



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ PODNIKU S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE ORGANIZATION BY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Malovaná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Hana Malovaná
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka 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 podniku s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je komplexní zhodnocení strategické a finanční výkonnosti podniku prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Na základě provedené analýzy budou identifikovány klíčové oblasti s potenciálem pro zlepšení. Následně bude formulován návrh implementace této metody do podnikového prostředí s důrazem na její praktickou aplikovatelnost. Součástí práce bude rovněž posouzení možných přínosů a rizik spojených se zavedením Balanced Scorecard. Hlavním záměrem je přispět k efektivnějšímu strategickému řízení a podpořit dlouhodobý rozvoj společnosti.

Základní literární prameny:

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

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Profess Consulting. ISBN80-7259-018-9.

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

VOCHOZKA, Marek, 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.

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

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

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

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti ABC, a.s. s využitím finanční a strategické analýzy, na jejichž základě je navržena implementace modelu Balanced Scorecard. Práce definuje strategické cíle v rámci čtyř perspektiv, stanovuje odpovídající měřítka a cílové hodnoty a navrhuje související strategické akce. Výstupem je komplexní návrh implementace včetně harmonogramu, rozpočtu a analýzy rizik. Balanced Scorecard je prezentován jako nástroj, který podpoří směřování podniku k udržitelnosti a růstu.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, výkonnost podniku, perspektivy Balanced Scorecard, udržitelnost a růst podniku

Abstract

The thesis focuses on the performance evaluation of ABC, a.s. using financial and strategic analysis, based on which the implementation of the Balanced Scorecard model is proposed. The thesis defines strategic objectives within four perspectives, establishes corresponding benchmarks and target values and proposes related strategic actions. The result is a comprehensive implementation proposal including a timetable, budget and risk analysis. The Balanced Scorecard is presented as a tool to support the company's direction towards sustainability and growth.

Keywords

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, business performance, Balanced Scorecard perspectives, sustainability and business growth

Bibliografická citace

MALOVANÁ, Hana. *Ekonomické a finanční hodnocení podniku s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168228>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. 5. 2025

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Touto formou bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi byly velkou oporou při zpracování této práce. Mé poděkování patří také pracovníkům společnosti ABC, a.s. za poskytnutí důležitých interních informací, bez nichž by nebylo možné práci realizovat v této podobě. Zvláštní poděkování směřuji paní Ing. Gabriele Svobodové za její čas, korektury, poznámky a cennou zpětnou vazbu, která mi pomohla práci dotáhnout do finální podoby. V neposlední řadě vyjadřuji největší vděk své rodině, rodičům, partnerovi a přátelům za jejich neustálou podporu, trpělivost a povzbuzení během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1. VÝKONNOST PODNIKU.....	13
1.1.1. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1.2. NÁSTROJE MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	14
1.1.3. CHARAKTERISTIKA METOD HODNOCENÍ PODNIKU	15
1.2. FINANČNÍ ANALÝZA	16
1.3. STRATEGICKÁ ANALÝZA	22
1.3.1. STRATEGIE	22
1.3.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	23
1.3.3. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	27
1.3.4. SWOT ANALÝZA	30
1.4. METODA BALANCED SCORECARD.....	33
1.4.1. PERSPEKTIVY BSC	34
1.4.2. TVORBA BSC.....	38
1.4.3. IMPLEMENTACE BSC.....	40
1.4.4. BARIÉRY EFEKTIVNÍHO ZAVÁDĚNÍ BSC	42
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	44
2.1. KLÍČOVÉ INFORMACE O FIRMĚ	44
2.2. HISTORIE A VÝVOJ FIRMY	44
2.2.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	45
2.2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	46
2.3. ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	47
2.3.1. ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	47

2.3.2.	ANALÝZA LIKVIDITY	48
2.3.3.	ANALÝZA RENTABILITY	50
2.3.4.	ANALÝZA AKTIVITY	52
2.4.	STRATEGICKÁ ANALÝZA	54
2.4.1.	SLEPTE ANALÝZA	54
2.4.2.	PORTERŮV MODEL 5 SIL.....	62
2.4.3.	McKINSEYHO METODA 7S.....	66
2.5.	SWOT ANALÝZA	72
2.5.1.	OHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	74
2.6.	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU	78
3	VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC	79
3.1.	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPELEMNTACI MODELU BSC	79
3.1.1.	ČASOVÝ HARMONOGRAM	80
3.1.2.	ROZPOČET IMPLEMENTACE BSC	81
3.2.	OBJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE PODNIKU	82
3.3.	TVORBA BALANCED SCORECARD	83
3.3.1.	SPECIFIKACE A ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	83
3.3.2.	STRATEGICKÁ MAPA	89
3.3.3.	VÝBĚR MĚŘÍTEK A STANOVENÍ CÍLOVÝCH HODNOT.....	90
3.3.4.	URČENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ	97
3.4.	INTEGRACE BSC DO ANALYZOVANÉHO PODNIKU	99
3.5.	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC	99
3.6.	RIZIKA IMPLEMENTACE BSC.....	101
3.6.1.	HODNOCENÍ RIZIK	101
3.6.2.	IDENTIFIKOVANÁ RIZIKA	102

3.6.3.	MAPA RIZIK.....	104
3.6.4.	NÁVRHY NA OPATŘENÍ VEDOUcí K ELIMINACI RIZIK.....	104
3.6.5.	PAVUčINOVý GRAF	105
3.7.	ZHODNOCENí NÁVRHOVÉ čÁSTI	106
	ZÁVĚR	108
	ZDROJE	110
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	115
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	116
	SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH	117

ÚVOD

V dnešní době, kdy konkurenční boj přetrvává jak pro malé, tak pro velké společnosti, je klíčové, aby manažeři na všech úrovních řízení byli schopni správně rozhodovat a plánovat budoucnost firmy. Pro tento proces se osvědčila metoda Balanced Scorecard (BSC), která poskytuje ucelený rámec nejen pro měření výkonnosti, ale především pro směřování podniku k dlouhodobé udržitelnosti a růstu.

V minulosti byla úspěšnost podnikání měřena výhradně finančními výsledky, které však v dnešním dynamickém prostředí nedokážou plně vystihnout hodnoty vytvářené v čase. Finanční ukazatele se totiž zaměřují spíše na minulost, zatímco BSC sleduje i klíčové faktory budoucího rozvoje a naplňování strategie. Balanced Scorecard propojuje strategické cíle s operativním řízením, optimalizuje vnitropodnikové procesy, podporuje rozvoj lidských zdrojů a umožňuje organizacím lépe reagovat na potřeby zákazníků i změny v okolí. Díky tomu se stal jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro strategické řízení.

Tato diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí. První část se zabývá hlavními i dílčími cíli, postupy vypracování práce a zvolenými metodami. Druhá, teoretická, část vymezuje základní teoretické východiska. Jsou zde přiblíženy termíny jako je výkonnost podniku a její měření, finanční analýza a vybrané ukazatele, strategická analýza a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a v poslední řadě více představena samotná metoda Balanced scorecard. V následující, analytické, části je podrobněji přiblížena vybraná společnost. Na historii, vymezení předmětu podnikání a nabídku služeb navazují analýzy, které byly vymezeny v teoretické části. Předposlední část práce představuje praktickou část, kde je aplikována metoda Balanced Scorecard ve vybraném podniku. Pro lepší vizualizaci propojenosti jednotlivých strategických cílů byla vytvořena strategická mapa. Nakonec jsou shrnuta rizika a přínosy spojené se zaváděním tohoto modelu do podnikových procesů společnosti. Poslední část představuje závěr a celkové zhodnocení celé této práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je komplexní zhodnocení strategické a finanční situace společnosti ABC, a.s., s využitím metody Balanced Scorecard a s důrazem na udržitelnost a dlouhodobý růst podniku. Na základě provedené analýzy budou identifikovány klíčové oblasti s potenciálem pro zlepšení, přičemž následně bude formulován návrh implementace této metody do praxe. Součástí práce je rovněž posouzení přínosů a rizik spojených se zavedením Balanced Scorecard, s cílem podpořit efektivní a dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti.

Pro dosažení hlavního cíle bylo nejprve nezbytné stanovit teoretický rámec, který zahrnuje vymezení pojmů spojených s výkonností podniku, strategickou a finanční analýzou a detailní charakteristiku metody Balanced Scorecard. Následně byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti s využitím nástrojů strategického řízení a finanční analýzy. Tyto poznatky vytvořily podklad pro návrhovou část, v níž je představen model Balanced Scorecard přizpůsobený konkrétním podmínkám analyzované firmy.

Při zpracování práce byly využity jak teoretické, tak empirické metody. Teoretická část vychází z odborné literatury a dostupných sekundárních zdrojů, zatímco analytická část čerpá z interních dat společnosti a účetních výkazů za období let 2019–2023. Klíčovou metodou byla analýza, která umožnila rozčlenění zkoumané problematiky na jednotlivé faktory ovlivňující výkonnost a potenciál růstu podniku. Tyto poznatky byly následně syntetizovány a využity při sestavení návrhu implementace Balanced Scorecard.

Byla využita také metoda indukce, umožňující zobecnění jednotlivých zjištění, a metoda dedukce, sloužící k aplikaci teoretických poznatků na konkrétní podmínky podniku. Diplomová práce kombinuje kvalitativní i kvantitativní přístupy – zatímco finanční analýza vychází z číselných údajů, strategická část je podložena kvalitativními informacemi, včetně výstupů z rozhovorů se zástupci společnosti.

V závěrečné fázi práce je zpracován návrh implementace Balanced Scorecard, včetně identifikace možných rizik a přínosů, a formulována doporučení pro další strategické řízení podniku ABC, a.s.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce budou rozvinuta klíčová teoretická východiska, která jsou rozdělena do čtyř hlavních oblastí. V první části bude blíže specifikována výkonnost podniku. Na ni navazují informace potřebné pro vytvoření finanční analýzy. V předposlední části je přiblížena strategická analýza, která se skládá z několika vybraných analýz. V poslední části teorie bude zformulována a blíže popsána metoda Balanced Scorecard. Všechny výše uvedené části tvoří základní východisko k vytvoření praktické části této práce.

1.1. VÝKONNOST PODNIKU

Všeobecný pojem výkonnost podniku má několik možných interpretací. Výkonnost podniku se týká schopnosti společnosti využívat své zdroje a dosahovat tak vytyčených cílů. Zahrnuje sledování pokroku jednotlivých projektů i celé společnosti. Výsledky výkonnosti podniku poskytují přehled ukazatelů, které mohou poukázat na budoucí problémy i příležitosti. (1)

Výkonnost lze měřit několika různými způsoby, které jsou vyjádřeny pomocí různorodých typů modelů. Sumárně lze výkonnost charakterizovat jako systém měření souborů ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností. (2)

Výkonnost může být taktéž chápána jako cesta k dosažení prospěchu. Tvorba a tvůrčí přístup je důležitým východiskem při stanovení kritérií pro správnou interpretaci výkonnosti a jejího správného řízení. (3)

1.1.1. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

S měřením výkonů se setkáváme v našem každodenním životě. V širším pojetí to znamená měření činnosti, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem měření je tedy hodnota, která se vztahuje k této charakteristice. Měření můžeme taktéž chápat jako cestu k získání vypovídající informace, kterou můžeme v budoucnu vhodně použít, pokud známe klíč k její implementaci.

Důvodů měření výkonnosti existuje celá řada. Mezi nejvýznamnější považujeme tyto:

- *Funkce podpory paměti* – měření umožňuje uchovávání dat o objektu za určité období či v konkrétní situaci. Původní obraz objektu je tedy neustále k dispozici i tehdy, kdy se jeho vlastnosti v průběhu času již změnily.
- *Funkce komparace* – měření umožňuje porovnávat charakteristiky různých objektů bez ohledu na to, zda jsou či nejsou objekty měřitelné ve stejném okamžiku.
- *Funkce podpory objektivizace* – měření umožňuje objektivizovat subjektivní smyslové vnímání, a tak popsat i primární charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysly nepostižitelné.
- *Funkce podpory hloubky poznání* – měření umožňuje popsat takové charakteristiky, které byly sekundárně přiděleny člověkem.
- *Funkce zprostředkování poznání* – měření umožňuje blíže přiblížit charakteristiky objektu i osobám, které nemají možnost přímo pozorovat daný objekt.
- *Funkce důkazní* – měření umožňuje fakticky dokázat, zda určitý jev nastal, či nikoliv. (3)

1.1.2. NÁSTROJE MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONOSTI

V dnešní době existuje přehřšle množství modelů a konceptů, které lze použít při měření výkonnosti podniku. Katic a kol. (2011) definoval dvě nejvýznamnější skupiny modelů, které se v posledních letech považují zároveň i za nejrozsáhlejší. Jsou to:

- *Modely zdůrazňující vlastní hodnocení.* Cílem modelu je nalézt oblasti, ve kterých se může podnikat nadále rozvíjet a zlepšovat, ale také umožňuje srovnání s konkurencí. Mezi tyto modely řadíme např. model EFQM nebo benchmarking. (2)
- *Modely určené pro podporu řízení a zlepšování podnikových procesů.* Hlavní cílem těchto modelů je považován rozvoj nefinančních indikátorů ve spojení s firemní strategií. Mezi tyto modely řadíme např. model Balanced scorecard, Six sigma nebo výkonnostní pyramida. Tato práce se bude dále zaměřovat právě na BSC. (2)

1.1.3. CHARAKTERISTIKA METOD HODNOCENÍ PODNIKU

BENCHMARKING

Benchmarking je systematický soustavný proces, který se zaměřuje na srovnávání vlastního podniku se špičkovými firmami po celém světě. Toto srovnání zahrnuje struktury, procesy, jejich efektivitu, kvalitu a konkurenceschopnost produktů a služeb, s cílem dosáhnout zdokonalení vlastní firmy. Důvody omezeného rozšíření této praxe v České republice zahrnují obecnou tendenci nadhodnocovat vlastní výsledky, přesvědčení, že přebírání cizích postupů není čestné, nedostatečnou motivaci analytiků ke zlepšování vlastní společnosti, podnikovou kulturu odmítající externí informace, odpor vrcholového managementu přiznat vlastní nedostatky a přijmout osvědčené postupy a špatnou dostupnost relevantních informací.

Organizační začlenění benchmarkingu do systému řízení podniku je novým procesem, který vyžaduje pečlivé zavedení a pravidelné systematické provádění. Pro efektivní realizaci tohoto procesu je doporučeno využít maticovou strukturu, která umožní aktivní zapojení odborníků z různých oblastí. V rámci divizního uspořádání, by měly být vytvořeny pracovní týmy v každé divizi, a ty by měl přímo řídit ředitel dané divize. Pro podporu a metodické vedení je k dispozici oddělení marketingu. Výsledky práce těchto týmů jsou ukládány do databáze marketingového informačního systému a pravidelně jsou kontrolovány vrcholovým vedením společnosti. (13)

EFQM MODEL EXCELLENCE

Model EFQM byl vytvořen jako klíčový nástroj pro interní hodnocení a zdokonalování organizací, s cílem dosáhnout trvalé excelence. Jeho oficiální název je MODEL EXCELLENCE EFQM. Tento model je aplikovatelný v různých typech organizací bez ohledu na jejich velikost, charakter procesů nebo odvětví působnosti. Model EFQM slouží ke čtyřem základním účelům: pro proces tzv. "sebehodnocení" jako nástroj pro identifikaci silných stránek a příležitostí ke zlepšení organizace, pro zlepšování a zdokonalování systémů řízení, pro hodnocení firem dosahujících dlouhodobě výborných výsledků prostřednictvím Evropské ceny za jakost a pro opakované hodnocení vývoje organizace v čase.

Model EFQM je založen na jednoduché logice, ale jeho aplikace je náročná. Vyžaduje zapojení vrcholového managementu a hodnotícího týmu. Obsahuje devět kritérií, přičemž vynikající výsledky výkonnosti (kritérium 9) jsou podmíněny spokojeností zákazníků (kritérium 6), zaměstnanců (kritérium 7) a respektováním okolí (kritérium 8). Tyto výsledky závisí na efektivním řízení procesů (kritérium 5), což zahrnuje definici a rozvoj strategie (kritérium 2), správu zdrojů a partnerství (kritérium 4) a rozvoj lidských zdrojů (kritérium 3). Klíčovou roli hraje kultura a přístupy vedení (kritérium 1). Kritéria 1–5 představují nástroje pro dosažení výsledků, zatímco výsledková kritéria ukazují dosažené cíle. Analýza výsledků slouží k dalšímu zlepšování přístupů a nástrojů managementu. (14)

BALANCED SCORECARD

Metodě Balanced scorecard se věnuje celá kapitola 1.4 této práce.

1.2. FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza se řadí k významným nástrojům finančního řízení. Tato analýza má za úkol hodnotit minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a tím dává cenné podklady pro budoucí rozhodnutí společnosti. Ukazatele finanční analýzy je možné využít nejen při identifikaci klíčových faktorů ovlivňující výkonnost podniku, ale také mohou být brány jako klíčový zdroj informací pro investory, obchodní partnery, státní instituce, auditory, konkurenty a v neposlední řadě pro odbornou veřejnost. (4, str. 26)

Finanční analýzu můžeme chápat jako nástroj ke komplexnímu zhodnocení finanční situace. Ke kvalitnímu zpracování této analýzy je třeba získání finančních dat. Základní zdroj informací představují účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisků a ztrát (dále jen VZZ), přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Řadu dalších cenných informací může obsahovat také výroční zpráva. Z pravidla jsou veškeré tyto výkazy uveřejněné ve veřejném rejstříku na oficiální serveru Justice.cz, který spravuje Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Další potřebné informace můžeme o společnosti získat od vrcholového vedení podniku, zaměstnanců či auditorů. (5)

V následující části se bude práce věnovat nejpoužívanějším poměrovým ukazatelům. Poměrové ukazatele jsou klíčovým nástrojem finanční analýzy, který umožňuje rychle

posoudit finanční situaci podniku porovnáním položek z rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo cash flow. V praxi se nejčastěji hodnotí zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita a ukazatele kapitálového trhu, přičemž každá z těchto oblastí poskytuje specifický pohled na hospodaření a finanční zdraví podniku. Obecně doporučené hodnoty slouží pouze jako orientační vodítko, protože výsledky je nutné vždy interpretovat s ohledem na jedinečnost konkrétního podniku. (5)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Tyto ukazatele především slouží jako indikátory výše rizika, která podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu. Vždy platí pravidlo, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, avšak určitá míra zadluženosti je pro podnik užitečná, protože cizí kapitál může být levnější než ten vlastní. (5)

Nejvyužívanější ukazatele jsou tyto:

a) Celková zadluženost

Základním ukazatelem, který zpravidla vyjadřuje celkovou zadluženost, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Tento ukazatel můžeme také nazývat jako ukazatel věřitelského rizika. (6)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 1: Celková zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6)

Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů činí rozmezí mezi 30 % až 60 %. (5, str. 86) Tento ukazatel je však nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může být příznivá tehdy, pokud je podnik schopen dosáhnout vyššího procenta u ukazatele rentability, než je procento úroků placené z cizího kapitálu. Platí však také, že u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability – finanční páka. (6)

b) Koeficient samofinancování

Tento koeficient má podobnou vypovídající hodnotu jako celková zadluženost. Obě tyto hodnoty rostou společně s tím, jak roste zadluženost podniku. (7) Koeficient samofinancování a celková zadluženost by měly dát dohromady hodnotu 1 (drobný rozdíl může být způsoben nezapočtením časového rozlišení pasiv do jednoho z ukazatelů). (6)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 2: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6)

c) Úrokové krytí

Ukazatel nás informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Část zisku vyprodukovaná pomocí cizího kapitálu by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud je výsledná hodnota rovna 1, znamená to, že na splacení úroků bylo třeba celého zisku a na akcionáře tudíž nezbylo nic. V praxi se uvádí, že úrokové zatížení ve výši 3 až 6násobné je dostačující. Tyto hodnoty je však třeba vnímat rezervovaně. (7)

