotlivých perspektív BSC. Nasleduje ich vzájomné prepojenie prostredníctvom strategickkej mapy. V ďalšom kroku sa určujú merateľné ukazovatele výkonnosti pre každý cieľ, po ktorých nasleduje stanovenie konkrétnych cieľových hodnôt. Záverečnou etapou je definovanie strategických iniciatív, ktorých realizáciou podnik smeruje k naplneniu stanovených cieľov.

3.3.1 Špecifikácia strategických cieľov

Stanovenie strategických cieľov, ktoré zodpovedajú vízií a stratégii spoločnosti, predstavuje zásadný krok v procese implementácie modelu Balanced Scorecard. Tieto ciele sú vypracované na základe analýz, ktoré boli vykonané v rámci finančnej a strategickej analýzy skúmanej spoločnosti, pričom sa aplikujú na jednotlivé perspektívy modelu. Navrhované strategické ciele a príslušné meradlá sú predbežným návrhom, ktorý môže byť v budúcnosti upravený podľa aktuálnych potrieb spoločnosti.

Strategické ciele finančnej perspektívy

Na základe výsledkov z finančnej analýzy a stratégie podniku boli vybrané tieto strategické ciele finančnej perspektívy:

- Dlhodobá udržateľnosť a rast podniku
- Zaistenie rastu tržieb
- Optimalizácia nákladov
- Rast EBIT

Dlhodobá udržateľnosť a rast podniku

Dlhodobá udržateľnosť a rast podniku sa zameriava na vyvážený a stabilný rozvoj, ktorý zabezpečí trvalú konkurencieschopnosť organizácie v budúcnosti. Tento cieľ zahŕňa investície do inovácií, moderných technológií a ľudských zdrojov, čím firma získa schopnosť reagovať na zmeny v trhových podmienkach a zároveň zachovať vysokú kvalitu svojich produktov a služieb. Neoddeliteľnou súčasťou tejto stratégie je aj diverzifikácia príjmových zdrojov a tvorba finančných rezerv, ktoré organizácii umožnia efektívne čeliť rizikám a nepredvídaným situáciám. Udržateľný rast je teda založený na dôkladnom strategickom plánovaní, efektívnom využívaní dostupných zdrojov a schopnosti dlhodobo generovať zisk bez negatívnych dopadov na kvalitu alebo hodnoty spoločnosti. Jedná sa teda o najdôležitejší strategický cieľ a všetky ostatné strategické ciele k nemu smerujú.

Zaistenie rastu tržieb

Cieľom zabezpečenia rastu tržieb je posilniť obchodné výsledky a zvýšiť podiel na domácich i zahraničných trhoch. Spoločnosť sa zameriava na rozširovanie svojho produktového portfólia, ktoré zahŕňa limitované edície, luxusné destiláty a vývoj nových

produktov reflektujúcich aktuálne spotrebiteľské trendy. Tržby spoločnosti posledné roky rástli a je dôležité tento trend udržať. Vďaka tomuto sa podniku zlepšuje konkurencieschopnosť a rastie jeho podiel na trhu. Ďalším pozitívom tohto cieľa je možnosť rozvoja interných procesov pomocou technologických inovácií, čo pomáha znižovať náklady.

Optimalizácia nákladov

Tretím strategickým cieľom je optimalizácia nákladov, ktorá zabezpečuje zvyšovanie efektivity a udržanie ziskovosti bez negatívneho vplyvu na kvalitu produktov. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. implementuje efektívne výrobné procesy, využíva moderné technológie a optimalizuje spotrebu energií. V oblasti logistiky a distribúcie sa zameriava na nákladovú efektivitu a identifikáciu príležitostí na úspory. S cieľom znížiť fixné náklady, spoločnosť analyzuje možnosti outsourcingu vybraných podporných činností a zlepšuje plánovanie zásobovania, aby minimalizovala viazaný kapitál.

Rast EBIT

Tento strategický cieľ má zásadný vplyv na hlavný cieľ spoločnosti, ktorým je dosiahnutie udržateľnosti a rastu podniku. Zvýšenie EBIT je kľúčovým cieľom, pretože ide o najdôležitejší finančný ukazovateľ výkonnosti. Na základe dosiahnutých výsledkov EBIT je vedenie schopné predvídať ďalší rozvoj a rozhodovať o investíciách v podniku. Tento cieľ môže byť dosiahnutý len v prípade, že budú splnené aj ciele rastu celkových tržieb a optimalizácie nákladov.

Strategické ciele zákazníckej perspektívy

Na základe výsledkov z analytickej časti a stratégie podniku boli vybrané tieto strategické ciele zákazníckej perspektívy:

- Zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov
- Zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov
- Získavanie nových zákazníkov

Zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov

Zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov je kľúčom k úspešnému a stabilnému rastu spoločnosti. Rudolf Jelínek sa dlhodobo zameriava na poskytovanie produktov vynikajúcej kvality, ktoré sú výsledkom tradičných výrobných postupov a dôrazu na starostlivý výber surovín. Kľúčovú úlohu hrá aj konzistentná zákaznícka skúsenosť a

komunikácia značky, ktorá vyzdvihuje remeselnú výrobu, chuťový zážitok a kultúrnu hodnotu destilátov. Týmto spôsobom spoločnosť buduje dôveru zákazníkov a podporuje ich dlhodobú lojalitu, čím sa zvyšuje pravdepodobnosť ďalších kontraktov.

Zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov

Ďalším strategickým cieľom je zameranie sa na potreby zákazníkov. Spoločnosť sa sústreďuje na uspokojovanie potrieb rôznych cieľových skupín, čo jej umožňuje vyhovieť širokému spektru zákazníkov – od tradičných konzumentov slivovice až po mladšiu generáciu, ktorá hľadá inovatívne, limitované a prémiové produkty. Rudolf Jelínek rozširuje svoje portfólio o nové druhy destilátov, experimentálne edície a luxusné produkty. Tento prístup spoločnosti jej umožňuje lepšie reagovať na meniace sa preferencie trhu.

Získavanie nových zákazníkov

Získavanie nových zákazníkov je nevyhnutné pre ďalšiu rast firmy. Spoločnosť aktívne expanduje na zahraničné trhy a využíva marketingové stratégie zamerané na budovanie značky a prémiového imidžu. Okrem tradičných predajných kanálov rozvíja aj zážitkový marketing, ktorý zahŕňa návštevnícke centrum, degustácie, festivaly a firemné podujatia, kde si zákazníci môžu vytvoriť silnejší vzťah so značkou. Tieto aktivity podporujú rast zákazníckej základne nielen na českom trhu, ale aj na zahraničných trhoch.

Strategické ciele perspektívy interných procesov

Na základe výsledkov z analytickej časti a stratégie podniku boli vybrané tieto strategické ciele perspektívy interných procesov:

- Zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality produktov
- Zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov
- Podpora inovácií a vývoj nových produktov

Zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality produktov

Zabezpečenie vysokej a stabilnej kvality produktov je jedným zo základných pilierov stratégie spoločnosti, ktorá sa zameriava na remeselnú výrobu a tradíciu. Kvalita sa prísne kontroluje počas celého výrobného procesu – od výberu ovocia z vlastných sádov, cez destiláciu a zrenie, až po konečné balenie. Spoločnosť spája tradičné výrobné postupy s modernými technológiami, čím zabezpečuje konzistentnosť chute, vône a charakteru

jednotlivých produktov. Týmto spôsobom si značka udržiava vysokú dôveru spotrebiteľov nielen na domácom trhu, ale aj v zahraničí.

Zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov

Ďalším cieľom je zvýšenie efektivity výrobných a logistických procesov. Tento cieľ je kľúčový pre udržanie konkurencieschopnosti na globálnom trhu. Spoločnosť investuje do modernizácie výrobných zariadení a optimalizácie distribučných procesov, aby znížila náklady a zrýchlila dodávky. Efektívne riadenie zásob, plánovanie výroby a automatizácia vybraných procesov vedú k lepšiemu využívaniu kapacít a znižovaniu plytvania. Logistická flexibilita umožňuje rýchlejšie reagovať na zmeny v dopyte, čo je obzvlášť dôležité pri exporte a sezónnych produktoch.