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

Vzorec 3: Úrokové krytí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

UKAZATELÉ LIKVIDITY

Likvidita je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku. Ukazatelé vyjadřují, jak rychle je podnik schopný hradit své krátkodobé závazky vůči věřitelům a dokáže přeměnit určité složky na peněžní hotovost. (6) Jednou ze základních podmínek existence podniku je solventnost čili připravenost splácet své dluhy řádně a včas. (7)

a) Běžná likvidita

V čitateli jsou zahrnuty veškeré složky oběžného majetku. Běžná likvidita měří, kolikrát jsou běžná aktiva pokryt krátkodobé závazky podniku neboli kolikrát je podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby svá veškerá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Optimální rozmezí výsledné hodnoty literatura uvádí 1,6 až 2,5. Nikdy by však neměla finální hodnota klesnout pod 1. (8)

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

Vzorec 4: Běžná likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

b) Pohotová likvidita

V čitateli nejsou zahrnuty části oběžných aktiv, které jsou nejméně likvidní a to zásoby. Optimální rozmezí výsledné hodnoty se uvádí v intervalu mezi 0,7 až 1. Je-li výsledná

hodnota rovna právě 1, znamená to, že je podnik schopen splatit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Avšak pokud je výsledná hodnota příliš vysoká, pak to znamená, že podnik váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které mu přináší minimální úrok. (8)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 5: Pohotová likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8), str.27)

c) Okamžitá likvidita (hotovostní)

Jedná se o nejpřesnější z likvidních ukazatelů, protože hodnotí schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky v daný moment. V čitateli jsou zahrnuty pouze nejlíkvidnější prostředky, mezi které řadíme hotovost, zůstatek na bankovním účtu, šeky, krátkodobé cenné papíry apod. Optimální doporučená hodnota se má pohybovat okolo 0,2. (8)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

UKAZATELÉ RENTABILITY

Ukazatelé rentability souvisí s výnosností vloženého kapitálu, vytvářením nových zdrojů a dosahováním zisků. Tyto ukazatelé slouží především k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. (6) Všechny indikátory mohou být interpretovány, protože udávají, kolik Kč zisku připadne na 1 Kč jmenovatele. Vždy vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku dosaženého svou podnikatelskou činností k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. (8)

a) Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšného podnikání. Do čitatele je dosazen čistý zisk po zdanění (EAT). Ve jmenovateli se objevují tržby, které vyjadřují tržní hodnotu za určité časové období. (5)

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 7: ROS
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 5)

b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel představuje míru ziskovosti z vlastního kapitálu, díky které vlastníci zjišťují, zda jejich vložený kapitál přináší dostatečný výtěžek s ohledem na velikost jejich investičního rizika. (7) Tento ukazatel by měl mít vyšší hodnotu, než jsou úroky z dlouhodobých vkladů, neboť pokud by byly nižší, investor by se rozhodl vložit kapitál někam jinam. (5)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 8: ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

c) Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Tento ukazatel dává do poměru zisk před zdaněním a odečtením úroků s celkovými aktivy, které byly do podnikání investovány bez ohledu na původ jejich. Takto postavený vzorec vyjadřuje hrubou produkční sílu aktiv podniku před odečtením nákladových úroků a daní. (7)

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

Vzorec 9: ROA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

UKAZATELE AKTIVITY

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou indikátory aktivity, které podnik informují o tom, jak využívá nebo nakládá s jednotlivými částmi majetku. V praxi se pracuje s dvěma formami tohoto ukazatele. První pracuje s počtem obrátů za rok a druhý s dobou obratu ve dnech. Poměrujeme jednotlivé části majetku s tržbami nebo výnosy. (8) Pro účely této práce byly vybrány následující ukazatele:

a) Obrat aktiv

Tento ukazatel je měřítkem celkového využití aktiv, který sděluje kolikrát za rok se celková aktiva obrátí. Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší, avšak by nikdy neměla klesnout pod 1. (8)

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

Vzorec 10: Obrat aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

b) Obrat zásob

Tento ukazatel přináší přehled o tom, kolikrát je každá jednotlivá položka zásob v průběhu jednoho účetního období prodána a znovu naskladněna na sklad. Pokud je výsledná hodnota příliš nízká znamená to, že podnik disponuje přebytečnými zásobami, které jsou neproduktivní. (8)

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

Vzorec 11: Obrat zásob
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

c) Doba obratu zásob

Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich prodeje či spotřeby. Pokud se jedná o hotové výrobky či zboží, tak je tato doba obratu zároveň ukazatelem likvidity, který vyjadřuje za kolik dnů se zásoba přemění v pohledávku či hotovost. (8)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}}$$

Vzorec 12: Doba obratu zásob
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

d) Doba splatnosti pohledávek

Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, které ubíhají mezi vystavením faktury odběrateli za prodej zboží či produktů a připsáním peněžních prostředků na bankovní účet. Čím je tato časová prodleva delší, tím déle poskytuje podnik svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr. (8)

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$$

Vzorec 13: Doba splatnosti pohledávek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

e) Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba obratu závazků poskytuje podniku přehled o jeho platební morálce vůči dodavatelům. Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou společnost odkládá úhradu přijatých faktur, a umožňuje tak posoudit efektivitu řízení závazků a finančních toků (7)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Kr. závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vzorec 14: Doba splatnosti závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7)

1.3. STRATEGICKÁ ANALÝZA

V této části se práce zaměřuje na vymezení teoretického rámce strategické analýzy. Pro hodnocení okolního prostředí slouží analýza SLEPTE, zatímco k posouzení konkurenčního prostředí se využívá Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí organizace může být zkoumáno pomocí McKinseyho modelu 7S. Souhrn provedených analýz poskytuje SWOT analýza.

1.3.1. STRATEGIE

Hlavním pojmem strategické analýzy je termín strategie. Tento pojem úzce souvisí s cíli, které společnosti sledují. Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle nebo více cílů. Existuje mnoho definic a charakteristik strategie, ale všechny se shodují na tom, že strategie je základní představa, jak dosáhnout požadovaných cílů. (9)

Strategické řízení je chápáno jako nikdy nekončící proces, který zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu. Mezi nejznámější metody strategického řízení patří benchmarking, Balanced scorecard, Six Sigma a model EFQM. Strategie můžeme rozdělit z časového horizontu do třech základních kategorií:

- *Strategické* – jedná se o strategie, které se berou z dlouhodobého horizontu, trvají zpravidla déle než pět let a jsou vedeny na celopodnikové úrovni. Může zde patřit např. dlouhodobý vývoj tržních trendů, vývoj technik a technologií, změny ekonomických podmínek apod.

- *Taktické* – tyto strategie se berou zpravidla ze střednědobého horizontu a trvají v rozmezí jednoho roku až tří let. Mohou obsahovat dílčí strategie pro výrobné obory, vývoj konkurence, finanční situace apod.
- *Operativní* – jedná se o strategie krátkodobého časového horizontu. Rozsah doby trvání může být denní, měsíční, kvartální, trvající méně než rok. (10)

1.3.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější analýzy se zaměřují na trh zboží a služeb, na kterém firma působí, a na vývoj ekonomických a společenských trendů, jež mohou ovlivnit její budoucnost. Strategická analýza vnějšího prostředí zahrnuje monitorování okolí podniku a vyhodnocování zjištěných informací. Výsledkem by mělo být určení příležitostí a hrozeb, které okolní faktory pro firmu představují. (9)

SLEPTE ANALÝZA

Tuto analýzu můžeme chápat jako rozbor vzájemně souvisejících trendů, které mají vliv a vazbu na podnik. V ekonomickém prostředí je však těžké určit jaký reálný vliv bude mít určitý trend na vývoj dané organizace, ale přínosem je v tomto případě samotná identifikace vlivů, na které podnik může být do budoucna potencionálně připraven. Další názvy této analýzy mohou být PEST, SLEPT nebo PESTLE. (11)

Sociální faktory

Sociální faktory hrají klíčovou roli v ovlivňování poptávky po produktech a službách daného podniku a mohou rovněž ovlivňovat nabídku pracovních pozic. Nabídka práce zahrnuje ochotu jednotlivců pracovat pro konkrétní podnik, jejich pracovní motivaci a vnější pracovní prostředí. Při analýze sociálních faktorů je důležitý demografický vývoj obyvatelstva, životní styl a úroveň života, využívání sociálních trendů (např. komunikační on-line nástroje, virtuální nákupy), mobilita pracovní síly, vzdělanost populace a struktura společnosti. V dnešní době také hraje důležitou roli postavení žen a mužů ve společnosti a celková rovnoprávnost, v neposlední řadě kolik volného času lidé mají a jak moc si ho váží. (11)

Legislativní faktory

Stát hraje klíčovou roli při hodnocení legislativních faktorů v dané zemi. Jeho úlohou je regulovat a definovat podmínky pro podnikání prostřednictvím různých zákonů, vyhlášek a právních norem, které především ovlivňují budoucí podnikatelskou činnost firem. Každý podnik je povinen dodržovat tato nařízení. Mezi legislativní faktory patří státní regulace hospodářství, daňové předpisy, pravidla pro export a import, opatření na ochranu životního prostředí a antimonopolní zákony. Do této kategorie dále spadá obchodní a občanské právo, stejně jako ochrana osobního vlastnictví. (11)

Ekonomické faktory

Během svého působení je podnik ovlivňován vývojem makroekonomických ukazatelů a rovněž silně ovlivňuje místní, národní i celosvětové ekonomické podmínky. Ekonomické faktory poskytují podnikům různé možnosti pro jejich podnikatelskou činnost, avšak zároveň přinášejí i hrozby, kterým musí podnik čelit. Mezi ekonomické faktory patří například státní cenová politika, úroveň nezaměstnanosti, úrokové sazby, inflace, míra ekonomického růstu a celková velikost hrubého domácího produktu. Do této kategorie můžeme také zařadit dostupnost energií a náklady s nimi spojené, stejně jako kontrolu cen a mezd. (11)

Politické faktory

Politické faktory mohou ovlivnit rozhodování společnosti, podobně jako legislativní prvky. Právní normy mají vliv na postavení podnikatelské sféry v rámci konkrétního prostředí země. Tento vliv je dále ovlivněn ekonomickou politikou, stabilitou vlády, politickým prostředím a vztahem se zahraničím. Významným faktorem je také postoj vlády k kultuře, náboženství a dalším aspektům, které mohou ovlivnit podnikatelské aktivity a jejich rozvoj. (11)

Technologické faktory

Pro dosažení trvalého a úspěšného rozvoje společnosti je klíčové držet krok s aktuálními trendy jak v oblasti řízení, tak v technologickém sektoru. Lepší technologie přináší více možností pro optimalizaci a potenciálně vytváří konkurenční výhodu. Předvídatost a strategické plánování v oblasti technologického vývoje mohou zásadně ovlivnit budoucí úspěch podniku. Mezi klíčové technologické faktory patří například investice do vědy a

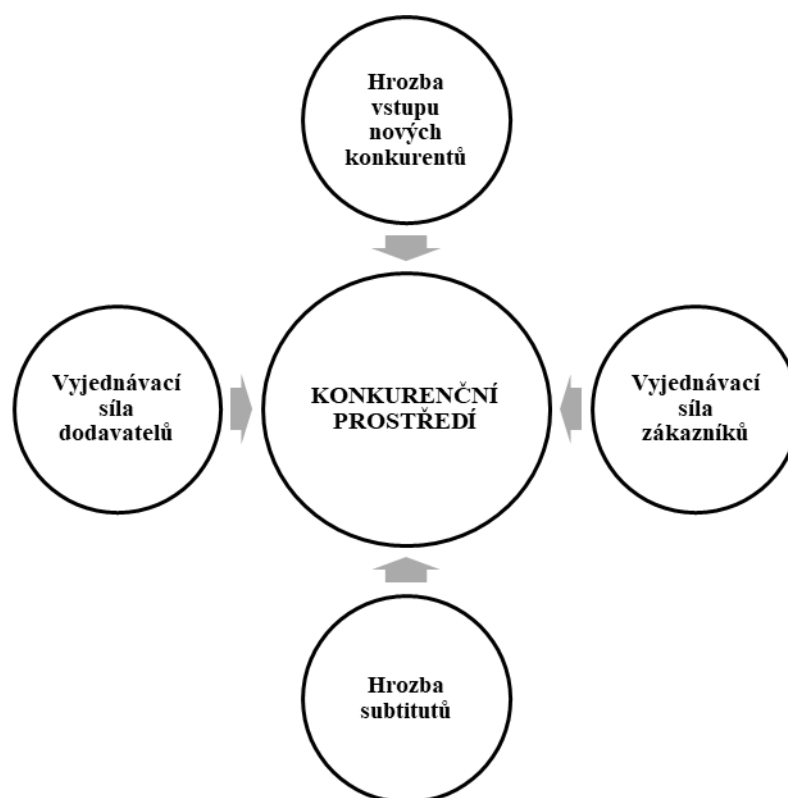
výzkumu, plánování těchto nákladů, rychlost technologického pokroku, důraz na inovace a další aspekty. (11)

Ekologické faktory

Priorita ohledu na životní prostředí se liší v závislosti na oblasti a prostředí, kde daná společnost působí. Cílem by mělo být provádět podnikání v souladu s místními normami a regulacemi alespoň v nejmenším možném rozsahu. Firma s pozitivním postojem k ochraně životního prostředí si vytváří pověst „eco-friendly“ organizace, což je v současné době vnímáno velmi pozitivně. Ekologický faktor nezahrnuje pouze obecnou ochranu životního prostředí, ale také aspekty jako využívání obnovitelných zdrojů energie, správu odpadů a recyklaci, udržitelný rozvoj a další. (11)

PORTERŮV MODEL 5 SIL

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se stal v oboru velmi populárním nástrojem. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti působící na určitém trhu je určována především působením pěti základních faktorů, které je možno vidět vyobrazené na obrázku č. 1. Při vývoji tohoto modelu byly však opomenuty komplementy, což jsou faktory, které mohou mít v určitých situacích podobný vliv jako substituty. (9)



Obrázek 1: Porterův model 5 sil
(Vlastní zpracování dle 9)

Vyjednávací síla zákazníků

Situace, kde zákazník vykazuje vysokou sílu v jednání s dodavatelem, se vytváří, když se jedná o zákazníka s velkým objemem nákupu případně o známého zákazníka (veřejně známá osobnost společenského života, firma s dlouholetou tradicí a image). Tento zákazník má schopnost snadno přejít k konkurenci kvůli nízkým nákladům na změnu. Existuje také možnost, že zákazník začne vyrábět daný produkt sám. Dále, pokud jsou k dispozici snadno dostupné alternativy nebo substituty, a pokud zákazníci negativně reagují na změny cen, to vše může posílit vyjednávací sílu zákazníků vůči dodavateli. (9)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel může zaujímat stabilní pozici a disponovat vysokou vyjednávací silou v situacích, kdy funguje jako hlavní dodavatel na trhu s omezeným počtem konkurenčních subjektů. Tato silná pozice dodavatele se dále zdůrazňuje, pokud daný zákazník není klíčovým zdrojem příjmů pro dodavatele. Navíc, pokud na trhu neexistují snadno dostupné substituty a zákazníci jsou odolní vůči změnám cen, to vše přispívá k vyjednávací síle dodavatele. Dále, zákazník by s obtížemi mohl sám vyrábět zboží,

zejména pokud se jedná o vysoce diferencovaný produkt, který nemůže být snadno poskytnut konkurenčními subjekty. Také je důležité, aby zákazník nebyl významným distributorem, který by mohl ovlivňovat další obchodní partnery. (9)

Hrozba vstupů nových konkurentů

K redukci rizika vstupu nových konkurentů dochází, když jsou vstupní bariéry na trh vysoké, což může být způsobeno značnými fixními náklady, existencí přirozených monopolů na trhu, výraznou diferenciací produktů v daném odvětví, silnými propojeními mezi zákazníky a dodavateli, a v případě, že odvětví je regulováno státem. Taktéž se to děje v případech, kdy jsou náklady na vstup tak vysoké, že začínající firma s nízkým objemem výroby by vyráběla neefektivně. Zvláště pokud je předem jasné, že existující firmy budou reagovat na nové konkurenty cenovou válkou, a pokud jsou náklady na přesun zákazníků a dodavatelů rovněž vysoké. (9)

Hrozba substitutů

Omezení hrozby substitutů dochází v situacích, kdy na trhu neexistují žádné náhradní produkty nebo když jsou sice dostupné, ale konkurenční subjekty je vyrábějí s vyššími náklady. Dalším faktorem je, když náklady na přechod na substituty jsou příliš vysoké. Dále, firmy nabízející substituty nezpůsobují výrazný nárůst nabídky z důvodu omezených výrobních zdrojů, neefektivních distribučních kanálů a vysokých nákladů na přesun k substitutům. Taktéž, cena výrobků, které by mohly nahradit substituty, je pro spotřebitele atraktivní. (9)

1.3.3. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

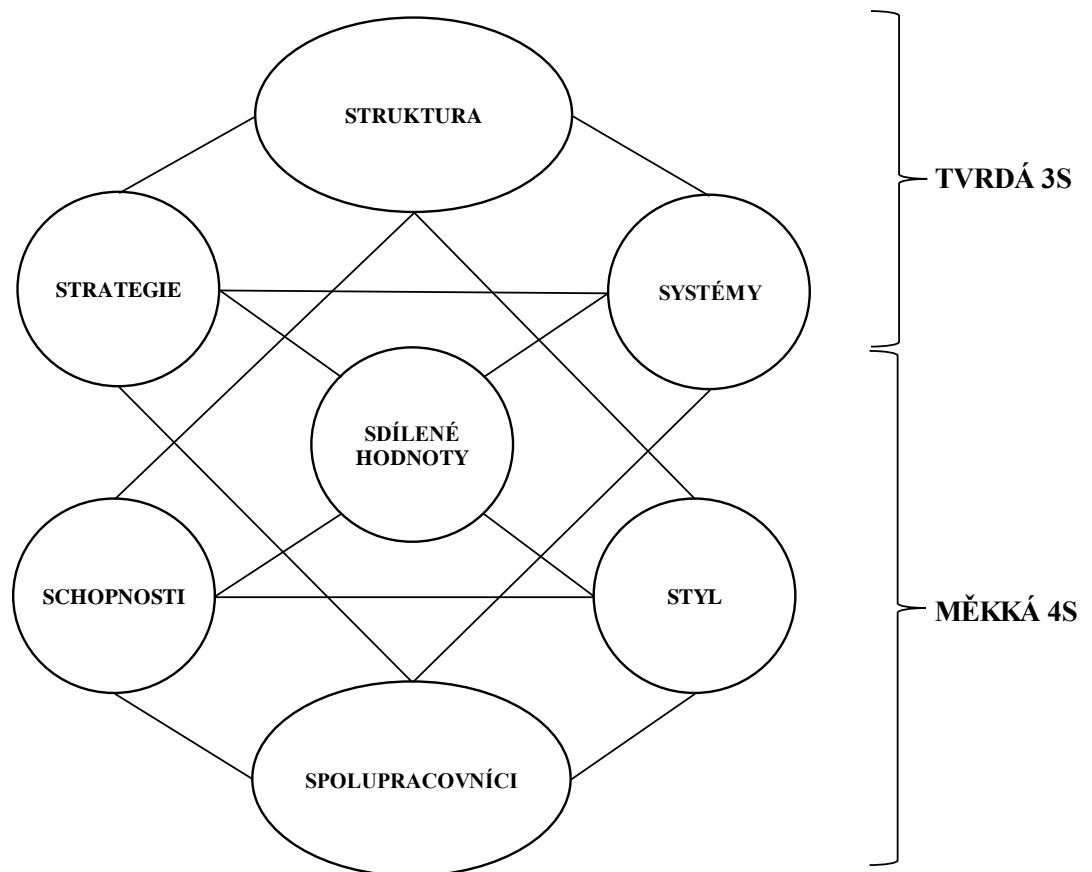
Interní analýza slouží k objektivnímu zhodnocení aktuálního postavení firmy se zaměřením na identifikaci jejich silných a slabých stránek. Hodnocení vychází z klíčových ukazatelů specifických pro daný podnik, zahrnujících zdroje jako jsou zaměstnanci, manažerský talent, finanční prostředky, infrastruktura, znalosti a dovednosti pracovníků i vedení. Analýza pokrývá všechny oblasti firmy včetně technologického rozvoje, marketingu, výroby, řízení zdrojů a finančního zdraví. Zároveň pomáhá odhalit příležitosti ke zlepšení bez ohledu na velikost podniku. (11)

McKINSEYHO METODA 7S

V sedmdesátých letech vytvořila konzultační firma McKinsey model známý jako 7S, s cílem podpořit manažery v porozumění složitostem spojeným s organizačními změnami. Tento model zdůrazňuje, že imunitní systém organizace a další provázané faktory mohou komplikovat implementaci změn a vyžadují, aby při úsilí o efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory současně.

Model „7S“ zahrnuje sedm klíčových faktorů s názvy začínajícími na „S“ v angličtině: Strategie (Strategy), Struktura (Structure), Systémy (Systems), Styl práce vedení (Style), Spolupracovníci-personál (Staff), Schopnosti (Skills), Sdílené hodnoty (Shared values). Vedení firmy by mělo zohledňovat všechny tyto faktory, které jsou graficky zobrazeny na obrázku č. 2, aby zajistilo úspěch implementované strategie, bez ohledu na velikost firmy.

Tyto faktory jsou vzájemně propojeny, a pokud by vedení opomnělo na jeden z nich, může to mít negativní dopad na zbylé faktory. Důležitost každého faktoru se může s časem měnit, a proto je cílem modelu „7S“ umožnit vedení zkoumat všechny působící faktory. Tři hlavní faktory modelu „7S“ firmy McKinsey – strategie, struktura a systémy - jsou označovány jako „tvrdé“ procesy. Čtyři faktory na dolní straně modelu – spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty – mají kulturní povahu a jsou označovány jako „měkká 4S“. (11)



Obrázek 2: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 11)

Strategie

Strategie vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize, reaguje na hrozby a využívá příležitosti v daném odvětví.

Struktura

Struktura se zaměřuje na uspořádání organizace v termínech nadřazenosti, podřazenosti, vztahů mezi jednotlivými obchodními jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Změny v procesech a stylech mohou vyžadovat úpravy ve struktuře organizace, a doporučuje se přijmout síťovou strukturu pro lepší reakci na změny.

Systémy

Systémy představují formální a neformální postupy pro řízení každodenních aktivit organizace, zahrnující manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní

systemy, inovační systémy a systémy alokace zdrojů. Tyto systémy vyžadují schopnosti v oblasti informačních technologií, organizačních procesů, metod a kontrol.

Styl práce vedení

Vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémů. Je třeba si být vědom, že existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení v organizaci, a styl, který je deklarován v organizačních směrnících, se může lišit od toho, co management ve skutečnosti dělá.

Spolupracovníci

Odkazují na lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, školení, vztahy, funkce, aspirace, motivaci a chování vůči firmě. Kvantifikovatelné aspekty zahrnují formální systémy motivace a odměňování, zatímco nekvantifikovatelné aspekty zahrnují morální hlediska, postoje a loajalitu vůči firmě.

Schopnosti

Míněny jsou profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace, což zahrnuje to, co organizace dělá nejlépe. Schopnosti nejsou pouze součtem kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale zohledňují synergické efekty úrovně organizace, práce a řízení.

Sdílené hodnoty

Odkazují na společné hodnoty a kulturu v organizaci, které jsou klíčovými prvky pro podporu a úspěch změn. (11)

1.3.4. SWOT ANALÝZA

Posledním krokem v procesu strategické analýzy je srovnání naměřených informací, které byly získány při analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Pro tuto komparaci se využívá SWOT analýza. Tento nástroj umožňuje odhadnout a posoudit interní silné a slabé stránky podniku společně s vnějšími příležitostmi a hrozbami. Tím je možné identifikovat konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. (9)

Je vhodné dodržovat následující principy při zpracování SWOT analýzy:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní a zaměřené na konkrétní účel. Analýza by měla být vytvořena s ohledem na specifický cíl, a neměla by být mechanicky aplikována na řešení jiných problémů.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po identifikaci klíčových faktorů by měla být použita redukce, aby analýza byla zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu nebo prostředí.
3. Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, měla by identifikovat pouze strategická fakta. Například problémy vedení, které lze vyřešit jednorázově, by neměly být považovány za strategické.
4. SWOT by měla být objektivní, odrážející vlastnosti objektu nebo prostředí.
5. Jednotlivá fakta v tabulce SWOT by měla být identifikována vhodnými identifikátory, například pořadovými čísly, která mohou být využity při argumentaci a zdůvodnění návrhu.
6. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem ohodnocena v tabulce SWOT podle jejich významu. To může zahrnovat zvýraznění nejvýznamnějších faktorů nebo použití bodovacího systému. (9)

Některé společnosti ve světě strukturují matici SWOT na základě čtyř perspektiv metody Balanced scorecard, jak můžeme vidět v tabulce č. 1. Tato tabulka shrnuje veškeré proměnné do podoby zhuštěného seznamu, který má za úkol týmu vedení pomoci odhalit klíčová témata, na které se musí organizace zaměřit při formulování svých strategií. (12)

Tabulka 1: SWOT matice dle BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 12)

Matice SWOT dle BSC				
	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Finanční perspektiva	Silné stránky a slabiny současně finanční výkonnosti.		Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem.	Ohrožení možnosti udržovat nebo zlepšovat finanční výkonnost, konkurenční hrozby, které ovlivní naši obrannou strategii a vyjasní rozsah a rychlost potřebných zlepšení.
Zákazníci	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, jak je vnímají zákazníci, konkurenti a trh.		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a k zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích.	Hrozby od zákazníků a konkurentů.
Procesy	Silné stránky našich vnitřních procesů, v čem jsme vynikající.	Slabé stránky našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce.	Příležitosti ke zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí.	Hrozby vyvolávané slabiny vnitřních procesů.
Růst a učení se	Silné a slabé stránky lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností.		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilostí a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit.	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, způsobilostech a v kultuře.

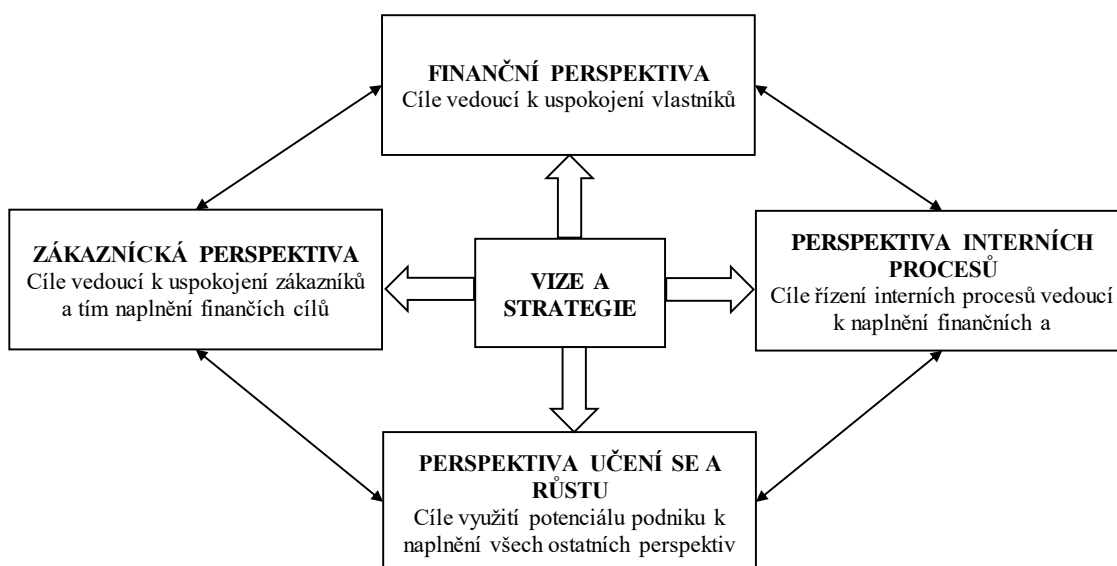
1.4. METODA BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj pro formulaci, implementaci a monitorování strategie, vycházející ze stanoveného strategického zaměření. Tento rámec usnadňuje definování specifických cílů, ukazatelů výkonnosti a jejich plánovaných cílových hodnot ve stanovených perspektivách. Zároveň propojuje tyto prvky s příslušnými strategickými akcemi. Balanced Scorecard funguje jako konkrétní reprezentace a sledování strategie organizace, s cílem výrazně zvýšit pravděpodobnost úspěšné realizace zamýšleného strategického zaměření. (13)

Koncept Balanced Scorecard vznikl na počátku 90. let díky práci Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona na Harvard Business School. Reagoval na kritiku silného zaměření amerických řídicích systémů na finanční ukazatele při plánování a reportingu. Autoři navrhli rozšířit tuto jednostrannou orientaci o vyvážený soubor finančních a nefinančních měřítek. Hlavní myšlenkou bylo, že celkové hodnocení výkonnosti podniku vyžaduje zohlednění různých oblastí činnosti, jako jsou finance, zákazníci a procesy. (14)

Je možné nalézt různé modely pro identifikaci měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, a je na podniku, aby vybral ten, který nejlépe odpovídá jeho potřebám. Klíčovým pravidlem v tomto procesu je, že systém strategických výkonnostních měřítek musí být propojen s hlavní vizí podniku. Strategická měřítko by měla reprezentovat klíčové faktory ovlivňující hodnotu podniku, vzájemně spolupracovat a nemělo by jich být příliš mnoho, aby systém zůstal přehledný.

Balanced Scorecard (BSC) rozšiřuje finanční měřítko o nefinanční ukazatele podporující budoucí výkonnost. Vychází z vize a strategie podniku a hodnotí výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. BSC není jen systém měření, ale i strategický manažerský nástroj, který pomáhá definovat cíle, plánovat, komunikovat a zlepšovat zpětnou vazbu i proces učení. Tyto perspektivy propojují klíčová měřítko s vizí podniku. (4)



Obrázek 3: Balanced Scorecard
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 4)

1.4.1. PERSPEKTIVY BSC

FINANČNÍ PERSPEKTIVA

Primární otázka této perspektivy zní: *“Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání investorů?”* (14)

V perspektivě finanční se zaměřujeme na sledování spokojenosti vlastníků, což znamená uspokojování jejich zájmů prostřednictvím adekvátního zhodnocení vložených prostředků. Kritickým kritériem pro hodnocení podnikání v této perspektivě je úroveň naplňování základního kritéria – čisté současné hodnoty. Balanced Scorecard udržuje finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou klíčové pro posouzení ekonomických dopadů provedených akcí.

Všechny cíle a generátory hodnoty z ostatních perspektiv BSC by měly být propojeny s dosahováním jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům jasně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení vlastníků. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být například dosažení provozního zisku, návratnosti vlastního kapitálu (ROE), návratnost investovaného kapitálu (ROI), ekonomické přidané hodnoty (EVA) a dalších relevantních ukazatelů finanční analýzy podniku. (5)

Podle Portera by mělo být prioritou mít omezený počet hlavních finančních cílů a provést jejich propojený rozklad do odpovídajících perspektiv BSC. Aplikace cílů a příslušných metrik by měla respektovat základní fáze životního cyklu strategie konkrétní podnikatelské jednotky. Pro hodnocení úspěšnosti strategie jsou vždy zaměřeny specifické soubory metrik. Tvůrci BSC rozlišují tři základní stádia tohoto cyklu:

- a) **Stádium růstu** – charakterizovaná vysokými investicemi, novým rozvojem produktů a služeb, infrastrukturním rozvojem a budováním zákaznické základny.
- b) **Stádium nasycení růstu** – vyznačující se investicemi a reinvesticemi na odstranění úzkých profilů, vyznačující se rozšířením kapacity a udržení kontinuálního rozvoje, s důrazem na maximální návratnost investic. Strategie se zaměřuje na udržení existujícího tržního podílu.
- c) **Stádium zralosti** – známá jako „sklizeň“, s nízkými investicemi do podpory a údržby stávajících kapacit, přičemž hlavní důraz je kladen na maximalizaci peněžních toků do podniku. BSC může být využito jako základna pro formování finanční strategie podnikatelské jednotky a stanovení finančních cílů a ukazatelů (metrik) k jejich dosažení. (15)

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA

Primární otázka této perspektivy zní: *“Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?”* (14)

Zákaznická perspektiva v Balanced Scorecard umožňuje manažerům identifikovat klíčové zákaznické a tržní segmenty pro podnikání a stanovit pro ně měřítka výkonnosti. Kromě obecných ukazatelů úspěšnosti jako je uspokojení zákazníků, loajalita nebo ziskovost, zahrnuje též specifické ukazatele pro hodnotové přínosy v cílových tržních segmentech. Kritické faktory pro udržení zákazníků jsou poháněny klíčovými ukazateli zákaznických měřítek v daném tržním segmentu. Zákaznická perspektiva poskytuje rámec pro formulaci strategie zaměřené na zákazníky a trh, což má za cíl zajistit vysoký finanční výnos v budoucnosti. (16)

Je nezbytné identifikovat relevantní zákazníky a trhy pro vlastní podnik, na nichž máme schopnost a zájem konkurovat. Vzhledem k rozmanitosti trhů potenciálních a stávajících zákazníků je nezbytné prostřednictvím analýzy trhu zjistit jejich potřeby v oblasti ceny, kvality, funkčnosti, image, času a servisu. Tím se přizpůsobíme specifickým potřebám

naší "skupiny zákazníků", na niž se zaměříme, aniž bychom museli být v každé kategorii nejlepší. Po identifikaci cílových segmentů může podnik stanovit cíle a ukazatele pro efektivní sledování výsledků. V rámci BSC rozlišujeme dvě hlavní skupiny ukazatelů: výsledkové ukazatele a ukazatele nabídky hodnot, které představují indikátory klíčových faktorů obchodní oblasti. Za výsledkové ukazatele můžeme považovat spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, rentabilitu a akvizici nových zákazníků. Mezi hodnotové měřítka patří image podniku, vlastnosti výrobků a služeb a dobré vztahy se zákazníky.

Klíčovým způsobem, jak objektivně hodnotit úspěšnost těchto snah, je měření zákaznické spokojenosti. Tento proces poskytuje externí hodnocení činnosti podniku s konečným charakterem. Akceptace a schopnost reagovat na tato hodnocení jsou pro podnik klíčové. V ukazatelovém systému pro měření výkonnosti podniku hrají ukazatele spokojenosti a hodnot pro zákazníka klíčovou roli, jelikož se vyvažují s ukazateli výkonnosti v interních procesech, lidských zdrojích, inovacích a vývoji, a vytvářejí zásadní předpoklady pro dosažení finančních cílů. (17)

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ

Základní otázka procesní perspektivy zní: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“ (14)

Tato perspektiva odkazuje na to, že je důležité správně řídit a organizovat podnikové procesy tak, aby výstup splňoval očekávání zákazníků a současně byl dosažen co nejefektivněji, tj. s optimálním poměrem výstupu a vstupu. Toto zahrnuje koncentraci na interní hodnotový řetězec, který obsahuje inovační, provozní a poprodejní proces.

Tuto kapitolu můžeme rozdělit do tří základních fází. Inovační proces se zaměřuje na hledání zlepšení v užitečnosti výrobků v souladu s potřebami zákazníků. Provádí se sledování informací o nových příležitostech a požadavcích, což vede k návrhům a vývoji nových nebo zlepšených výrobků. Provozní proces zahrnuje objednávku, výrobu a dodávku výrobku zákazníkovi, a sleduje délku trvání, spolehlivost a náklady tohoto procesu. Poprodejní proces zahrnuje inkaso za prodané výrobky a poskytování rychlého, spolehlivého a dostupného servisu.

Tyto interní procesy vytvářejí základy pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a možnosti vytváření hodnoty pro firmu. V řízení těchto procesů se preferuje opuštění

tradičního měření výkonnosti podle středisek a center odpovědnosti ve prospěch měření výkonnosti procesů, což umožňuje lépe soustředit pozornost na ně a zlepšit jejich efektivnost. Klíčové parametry v rámci interních procesů zahrnují měření nákladů, kvality procesů a doby cyklu. (4)

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU (POTENCIONÁLU)

Primární otázka perspektivy potencionálu zní: „*Jaké cíle týkající se našich potencionálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současnost a budoucí výzvy?*“ (14)

Čtvrtá perspektiva Balanced Scorecard (BSC) se zaměřuje na učení se a růst podniku, což je nezbytné pro dlouhodobý rozvoj a zdokonalování. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů identifikují klíčové faktory pro současný a budoucí úspěch podniku. Nicméně, s ohledem na silnou konkurenci na globálním trhu a rychle se měnící technologie, je třeba neustále zvyšovat schopnosti vytváření hodnot pro zákazníky a akcionáře.

Učení se a růst vychází ze tří základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je potřeba pro zásadní zvýšení výkonnosti podniku, jsou často patrné ve finanční, zákaznické a interní perspektivě procesů. K odstranění těchto rozdílů musí podnik investovat do rekvalifikace zaměstnanců, vylepšení informačních technologií a systémů a zdokonalení podnikových procedur.

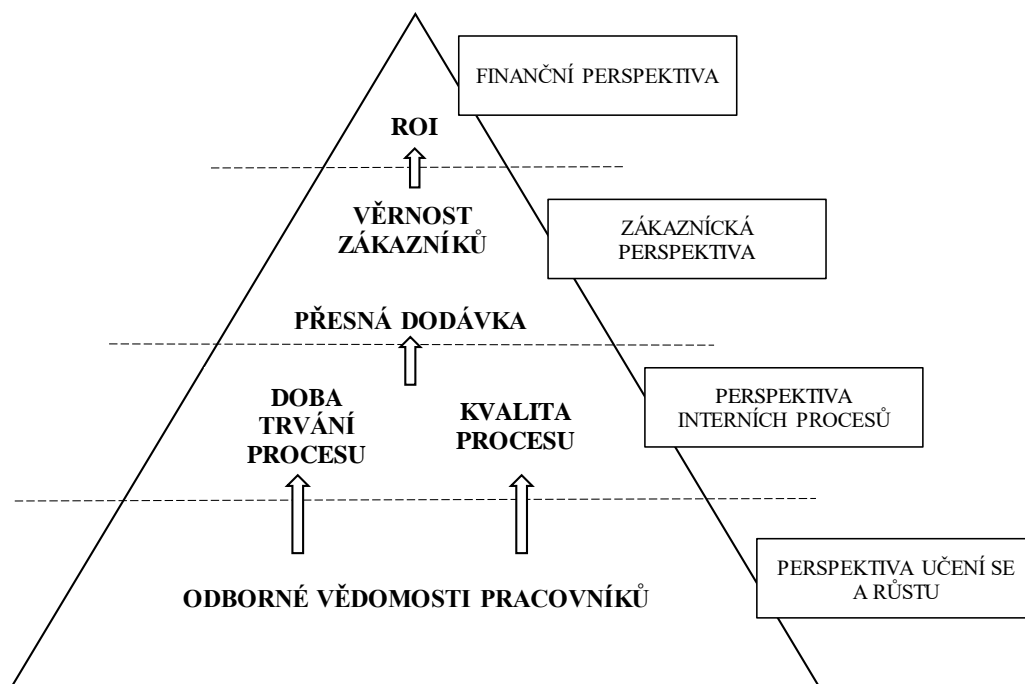
Perspektiva učení se a růstu stanovuje cíle spojené s těmito investicemi, jako je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality, výcviku a dovedností. Měřítko v této perspektivě zohledňuje obecné výstupy a specifické hybné síly, jako jsou detailní indexy schopností, které vyžaduje nové konkurenční prostředí. Schopnosti informačních systémů jsou měřeny včasným poskytováním relevantních informací, a podnikové procedury jsou zkoumány ve spojení s motivací zaměstnanců a úspěchy v interních procesech a procesech týkajících se zákazníka. BSC přitom slouží k převodu vize a strategie podniku na konkrétní cíle a měřítko napříč všemi perspektivami. (16)

PROPOJENÍ PERSPEKTIV SE STRATEGIÍ PODNIKU

Balanced Scorecard není zcela nový koncept, ale spíše syntéza tradičních finančních a nových nefinančních ukazatelů. Tyto ukazatele nejsou zamýšleny pro kontrolu chování a

úspěchu, ale spíše jako komunikační nástroj pro podnikovou strategii a motivaci zaměstnanců. Klíčovým předpokladem BSC je vztah příčiny a účinku, což je ilustrováno na příkladu maximální rentability vloženého kapitálu (ROI) na obrázku č. 4.