Podpora inovácií a vývoj nových produktov

Podpora inovácií vo výrobe a zefektívňovanie interných procesov je kľúčovým strategickým cieľom spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., ktorý smeruje k modernizácii podniku a udržaniu technologického náskoku. Spoločnosť sa neustále zameriava na hľadanie nových riešení na optimalizáciu výrobných procesov, automatizáciu vybraných častí produkcie a zlepšenie vnútorných procesov. Zavádzanie inovatívnych technológií, ako sú inteligentné riadiace systémy, moderné kontrolné systémy kvality a efektívne využívanie energií, prispieva k zvýšeniu produktivity, zníženiu chybovosti a dosahovaniu úspor. Dôležitou súčasťou tejto stratégie je aj digitalizácia procesov a prepojenie oddelení pomocou informačných systémov, čo zjednodušuje a zrýchľuje komunikáciu a rozhodovanie. Okrem toho sa spoločnosť venuje aj vývoju nových produktov, ktoré reagujú na aktuálne trendy a meniacich sa preferenciách zákazníkov.

Strategické ciele perspektívy učenia a rastu

Na základe výsledkov z analytickej časti a stratégie podniku boli vybrané tieto strategické ciele perspektívy učenia a rastu:

- Podpora odborného rozvoja a vzdelávanie zamestnancov
- Zachovanie a rozvoj firemnej kultúry založenej na tradícii
- Udržanie súčasných zamestnancov
- Naberanie nových zamestnancov

Podpora odborného rozvoja a vzdelávanie zamestnancov

Podpora odborného rozvoja a vzdelávania zamestnancov je nevyhnutná pre zachovanie vysokej kvality výroby a zabezpečenie ďalšieho rastu spoločnosti. Firma poskytuje zamestnancom odborné školenia v oblastiach ako výroba destilátov, marketing, predaj a technické systémy. Okrem toho podporuje rozvoj mäkkých zručností, jazykových kompetencií a manažérskych schopností, najmä u zamestnancov v exportných a riadiacich tímoch. Tento systematický prístup pomáha zvyšovať odbornosť zamestnancov a ich motiváciu k ďalšiemu profesijnému rastu.

Zachovanie a rozvoj firemnej kultúry založenej na tradícii

Udržanie a rozvoj firemnej kultúry založenej na tradícii je ďalším kľúčovým strategickým cieľom. Spoločnosť sa riadi hodnotami ako remeselná hrdosť, kvalita, otvorenosť a spolupráca. Kombinuje dlhoročné skúsenosti s moderným riadením, čím vytvára stabilné a dôveryhodné pracovné prostredie. Táto firemná kultúra podporuje tímovú spoluprácu a vzájomný rešpekt, čo pozitívne ovplyvňuje pracovné vzťahy a celkovú atmosféru v spoločnosti.

Udržanie súčasných zamestnancov

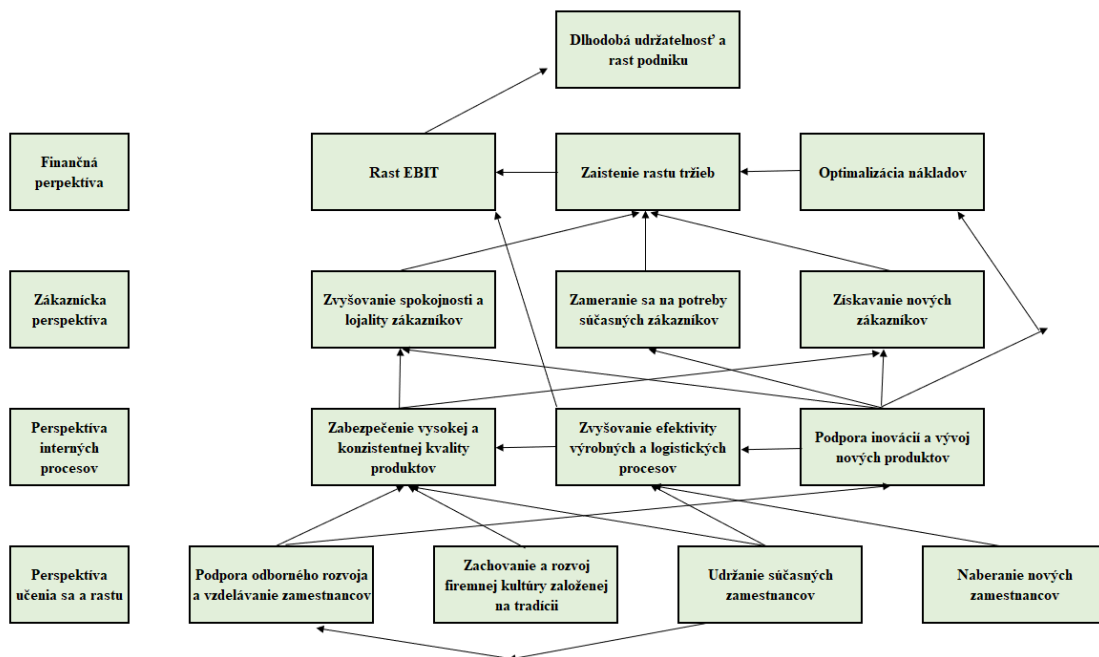
Zachovanie súčasných zamestnancov je jednou z priorít spoločnosti, ktorá si váži lojalitu a odbornosť svojich zamestnancov. Firma poskytuje motivujúce pracovné podmienky, príležitosti na profesijný rast a podporuje rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Pravidelným vzdelávaním, účasťou na firemných aktivitách a otvorenou komunikáciou s vedením firma zvyšuje angažovanosť zamestnancov a znižuje fluktuáciu.

Naberanie nových zamestnancov

Získavanie nových zamestnancov je kľúčové pre obnovu tímov, prispôsobenie sa rastúcim potrebám trhu a zavádzanie inovácií. Spoločnosť Rudolf Jelínek a.s. sa usiluje byť atraktívnym zamestnávateľom, ktorý dokáže osloviť kvalifikovaných odborníkov aj mladých talentovaných ľudí. Ponúka stabilné pracovné prostredie, atraktívne benefity a možnosť zapojiť sa do výnimočnej výroby s bohatou tradíciou.

3.3.2 Strategická mapa

Nižšie uvedený diagram zobrazuje strategickú mapu, ktorá zobrazuje vzťahy medzi vybranými strategickými cieľmi, pričom sú tieto ciele rozdelené podľa príslušných perspektív. Všetky tieto väzby sú navrhnuté tak, aby smerovali k hlavnému strategickému cieľu – dosiahnutiu dlhodobej udržateľnosti a rastu spoločnosti.



Obrázok 9: Strategická mapa spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako príklad jednej z ciest na strategickej mape možno uviesť nasledovnú postupnosť: Podpora odborného rozvoja a vzdelávania zamestnancov prispieva k zabezpečeniu vysokej a konzistentnej kvality produktov. Dosiahnutie vysokej kvality produktov následne vedie k zvyšovaniu spokojnosti a lojality zákazníkov. Vyššia spokojnosť a lojalita zákazníkov podporujú rast ukazovateľa EBIT, čím sa naplňa hlavný strategický cieľ – dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti a rastu podniku.

3.3.3 Stanovenie meradiel cieľových hodnôt

Táto časť sa zaoberá definovaním ukazovateľov pre strategické ciele jednotlivých perspektív modelu BSC. Pre každý z týchto ukazovateľov sú stanovené súčasné a cieľové hodnoty. Súčasná hodnota odráža aktuálnu úroveň dosiahnutú podnikom v predchádzajúcich obdobiach, zatiaľ čo cieľová hodnota vyjadruje požadovanú úroveň, ktorú by spoločnosť mala dosiahnuť v budúcnosti, čo umožňuje sledovať a hodnotiť

pokrok v realizácii strategických cieľov. Vzhľadom na nemožnosť komunikácie s vedením spoločnosti boli cieľové hodnoty stanovené odhadom na základe dostupných informácií.

Finančná perspektíva

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené súčasné a cieľové hodnoty ukazovateľov pre strategické ciele finančnej perspektívy.