Cílem je dosáhnout této rentability prostřednictvím orientace na zákazníky a zlepšování interních procesů. Tento logický závěr lze formulovat a zdůvodnit jak shora dolů, tak i zdola nahoru, což odráží využití vztahů příčiny a účinku v rámci BSC. (17)



Obrázek 4: Propojení perspektiv se strategií podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17)

1.4.2. TVORBA BSC

Vytváření Balanced Scorecard (BSC) vyžaduje systematický, strukturovaný a logický postup pro zajištění úspěšné implementace. Na základě projektových zkušeností byla vypracována pětifázová struktura, která zahrnuje odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a definování strategických akcí. Tento model poskytuje konkrétní pokyny pro úspěšnou realizaci BSC. (14)

a) Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů v rámci BSC slouží k redukci množství potenciálních strategických cílů, zaměřuje se na skutečně klíčové cíle a přiřazuje je jednotlivým perspektivám. Tato fáze umožňuje konkrétněji formovat strategii a cíle pro každou perspektivu. Důležité je rozlišovat mezi strategickými cíli a akcemi a určit, na jakou organizační úroveň jsou cíle nebo akce zaměřeny.

Určení strategických cílů pro každou perspektivu je klíčovým krokem při vytváření BSC a ovlivňuje kvalitu celého projektu. Kvalitní strategické cíle jsou esencí BSC. Strategické cíle mohou být odvozovány pomocí workshopů, přičemž celý proces se přizpůsobuje specifickým potřebám podniku. Zajištění kvality strategických cílů má výrazný vliv na úspěšné zavedení a realizaci BSC. (14)

b) Vybudování vztahů příčin a důsledku (strategická mapa)

Vytváření strategických vztahů příčin a důsledku v Balanced Scorecard (BSC) je klíčové pro konkrétní formulaci strategických úvah vedoucích pracovníků. Implicitní předpoklady z těchto vztahů jsou proměněny v explicitní formu, což usnadňuje sladění různých představ o působení strategie. Strategické cíle nejsou izolované, ale vzájemně propojené a ovlivňují se. Úspěch strategie závisí na komplexní interakci mnoha faktorů. Kaplan a Norton označují vizuální zobrazení těchto vztahů jako "Strategy Maps."

Vytváření strategických map ukazuje vzájemné souvislosti mezi cíli v jednotlivých perspektivách a přes perspektivy. Tyto mapy objasňují, jak různé oblasti spolupracují pro dosažení cílů, podporují společné porozumění celé strategii a zvýrazňují iniciátory úspěchu podniku. Vytvoření strategických map probíhá ve třech krocích: znázornění vztahů, zaměření na strategicky významné vztahy a dokumentace vzájemných vztahů s formulací "Story of the Strategy." (14)

c) Výběr měřítek

Měřítko jsou klíčová pro jasné vyjádření strategických cílů a sledování dosažení těchto cílů. Jejich měření umožňuje ovlivňovat chování směrem k požadovaným výsledkům. Pro zachování jednoznačnosti by měl být každý strategický cíl definován maximálně dvěma měřítky, výjimečně třemi. Přehled existujících měřítek usnadňuje efektivní výběr, identifikaci použitelných měřítek a potřebu případné redefinice.

Řízení měřítek vyžaduje jejich přesný popis, včetně definice, vzorce a parametrů. Při používání existujících měřítek v rámci BSC je nutné ověřit jejich přizpůsobitelnost a případně provést novou definici. Pokud vhodná měřítka nejsou k dispozici, je důležité zahájit jejich implementaci včas. (14)

d) Stanovení cílových hodnot

Cílová hodnota strategického cíle by měla být náročná, ambiciózní a dosažitelná. V případě finanční perspektivy často vychází z existujících zadání. Pro ostatní cíle je nutné analyticky určit jejich cílové hodnoty, které by měly odrážet vyváženost cílů. Tyto hodnoty se stanovují v průběhu diskusí a jsou zásadní pro dosažení odpovědnosti za cíle. Pro kontrolu dosažení cílů slouží plánování strategických akcí. Stanovením cílových hodnot zajišťujeme integraci do systému řízení a sjednávání cílů. Postup zahrnuje srovnávací bázi, časové faktory a definici mezních hodnot s dokumentací. (14)

e) Určení strategických akcí

Zaměstnanci podniku přispívají k dosažení strategických cílů nejen běžnými pracovními úkoly, ale i prostřednictvím specifických a samostatných činností. Nicméně, každodenní práce obvykle nestačí k úplnému dosažení těchto cílů. Je zapotřebí dalších opatření, nazývaných "Strategické akce", které mohou zahrnovat projekty a činnosti nad rámec běžné rutiny, vyžadující dodatečné zdroje. Tyto akce přímo korespondují s cíli Balanced Scorecard (BSC). Při jejich realizaci dochází ke konkrétnímu naplnění a posílení strategických cílů, což je klíčové pro "Převod strategie do akce". Strategické akce mají rovněž význam pro efektivní alokaci zdrojů během strategického plánování. Je nezbytné stanovit jasné priority a provést porovnání mezi cílovými představami a dostupnými zdroji. To vede k ověření reálnosti dosažení cílů a může vyústit v revizi představ o cílech. Určení strategických akcí také slouží jako základ pro sestavení strategického rozpočtu, spojujícího strategické a operativní plánování. (14)

1.4.3. IMPLEMENTACE BSC

Celkový úspěch Balanced Scorecard závisí na kvalitě implementace. Správné provedení vyžaduje pečlivou strukturu. Zavádění systému řízení s pomocí BSC znamená více než převedení klasických prvků BSC (řetězce příčin a následků, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce) do konkrétní obchodní jednotky. Důležité je pochopit, že

implementace BSC zahrnuje změnu celého systému řízení. Koncept rozdělení implementace BSC do pěti fází. Tento model zaručuje vybudování koncepce řízení podporující úspěšnou realizaci podnikových strategií. (14)

a) Fáze 1: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Implementace BSC vyžaduje dva klíčové organizační předpoklady. Prvním je nastavení pravidel pro jednotky, kde bude BSC zavedeno – včetně volby perspektiv a jejich rozsahu. Druhým je definování pravidel pro průběh projektu, jako je organizace, řízení, komunikace, standardizace metod a klíčové faktory úspěchu. Nezbytná je úzká spolupráce manažerů a profesionální projektové řízení. Při rozhodování o zapojení jednotek platí, že čím více jich BSC využívá, tím lépe lze strategii rozložit do nižších úrovní. Výběr perspektiv (finance, zákazníci, procesy, potenciály) je zásadní, ale s širším využitím BSC roste zájem o doplnění dalších. Pilotní projekt pomáhá ověřit funkčnost konceptu a prezentovat úspěchy při jeho dalším rozšiřování. (14)

b) Fáze 2: Objasnění strategie

Model BSC představuje zejména nástroj pro realizaci již existující strategie v podniku. Nejde tedy o prostředek k vytvoření nové strategie, ale spíše o efektivní implementaci a sledování stávajícího strategického plánu. V případě, že jsou cíle podniku již stanoveny, druhá fáze implementace BSC slouží k jejich konkrétnímu specifikování a transformaci do reálných a dosažitelných cílů týkajících se zákazníků, procesů a strategických akcí. Je důležité objasnit a upřesnit tyto cíle. Je třeba poznamenat, že BSC může rovněž implementovat nevhodnou strategii, což by mohlo být pro podnik nepříznivé. (14)

c) Fáze 3: Tvorba modelu BSC

V této fázi se model BSC navrhuje pro existující organizační jednotku ve společnosti, kterou může tvořit celá organizace, divize, obchodní jednotka nebo oddělení. Je nezbytné identifikovat klíčové prvky pro úspěšnou implementaci BSC, které zahrnují stanovení základní architektury rámce BSC, angažovaný a motivovaný tým z vrcholového managementu, striktní postupy a metodické standardy, a dokumentovanou strategii vytvořenou pro vytváření BSC.

Samotná struktura BSC se skládá z pěti kroků, které jsou prováděny v jednotlivých podnikových jednotkách. Tyto kroky zahrnují upřesnění strategických cílů, propojení

těchto cílů pomocí řetězce příčin a následků, volbu vhodných měřítek, stanovení cílových hodnot a schválení strategických akcí. Provádění těchto kroků umožňuje jednotné porozumění strategii a poskytuje výchozí bod pro sledování dosažení strategických cílů. (14)

d) Fáze 4: Postup při procesu rozšíření – roll-out

Fáze roll-out znamená rozšíření postupů třetí fáze na více organizačních jednotek podniku. Tím se využívá výhod jednotného pochopení strategie a umožňuje monitorování více míst. Roll-out BSC často vede k zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, protože cíle a strategické akce z nadřazených jednotek se konzistentně přenášejí do Balanced Scorecard podřízených jednotek. Tím se dosahuje vertikální integrace cílů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení strategických cílů na úrovni celého podniku a jednotlivých obchodních oblastí. Na horizontální úrovni pak Balanced Scorecard umožňuje lepší koordinaci cílů a strategických akcí jednotek, což představuje horizontální integraci cílů. Při roll-out procesu existuje mnoho metodických nástrojů pro vertikální a horizontální sladění cílů a strategických akcí. (14)

e) Fáze 5: Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Ukončení práce na modelu po definování strategických cílů, vztahů příčin a následků, měřítek a cílových hodnot by vedlo pouze ke krátkodobému řešení. BSC je však dlouhodobý model zaměřený na strategii a každodenní rozhodování. Využívá se zejména v organizacích schopných strategických změn. Klíčové je propojit BSC s celkovým systémem řízení podniku. Toho lze dosáhnout důslednou kontrolou plnění strategických aktivit, začleněním do strategického a operativního plánování, integrací do systému reportingu pro průběžné sledování cílů a napojením na řízení lidských zdrojů. (14)

1.4.4. BARIÉRY EFEKTIVNÍHO ZAVÁDĚNÍ BSC

Dle Kaplana byly odhaleny 4 konkrétní bariéry efektivního zavádění, na které by si firmy měly dát pozor. Jimiž jsou:

BARIÉRA 1: Neuskutečnitelná vize a strategie

Tato překážka vzniká, když firma nesplní úkol převést svou vizi a strategii do konkrétních a realizovatelných akcí. Jestliže není dosaženo dohody ohledně postupu přeměny těchto vznešených vizí do konkrétních kroků, může to vést k rozptýlení celkového úsilí. (16)

BARIÉRA 2: Strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců

Bariéra vzniká, pokud strategické cíle vrcholového vedení nejsou převedeny na konkrétní cíle oddělení či jednotlivců, kteří se pak soustředí na krátkodobé rozpočty místo dlouhodobých strategií. To může brzdít rozvoj klíčových schopností. Nedostatečná komunikace a nesoulad mezi cíli organizace a jednotlivých týmů tento problém prohlubují. BSC pomáhá tyto cíle sladit a efektivně komunikovat strategii napříč organizací. (16)

BARIÉRA 3: Strategie není propojena s alokací zdrojů

V případě třetí bariéry selhává spojení mezi akčním programem a alokovanými zdroji dlouhodobými strategickými prioritami. Většina obchodních společností odděluje procesy dlouhodobého a krátkodobého strategického plánování a rozpočtování, což vede k nesprávnému využívání finančních prostředků ve prospěch strategických priorit. (16)

BARIÉRA 4: Zpětná vazba je taktická, nikoliv strategická

Zpětná vazba představuje častý problém pro mnoho podnikatelských subjektů a zároveň tvoří poslední bariéru v oblasti funkčnosti a způsobu implementace strategie. Většina manažerských systémů se zaměřuje na poskytování zpětné vazby ohledně krátkodobých provozních výkonů, zejména ve finančních aspektech. Pouze malé procento firem věnuje pozornost zpětné vazbě týkající se dlouhodobé výkonnosti, ověřování a rozhodování o strategii. Absence zpětné vazby však brání učení a rozvoji. Balanced Scorecard může efektivně přispět k hodnocení strategie, kde strategická zpětná vazba spočívá v sdíleném strategickém rámci, procesech poskytování zpětné vazby a týmovém řešení problémů. (16)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Druhá kapitola diplomové práce se věnuje analýze vybraného subjektu, označeného pro účely práce jako ABC, a. s. (dále jen ABC). Firma si přeje zachovat anonymitu z důvodu ochrany interních informací. Nejprve bude představena její činnost, včetně předmětu podnikání a organizační struktury. Následně bude provedena analýza vybraných finančních ukazatelů a strategická analýza zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí.

2.1. KLÍČOVÉ INFORMACE O FIRMĚ

Datum zápisu:	10. 4. 2008
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	50 000 000 Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- Klempířství a oprava karoserií- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- Výroba elektřiny
CZ NACE:	25610 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů
Statutární orgán:	Představenstvo (Předseda představenstva, místopředseda představenstva, člen představenstva)
Akcie:	50 ks kmenové akcie ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

2.2. HISTORIE A VÝVOJ FIRMY

Analyzovaná společnost ABC má své kořeny v roce 1989, kdy byla založena původní autolakovna. Tento podnik se postupně transformoval a v roce 2008 vznikla samostatná firma, která se zaměřila na průmyslové lakování. V tomto období firma začala reagovat na rostoucí poptávku v odvětví, kde byly identifikovány mezery v kapacitách pro průmyslové lakování. Cílem bylo vytvořit moderní podnik, který by dokázal nabídnout širokou škálu povrchových úprav pro různá odvětví, včetně automobilového, železničního a leteckého průmyslu.

V roce 2018 prošla firma změnou právní formy na akciovou společnost, což jí umožnilo získat větší finanční stabilitu a připravit se na další expanzi. Tento krok vedl k zavádění pokročilých technologií, jako jsou robotické lakovací linky a pokročilé systémy povrchových úprav. Růst firmy byl rovněž podpořen značnými investicemi do modernizace výroby a optimalizace procesů. Počet zaměstnanců se v průběhu let zvyšoval, z přibližně 100 pracovníků v roce 2013 na více než 300 od roku 2018. V roce 2023 firma rozšířila svůj výrobní program a investovala do modernizace výrobních procesů. Došlo k implementaci nových technologií, včetně pokročilých robotických lakovacích systémů a automatizovaných montážních linek. Dále byl rozšířen výzkum a vývoj v oblasti ekologických nátěrů s cílem eliminace toxických látek. Přibližně 20–25 % výroby je určeno pro české zákazníky, zatímco zbytek směřuje na zahraniční trhy. (18, 19, 21)

2.2.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Společnost ABC se specializuje na průmyslové lakování a povrchové úpravy, poskytující širokou škálu služeb pro různé průmyslové sektory. Hlavními oblastmi, na které se firma zaměřuje, jsou automobilový, železniční a letecký průmysl, ale její služby jsou dostupné i pro další odvětví, která vyžadují kvalitní a specifické povrchové úpravy. Společnost je známá svou schopností přizpůsobit své technologie a procesy individuálním potřebám zákazníků, čímž získala silné postavení na trhu.

Firma se zaměřuje na implementaci moderních a inovativních technologií, jako jsou robotické lakovací linky, UV nátěry a speciální lakovací systémy na míru. V rámci svého předmětu podnikání firma také investuje do výzkumu a vývoje, což jí umožňuje poskytovat pokročilá a efektivní řešení, která odpovídají specifickým požadavkům klientů. Tento přístup je klíčový pro udržení konkurenceschopnosti a reagování na rostoucí nároky trhu.

Součástí její nabídky je rovněž vývoj nových lakovacích systémů, které jsou testovány v interním výzkumném a vývojovém centru, čímž firma zajišťuje vysoký standard povrchových úprav a neustálý technologický pokrok. V roce 2023 firma implementovala nové metody výroby, které snižují ekologickou stopu. Byly zavedeny recyklovaná čisticí

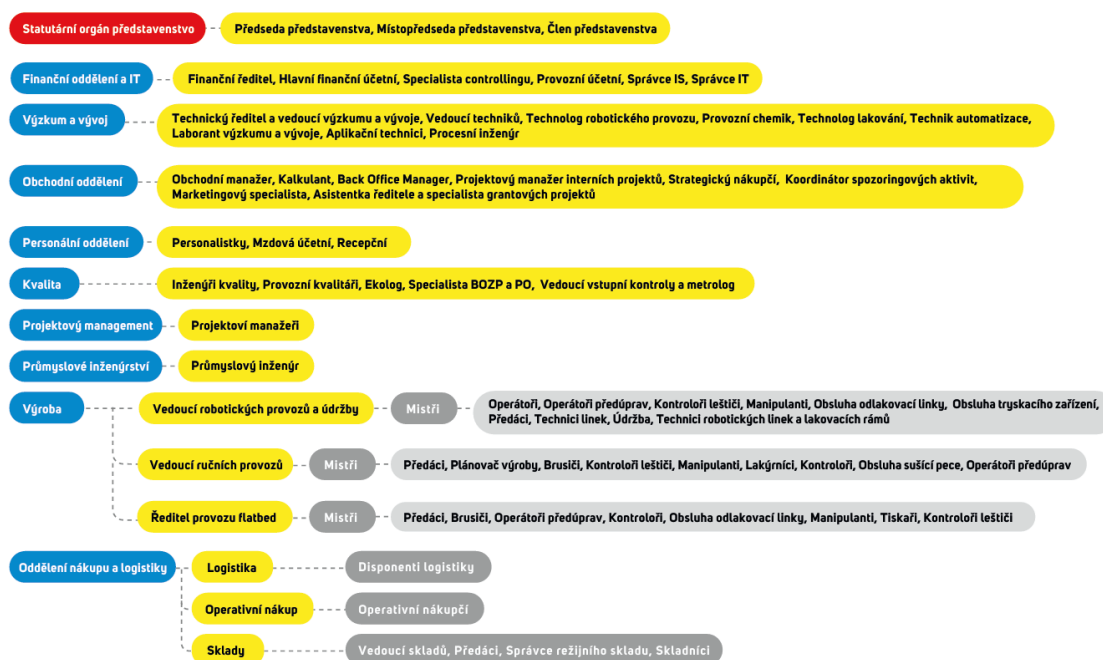
ředidla a optimalizovány procesy likvidace odpadních vod. Dále byla zahájena výstavba spalovny pro efektivní likvidaci organických emisí. (21)

2.2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Společnost ABC má komplexní organizační strukturu, viz obrázek č. 5, která zahrnuje několik klíčových oddělení včetně výroby, výzkumu a vývoje, obchodu, financí a personálního řízení.