Tabuľka 6: Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Metrika	Súčasná hodnota					Cieľová hodnota
		2019	2020	2021	2022	2023	
Dlhodobá udržateľnosť a rast podniku	ROE [%]	6,02	3,83	4,24	4,76	4,74	6,5
Rast EBIT	Rast hodnoty EBIT [v tis. Kč]	35 520	27 388	20 564	34 474	44 561	50 000
Zaistenie rastu tržieb	Rast objemu tržieb [v tis. Kč]	492 844	412 321	498 349	582 576	539 964	583 161 (Každý rok o 8%)
Optimalizácia nákladov	Podiel nákladov vynaložených na výrobu na celkových tržbách [%]	75,5	74,2	81,7	80,5	74,7	73

Hlavným kľúčovým cieľom podniku je dlhodobá udržateľnosť a rast, ktorá bude hodnotená prostredníctvom návratnosti vlastného kapitálu (ROE). V priebehu sledovaného obdobia mala táto metrika kolísavý charakter, pričom v roku 2023 dosiahla hodnotu 4,74 %. Táto úroveň je síce vyššia ako v predchádzajúcich rokoch až na rok 2019. Plánovaná cieľová hodnota je stanovená na 6,5 %. Nárast ROE je však vzhľadom na súčasný vývoj EBIT a postupnú optimalizáciu nákladov reálnym predpokladom v nasledujúcich rokoch.

V rámci cieľa zameraného na rast EBIT podnik zaznamenal v roku 2023 výrazné zlepšenie. Hodnota EBIT dosiahla úroveň 44 561 tis. Kč, čo predstavuje najvyšší výsledok za celé sledované obdobie. V porovnaní s rokom 2021, kedy EBIT klesol na minimum (20 564 tis. Kč), ide o viac než dvojnásobný nárast. Cieľová hodnota je stanovená na úrovni 50 000 tis. Kč. Aktuálny vývoj naznačuje, že tento cieľ je v dohľadnej dobe dosiahnuteľný.

Ďalším sledovaným cieľom je zaistenie rastu tržieb, pričom stanovený každoročný rast objemu tržieb je 8 %. V roku 2023 však objem tržieb dosiahol hodnotu 539 964 tis. Kč, čo je pokles oproti predchádzajúcemu roku (582 576 tis. Kč) a zároveň menej než plánovaných 583 161 tis. Kč. Napriek celkovo pozitívnemu trendu rastu v rokoch 2021–2022 podnik v roku 2023 nedosiahol očakávaný medziročný prírastok.

V oblasti optimalizácie nákladov podnik sleduje podiel nákladov na výrobu z celkových tržieb. V roku 2023 sa tento ukazovateľ dostal na hodnotu 74,7 %, čo predstavuje zlepšenie oproti predchádzajúcim dvom rokom, kedy sa hodnota pohybovala nad hranicou 80 %. Cieľová hodnota je nastavená na 73 %, pričom vývoj ukazuje, že podnik je schopný sa k tejto úrovni v blízkej budúcnosti priblížiť, najmä ak bude pokračovať v trende znižovania výrobných nákladov.

Zákaznícka perspektíva

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené súčasné a cieľové hodnoty ukazovateľov pre strategické ciele zákazníckej perspektívy.

Tabuľka 7: Meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Metrika	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov	Index spokojnosti zákazníkov v [%]	x	viac ako 90 %
Zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov	Podiel dlhodobých zákazníkov na celkovej počte zákazníkov [v %]	x	80
Získavanie nových zákazníkov	Podiel nových zákazníkov na celkovej počte zákazníkov [v %]	x	20

Prvým strategickým cieľom v rámci zákazníckej perspektívy je zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov, pričom zvolenou metrikou je index spokojnosti zákazníkov vyjadrený v percentách. Cieľová hodnota je stanovená na viac ako 90 %, čo predstavuje vysoký štandard spokojnosti. Vzhľadom na to, že aktuálna hodnota je 0, podnik nemá zavedený systematický spôsob merania spokojnosti zákazníkov, čo môže sťažovať spätnú väzbu a hodnotenie kvality poskytovaných produktov alebo služieb.

Druhým cieľom je zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov, kde bola zvolená metrika: podiel dlhodobých zákazníkov na celkovom počte zákazníkov. Cieľom je dosiahnuť úroveň 80 %, čo by svedčilo o silnej lojalite a stabilite zákazníckej základne. Ani v tomto prípade však podnik aktuálne hodnoty nesleduje, čo obmedzuje možnosť analyzovať mieru recenzie zákazníkov a efektivitu udržiavania vzťahov so stálymi klientmi. Posledným cieľom je získavanie nových zákazníkov, kde je metrikou podiel nových zákazníkov na celkovom počte zákazníkov. Cieľová hodnota bola stanovená na úroveň 20 %, čo poukazuje na zámer podniku rozširovať svoju zákaznícku bázu každý rok. Opätovne však podnik aktívne nesleduje dynamiku akvizície.

Perspektíva interných procesov

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené súčasné a cieľové hodnoty ukazovateľov pre strategické ciele perspektívy interných procesov.

Tabuľka 8: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Metrika	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality produktov	Reklamácie [v %]	5	2,5
Zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov	Pridaná hodnota na zamestnanca [v tis. Kč]	1 415,60	1 500
Podpora inovácií a vývoj nových produktov	Počet inovačných aktivít	10	13

Prvým z strategickým cieľom je zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality výrobkov, pričom ako ukazovateľ bola zvolená miera reklamácií vyjadrená v percentách. V roku 2023 dosiahla hodnota tejto metriky úroveň 5 %, čo poukazuje na určitý podiel nespokojných zákazníkov s dodanými produktmi. Vzhľadom na stanovenú cieľovú hodnotu 2,5 % je zrejmé, že podnik v súčasnosti čelí výzvam v oblasti kvality a je nevyhnutné prijať opatrenia na jej zlepšenie. Medzi možné kroky patrí zefektívnenie výstupnej kontroly, optimalizácia výrobných procesov či implementácia štandardizovaných systémov manažérstva kvality. Zníženie reklamácií by prispelo nielen

k zlepšeniu reputácie podniku, ale aj k vyššej spokojnosti zákazníkov a zníženiu nákladov spojených s dodatočnými úpravami a výmenami produktov.

Druhý strategický cieľ sa sústreďuje na zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov, pričom meradlom výkonnosti je pridaná hodnota na jedného zamestnanca (v tis. Kč). Aktuálne podnik dosahuje hodnotu 1 415,60 tis. Kč, pričom cieľom je zvýšenie na 1 500 tis. Kč. Tento ukazovateľ vyjadruje ekonomickú produktivitu jednotlivých pracovníkov a poskytuje dôležitý pohľad na využitie ľudského kapitálu. Plánované zvýšenie predstavuje približne 6 %, čo je ambiciózne, no zároveň realisticky dosiahnuteľné pri predpoklade zavedenia procesných zlepšení, technologických inovácií a rozvoja zamestnaneckých kompetencií.

Tretí cieľ je zameraný na rozvoj inovácií a vývoj nových produktov, čo predstavuje dôležitý pilier dlhodobej konkurencieschopnosti a adaptácie na meniace sa potreby trhu. Ako meradlo bol zvolený počet realizovaných inovačných aktivít, ktorých podnik v roku 2023 zaznamenal 10, pričom plánovaná cieľová hodnota je 13 aktivít. V rámci inovačných aktivít boli realizované projekty zamerané na technologické vylepšenia výrobných procesov, vývoj nových produktových línií ako aj zavádzanie udržateľnejších riešení v oblasti produkcie. Posilnenie inovačného potenciálu je vnímané ako kľúčový predpoklad pre dlhodobý rast a posilnenie pozície podniku na trhu.

Perspektíva rastu a učenia sa a rastu

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené súčasné a cieľové hodnoty ukazovateľov pre strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu.