V roce 2022 proběhla rozsáhlá reorganizace vrcholového managementu s cílem optimalizovat interní procesy a lépe rozdělit odpovědnosti mezi odděleními. Změny se týkaly především technického úseku, finančního oddělení a oblasti kvality, přičemž vedení se soustředilo na efektivnější řízení provozu a eliminaci méně podstatných pozic.

V roce 2023 se organizační struktura dále přizpůsobila strategickým potřebám podniku. Hlavní důraz byl kladen na posílení řízení inovací, digitalizaci procesů a efektivnější rozdělení úkolů na vedoucích pozicích. Úpravy v managementu vedly ke snížení mzdových nákladů, lepšímu sdílení informací mezi odděleními a rychlejšímu rozhodování. Výsledkem těchto změn bylo zvýšení efektivity provozu a zlepšení konkurenceschopnosti podniku v dynamickém tržním prostředí. (18)



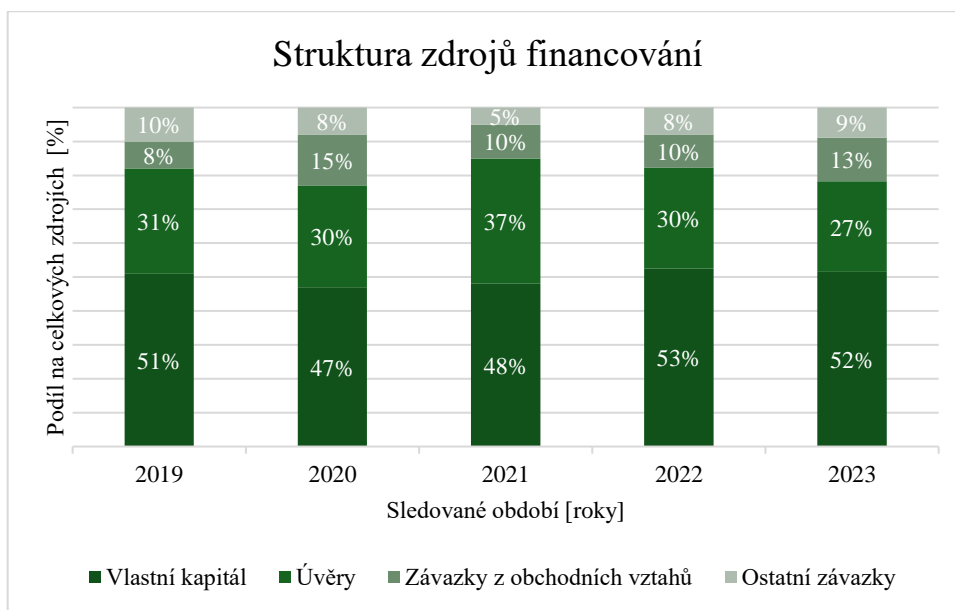
Obrázek 5: Zaměstnanecká struktura společnosti ABC, a.s.
(Zdroj: 18)

2.3. ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ

V této části bude provedena finanční analýza klíčových ukazatelů společnosti ABC za posledních pět let, konkrétně za roky 2019–2023. K výpočtům budou použity údaje z účetních výkazů firmy. Analýza se zaměří na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, které poskytují komplexní přehled o finančním zdraví společnosti.

2.3.1. ANALÝZA ZADLUŽENOSTI

Analýza zadluženosti v této práci obsahuje tři klíčové ukazatele: celkovou zadluženost, koeficient samofinancování a úrokové krytí. Společnost ABC, a.s. nevyužívá leasing, a proto jsou její cizí zdroje financování tvořeny výhradně úvěry, závazky z obchodních vztahů a ostatními závazky. Přesné rozdělení těchto složek cizího kapitálu je znázorněno v grafu č. 1, který poskytuje detailní pohled na strukturu financování společnosti.



Graf 1: Struktura zdrojů financování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v tabulce č. 2, kde je možné sledovat jejich vývoj v analyzovaném období 2019–2023.

Tabulka 2: Ukazatel zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

ZADLUŽENOST	2019	2020	2021	2022	2023
Celková aktiva	345 481	431 374	547 598	507 192	535 278
Cizí kapitál	168 184	226 216	281 772	234 535	246 550
Vlastní kapitál	175 635	202 141	262 707	268 158	277 908
Úroky	2 667	1 994	2 999	4 546	6 597
EBIT	58 629	41 734	78 239	40 372	24 105
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	48,68 %	52,44 %	51,46 %	46,24 %	46,06 %
KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ	50,84 %	46,86 %	47,97 %	52,87 %	51,92 %
ÚROKOVÉ KRYTÍ	21,98	20,93	26,09	8,88	3,65

Celková zadluženost podniku se v průběhu analyzovaného období pohybovala v doporučeném rozmezí, což svědčí o vyváženém využití cizích zdrojů. Nejvyšší úroveň zadlužení nastala v období vyššího objemu cizího kapitálu a rostoucích závazků, následně se ukazatel stabilizoval. Společnost lze považovat za zdravě zadluženou, protože efektivně využívá externí financování, aniž by se vystavovala nadměrnému riziku. Tento trend naznačuje optimalizaci kapitálové struktury a postupné posilování vlastních zdrojů. Koeficient samofinancování, který je v přímém vztahu k celkové zadluženosti, odráží posilování vlastního kapitálu a snižování závislosti na cizím financování. I když v některých letech dosáhl nižších hodnot v důsledku vyššího využití externích zdrojů, postupně se stabilizoval, což přispívá k dlouhodobé finanční stabilitě podniku.

Ukazatel úrokového krytí zaznamenal výrazný pokles, což odráží rostoucí úrokové náklady a současný pokles EBIT. Zatímco v prvních letech se držel na vysoké úrovni, postupně došlo k jeho snížení na hranici doporučených hodnot. Tento trend je důsledkem zvyšujících se úrokových sazeb a rostoucích provozních nákladů, což zvyšuje zátěž podniku v oblasti financování. Přestože je ukazatel stále nad kritickou hranicí, jeho další vývoj bude záviset na efektivním řízení finančních zdrojů a schopnosti podniku optimalizovat náklady spojené s úvěrovým financováním.

2.3.2. ANALÝZA LIKVIDITY

Tato část analýzy se zaměřuje na hodnocení likvidity, která je klíčovým ukazatelem finanční stability podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své krátkodobé

závazky a udržovat finanční rovnováhu mezi aktivy a pasivy. Pro hodnocení likvidity byly použity tři základní ukazatele – běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou shrnuty v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

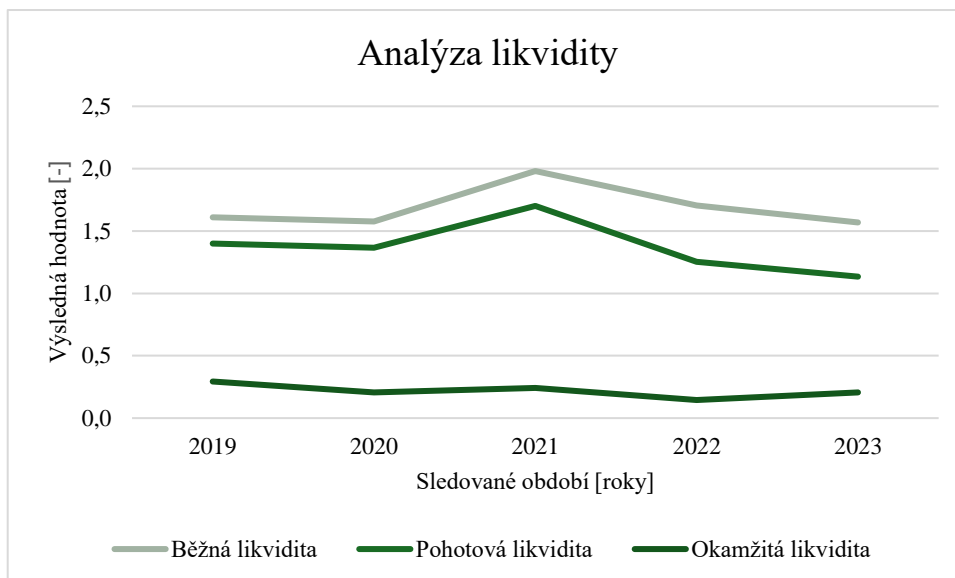
LIKVIDITA	2019	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva	132 172	189 182	196 099	171 206	181 967
Krátkodobé závazky	82 132	119 950	98 995	100 391	116 004
Zásoby	17 186	25 381	27 681	45 326	50 390
Peněžní prostředky	24 095	24 850	23 970	14 550	23 782
Běžná likvidita	1,609	1,577	1,981	1,705	1,569
Pohotová likvidita	1,400	1,366	1,701	1,254	1,134
Okamžitá likvidita	0,293	0,207	0,242	0,145	0,205

Hodnoty běžné likvidity se v analyzovaném období držely v doporučeném rozmezí, což znamená, že podnik je schopen pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. V posledních letech došlo k mírnému poklesu, což souvisí s nárůstem krátkodobých závazků a vyšším podílem zásob.

Pohotová likvidita se po celou dobu pohybovala nad optimální hodnotou, což svědčí o dostatečné schopnosti podniku splácet závazky bez nutnosti prodeje zásob. Postupný pokles v posledních letech může být důsledkem vyššího podílu zásob na oběžných aktivech a nižšího objemu pohotově dostupných prostředků.

Okamžitá likvidita se pohybuje blízko doporučené hodnoty, což naznačuje dostatečný objem peněžních prostředků k pokrytí krátkodobých závazků. V některých letech došlo k poklesu, což mohlo souviset s vyššími provozními náklady nebo investicemi, nicméně situace se opět stabilizovala.

Na grafu č. 2 můžeme sledovat vývoj všech likvidit v čase.



Graf 2: Analýza likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3. ANALÝZA RENTABILITY

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku generovat zisk z vložených zdrojů a slouží k hodnocení jeho celkové efektivity. V této části analýzy jsou sledovány tři klíčové ukazatele: rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a celkových aktiv. Každý z těchto ukazatelů poskytuje odlišný pohled na ziskovost podniku, a to buď z pohledu tržeb, vlastního kapitálu nebo celkových aktiv. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce č. 4 a jejich vývoj bude dále interpretován.

Tabulka 4: Analýza rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

RENTABILITA	2019	2020	2021	2022	2023
EAT (čistý zisk)	49 474	36 602	67 666	37 550	16 850
Tržby	362 625	410 524	575 877	535 754	623 682
Vlastní kapitál	175 635	202 141	262 707	268 158	277 908
EBIT	58 629	41 734	78 239	40 372	24 105
Celková aktiva	345 481	431 374	547 598	507 192	535 278
ROS	13,64 %	8,92 %	11,75 %	7,01 %	2,70 %
ROE	28,17 %	18,11 %	25,76 %	14,00 %	6,06 %

ROA	16,97 %	9,67 %	14,29 %	7,96 %	4,50 %
------------	----------------	---------------	----------------	---------------	---------------

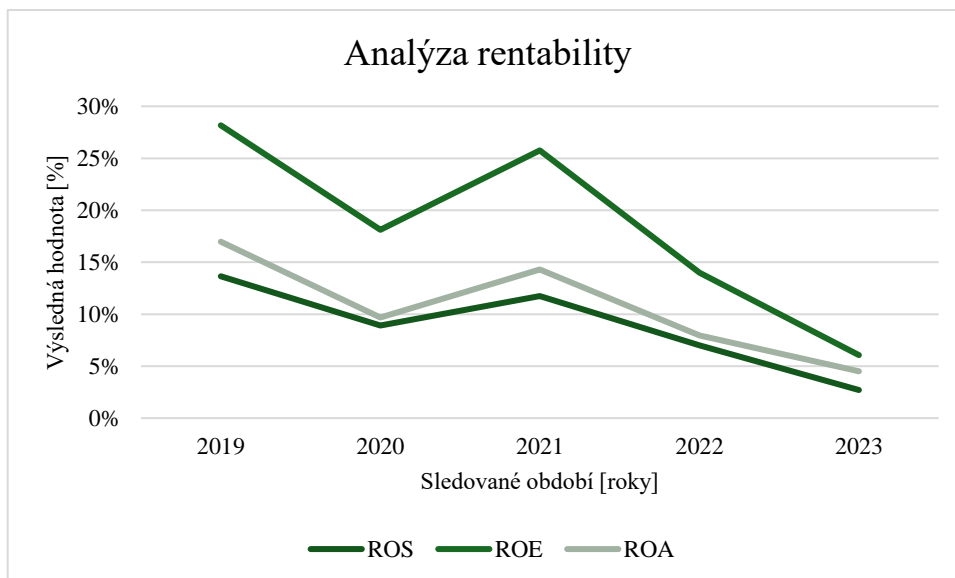
Ukazatele rentability sledují schopnost podniku generovat zisk z různých zdrojů. Rentabilita tržeb (ROS) zaznamenala v průběhu let klesající trend, což naznačuje snižující se efektivitu přeměny tržeb na čistý zisk. Výrazně vyšší hodnoty v roce 2021 byly ovlivněny jednorázovými příjmy z prodeje dlouhodobého majetku a jinými provozními výnosy, avšak v následujících letech klesly, přičemž náklady, zejména na mzdy a energie, nadále rostly. V roce 2023 hodnota ukazatele klesla pod kritickou hranici 3 %, což znamená, že z každé utržené koruny zůstává společnosti pouze minimální zisk. Tento pokles je varovným signálem a podnik by měl situaci pečlivě sledovat a hledat způsoby, jak zvýšit ziskovost.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) odráží návratnost investic vlastních akcionářů. V roce 2021 dosahoval tento ukazatel vyšších hodnot díky mimořádným výnosům z prodeje majetku, avšak v dalších letech jeho hodnota klesala v důsledku rostoucích provozních nákladů a zvyšujících se úrokových nákladů. Od roku 2022 vzrostly úrokové náklady, přičemž v roce 2023 se meziročně zvýšily téměř o polovinu, což mělo přímý dopad na snížení rentability.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) v roce 2021 výrazně vzrostla v souvislosti s vyšším EBIT a zvýšením tržeb, avšak v dalších letech se projevíly rostoucí náklady na energie a mzdové výdaje, které přispěly k jejímu poklesu. Důležitým faktorem bylo také pořízení dlouhodobého majetku – budovy, což vedlo ke zvýšení celkových aktiv i úvěrů v roce 2021. Tyto investice se v krátkodobém horizontu nemusely plně projevit v rentabilitě, což spolu s růstem nákladů vedlo k poklesu ukazatele ROA.

I přes rostoucí náklady a klesající rentabilitu společnost v průběhu let zvyšovala své tržby, což naznačuje, že její produkty a služby jsou na trhu stále poptávané. Tento růst tržeb může v dlouhodobém horizontu přispět k obnovení vyšší ziskovosti, pokud se podaří optimalizovat náklady a efektivněji využít investovaný kapitál.

Celkový vývoj rentability reflektuje graf č. 3.



Graf 3: Analýza rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.4. ANALÝZA AKTIVITY

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivity využívání majetku podniku a řízení pohledávek či zásob. Pomáhají určit, jak rychle se jednotlivé složky aktiv obracejí v průběhu roku, a tím poskytují přehled o hospodárnosti a likviditě podniku. V této analýze jsou sledovány ukazatele obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků. Tyto ukazatele poskytují komplexní pohled na efektivitu řízení pracovního kapitálu a finančních toků společnosti. Zjištěné hodnoty reflektuje tabulka č. 5.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity
(Zdroj: vlastní zpracování dle 18)

AKTIVITA	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	362 625	410 524	575 877	535 754	623 682
Celková aktiva	345 481	431 374	547 598	507 192	535 278
Zásoby	17 186	25 381	27 681	45 326	50 390
Pohledávky	90 891	138 952	144 447	111 330	107 795
Závazky z obchodních vztahů	28 305	66 608	54 194	49 188	66 934
Obrat aktiv	1,05	0,95	1,05	1,06	1,17
Obrat zásob	21,10	16,17	20,80	11,82	12,38
Doba obratu zásob	17,06	22,26	17,30	30,46	29,09

Doba splatnosti pohledávek	90,23	121,85	90,30	74,81	62,22
Doba splatnosti závazků	28,10	58,41	33,88	33,05	38,64

Obrat aktiv se během sledovaného období pohyboval v hodnotách blízkých 1, což znamená, že společnost efektivně využívá svůj majetek k dosažení tržeb. V roce 2020 došlo k mírnému poklesu, avšak v následujících letech se hodnota stabilizovala a v roce 2023 dosáhla nejvyšší úrovně, což naznačuje vyšší efektivitu využití aktiv.

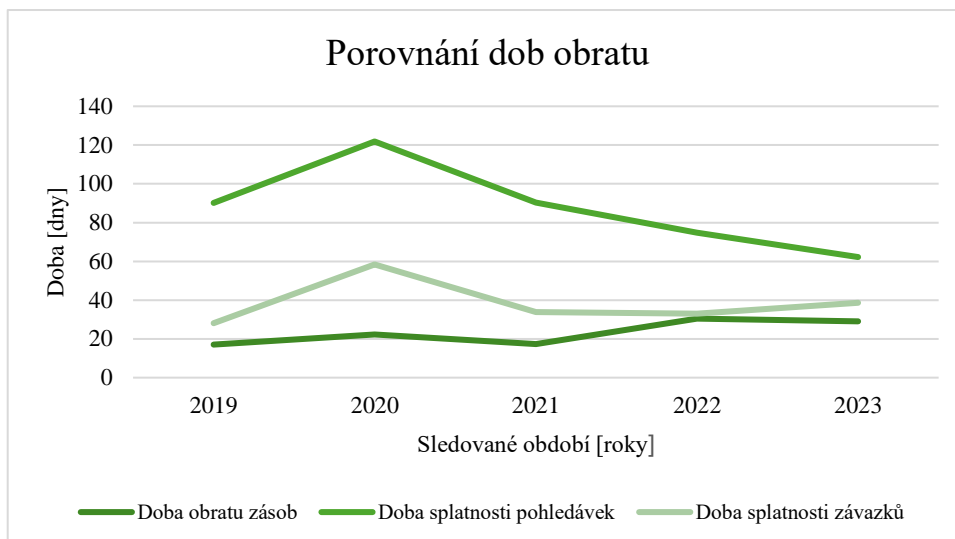
Obrat zásob vykazuje kolísavý trend, přičemž v roce 2022 došlo k výraznému poklesu, což naznačuje vyšší zásoby ve vztahu k tržbám. Tento pokles efektivit řízení zásob může být způsoben potřebou vyššího objemu materiálů pro výrobu nebo pomalejším obratem hotových produktů. I když se v roce 2023 hodnota mírně zlepšila, stále zůstává nižší než v letech 2019 a 2021, což může vést k vyšším nákladům na skladování.

Doba obratu zásob se od roku 2021 výrazně zvýšila, což znamená, že zásoby zůstávají ve firmě delší dobu před jejich využitím nebo prodejem. Tento trend může signalizovat potřebu optimalizace skladového hospodářství a lepšího plánování zásob, aby se minimalizovaly náklady na jejich držení.

Doba splatnosti pohledávek se postupně snižuje, což naznačuje, že společnost efektivněji vybírá své pohledávky a urychluje přísun hotovosti. Tento pozitivní trend může souviset s využíváním faktoringových služeb, které pomáhají urychlit inkaso pohledávek a zlepšit likviditu podniku.

Doba splatnosti závazků vykazuje kolísavý vývoj, přičemž v roce 2020 byla nejvyšší. V následujících letech se stabilizovala, ale v roce 2023 opět vzrostla. Tento vývoj může znamenat, že společnost se snaží lépe řídit své cash flow a využívá dohodnuté lhůty splatnosti k optimalizaci svých finančních toků.

Celkově ukazatele aktivity naznačují stabilní řízení aktiv a pohledávek, avšak oblast řízení zásob by mohla být předmětem další optimalizace pro zvýšení efektivit a snížení nákladů na jejich držení. Vývoj a porovnání dob obratu je vyobrazen v grafu č. 4.



Graf 4: Vývoj dob obratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Tato kapitola je zaměřena na strategickou analýzu podniku ABC, a.s. Cílem je komplexní zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti s využitím relevantních analytických nástrojů, které umožní identifikovat klíčové faktory ovlivňující její výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Analýza vnějšího prostředí bude provedena prostřednictvím SLEPTE analýzy, která zhodnotí makroekonomické faktory ovlivňující podnikání, a Porterova modelu pěti sil, který se zaměří na konkurenční prostředí v odvětví.

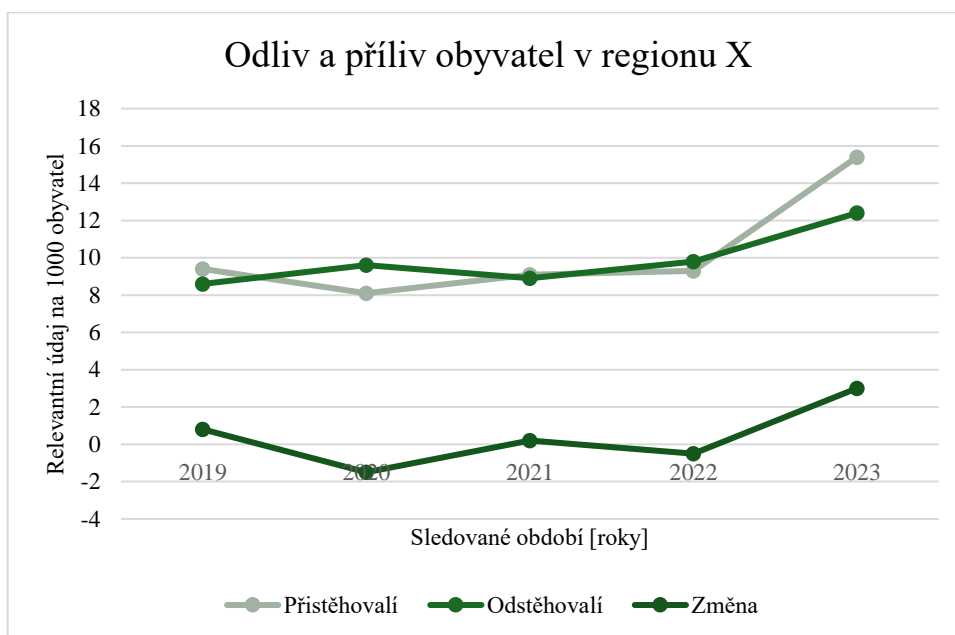
Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit McKinseyho model 7S, který se zaměřuje na klíčové prvky interní organizace, jako jsou strategie, struktura, systémy a firemní kultura. Informace pro tuto analýzu byly získány z rozhovorů s odborníky společnosti a z dostupných interních i veřejně dostupných podkladů.

2.4.1. SLEPTE ANALÝZA

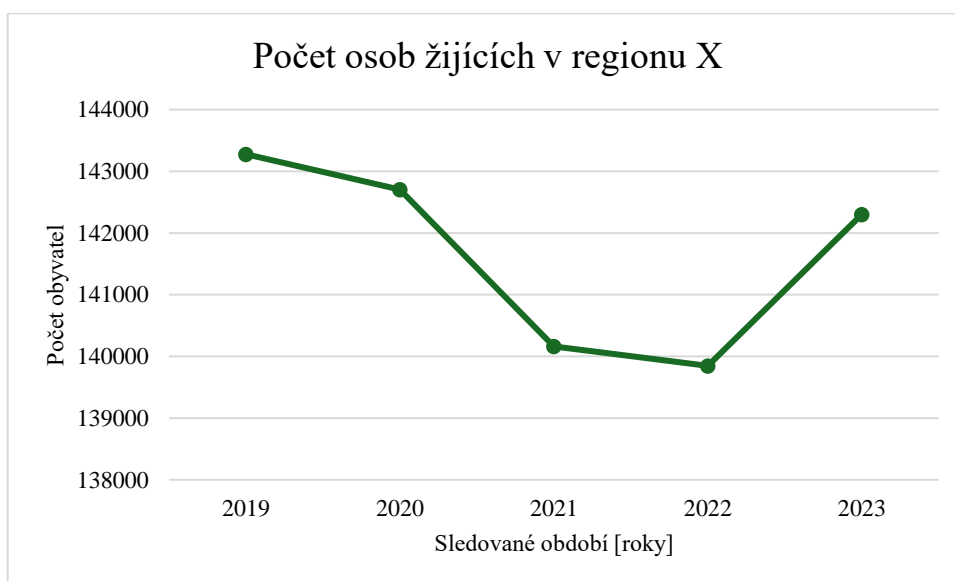
SOCIÁLNÍ FAKTORY

Z pohledu sociálních faktorů je společnost ABC, a.s. ovlivněna omezeným počtem pracovní síly v regionu. Tento problém je způsoben zejména odlivem mladé generace, která migruje za prací do větších měst, a stárnutím populace, kdy část pracovní síly dosahuje důchodového věku. Situaci navíc zhoršuje skutečnost, že kraj, ve kterém se

firma nachází, je malý, a umístění podniku mezi dvěma menšími městy omezuje přirozený příliv nových zaměstnanců. Tento stav vede k vyčerpávání dostupných pracovní sil a ke konkurenčnímu boji mezi firmami v regionu o kvalifikované pracovníky. Přestože v letech 2019–2022 docházelo k poklesu počtu obyvatel v kraji, který je graficky znázorněn v grafu č. 5, v roce 2023 došlo k výraznému nárůstu počtu přistěhovalých osob, který reflektuje graf č. 6.



Graf 5: Migrace obyvatel v regionu X
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 22)



Graf 6: Vývoj populace v regionu X
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 23)

Tento nárůst byl ovlivněn přílivem lidí prchajících před válkou, kteří mohou představovat potenciální kvalitní pracovní sílu. Celková změna populace v roce 2023 vzrostla o 3 tisíce osob, což naznačuje mírné oživení demografické situace. Kromě toho region díky své poloze v dojezdové vzdálenosti od krajského města a klidnému venkovskému prostředí přitahuje také obyvatele, kteří hledají lepší životní podmínky mimo rušná města. Tito lidé často za prací dojíždějí, což částečně zmírňuje negativní dopady migrace mladých do větších měst.

Navzdory těmto nepříznivým faktorům má firma stabilní odbyt díky velkým zahraničním zakázkám a dlouhodobé spolupráci s významnými zákazníky. Tato stabilita umožňuje společnosti investovat do svých zaměstnanců a nabízet atraktivní benefity, jako jsou zvýšený počet dnů dovolené, příspěvky na dopravu a stravování, podpora profesního rozvoje či možnost kariérního růstu. Tyto kroky pomáhají nejen udržet stávající pracovníky, ale také přilákat nové talenty navzdory složité situaci na trhu práce.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Společnost ABC, a.s., provozuje svou činnost na území České republiky a musí proto dodržovat nejen české právní předpisy, ale také evropskou legislativu, která ovlivňuje fungování firem.

Mezi klíčové právní normy, které společnost dodržuje, patří:

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**, který stanovuje pravidla pro řízení akciových společností a jejich vztahy s akcionáři.
- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**, který upravuje právní jednání, smluvní vztahy a odpovědnost firem.
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, a **zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty**, které ovlivňují daňové povinnosti podniku v rámci České republiky i při mezinárodním obchodování.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, který upravuje vedení účetnictví a transparentnost finančních výkazů.
- **Zákoník práce č. 262/2006 Sb.**, který definuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců. (24)

V oblasti bezpečnosti a kvality firma splňuje požadavky řady norem a legislativních předpisů, včetně:

- **ISO 9001** (systém řízení kvality),
- **ISO 14001** (environmentální management),
- **IATF 16949**, což je specifická norma pro automobilový průmysl, která garantuje vysokou úroveň kvality procesů i výstupů.

Firma je také povinna dodržovat přísné legislativní požadavky v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví (BOZP), zejména kvůli práci s chemickými látkami, jako jsou barvy, ředidla a laky. Tato pravidla zahrnují pravidelná školení zaměstnanců, používání osobních ochranných pomůcek a opatření k minimalizaci rizik na pracovišti.

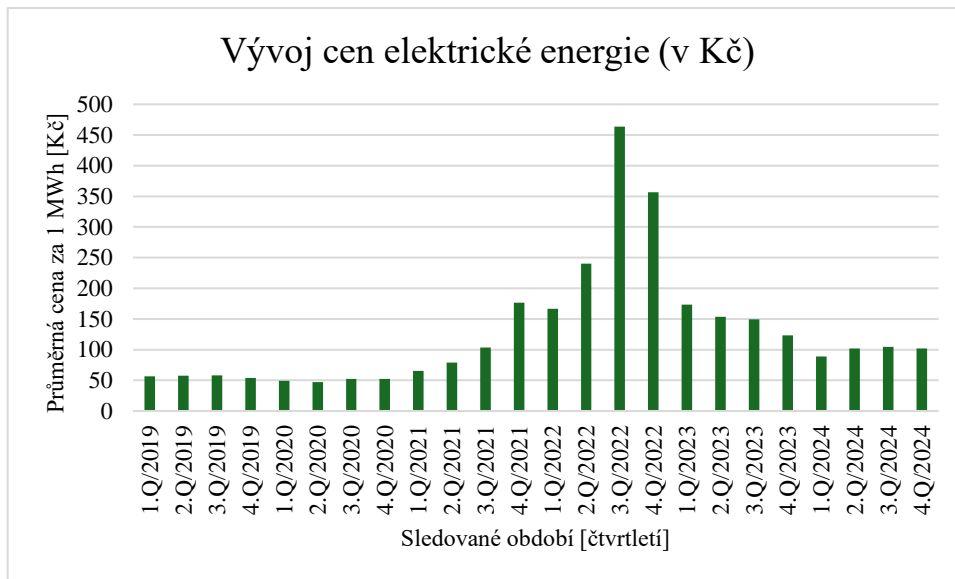
Kromě dodržování české legislativy musí společnost plnit také předpisy Evropské unie. Ty zahrnují například nařízení REACH, které reguluje používání chemických látek, a pravidla spojená s mezinárodním obchodováním a celními předpisy.

Tato legislativa sice klade na firmu vysoké nároky, zároveň však přispívá k posilování její pozice na trhu díky garanci kvality a bezpečnosti, kterou přísné normy zajišťují.

EKONOMICKÉ FAKTORY

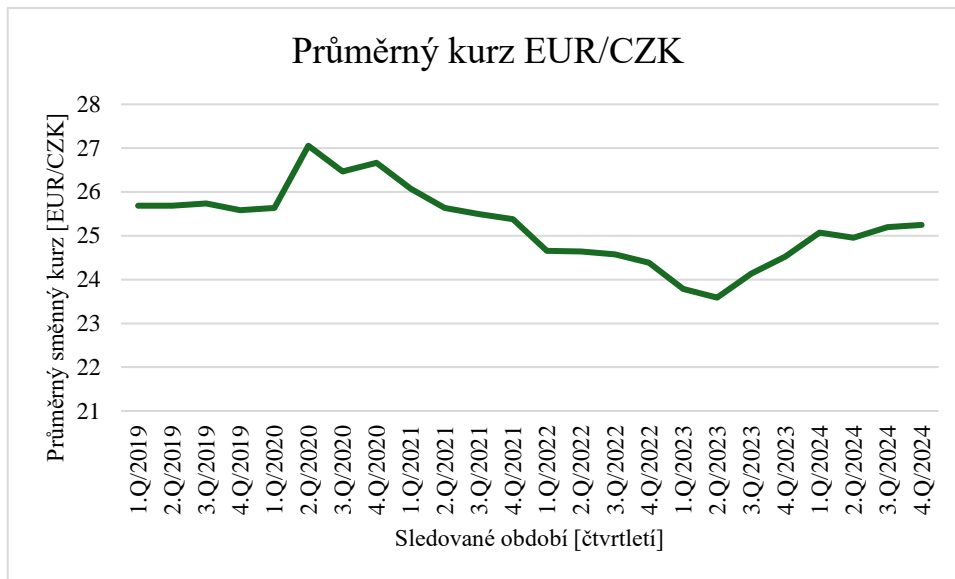
Firma ABC, a.s., je ovlivněna širokým spektrem ekonomických faktorů, které určují její náklady, ziskovost a dlouhodobý rozvoj. Stejně jako každý podnik i ona reaguje na vývoj hrubého domácího produktu, spotřebitelských cen a inflace, které ovlivňují jak výrobní náklady, tak celkovou poptávku po jejích službách.

V posledních letech firma čelila výrazným výkyvům cen energií, zejména v důsledku energetické krize v roce 2022, která byla způsobena omezením dodávek zemního plynu do Evropy a geopolitickou situací. Tento vývoj měl zásadní dopad na podniky s vysokou energetickou náročností, mezi něž patří i firma ABC, jejíž provozny zahrnují lakovací linky a sušicí pece. Výrazné zvýšení cen elektřiny a plynu v tomto období způsobilo nárůst provozních nákladů, což si vyžádalo efektivnější řízení spotřeby energií a optimalizaci výrobních procesů. Vývoj cen energií v období 2019–2024 ilustruje graf č. 7.



Graf 7: Vývoj ceny elektrické energie v letech 2019-2024
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25)

Dalším faktorem ovlivňujícím podnikání společnosti je kurzové riziko, protože firma obchoduje se zahraničními partnery, kteří tvoří přibližně 75–80 % jejích odběratelů, a je tak vystavena výkyvům směnných kurzů, zejména vůči euru. Hodnota koruny vůči euru má přímý vliv na ceny dovozu vstupních materiálů i na ziskovost exportních zakázek. Pokud koruna oslabí, mohou se zvýšit náklady na suroviny nakupované ze zahraničí, což negativně ovlivňuje marže podniku. Na druhou stranu oslabení koruny může zvýšit cenovou konkurenceschopnost exportu, což firmě umožňuje nabízet své služby výhodněji na zahraničních trzích. Vývoj kurzu CZK/EUR v období 2019–2024 ukazuje graf č. 8.



Graf 8: Vývoj kurzu v letech 2019-2024
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Inflace v posledních letech významně ovlivnila náklady na výrobu, zejména kvůli zdražení vstupních materiálů, energií, nájmu a mezd. Růst cen barev, chemikálií a dalších surovin používaných při lakování zvýšil náklady na výrobu, zatímco vyšší životní náklady vedly k tlaku na růst mezd zaměstnanců. Tyto faktory ovlivnily celkové náklady firmy a vyžádaly si pečlivé řízení cenové politiky a smluvních vztahů se zákazníky.

Navzdory těmto výzvám se firma ABC a. s. řadí mezi lídry ve svém oboru, což jí zajišťuje stabilní zakázky od významných českých i zahraničních klientů. Díky dlouhodobým obchodním vztahům má společnost pevné postavení na trhu a je méně ohrožena běžnými ekonomickými výkyvy. Společnost se také snaží minimalizovat dopady ekonomických faktorů prostřednictvím inovací a optimalizace nákladů, například investicemi do moderních technologií a efektivnějšího řízení spotřeby energií. Díky těmto opatřením si firma zachovává konkurenceschopnost i v náročném ekonomickém prostředí.

POLITICKÉ FAKTORY

V posledních letech se podnikatelské prostředí potýkalo s několika významnými politickými faktory, které ovlivnily i fungování společnosti ABC, a.s. Mezi klíčové události, které měly přímý dopad na průmyslové podniky, patřila pandemie Covid-19, válka na Ukrajině a opatření české vlády v reakci na ekonomickou situaci.

Pandemie Covid-19 přinesla sérii restrikcí, které vedly k povinným karanténám, omezením výroby a komplikacím v dodavatelských řetězcích. Vládní opatření ovlivnila

nejen dostupnost pracovní síly, ale také logistiku a obchodní vztahy. I přes tyto výzvy se firma dokázala přizpůsobit a zajistit plynulost výroby.

Dalším významným faktorem byla válka na Ukrajině, která ovlivnila globální ekonomiku, zejména v oblasti dodávek energií. Prudký nárůst cen zemního plynu a elektřiny v roce 2022 způsobil zvýšení provozních nákladů mnoha průmyslovým podnikům, včetně ABC. Nejistota na mezinárodních trzích ovlivnila i dostupnost některých surovin, což vedlo ke změnám v dodavatelských řetězcích a nutnosti hledat nové obchodní partnery.

Změny ve vládní politice a legislativě, jako jsou úpravy daňových sazeb, ekologické regulace či pracovněprávní předpisy, mohou výrazně ovlivnit náklady a strategii podniku. Průběžné sledování těchto změn umožňuje včasnou reakci a přizpůsobení se aktuálním podmínkám.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Technologické faktory výrazně ovlivňují průmyslové podniky a jejich schopnost udržet si konkurenceschopnost na trhu. Neustálý technologický pokrok a automatizace výroby nutí společnosti modernizovat své procesy, aby zvýšily efektivitu, kvalitu a zároveň snížily náklady. V odvětví povrchových úprav je klíčové sledovat trendy a přizpůsobovat se technologickým inovacím, které určují budoucí směřování celého průmyslu.

Automatizace a digitalizace výrobních procesů se stávají standardem, který zvyšuje přesnost, snižuje chybovost a optimalizuje náklady. Společnost ABC, a.s., reflektuje tento trend prostřednictvím modernizace výrobních kapacit a implementace robotických systémů, které zajišťují vyšší produktivitu a konzistentní kvalitu výsledných povrchových úprav.

S rostoucím důrazem na efektivitu výroby se stále více prosazuje propojení digitálních technologií s řízením výroby. Automatizované inspekční systémy, digitální monitoring výkonu a analytické nástroje umožňují detailní sledování procesů a optimalizaci výroby v reálném čase. Tento vývoj nejen zvyšuje produktivitu, ale umožňuje firmám pružně reagovat na požadavky zákazníků a přizpůsobit se měnícím se trendům.

Neustálý vývoj v oblasti nových materiálů a inovativních povrchových úprav přináší další výzvy i příležitosti. Rostoucí požadavky na kvalitu, odolnost a estetické vlastnosti produktů vedou k implementaci nových nátěrových systémů a technologických inovací.

Společnost ABC, a.s., se přizpůsobila tomuto trendu zavedením nového nátěrového systému s chromovým vzhledem, který nahrazuje tradiční galvanické pokovení a splňuje přísné požadavky automobilového průmyslu.

S technologickým pokrokem roste také potřeba zvyšovat technickou zdatnost zaměstnanců. Zavádění moderních výrobních metod vyžaduje průběžné vzdělávání a odborný rozvoj pracovní síly, aby bylo možné efektivně využívat nové technologie a udržet vysoký standard kvality výroby.

Ve světě průmyslových inovací platí, že kdo neinvestuje do nových technologií a neadaptuje se na měnící se trendy, ztrácí svou konkurenceschopnost. Společnost ABC, a.s., proto neustále sleduje technologické trendy a modernizuje své procesy, aby zůstala na špičce svého oboru a dokázala reagovat na rostoucí nároky zákazníků.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Ekologické faktory se stávají stále důležitějším aspektem podnikání, zejména v průmyslových odvětvích, kde dochází k práci s chemickými látkami a emisemi. Rostoucí tlak na udržitelnost, regulaci emisí a ekologické inovace ovlivňuje strategická rozhodnutí firem a vyžaduje jejich přizpůsobení se přísnějším environmentálním normám.