Tabuľka 9: Meradlá perspektívy učenia sa a rastu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Metrika	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Podpora odborného rozvoja a vzdelávanie zamestnancov	Počet školení a kurzov	6	9
Zachovanie a rozvoj firemnej kultúry založenej na tradícii	Počet teambuildingov	4	6
Udržanie súčasných zamestnancov	Miera fluktuácie zamestnancov [v %]	3,25	2,9
Naberanie nových zamestnancov	Počet prijatých zamestnancov	10	15

Prvým strategickým cieľom v oblasti perspektívy učenia sa a rastu je podpora odborného rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktorá predstavuje kľúčový nástroj na zvyšovanie kvalifikácie a adaptability pracovnej sily. Metrikou zvolenou na vyhodnocovanie tohto cieľa je počet zrealizovaných školení a kurzov v priebehu roka. V hodnotenom období bolo v podniku uskutočnených 6 školení a kurzov, čo poskytuje základ pre ďalšie smerovanie v tejto oblasti. Vzhľadom na rastúce nároky na odborné znalosti a technologické zmeny v odvetví sa ako odporúčaná cieľová hodnota pre nasledujúci rok navrhuje zvýšenie tohto počtu na 9 školení ročne. Tento návrh vychádza z potreby posilniť kontinuálne vzdelávanie zamestnancov ako prostriedku zvyšovania ich výkonnosti, motivácie a schopnosti reagovať na zmeny.

Druhý strategický cieľ sa sústreďuje na rozvoj a udržiavanie firemnej kultúry založenej na tradícii, spolupráci a súdržnosti tímov. Meradlom plnenia tohto cieľa je počet realizovaných teambuildingových aktivít za rok, ktoré prispievajú k posilňovaniu medziľudských vzťahov, zlepšovaniu internej komunikácie a budovaniu pozitívnej

atmosféry na pracovisku. V hodnotenom období podnik zrealizoval 4 teambuildingové aktivity, pričom cieľová hodnota je stanovená na 6 aktivít ročne.

Pravidelné organizovanie tímových stretnutí či neformálnych akcií napomáha budovaniu lojality zamestnancov, znižuje riziko konfliktov a podporuje angažovanosť. V čase zvýšeného pracovného zaťaženia alebo zmien v organizačnej štruktúre zohráva firemná kultúra významnú stabilizačnú úlohu. Z tohto dôvodu je odporúčané v teambuildingových aktivitách pokračovať a systematicky ich plánovať ako súčasť internej HR stratégie.

Pri podrobnejšom posúdení strategického cieľa udržania súčasných zamestnancov, meraného prostredníctvom miery fluktuácie zamestnancov v percentách, bolo zistené, že aktuálna hodnota tohto ukazovateľa približne dosahuje úroveň 3,25 %. Cieľová hodnota je stanovená na 2,9 %, čo predstavuje mierne zníženie, ktoré je z dlhodobého hľadiska považované za realistické a žiaduce. Tieto hodnoty boli približne odhadnuté z dostupných informácií keďže spoločnosť neposkytla potrebné dáta. Znižovanie fluktuácie je dôležité najmä z dôvodu snahy o stabilizáciu pracovnej sily, zníženie nákladov na nábor a adaptáciu nových zamestnancov, ako aj zachovanie interného know-how v rámci organizácie.

V rámci strategického cieľa naberania nových zamestnancov je sledovaným ukazovateľom počet novoprijatých zamestnancov za rok. V hodnotenom období podnik prijal 10 nových pracovníkov, pričom cieľová hodnota bola stanovená na 15 zamestnancov. Tento cieľ vychádza z predpokladu prirodzenej obnovy pracovnej sily a predpokladaného rozširovania aktivít podniku. Zároveň je však potrebné zohľadniť aj mimoriadne situácie, ktoré môžu viesť k nárazovej potrebe navýšenia počtu zamestnancov – napríklad rozšírenie výroby, zavedenie novej technológie či pokrytie zvýšeného sezónneho dopytu.

3.3.4 Strategické akcie

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené jednotlivé perspektívy spolu s definovanými strategickými cieľmi a navrhovanými strategickými opatreniami. Tieto opatrenia majú za cieľ podporiť spoločnosť Rudolf Jelínek, a.s. pri dosahovaní cieľových hodnôt stanovených pre jednotlivé meradlá.

Tabuľka 10: Strategické akcie finančnej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva	Strategický cieľ		Strategická akcia	
Finančná	Dlhodobá udržateľnosť a rast podniku		Dosiahnuté pomocou splnenia iných strategických cieľov.	
	Rast EBIT		Dosiahnuté pomocou splnenia strategického cieľa: Optimalizácia nákladov	
	Zaistenie rastu tržieb		Dosiahnuté pomocou splnenia iných strategických cieľov.	
	Optimalizácia nákladov		Dosiahnuté pomocou splnenia iných strategických cieľov.	

Tabuľka 11: Strategické akcie zákazníckej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva	Zákaznícka			
	Zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov	Zavedenie systému pravidelnej spätnej väzby.		
		Poskytovanie nových variant nápojov.		
		Poskytovanie rýchlej odozvy v zákazníckom servise.		
	Zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov	Zavedenie vernostného programu alebo benefitov pre dlhodobých zákazníkov.		
		Pravidelné bezplatné vzorky nových produktov pre verných zákazníkov.		
	Získavanie nových zákazníkov	Rozšírenie marketingových aktivít.		
Vstup na nové trhy.				

Tabuľka 12: Strategické akcie perspektívy interných procesov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva	Interných procesov			
	Zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality produktov	Kontrola kvality vstupných surovín.		
		Školenia zamestnancov.		
		Kontrola správneho fungovania strojov.		
	Zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov	Automatizácia procesov.		
		Optimalizácia zásobovania.		
		Efektívne rozdeľovanie kompetencií.		
Podpora inovácií a vývoj nových produktov	Spolupráca s univerzitami alebo startupmi.			
	Sledovanie aktuálnych alebo potencionálnych trendov.			

Tabuľka 13: Strategické akcie perspektívy učenia sa a rastu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva	Učenia sa a rastu	Podpora odborného rozvoja a vzdelávanie zamestnancov	Navýšenie interných a externých školení.
			Zavedenie podporného programu zameraného na vzdelávanie sa zamestnancov mimo práce.
		Zachovanie a rozvoj firemnej kultúry založenej na tradícii	Zavedenie mesačných mítingov zameraných na komunikáciu v spoločnosti.
			Podpora medzigeneračnej spolupráce.
		Udržanie súčasných zamestnancov	Zavedenie motivačného systému (benefity a odmeny).
			Podpora work-life balance na základe výkonu práce.
		Naberanie nových zamestnancov	Zavedenie náborového príspevku na základe pozície.
			Využitie moderných HR platforiem.

3.4 Integrácia modelu Balanced Scorecard do analyzovanej spoločnosti

Po schválení strategických akcií nastáva predposledná fáza projektu, ktorá spočíva v integrácii modelu BSC do spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. V tejto etape sa uskutočňuje aplikácia všetkých návrhov a plánov, ktoré boli vypracované v predchádzajúcich krokoch. Integrácia predstavuje praktickú implementáciu BSC, ktorá bude realizovaná zhora nadol, pričom tento prístup bol zvolený vzhľadom na štruktúru riadenia v podniku. Predstavenstvo prenesie požiadavky na implementáciu na manažérov jednotlivých útvarov, ktorí následne zabezpečia komunikáciu a odovzdanie informácií svojim podriadeným pracovníkom. Tento krok zabezpečí efektívnu koordináciu medzi všetkými úrovňami riadenia v podniku a bude mať vplyv na vedenie všetkých zamestnancov. Každé oddelenie sa bude sústreďovať na dosahovanie strategických cieľov, ktoré sú v súlade s ich kompetenciami. Kľúčovým prvkom tejto fázy je pravidelná spätná väzba medzi zamestnancami a vedením spoločnosti. Okrem toho je nevyhnutné, aby manažéri jednotlivých útvarov medzi sebou vymieňali informácie a poskytovali pravidelné správy o stave implementácie.

3.5 Zabezpečenie plynulosti implementácie modelu Balanced Scorecard

Záverečná fáza celého procesu nastáva po úspešnom dokončení všetkých predchádzajúcich krokov. Táto posledná etapa je zásadná pre zabezpečenie plynulej integrácie modelu BSC do riadiaceho systému spoločnosti, čo umožňuje jeho trvalé a efektívne využívanie. Dochádza k prepojeniu existujúceho riadiaceho systému s novým modelom BSC, čím sa stáva súčasťou organizačnej štruktúry. Pre úspešné zavedenie modelu je kľúčové zabezpečiť súlad pri monitorovaní a reportovaní informácií v rámci organizácie. Tento súlad zahŕňa pravidelný dohľad a kontrolu dosahovania stanovených strategických cieľov. Zodpovední zamestnanci budú monitorovať odchýlky od stanovených cieľov a informácie o vykonaných opatreniach budú následne predávané ich nadriadeným, ktorí ich postúpia vedeniu spoločnosti. Reporting bude zahŕňať pravidelné správy, ktoré budú obsahovať finančné aj nefinančné informácie o pokrokoch pri dosahovaní strategických cieľov, vrátane cieľových hodnôt.

3.6 Riziká implementácie modelu Balanced Scorecard

Implementácia BSC do podnikovej praxe môže spoločnosti otvoriť mnohé príležitosti. Avšak, je nevyhnutné byť si vedomý aj možných rizík, ktoré táto implementácia so sebou nesie. Aby spoločnosť týmto rizikám predchádzala a minimalizovala ich vplyv na priebeh projektu, je zásadné ich včas rozpoznať. Po ich identifikácii je možné prijať adekvátne opatrenia, ktoré umožnia znížiť alebo úplne eliminovať ich negatívny dopad.

V rámci implementácií projektu bolo identifikovaných 10 rizík, ktoré môžu ohroziť úspešnosť projektu. V tabuľke nižšie sú uvedené jednotlivé riziká spolu s pravdepodobnosťou rizika a dopadom, ktoré sú hodnotené na škále od 1 do 10.

Tabuľka 14: Analýza rizík projektu implementácie modelu BSC pred opatreniami

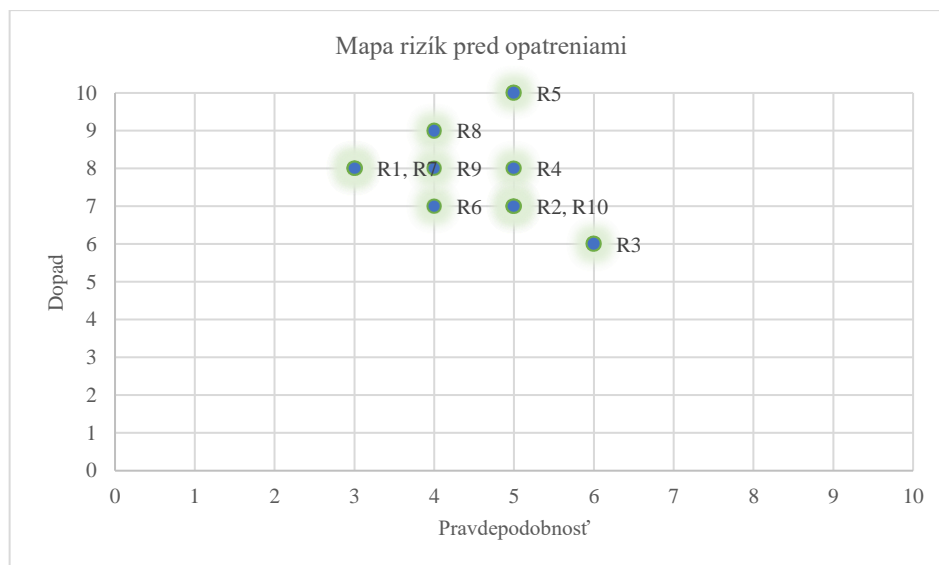
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID rizika	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika
R1	Zlý výber vedúceho tímu.	3	8	24
R2	Zlý výber projektového tímu.	5	7	35
R3	Zlé nastavenie harmonogramu času.	6	6	36
R4	Zlé nastavenie cieľových metrik.	5	8	40
R5	Nedostatočné školenia.	5	10	50

R6	Izolovaný prístup (zlá komunikácia)	4	7	28
R7	Nedostatok investovaných zdrojov.	3	8	24
R8	Absencia kontroly projektu.	4	9	36
R9	Odpor zamestnancov voči zmene.	4	8	32
R10	Nedodržovanie časového plánu.	5	7	35

Na základe hodnôt rizík uvedených v tabuľke boli ako najvýznamnejšie identifikované dve riziká: nedostatočné školenia (R5) s hodnotou rizika 50 a zlé nastavenie cieľových metrík (R4) s hodnotou rizika 40. Riziko nedostatočného školenia predstavuje závažný problém, pretože zamestnanci bez primeranej prípravy môžu mať ťažkosti so správnym pochopením a aplikáciou modelu Balanced Scorecard. Chýbajúce alebo nekvalitné školenia môžu viesť k nesprávnej interpretácii cieľov a ukazovateľov, čo výrazne znižuje účinnosť celého systému hodnotenia výkonnosti. Druhé najzávažnejšie riziko predstavuje zlé nastavenie cieľových metrík. Nesprávne definovanie metrík môže viesť k tomu, že organizácia nebude sledovať skutočne relevantné oblasti svojej činnosti. Výsledkom môže byť deformácia reálneho obrazu o výkonnosti, čo môže negatívne ovplyvniť strategické rozhodovanie a celkovú úspešnosť implementácie modelu Balanced Scorecard.

V nasledujúcom grafe je zobrazená mapa rizík, na ktorej sú vyznačené všetky identifikované riziká pred zavedením jednotlivých opatrení.



Graf 8: Mapa rizík pred opatreniami
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na zmiernenie dopadu a zníženie pravdepodobnosti rizika je kľúčové implementovať vhodné opatrenia na jeho elimináciu. Tieto opatrenia slúžia ako preventívne a ochranné mechanizmy, ktoré podnik zavádza na minimalizovanie vplyvu rizík. V tabuľke uvedenej nižšie sú podrobne popísané konkrétne opatrenia, ktoré sú sprevádzané hodnotením pravdepodobnosti ich výskytu, dopadu a celkovej zmeny hodnoty rizika po ich zavedení.

Tabuľka 15: Analýza rizík projektu implementácie modelu BSC po opatreniach

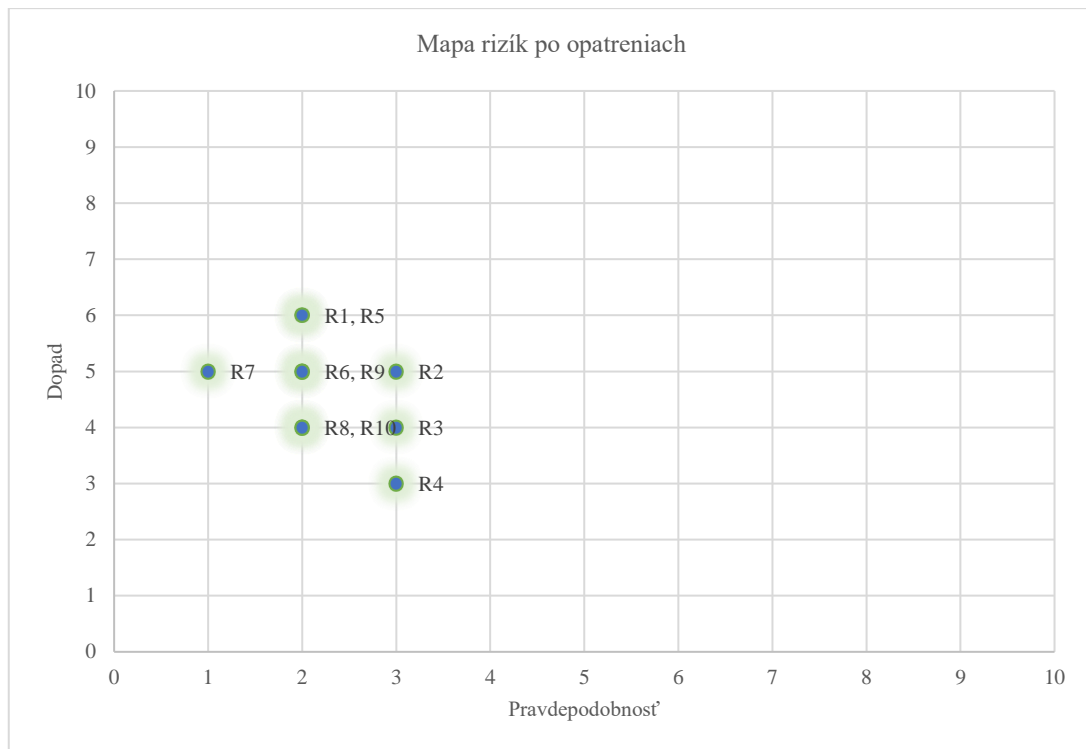
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID rizika	Návrh na opatrenia	Pravdepodobnosť po opatreniach	Dopad po opatreniach	Hodnota rizika po opatreniach
R1	Prísnejšie výberové konanie + osobnostné a líderske testy	2	6	12
R2	Priebežné hodnotenia výkonnosti členov	3	5	15
R3	Zavedenie externej kontroly nad harmonogramom	3	4	12
R4	Konzultácia s externými expertmi o nastavení reálnych cieľových metrík	3	3	9
R5	Pravidelné interné a externé školenia + e-learning	2	6	12
R6	Nastavenie pravidelných porád na platforme Teams	2	5	10
R7	Včasné plánovanie rozpočtu a poradenie sa s externým pracovníkom.	1	5	5
R8	Zavedenie míľnikov a kontrolných bodov	2	4	8
R9	Zavedenie programu, ktorý odmeňuje zamestnancov za prispetie k zmene	2	5	10
R10	Týždenné statusy a aplikácia na sledovanie pokroku	2	4	8