Společnost ABC, a.s., se těmto trendům aktivně přizpůsobuje prostřednictvím snižování emisí těkavých organických látek (VOC), efektivního nakládání s odpady a optimalizace spotřeby energií. Mezi klíčové kroky patří rozšíření kapacity čistírny odpadních vod, která zajišťuje bezpečnou likvidaci výrobních odpadních vod, a výstavba nové spalovny organických emisí, která přispívá k ekologičtější výrobě.

Firmy v odvětví povrchových úprav jsou pod stále větším tlakem hledat alternativy k tradičním technologiím, které mají vysokou ekologickou zátěž. Společnost ABC proto vyvinula nový nátěrový systém s chromovým vzhledem, který nahrazuje galvanické pokovení a eliminuje toxické látky, jež se stávají regulovanými a nežádoucími v automobilovém průmyslu.

Udržitelnost se stává nejen legislativním požadavkem, ale i konkurenční výhodou. Firmy, které se zaměřují na ekologicky šetrné inovace a optimalizaci výrobních procesů, získávají lepší postavení na trhu a zároveň splňují rostoucí požadavky zákazníků

na odpovědné podnikání. Společnost ABC, a.s., si tuto skutečnost uvědomuje a nadále investuje do technologií, které umožní snížit ekologickou stopu a přizpůsobit se přísnějším standardům v oblasti životního prostředí.

2.4.2. PORTERŮV MODEL 5 SIL

Porterův model pěti sil umožňuje analyzovat konkurenční prostředí v odvětví a identifikovat klíčové faktory ovlivňující postavení firmy na trhu. Tato analýza poskytne pohled na konkurenční dynamiku v oblasti průmyslového lakování a povrchových úprav, kde firma ABC, a.s., působí, a pomůže určit hlavní výzvy i příležitosti, se kterými se musí vypořádat. Informace pro tuto analýzu byly získány z rozhovoru s pracovníky firmy, kteří poskytli cenné poznatky o současné situaci na trhu a strategických faktorech ovlivňujících podnikání.

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

Společnost ABC, a.s., patří mezi přední podniky v oblasti průmyslového lakování a je považována za experta v mokřím lakování. Díky moderním technologiím, efektivním výrobním procesům a dlouholetému know-how si udržuje silnou pozici na českém i zahraničním trhu.

Na českém trhu čelí konkurenci dalších specializovaných firem, přičemž klíčovou výhodou oproti zahraničním lakovnám zůstávají nižší výrobní náklady, což zajišťuje cenovou atraktivitu pro významné odběratele. Přestože firma patří ke špičce v oboru, musí neustále inovovat a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků, aby si svou pozici udržela a mohla dlouhodobě konkurovat nejen zavedeným hráčům, ale i novým technologickým trendům v oblasti povrchových úprav.

Největší konkurenční hrozbu však pro firmu ABC představují její vlastní zákazníci, kteří mohou investovat do vlastních lakovacích linek.

VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Společnost ABC, a.s., sice podniká v České republice, ale pouze 20–25 % její výroby končí na tuzemském trhu. Většina zakázek směřuje do zahraničí, především do Německa, kde firma dlouhodobě spolupracuje s automobilkami jako Audi, Volkswagen, Porsche a BMW. Mezi hlavní české zákazníky patří Škoda Auto.

Firma působí na B2B trhu (business-to-business), což znamená, že obchoduje přímo s velkými podniky bez prostředníků či distributorů. Podmínky spolupráce se proto vyjednávají individuálně na základě požadavků a potřeb zákazníků. Důležitým faktorem je dlouhodobá spolupráce založená na důvěře, stabilitě a vysoké kvalitě služeb, kterou zákazníci očekávají.

Velcí odběratelé mají ve většině případů vyjednávací výhodu a mohou ovlivňovat cenovou politiku, jelikož si vybírají mezi více dodavateli. Míra jejich vlivu však závisí na historickém objemu odběrů, stabilitě obchodních vztahů a dalších faktorech. Pro zahraniční automobilky je česká lakovna levnější alternativou oproti jiným evropským zemím, což z ní činí atraktivního partnera. Zároveň však firma dokáže i při nižších nákladech udržet vysokou ziskovost, což jí umožňuje dlouhodobě investovat do rozvoje a modernizace.

Zákazníci přicházejí vždy s konkrétním zadáním, které je nutné přesně splnit, a klíčovým faktorem úspěchu je schopnost firmy rychle se přizpůsobit požadavkům a zajistit flexibilitu výroby. Aby si firma udržela dlouhodobé obchodní vztahy, hledá rovnováhu mezi požadavky zákazníků a vlastními náklady, čímž se snaží zajistit stabilitu a oboustrannou spokojenost.

Aby firma dokázala udržet a rozšířit svůj podíl na trhu, neustále investuje do modernizace výroby a zvyšování objemu produkce, aby byla schopna vyhovět rostoucí poptávce a současní zákazníci neměli důvod hledat alternativní dodavatele. Tento přístup jí umožňuje dlouhodobě uspět v prostředí, které se rychle vyvíjí a přináší nové technologické výzvy.

VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLA DODAVATELŮ

Společnost ABC, a.s., klade důraz na nejvyšší kvalitu své práce, protože se uchází nejen o zakázky pro luxusní automobilky, ale také o zakázky z dalších průmyslových odvětví, které vyžadují precizní povrchové úpravy. To znamená, že při výběru dodavatelů je klíčové, aby poskytovali špičkové materiály a technologie, které splňují nejpřísnější standardy v oblasti lakování a povrchových úprav.

Firma úzce spolupracuje s dodavateli barev a dalších klíčových surovin, aby našla nejlepší možné řešení pro své zákazníky. Díky tomuto přístupu již několikrát vytvořila nové technologické postupy přímo na míru specifickým zakázkám, což jí umožňuje nabídnout

precizní a technologicky vyspělé lakování, které odpovídá náročným požadavkům zákazníků z prémiového segmentu.

Přestože společnost usiluje o dlouhodobé a stabilní vztahy s dodavateli, jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká. Důvodem je omezený počet výrobců specializovaných nátěrových hmot, které splňují přísné standardy nejen pro automobilový průmysl, ale i pro další odvětví, kde se klade důraz na kvalitu a odolnost povrchových úprav. Firma ABC proto musí pružně reagovat na změny cen surovin, dostupnost materiálů a inovace v oblasti barev a chemických procesů, aby si udržela svou konkurenceschopnost.

Dlouhodobý úspěch firmy závisí nejen na efektivitě výroby a neustálém zlepšování procesů, ale také na vzájemné spokojenosti se zákazníky. Společnost si zakládá na dobrých obchodních i mezilidských vztazích, což jí pomáhá budovat důvěru s dodavateli i odběrateli a dlouhodobě posilovat svou pozici na trhu.

HROZBA VSTUPŮ NOVÝCH KONKURENTŮ

Vstup nových hráčů na trh průmyslového lakování je velmi náročný, a to především kvůli vysokým pořizovacím nákladům na technologické vybavení. Moderní lakovací linky, které splňují přísné standardy kvality a efektivity, představují značnou investici, což vytváří bariéru pro nové konkurenty. Kromě samotných technologických nákladů je pro vstup do odvětví nutné získat certifikace (např. IATF 16949), technologické know-how a zkušenosti v oblasti povrchových úprav, což dále omezuje příchod nových firem na trh.

Firma ABC, a.s., však nevnímá jako největší hrozbu nově vznikající podniky, ale spíše své vlastní zákazníky, kteří si mohou v budoucnu vytvořit interní lakovací kapacity. Velké automobilky usilují o zrychlení výrobních procesů a snížení závislosti na externích dodavatelích, a proto může být pro ně výhodné investovat do vlastních lakovacích linek. Tento trend představuje pro firmu zásadní konkurenční výzvu, jelikož by znamenal možnou ztrátu zakázek.

Aby si společnost udržela konkurenceschopnost a minimalizovala toto riziko, zaměřuje se na neustálou modernizaci, technologické inovace a flexibilitu výroby, čímž se snaží nabídnout takové služby, které by pro zákazníky byly i nadále výhodnější než interní řešení. Díky dlouholetým zkušenostem, špičkové kvalitě a optimalizovaným výrobním

nákladům si ABC upevňuje svou pozici na trhu a snaží se odlišit od potenciálních nových konkurentů.

HROZBA SUBSTITUTŮ

V oblasti průmyslového lakování existují alternativní technologie, které by mohly v budoucnu částečně nebo zcela nahradit tradiční lakování. Mezi hlavní substituční technologie patří:

- **Plastové materiály s barevnou úpravou přímo z výroby**, které eliminují potřebu dodatečného lakování.
- **Pokročilé fólie a laminace**, které mohou sloužit jako povrchová úprava s nižšími náklady a kratší výrobní dobou.
- **Nanotechnologie**, které přinášejí nové možnosti ochranných vrstev s vysokou odolností bez nutnosti tradičního nátěru.
- **Nové generace ekologických nátěrů a úprav**, které mohou postupně nahrazovat standardní procesy lakování.

Tyto technologie zatím nepředstavují přímou hrozbu pro hlavní činnost společnosti ABC, a.s., jelikož tradiční lakování stále zůstává nejpoužívanější a nejspolehlivější metodou povrchové úpravy v automobilovém a dalších průmyslových sektorech. Většina těchto substitučních řešení představuje pouze levnější alternativy, které nejsou schopny dosáhnout stejné kvality a estetické hodnoty jako klasické lakování.

Pro velké a lukrativní zákazníky z řad prémiových automobilek zůstává lakování a výsledná precizní povrchová úprava prioritou, protože ovlivňuje nejen vzhled, ale i celkovou kvalitu a vnímání finálního produktu. Zavedené procesy v automobilovém průmyslu jsou přísně kontrolované a podléhají vysokým standardům, což zajišťuje, že lakování zůstává nezastupitelnou součástí výrobního procesu.

Aby firma minimalizovala riziko nahrazení svých služeb alternativními technologiemi, neustále investuje do inovací, sleduje nové trendy v povrchových úpravách a přizpůsobuje se měnícím se požadavkům trhu. Díky tomuto přístupu si zachovává konkurenceschopnost a zajišťuje, že její služby zůstanou i nadále nepostradatelné pro klíčové odběratele.

2.4.3. McKINSEYHO METODA 7S

Pro komplexní hodnocení společnosti ABC, a.s., je důležité vedle vnějších faktorů analyzovat i vnitřní prostředí firmy, které ovlivňuje její efektivitu a konkurenceschopnost. To zahrnuje způsob řízení, organizační strukturu, systémy a firemní kulturu.

K tomu slouží McKinseyho model 7S, který pomáhá zjistit, jak jsou klíčové prvky v organizaci nastaveny, jak spolu souvisejí a kde je prostor pro zlepšení.

STRATEGIE

Strategie společnosti ABC, a.s., je postavena na principu vlaku, kde jednotlivé pilíře fungují jako propojené vagóny, které se vzájemně ovlivňují a bez sebe nemohou správně fungovat. Celá strategie směřuje k udržitelnému růstu a je navržena tak, aby zajistila stabilitu, efektivitu a dlouhodobou konkurenceschopnost firmy.

Strategie se rozvíjí od základu směrem dopředu, kde každý pilíř hraje klíčovou roli:

- **Finanční stabilita** – Pevný základ společnosti, který umožňuje investice do technologií, inovací a dalšího rozvoje. Bez finanční stability není možné efektivně růst.
- **Neustálé zlepšování** – Firma se soustředí na optimalizaci všech procesů, od výroby přes administrativu až po HR. Cílem je zvyšování efektivity, úspora času a neustálé hledání lepších řešení.
- **Profesionální obchod** – Kvalitní výroba nestačí, pokud firma aktivně nepracuje na získávání nových zakázek. Obchodní tým se proto zaměřuje na rozšiřování portfolia zákazníků a posilování obchodních vztahů.
- **Vysoká kvalita** – Firma si zakládá na špičkové kvalitě a využívání nejmodernějších technologií, které odpovídají přísným požadavkům prémiových zákazníků, zejména v automobilovém průmyslu.
- **Efektivní výroba** – Čím efektivnější je výroba, tím více zakázek může firma zpracovat a tím **vyšší zisk** generuje. Optimalizace výroby proto patří mezi klíčové strategické cíle.
- **Spokojený zákazník** – Spokojený zákazník se vrací. Důraz na kvalitu, flexibilitu a spolehlivost pomáhá budovat dlouhodobé obchodní vztahy.

- **Zapálený kolektiv** – Firma si zakládá na motivovaném týmu, který sdílí firemní hodnoty a přispívá k inovacím i efektivitě. Zapálený kolektiv je hnací silou celého „vlaků“ a zajišťuje jeho plynulý pohyb vpřed.

Díky této strategii firma zajišťuje svůj dlouhodobý růst, konkurenceschopnost a stabilitu na trhu, a to nejen v České republice, ale i na zahraničních trzích.

STRUKTURA

Organizační struktura společnosti ABC, a.s., je rozčleněna do klíčových oddělení, která spolupracují na zajištění efektivy výroby, kvality a obchodu. Společnost nemá oficiálně stanovenou pozici generálního ředitele, vedení zajišťuje statutární orgán představenstva, skládající se z předsedy, místopředsedy a člena představenstva.

Firma má více provozoven, přičemž většina výrobních kapacit je soustředěna v jednom areálu, což usnadňuje řízení výroby a logistiky. Jednotlivé úseky podniku zahrnují jak výrobní, tak administrativní oddělení:

- **Statutární orgán** – Zodpovídá za strategické řízení firmy a koordinaci klíčových procesů.
- **Finanční oddělení a IT** – Řeší finanční řízení, controlling, účetnictví a správu informačních technologií.
- **Výzkum a vývoj** – Zaměřuje se na inovace, technologický pokrok a specifické projekty přizpůsobené požadavkům zákazníků.
- **Obchodní oddělení** – Aktivně pracuje na získávání zakázek, správě klientských vztahů a marketingu.
- **Personální oddělení** – Zajišťuje nábor, vzdělávání, odměňování a podporu zaměstnanců.
- **Kvalita** – Zodpovídá za kontrolu výrobků, dodržování norem a ekologických standardů.
- **Výroba** – Dělí se na několik provozních úseků, včetně robotických provozů, ručních provozů a flatbed provozu. Každý z těchto úseků je dále strukturován na mistry, předáky a výrobní personál.
- **Oddělení nákupu a logistiky** – Zajišťuje efektivní zásobování materiálem, jeho skladování a distribuci.

Top management společnosti a vedoucí jednotlivých úseků pravidelně pořádají zasedání a meetingy, na kterých řeší jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle firmy. Tyto porady slouží také ke sdílení poznatků a informací mezi jednotlivými odděleními, aby byly informace co nejvíce propojené a efektivně využité v celkovém řízení firmy.

Společnost si zakládá na jasně definovaných rolích a odpovědnostech, které podporují efektivitu a flexibilitu řízení. Tato struktura umožňuje rychlou komunikaci mezi vedením a provozními úseky, což je nezbytné pro zachování vysoké kvality a spokojenosti zákazníků.

SYSTÉMY

Pro řízení projektů, plánování a realizaci strategických cílů využívá firma sofistikovaný systém Team Guru, který umožňuje efektivní koordinaci práce napříč všemi úrovněmi organizace – od top managementu až po provozní mistry. Tento nástroj je klíčový pro transparentní plánování, sledování a vyhodnocování projektů.

Hlavní rysy systému:

- **Dlouhodobé plánování** – Strategie jsou obvykle plánovány na horizont 2–3 let a rozděleny na dílčí cíle a projekty, které mají jasný časový rámec a odpovědné osoby.
- **Výjezdní zasedání** – Pravidelně probíhají brainstormingy vedení firmy, kde se určují prioritní oblasti zlepšení a identifikují nové projekty.
- **Hoshin Kanri matice** – Tento nástroj propojuje strategické cíle s operativními úkoly, pomáhá určit priority, stanovit jasné kroky k realizaci a zajistit jejich správné provedení.

Procesy řízení projektů:

- **Definice projektu** – Každý projekt začíná vyjasněním problému a stanovením konkrétních cílů.
- **Plánování úkolů** – Projekty jsou rozděleny na dílčí úkoly a podúkoly, přičemž každý úkol má jasný časový rámec a odpovědnou osobu.
- **Pravidelné kontroly** – Každý měsíc probíhají meetingy, kde se hodnotí splněné úkoly, řeší problémy a určují oblasti, kde je potřeba pomoc.

Díky tomuto systému firma zajišťuje efektivní řízení projektů, flexibilitu a propojení dlouhodobých strategií s každodenním chodem organizace. Tento přístup umožňuje rychlou reakci na tržní změny a přispívá k zachování vysoké kvality služeb.

STYL PRÁCE A VEDENÍ

Styl řízení ve společnosti ABC, a.s., je založen na otevřenosti, podpoře a budování dobrých vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Vedení firmy si zakládá na vytvoření příjemného pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí respektováni a motivováni k dosažení společných cílů.

Klíčové rysy stylu řízení:

- **Otevřená komunikace** – Firma podporuje pravidelnou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci prostřednictvím pravidelných porad, meetingů a video konferencí, kde mohou zaměstnanci otevřeně sdílet své problémy, návrhy na zlepšení nebo požádat o podporu.
- **Podpora a přístupnost vedení** – Zaměstnanci mají vždy možnost obrátit se na své nadřízené nebo vedení s jakýmkoliv dotazem či problémem. Tento přístup posiluje důvěru a transparentnost.
- **Pravidelné hodnocení a podpora systému** – Kromě standardních porad je využíván systém Team Guru, který pomáhá sledovat individuální i týmové úkoly, poskytovat zpětnou vazbu a zajistit, že zaměstnanci mají přehled o svých cílech a postupech.
- **Teambuildingové aktivity** – Společnost pořádá teambuildingy, které přispívají k budování týmového ducha a vytváření pozitivních mezilidských vztahů v pracovním prostředí.

Tento přístup ke stylu řízení umožňuje společnosti udržovat vysokou úroveň motivace zaměstnanců, zlepšovat jejich výkon a posilovat jejich loajalitu. Důraz na podporu a spolupráci se odráží i ve vztazích mezi odděleními, což zajišťuje hladký průběh každodenních činností i naplňování strategických cílů.

SPOLUPRACOVNÍCI

Společnost ABC, a.s., zaměstnává přes 350 pracovníků, a i přes svou velikost si udržuje charakter rodinného podniku. Firemní kultura je založena na otevřené komunikaci,

vzájemném respektu a přátelských vztazích, což se mimo jiné odráží i na skutečnosti, že si většina zaměstnanců tyká.

Podmínky pro zaměstnance a benefity:

- **Příspěvky na dopravu**, zvýhodněné **obědy za 40 Kč** (zbytek hradí firma), pití a káva zdarma.
- Nově vybudovaná **kantýna**, která zlepšuje komfort zaměstnanců během pracovního dne.
- **Teambuildingové aktivity** – Firma pravidelně organizuje společenské a sportovní akce, včetně vánočních večírků a dnů pro rodiny zaměstnanců. Dále jsou pořádány individuální teambuildingy pro jednotlivé úseky, které posilují týmového ducha.

Podpora zaměstnanců a transparentnost:

- Zaměstnanci mají přístup k finančnímu plánu společnosti, což podporuje transparentnost hospodaření a umožňuje jim lépe porozumět výkonnosti firmy.
- Pravidelně se konají porady zaměřené na výkonnost a kvalitu výroby, kde se vyhodnocují klíčové ukazatele, jako je efektivita výroby či míra zmetkovitosti.
- Vedení firmy klade důraz na otevřený dialog mezi zaměstnanci a managementem, proto probíhají pravidelná individuální i týmová setkání, na nichž mohou zaměstnanci řešit jak pracovní, tak osobní záležitosti.
- Kromě podpory kolegů se zaměstnanci mohou kdykoliv obracet na HR oddělení a obchodního ředitele, který plní roli klíčového mentora a pomáhá udržovat zdravé pracovní prostředí.