Po zavedení navrhnutých opatrení došlo k významnému zníženiu celkových rizík projektu. Tabuľka po opatreniach ukazuje, že pri väčšine identifikovaných rizík sa podarilo znížiť ako pravdepodobnosť ich výskytu, tak aj dopad na projekt, čo viedlo k podstatnému poklesu celkovej hodnoty rizika.

Riziko R5, ktoré predstavovalo nedostatočné školenia, malo pred zavedením opatrení najvyššiu hodnotu rizika zo všetkých – až 50 bodov. Po zavedení pravidelných interných a externých školení v kombinácii s e-learningom sa pravdepodobnosť výskytu tohto rizika znížila z hodnoty 5 na 2 a dopad z hodnoty 10 na 6. Výsledná hodnota rizika tak klesla na 12 bodov, čo predstavuje zníženie o 38 bodov. Podobne významná zmena nastala aj pri riziku R4, ktoré sa týkalo nesprávneho nastavenia cieľových metrík.

V nasledujúcom grafe je zobrazená mapa rizík, na ktorej sú vyznačené všetky identifikované riziká po zavedení jednotlivých opatrení.



Graf 9: Mapa rizík po opatreniach

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.7 Prínosy implementácie modelu Balanced Scorecard

Správna implementácia modelu BSC prináša organizácii množstvo významných prínosov. Medzi hlavné výhody patrí zvýšenie celkovej výkonnosti podniku a efektívnejšie napĺňanie strategických cieľov, čo vedie k dosiahnutiu hlavného cieľa organizácie – dlhodobého rastu a udržateľnosti.

Na rozdiel od tradičných metód riadenia výkonnosti sa model BSC vyznačuje tým, že integruje nielen finančné, ale aj nefinančné ukazovatele. Táto skutočnosť umožňuje včas identifikovať potenciálne problémy vo vnútornom fungovaní podniku ešte predtým, ako sa negatívne prejaví vo finančných výsledkoch. Model pracuje s historickými údajmi ako aj s výhľadom do budúcnosti, čím napomáha nielen hodnoteniu minulého výkonu, ale aj stanoveniu budúcich cieľových hodnôt a metrík.

Významným prínosom je tiež zefektívnenie strategického rozhodovania. Vďaka modelu je možné lepšie pochopiť kľúčové faktory ovplyvňujúce výkonnosť organizácie a na základe toho zvoliť najvhodnejšiu stratégiu na dosiahnutie stanovených cieľov.

Model BSC taktiež podporuje vizualizáciu strategických väzieb prostredníctvom tzv. strategickej mapy. Táto mapa poskytuje prehľadné grafické znázornenie vzťahov medzi jednotlivými cieľmi, čo uľahčuje pochopenie celkovej strategickej logiky podniku.

Ďalšou pridanou hodnotou je zlepšenie internej komunikácie a zdieľania informácií medzi všetkými zainteresovanými stranami. Táto komunikácia podporuje efektívnu spätnú väzbu, ktorá napomáha včasnému odhaleniu a náprave prípadných chýb v rámci napĺňania vízie a stratégie organizácie. Model taktiež zvyšuje zapojenie zamestnancov tým, že im umožňuje sledovať, ako ich konkrétne činnosti prispievajú k dosiahnutiu strategických cieľov.

Nemenej dôležitým benefitom je zlepšenie vzťahov so zákazníkmi. BSC umožňuje lepšie pochopiť ich potreby a očakávania, čím prispieva k budovaniu dlhodobých a stabilných vzťahov, ktoré znižujú riziko odchodu klientov ku konkurencii.

Zásadná výhoda modelu BSC nastáva v momente, keď podnik dosiahne strategické ciele vo všetkých štyroch perspektívach (finančnej, zákaznickej, internej procesnej a perspektíve učenia sa a rastu). V takom prípade je organizácia schopná naplniť svoj hlavný strategický zámer – zabezpečiť dlhodobú prosperitu a udržateľnosť svojho rozvoja.

Záver

Diplomová práca bola zameraná na komplexné ekonomické a finančné zhodnotenie výkonnosti spoločnosti Rudolf Jelínek a.s. s cieľom navrhnúť zavedenie modelu Balanced Scorecard ako prostriedku na zefektívnenie strategického riadenia a posilnenie výkonnosti podniku.

V teoretickej časti boli systematicky spracované teoretické poznatky týkajúce sa výkonnosti podniku, nástrojov finančnej a strategickej analýzy, ako aj princípov fungovania modelu Balanced Scorecard. Teoretický základ poskytol východisko pre praktickú časť práce.

Analytická časť práce začala predstavením spoločnosti Rudolf Jelínek a.s., ktorý je tradičný český výrobca ovocných destilátov so sídlom v obci Vizovice. Spoločnosť patrí medzi popredné značky v oblasti výroby kvalitných alkoholických nápojov nielen v Českej republike, ale aj na medzinárodnom trhu. Jej hlavnou špecializáciou je produkcia slivovice – tradičného slivkového destilátu, no portfólio výrobkov zahŕňa aj ďalšie ovocné destiláty, likéry, pálenky. Potom nasledovala kapitola zameraná na hodnotenie kľúčových finančných ukazovateľov (ukazovatele rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity). Ďalej bola vytvorená detailná analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Ako vnútorná analýza bola použitá McKinsey 7S a pozitívne analýzy vonkajšieho prostredia boli Porterov model piatich síl a PESTLE. Na základe spomínaných analýz boli identifikované hlavné silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, ktoré boli zapísané do upravenej SWOT analýzy. Zistenia z tejto časti boli použité ako základ pre návrh implementácie Balanced Scorecard.

Návrhová časť obsahuje návrh na implementáciu modelu Balanced Scorecard. Primárnym cieľom spoločnosti je dlhodobá udržateľnosť a rast spoločnosti. K tomuto cieľu bolo stanovených ďalších 14 strategických cieľov, ktoré pomôžu splniť primárny cieľ. Čiastočné strategické ciele boli rozdelené do štyroch perspektív modelu Balanced Scorecard, ku ktorým boli priradené merateľné ukazovatele, cieľové hodnoty a návrhy strategických opatrení. V rámci finančnej perspektívy boli určené strategické ciele ako je zaistenie rastu tržieb, optimalizácia nákladov a rast EBIT. V zákaznickej perspektíve boli definované strategické ciele: zvyšovanie spokojnosti a lojality zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, zameranie sa na potreby súčasných zákazníkov. Perspektíva

interných procesov potom zahrňovala strategické ciele ako zabezpečenie vysokej a konzistentnej kvality produktov, zvyšovanie efektivity výrobných a logistických procesov, podpora inovácií a vývoj nových produktov. V rámci poslednej perspektívy učenia sa a rastu boli definované ciele: podpora odborného rozvoja zamestnancov, zachovanie a rozvoj firemnej kultúry, udržanie súčasných zamestnancov a nábor nových zamestnancov. Súčasťou návrhovej časti je aj analýza rizík, ktoré môžu ohroziť implementáciou modelu. Potom nasledovali návrhy vhodných preventívnych opatrení, týchto rizík. Ďalej boli stanovené predpokladané prínosy implementácie modelu zahŕňajúce zlepšenie výkonnosti, kvalitnejšie strategické riadenie, zlepšenie internej komunikácie, posilnenie konkurencieschopnosti a udržateľnosť rastu spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRECHTA, Bohumil, Monika GRASSEOVÁ, ed. 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vydání*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- ČIŽINSKÁ, Romana. 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.
- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press ISBN978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HASPROVÁ, Olga, et al. 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-309-6.
- HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Balanced scorecard v praxi. 1. dotisk*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9033-2.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie KRESTOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina STANOVSKÁ. 2014. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3605-8.
- MCGRATH, James a Bob BATES. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: myty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vydání* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, 3. vydání*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- REJNUŠ, Oldřich. 2014. *Finanční trhy. 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3671-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vydání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ, et al. 2015. *Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- UČEŇ, Pavel. 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2472-0.
- WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

Zoznam použitých online zdrojov

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. ČSÚ je profesionální, nezávislá a odborná instituce s dlouhou tradicí. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/> [cit. 2025-04-20].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 3. 2025. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-3-2025>. [cit. 2025-04-20].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>. [cit. 2025-04-20].

ČNB.CZ, 2025. Jak se vyvíjela dvoutydenní repo sazba CNB. Online. ČNB.CZ. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydenni-repo-sazba-CNB/>. [cit. 2025-04-20].

HORNUNGOVÁ, Jana, 2014. Development of Concepts and Models of Performance Evaluation from the 19 th Century to the Present. Online. Danube. 2014-7-8, roč. 5, č. 2, s. 143-154. ISSN 1804-8285. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/danb-2014-0008>. [cit. 2024-12-12].

HRISTOV, Ivo; CHIRICO, Antonio a APPOLLONI, Andrea. 2019. Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Online. *Sustainability*. roč. 11, č. 7, s. 2119. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su11072119>. [cit. 2024-12-12].

KURZY.CZ, 2025. Elektrina – historický vývoj ceny za 3 roky. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-3-roky>. [cit. 2025-04-20].

KURZY.CZ, 2025. Inflace – míra inflace a její vývoj v ČR. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/800709-prumerna-rocni-mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2024-byla-2-4--mira-inflace-v-cr-v-lednu/>. [cit. 2025-04-20].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. Zvýšení daně z lihu v souladu s principy ochrany veřejného zdraví. Online. Ministerstvo financí České republiky.

Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024/prehledne-ktere-zmeny-pripravuje-ministerstvo-fina-58216> [cit. 2025-04-20].

NAKURZY.CZ, 2025. „Balanced Scorecard“ Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace. Online. Nakurzy.cz. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-9-hloubetin>. [cit. 2025-04-20]

RUDOLF JELÍNEK a.s., 2025. Rudolf Jelínek. Online. Dostupné z: <https://rjelinek.cz/>. [cit. 2025-04-20].

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, Rudolf Jelínek a.s. 2025. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=193626&typ=PLATNY> [cit. 2025-04-20].

VLÁDA ČESKEJ REPUBLIKY, 2025. Členové vlády. Online. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/vlada/clenove-vlady/#>. [cit. 2025-04-20].

Výroční zpráva 2019 – Rudolf Jelínek a.s. 2020. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62266637&subjektId=193626&spis=683538>. [cit. 2025-04-20].

Výroční zpráva 2020 – Rudolf Jelínek a.s. 2021. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67193720&subjektId=193626&spis=683538>. [cit. 2025-04-20].

Výroční zpráva 2021 – Rudolf Jelínek a.s. 2022. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72434161&subjektId=193626&spis=683538>. [cit. 2025-04-20].

Výroční zpráva 2022 – Rudolf Jelínek a.s. 2023. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77697772&subjektId=193626&spis=683538>. [cit. 2025-04-20].

Výroční zpráva 2023 – Rudolf Jelínek a.s. 2024. Online. Veřejný rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=82310969&subjektId=193626&spis=683538>. [cit. 2025-04-20].

ZÁKONY PRO LIDI, 2025. Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 2025-04-20].

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Analýza tržieb, nákladov a výsledku hospodárenia	39
Tabuľka 2: Ukazovatele zadlženosti skúmanej spoločnosti.....	45
Tabuľka 3: Ukazovatele aktivity skúmanej spoločnosti	47
Tabuľka 4: SWOT analýza.....	68
Tabuľka 5: Rozpočet projektu BSC	72
Tabuľka 6: Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy	80
Tabuľka 7: Meradlá a cieľové hodnoty zákaznickej perspektívy	81
Tabuľka 8: Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov	82
Tabuľka 9: Meradlá perspektívy učenia sa a rastu.....	84
Tabuľka 10: Strategické akcie finančnej perspektívy.....	86
Tabuľka 11: Strategické akcie zákaznickej perspektívy	86
Tabuľka 12: Strategické akcie perspektívy interných procesov	86
Tabuľka 13: Strategické akcie perspektívy učenia sa a rastu	87
Tabuľka 14: Analýza rizík projektu implementácie modelu BSC pred opatreniami	88
Tabuľka 15: Analýza rizík projektu implementácie modelu BSC po opatreniach	90

Zoznam použitých vzorcov

Vzorec 1: Rentabilita vlastného kapitálu	17
Vzorec 2: Rentabilita celkových aktív	17
Vzorec 3: Rentabilita tržieb	17
Vzorec 4: Bežná likvidita	18
Vzorec 5: Pohotovú likvidita	18
Vzorec 6: Okamžitú likvidita	18
Vzorec 7: Celková zadlženosť	19
Vzorec 8: Koefficient samofinancovania	19
Vzorec 9: Obrat aktív	20
Vzorec 10: Doba obratu zásob	20
Vzorec 11: Doba obratu pohľadávok	20
Vzorec 12: Doba obratu záväzkov	21

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Časová osa vývoja metód hodnotenia výkonnosti	15
Obrázok 2: McKinseyho model 7S	24
Obrázok 3: Porterov model piatich síl	28
Obrázok 4: SWOT analýza podľa modelu BSC	29
Obrázok 5: Model Balanced Scorecard	30
Obrázok 6: Logo spoločnosti	38
Obrázok 7: Organizačná štruktúra skúmanej spoločnosti	52
Obrázok 8: Časový harmonogram BSC	70
Obrázok 9: Strategická mapa spoločnosti	79

Zoznam použitých grafov

Graf 1: Ukazovatele rentability skúmanej spoločnosti	41
Graf 2: Ukazovatele likvidity skúmanej spoločnosti	44
Graf 3: Ukazovatele zadlženosti skúmanej spoločnosti.....	47
Graf 4: Medziročná miera inflácie	58
Graf 5: Vývoj ceny elektriny.....	59
Graf 6: Spotreba alkoholických nápojov na obyvateľa ČR.....	60
Graf 7: Podiel nezamestnaných v Zlínskom kraji a jeho okresoch.....	61
Graf 8: Mapa rizík pred opatreniami	89
Graf 9: Mapa rizík po opatreniach	91

Zoznam príloh

Príloha 1: Rozvaha - Aktíva (v tis. Kč)	I
Príloha 2: Rozvaha - Pasíva (v tis. Kč).....	III
Príloha 3: Výkaz ziskov a strát (v tis. Kč)	V

Príloha 1: Rozvaha - Aktíva (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti za roky 2019 až 2023)

Rozvaha Spoločnosti v plném rozsahu v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	864 722	760 231	806 470	846 098	862 152
Pohľadávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Stálá aktíva	371 627	380 733	385 694	396 043	389 184
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 177	5 705	1 494	624	187
Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	2 875	5 705	1 494	624	187
Software	876	1 304	1 494	624	187
Ostatní ocenitelná práva	1 999	4 401	0	0	0
Goodwill					0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					0
Poskytnuté zálohy na dl.ý nehmotný maj. a nedokončený dl. nehmotný maj.	302	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	302	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	360 798	356 676	365 848	373 567	367 307
Pozemky a stavby	316 143	313 075	329 096	319 216	314 665
Pozemky	81 266	82 461	82 422	72 442	72 440
Stavby	234 877	230 614	246 674	246 774	242 225
Hmotné movité věci a jejich soubory	20 521	41 373	35 936	50 949	48 747
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	3 584	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	918	120	120	120	120
Pěstitelské celky trvalých porostů	784	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	14	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	120	120	120	120	120
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný maj. a nedokončený dl. hmotný maj.	19 632	2 108	696	3 282	3 775
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	16 939	0		1 809	1 860
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 693	2 108	696	1 473	1 915
Dlouhodobý finanční majetek	7 652	18 352	18 352	21 852	21 690
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	7 490	18 190	18 190	21 690	21 690
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	162	162	162	162	0
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktíva	488 794	374 915	418 796	448 778	470 584
Zásoby	261 127	244 125	279 129	300 234	306 398
Materiál	62 829	60 742	75 474	73 118	56 955

Nedokončená výroba a polotovary	101 342	107 789	121 597	139 299	150 066
Výrobky a zboží	96 834	75 559	80 278	86 610	99 186
Výrobky	77 859	56 756	61 217	70 732	78 836
Zboží	18 975	18 803	19 061	15 878	20 350
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	35	35	5	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	87	0	1 775	1 207	191
Pohledávky	207 148	113 942	129 684	145 424	154 466
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	836	377	177	6 345	2 664
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	836	377	177	6 345	2 664
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	836	377	177	6 345	2 664
Krátkodobé pohledávky	206 312	113 565	129 507	139 079	151 802
Pohledávky z obchodních vztahů	202 393	109 913	115 673	126 560	150 495
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	3 919	3 652	13 834	12 519	1 307
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	1 120	2 552	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 929	455	475	2 641	616
Dohadné účty aktivní	652	109	575	423	0
Jiné pohledávky	338	1 968	10 232	9 455	691
Krátkodobý finanční majetek	3	3	3	3	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	3	3	3	3	0
Peněžní prostředky	20 516	16 845	9 980	3 117	9 720
Peněžní prostředky v pokladně	896	551	756	843	822
Peněžní prostředky na účtech	19 620	16 294	9 224	2 274	8 898
Časové rozlišení aktiv	4 301	4 583	1 980	1 277	2 384
Náklady příštích období	4 301	4 583	1 980	1 178	2 283
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	99	101

Príloha 2: Rozvaha - Pasíva (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti za roky 2019 až 2023)

Rozvaha Spoločnosti v plnom rozsahu v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	864 722	760 231	806 470	846 098	862 152
Vlastní kapitál	408 476	423 955	436 687	451 566	465 959
Základní kapitál	233 882	233 882	233 882	233 882	233 882
Základní kapitál	233 882	233 882	233 882	233 882	233 882
Vlastní podíly (-)					0
Změny základního kapitálu					0
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch korp (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	15 602	14 951	15 762	16 688	17 763
Ostatní rezervní fondy	15 564	14 913	15 724	16 650	17 725
Statutární a ostatní fondy	38	38	38	38	38
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	134 412	158 902	168 523	179 506	192 250
Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	136 293	158 902	168 523	179 506	192 250
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-1 881	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	24 580	16 220	18 520	21 490	22 064
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)				0	0
Cizí zdroje	449 997	332 260	364 531	389 732	390 888
Rezervy	4 739	3 073	3 198	4 941	5 336
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	1 278	0	0	1 890	2 714
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	3 461	3 073	3 198	3 051	2 622
Závazky	445 258	329 187	361 333	384 791	385 552
Dlouhodobé závazky	107 944	112 703	117 069	124 178	116 176
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	105 726	109 119	111 880	118 656	111 491
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	2 218	2 594	4 581	5 305	4 685

Závazky – ostatní	0	990	608	217	0
Závazky ke společníkům	0		0	0	0
Dohadné účty pasivní	0		0	0	0
Jiné závazky	0	990	608	217	0
Krátkodobé závazky	337 314	216 484	244 264	260 613	269 376
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	98 132	87 040	88 910	102 526	85 702
Krátkodobé přijaté zálohy	2 848	3 565	3 697	9 612	9 337
Závazky z obchodních vztahů	49 911	34 806	54 323	47 472	41 119
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	186 423	91 073	97 334	101 003	133 218
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	4 185	3 517	3 792	4 957	5 169
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 315	2 049	2 074	2 669	2 791
Stát - daňové závazky a dotace	166 487	76 281	79 618	79 401	114 018
Dohadné účty pasivní	12 194	4 413	11 387	13 495	10 748
Jiné závazky	1 242	4 813	463	481	492
Časové rozlišení pasiv	6 249	4 016	5 252	4 800	5 305
Výdaje příštích období	5 700	3 392	4 518	3 919	4 278
Výnosy příštích období	549	624	734	881	1 027

Príloha 3: Výkaz ziskov a strát (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti za roky 2019 až 2023)

VZZ Spoločnosti v plném rozsahu v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	447 562	368 516	424 456	516 678	518 828
Tržby za prodej zboží	45 282	43 805	73 893	65 898	65 697
Obchodní marže	9 550	10 455	19 256	18 567	27 569
Výkony (přidané)	512 054	432 062	526 219	620 385	611 032
Výkonová spotřeba	372 307	305 891	407 316	468 917	436 910
Náklady vynaložené na prodané zboží	35 732	33 350	54 637	47 331	38 128
Spotřeba materiálu a energie	241 528	210 311	261 698	313 873	290 029
Služby	95 047	62 230	90 981	107 713	108 753
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-10 741	-13 526	-21 289	-26 604	-14 202
Aktivace (-)	-8 469	-6 215	-6 581	-11 205	-12 305
Přidaná hodnota	139 747	126 171	118 903	151 468	174 122
Osobní náklady	88 783	82 891	73 027	94 738	101 083
Mzdové náklady	65 446	59 940	53 683	69 450	74 172
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostat. náklady	23 337	22 951	19 344	25 288	26 911
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21 117	20 791	17 581	23 139	24 421
Ostatní náklady	2 220	2 160	1 763	2 149	2 490
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	22 181	27 162	26 068	21 116	26 938
Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	22 181	26 860	25 650	23 130	25 547
Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku - trvalé	22 181	26 860	25 650	23 130	25 547
Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	302	418	-2 014	1 391
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	6 396	23 363	11 266	24 337	10 704
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	394	10 468	2 092	18 564	518
Tržby z prodaného materiálu	2 516	3 549	1 418	2 688	5 218
Jiné provozní výnosy	3 486	9 346	7 756	3 085	4 968
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	-341	12 093	10 510	25 477	12 244
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	87	3 860	1 123	13 517	362
Prodaný materiál	2 304	2 913	1 429	2 674	5 073
Daně a poplatky	3 088	2 310	3 059	2 278	2 346
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-10 123	-387	124	-146	-430
Jiné provozní náklady	4 303	3 397	4 775	7 154	4 893
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	35 520	27 388	20 564	34 474	44 561

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	0	0	0	0	800
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	800
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	162
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dl. finan. majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	108	7	11	7	1
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	67	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	7	11	7	1
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	5 411	4 083	3 626	10 811	13 452
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající o.	20	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	5 391	4 083	3 626	10 811	13 452
Ostatní finanční výnosy	2 631	4 642	11 075	8 783	3 225
Ostatní finanční náklady	1 894	7 908	4 830	5 096	6 860
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 566	-7 342	2 630	-7 117	-16 448
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	30 954	20 046	23 194	27 357	28 113
Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	6 374	3 826	4 674	5 867	6 049
Daň z příjmů splatná	6 900	3 450	2 687	5 143	6 669
Daň z příjmů odložená (+/-)	-526	376	1 987	724	-620
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	24 580	16 220	18 520	21 490	22 064
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	24 580	16 220	18 520	21 490	22 064