Společnost si zakládá na dlouhodobých a pevných vztazích se svými zaměstnanci, kterým poskytuje nejen stabilní pracovní podmínky, ale také prostor pro profesní růst. Přátelská atmosféra, vzájemná důvěra a transparentnost jsou zásadní prvky firemní kultury, které přispívají k vysoké loajalitě a motivaci zaměstnanců.

SCHOPNOSTI

Dlouhodobá konkurenceschopnost v odvětví mokrého lakování vyžaduje technologickou preciznost, neustálé inovace a kvalifikovaný tým zaměstnanců. Klíčovým faktorem úspěchu je nejen moderní vybavení a vlastní technologické postupy, ale také systematické

vzdělávání pracovníků, které firmě umožňuje udržovat vysokou úroveň odbornosti a kvality.

Klíčové schopnosti a konkurenční výhody:

- **Vlastní technologický vývoj** – Namísto přebírání hotových řešení firma vyvíjí unikátní technologické postupy, které přizpůsobuje požadavkům zákazníků a specifikům jednotlivých zakázek.
- **Důraz na preciznost** – Kombinace kvalitního technického vybavení, specializovaných pracovních postupů a odborně proškoleného personálu zajišťuje maximální přesnost a vysokou kvalitu výsledných povrchových úprav.
- **Flexibilita a schopnost přizpůsobit se zákazníkům** – Díky dlouholetým zkušenostem a technickému know-how dokáže firma rychle reagovat na požadavky trhu, přizpůsobit výrobní procesy specifickým požadavkům odběratelů a nabídnout inovativní řešení.

Rozvoj dovedností a školení zaměstnanců:

- **Škola lakýrníků** – Reakcí na dlouhodobý nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti mokrého lakování bylo vytvoření vlastního vzdělávacího programu. Tento tříměsíční kurz umožňuje novým i stávajícím zaměstnancům získat praktické i teoretické znalosti, nezbytné pro výkon profese lakýrníka. Program probíhá ve spolupráci s oddělením výzkumu a vývoje a personálním oddělením a končí závěrečnou zkouškou, jejíž úspěšné složení umožňuje kariérní růst na vyšší pozice.
- **Školení mistrů a předáků** – Vedoucí pracovníci ve výrobě absolvují pravidelná školení zaměřená na efektivní vedení týmů, řízení pracovních procesů, komunikaci se zaměstnanci a optimalizaci výrobních kapacit.
- **Nepřetržitý profesní rozvoj** – Zaměstnanci se pravidelně účastní technických školení, odborných konferencí a stáží, aby si rozšiřovali své znalosti o nejnovějších trendech v oblasti povrchových úprav a lakování.
- **Jazyková vybavenost** – S ohledem na významný podíl zahraničních zakázek firma podporuje výuku angličtiny a němčiny, aby zaměstnanci mohli efektivně komunikovat se zahraničními partnery a zákazníky.

Kombinace vlastního know-how, technologických inovací a systematického rozvoje zaměstnanců umožňuje firmě udržovat vysoký standard kvality a konkurenceschopnosti nejen na českém, ale i mezinárodním trhu.

SDÍLENÉ HODNOTY

Sdílené hodnoty společnosti ABC, a.s., propojují všechny klíčové aspekty jejího fungování. Základem je spokojený zákazník, motivovaný zaměstnanec, kvalitně odvedená práce a zdravá firma, která efektivně funguje uvnitř i navenek.

Všechny tyto prvky jsou vzájemně provázané, což se odráží v strategii „vlaku“, kde každý pilíř podporuje ostatní. Transparentnost, otevřená komunikace a efektivita procesů umožňují udržovat stabilitu podniku, dlouhodobé obchodní vztahy i vysokou kvalitu výroby. Právě toto propojení všech hodnot tvoří pevný základ pro růst a konkurenceschopnost firmy na trhu.

2.5. SWOT ANALÝZA

Následující kapitola je zaměřena na SWOT analýzu, která shrnuje a vyhodnocuje závěry z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Využita je upravená verze SWOT analýzy, která je strukturována dle perspektiv Balanced Scorecard. Každá perspektiva obsahuje silné a slabé stránky společnosti spolu s identifikací příležitostí a hrozeb, což umožňuje efektivní propojení strategických faktorů s řízením výkonnosti podniku.

Tabulka 6: SWOT analýza pro firmu ABC a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)

Maticе SWOT dle BSC					
Perspektivy		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	Finanční perspektiva	<ul style="list-style-type: none"> + Postupně rostoucí tržby + Zdravá úroveň zadluženosti + Klesající doba splatnosti pohledávek + Efektivní využití aktiv - Nízká rentabilita v posledních letech - Zvyšující se nákladové úroky - Zvýšená doba obratu zásob 		<ul style="list-style-type: none"> Zlepšení řízení pohledávek a zásob Další rozvoj faktoringových služeb Optimalizace nákladů a energetická soběstačnost – investice do fotovoltaiky 	<ul style="list-style-type: none"> Možnost zhoršení platební morálky odběratelů Pokračující trend růstu nákladů
	Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> + Dlouhodobá stabilní spolupráce s prestižními zákazníky (Audi, Porsche, Škoda, ..) + Vysoká kvalita a preciznost výroby + Řešení zákaznických požadavků na míru 		<ul style="list-style-type: none"> Expanze na další zahraniční trhy Technologické inovace a rostoucí poptávka po udržitelných technologiích 	<ul style="list-style-type: none"> Možnost, že si zákazníci vytvoří svoje interní lakovací linky Odchod klíčových zákazníků k lokálním dodavatelům
	Procesy	<ul style="list-style-type: none"> + Moderní technologické zázemí + Vlastní vývoj lakovacích technologií + Transparentní řízení a efektivní systém managementu (systém TeamGuru) + Silná interní komunikace a propojení oddělení - Omezené možnosti expanze v areálu - Závislost na konkrétních dodavatelích 		<ul style="list-style-type: none"> Posílení ekologických inovací Digitalizace a automatizace procesů Expanze či fúze v budoucnu 	<ul style="list-style-type: none"> Nevole místních obyvatelů vůči dalšímu rozvoji Rostoucí náklady na vstupní materiál, energie a mzdy Omezený počet nových zaměstnanců
	Růst a učení se	<ul style="list-style-type: none"> + Rozvoj zaměstnanců, školení týmu a mistrů + Program Škola lakýrníků + Otevřená komunikace a sdílení informací + Neustálá motivace zaměstnanců (benefity, jazykové kurzy, teambuildingy) 		<ul style="list-style-type: none"> Posílení benefičního programu pro zaměstnance Spolupráce s odbornými školami 	<ul style="list-style-type: none"> Možnost fluktuace zaměstnanců Odliv mladé pracovní síly do velkých měst Rychlý technologický vývoj Rostoucí tlak na zvyšování mezd v důsledku konkurenčního prostředí Málo kvalifikovaných pracovníků

2.5.1. OHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Aby byla SWOT analýza co nejvíce přínosná pro strategické rozhodování, byla jednotlivým položkám přiřazena váha, hodnocení a následně vypočten součet. Váha vyjadřuje relativní důležitost daného faktoru v rámci podniku na škále od 0 do 5, přičemž vyšší číslo znamená vyšší význam. Hodnocení odráží míru dopadu nebo úrovně dané silné, slabé stránky, příležitosti či hrozby na škále od 1 do 10. Násobkem váhy a hodnocení vzniká součet, který vyjadřuje celkový přínos nebo závažnost faktoru. Procentuální vyjádření pak udává relativní podíl daného faktoru na celkovém souhrnném hodnocení.

Tímto způsobem lze identifikovat, které faktory mají na podnik nejvýraznější vliv a které oblasti by měly být prioritně zohledněny při formulaci strategie. Následující tabulka představuje ohodnocení silných stránek, přičemž obdobný postup bude aplikován i na ostatní složky SWOT analýzy.

OHODNOCENÍ SILNÝ STRÁNEK

Tabulka 7: Ohodnocení silných stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součet	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Postupně rostoucí tržby	5	9	45	6,00 %
Zdravá úroveň zadluženosti	4	8	32	4,27 %
Klesající doba splatnosti pohledávek	4	7	28	3,73 %
Efektivní využití aktiv	3	7	21	2,80 %
Dlouhodobá stabilní spolupráce s prestižními zákazníky	5	10	50	6,67 %
Vysoká kvalita a preciznost výroby	5	9	45	6,00 %
Řešení zákaznických požadavků na míru	4	8	32	4,27 %
Moderní technologické zázemí	4	9	36	4,80 %
Vlastní vývoj lakovacích technologií	4	8	32	4,27 %
Transparentní řízení a efektivní systém managementu	3	7	21	2,80 %
Silná interní komunikace a propojení oddělení	3	7	21	2,80 %
Rozvoj zaměstnanců, školení týmu a mistrů	4	9	36	4,80 %
Program Škola lakýrníků	3	8	24	3,20 %
Otevřená komunikace a sdílení informací	3	8	24	3,20 %
Neustálá motivace zaměstnanců	4	9	36	4,80 %
Souhrnný výsledek			483	
Potencionální výsledek			750	

% hodnocení výsledku	64,40 %
-----------------------------	----------------

Hodnocení silných stránek, které je možné vidět v tabulce č. 7, společnosti odhalilo významný potenciál pro strategický rozvoj, kdy výsledná hodnota 64,40 % z možného maxima poukazuje na stabilní a kvalitně vybudované interní prostředí. Nejvyšší váhu byly přiřazeny oblastem s klíčovým strategickým dopadem – především stabilnímu růstu tržeb, dlouhodobé spolupráci s prestižními zákazníky a vysoké kvalitě a preciznosti výroby. Tyto faktory reflektují konkurenceschopnost podniku a jeho schopnost udržet si silnou pozici na trhu. Hodnocení rovněž zohledňuje moderní technologické zázemí, kvalitní interní komunikaci a rozvoj zaměstnanců, které podporují dlouhodobou udržitelnost výkonnosti. Výsledky tak potvrzují, že silné stránky tvoří pevný základ pro navrženou strategii a implementaci metody Balanced Scorecard.

OHODNOCENÍ SLABÝCH STRÁNEK

Tabulka 8: Ohodnocení slabých stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součet	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Nízká rentabilita v posledních letech	5	8	40	16,00 %
Zvyšující se nákladové úroky	4	8	32	12,80 %
Zvýšená doba obratu zásob	3	7	21	8,40 %
Omezené možnosti expanze v areálu	3	8	24	9,60 %
Závislost na konkrétních dodavatelích	4	9	36	14,40 %
Souhrnný výsledek				153
Potencionální výsledek				250
% hodnocení výsledku				61,20 %

Slabé stránky společnosti představují především finanční a provozní omezení, která mohou snižovat její výkonnost a konkurenceschopnost. Největší váhu získala nízká rentabilita, následovaná závislostí na konkrétních dodavatelích a rostoucími úroky, což je možné vidět v tabulce č. 8. Tyto faktory představují střední až vysoké riziko pro udržitelný rozvoj podniku. Celkové hodnocení slabých stránek dosáhlo 61,20 %, což signalizuje potřebu zaměřit se na zmírnění těchto nedostatků prostřednictvím cílených strategických opatření.

OHODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

Hodnocení externích příležitostí podniku ABC, a.s. ukazuje na značný potenciál pro další růst a rozvoj společnosti. Vysoké bodové ohodnocení získaly zejména oblasti jako digitalizace a automatizace procesů, optimalizace nákladů a energetická soběstačnost nebo možnost expanze či fúze v budoucnu. Tyto příležitosti reflektují aktuální trendy v oboru a představují faktory, které mohou výrazně ovlivnit budoucí postavení firmy na trhu.

Jak ukazuje tabulka č. 9, souhrnný výsledek příležitostí dosahuje hodnoty 336 bodů z maximálních 500, což představuje 67,20 % využitelného potenciálu. Tento výsledek naznačuje, že firma má k dispozici řadu externích impulzů, které může v budoucnu strategicky využít. Jejich včasná identifikace a správné uchopení mohou mít zásadní dopad na její konkurenceschopnost i ekonomickou výkonnost.

Tabulka 9: Ohodnocení příležitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součet	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Zlepšení řízení pohledávek a zásob	4	8	32	6,40 %
Další rozvoj faktoringových služeb	3	7	21	4,20 %
Optimalizace nákladů a energetická soběstačnost	5	9	45	9,00 %
Expanze na další zahraniční trhy	4	8	32	6,40 %
Technologické inovace a rostoucí poptávka po udržitelných technologiích	4	9	36	7,20 %
Posílení ekologických inovací	3	8	24	4,80 %
Digitalizace a automatizace procesů	5	10	50	10,00 %
Expanze či fúze v budoucnu	5	9	45	9,00 %
Posílení benefitního programu pro zaměstnance	3	8	24	4,80 %
Spolupráce s odbornými školami	3	9	27	5,40 %
Souhrnný výsledek				336
Potencionální výsledek				500
% hodnocení výsledku				67,20 %

OHODNOCENÍ HROZEB

V rámci externí analýzy byly rovněž identifikovány potenciální hrozby, které by mohly negativně ovlivnit implementaci strategie a celkovou výkonnost podniku. Tyto faktory

představují rizika vyplývající z vývoje tržního prostředí, chování zákazníků, vývoje cen vstupů či demografických změn na trhu práce.

Jak ukazuje tabulka č. 10, mezi nejvýznamnější hrozby patří možnost fluktuace zaměstnanců (10,00 %), pokračující trend růstu nákladů (9,00 %) a odchod klíčových zákazníků k lokálním dodavatelům (9,00 %). Významný negativní dopad může mít i růst nákladů na vstupy (7,20 %) nebo omezený počet dostupných pracovních sil (7,20 %). Uvedené skutečnosti mohou v dlouhodobém horizontu ohrozit stabilitu podniku, jeho konkurenceschopnost a schopnost realizovat navrženou strategii.

Celkové hodnocení hrozeb dosáhlo hodnoty 63,80 %, což svědčí o nutnosti systematického přístupu k eliminaci či minimalizaci těchto rizik. Výsledky této části SWOT analýzy slouží jako důležitý podklad pro návrhovou část diplomové práce, kde jsou formulována konkrétní opatření s cílem omezit dopady uvedených hrozeb.

Tabulka 10: Ohodnocení hrozeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součet	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Možnost zhoršení platební morálky odběratelů	4	8	32	6,40 %
Pokračující trend růstu nákladů	5	9	45	9,00 %
Možnost, že si zákazníci vytvoří svoje interní lakovací linky	3	7	21	4,20 %
Odchod klíčových zákazníků k lokálním dodavatelům	5	9	45	9,00 %
Nevole místních obyvatelů vůči dalšímu rozvoji	3	6	18	3,60 %
Rostoucí náklady na vstupní materiál, energie a mzdy	4	9	36	7,20 %
Omezený počet nových zaměstnanců	4	9	36	7,20 %
Možnost fluktuace zaměstnanců	5	10	50	10,00 %
Odliv mladé pracovní síly do velkých měst	2	6	12	2,40 %
Rychlý technologický vývoj	3	8	24	4,80 %
Souhrnný výsledek				319
Potencionální výsledek				500
% hodnocení výsledku				63,80 %

2.6. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU

Cílem této kapitoly bylo komplexně zhodnotit výchozí stav společnosti ABC, a.s., s důrazem na interní a externí faktory, které ovlivňují její fungování a potenciál pro zavedení metody Balanced Scorecard.

V první části byla představena samotná společnost včetně její historie, hlavního předmětu podnikání a organizační struktury. Firma ABC, a.s. působí v oblasti povrchových úprav a specializuje se zejména na lakování komponentů pro automobilový a dopravní průmysl, kde si vybuodovala stabilní postavení nejen na domácím, ale i zahraničním trhu.

Následně byla provedena finanční analýza za období let 2019–2023, která poukázala na rostoucí objem tržeb, avšak také na zvyšující se nákladovost a s tím související pokles ziskovosti. Dále byly zkoumány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, které dohromady poskytly ucelený obraz o finanční stabilitě podniku a jeho výkonnosti.

V rámci strategické analýzy byla zhodnocena pozice podniku prostřednictvím analýzy SLEPTE, Porterova modelu pěti sil a vnitřního prostředí firmy. Výsledky těchto analýz poukázaly mimo jiné na přetrvávající tlak na náklady, závislost na klíčových zákaznících, ale i na technologickou vyspělost a schopnost inovací jakožto konkurenční výhodu.

Veškeré zjištěné poznatky byly následně syntetizovány ve SWOT analýze, která komplexně vymezila silné a slabé stránky společnosti ABC, a.s., stejně jako příležitosti a hrozby z jejího vnějšího prostředí. Pro zajištění větší objektivity a přesnosti byla SWOT analýza doplněna o kvantitativní hodnocení pomocí vah a bodového skóre, čímž bylo možné posoudit relativní význam jednotlivých faktorů.

Na základě tohoto hodnocení byly jako nejvýznamnější silné stránky identifikovány stabilní obchodní vztahy s prestižními zákazníky, vysoká kvalita výroby, rostoucí tržby a motivovaný tým zaměstnanců. Mezi klíčové slabiny patří nízká rentabilita v posledních letech, závislost na konkrétních dodavatelích a zvýšená doba obratu zásob. V oblasti příležitostí vyniká potenciál pro digitalizaci procesů, investice do energetické soběstačnosti a expanze na nové zahraniční trhy. Hlavní hrozby pak představují rostoucí náklady, fluktuace pracovní síly a odchod zákazníků ke konkurenci.

Zjištěné poznatky z této analytické části představují důležitý výchozí bod pro návrhovou část práce, která se bude věnovat návrhu konkrétní implementace metody Balanced Scorecard. Právě z této analýzy budou vycházet strategické cíle, měřítko i navržené akce směřující k udržitelnému rozvoji společnosti ABC, a.s.

3 VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC

Na základě provedených analýz a teoretických poznatků o metodě Balanced Scorecard (BSC) je v této kapitole navržen konkrétní model její implementace pro společnost ABC, a.s. Návrh vychází ze strategického zaměření podniku, zohledňuje jeho aktuální pozici i dlouhodobé cíle a využívá přínosů metodiky BSC k systematickému sledování a řízení výkonnosti podniku.

V úvodu kapitoly budou nejprve specifikovány organizační předpoklady nezbytné pro efektivní zavedení modelu, včetně časového harmonogramu a rozpočtu implementace. Následně bude objasněna vize podniku a navrženy strategie pro jednotlivé perspektivy. Pro každou z perspektiv budou stanoveny strategické cíle, měřítko výkonnosti, cílové hodnoty i potřebné strategické akce. Tyto prvky budou dále propojeny do ucelené strategické mapy, která graficky znázorní logické vazby mezi cíli.

Závěr kapitoly se zaměří na možnosti integrace Balanced Scorecard do řízení společnosti, přínosy, které může implementace přinést, a rovněž na identifikaci rizik, která by mohla v průběhu tohoto procesu nastat.

3.1. VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPELEMNTACI MODELU BSC

Implementace modelu Balanced Scorecard představuje významný zásah do systému řízení společnosti ABC, a.s., a proto je nezbytné již v úvodu vytvořit vhodné organizační předpoklady. Tyto předpoklady slouží jako základ pro efektivní plánování, koordinaci a následnou realizaci všech fází implementace.

Společnost ABC, a.s. doposud s metodou BSC nemá žádné praktické zkušenosti, a proto bude důležité zajistit dostatečnou odbornou přípravu i organizační podporu celého procesu. Implementace bude řízena přístupem shora dolů, kdy strategické cíle a směřování definované vedením společnosti budou dále rozpracovány směrem k jednotlivým oddělením a pracovníkům. Tento postup podporuje jednotné porozumění strategii a usnadňuje koordinaci aktivit napříč organizační strukturou.

Řízením projektu bude pověřen projektový tým, jehož vedoucím bude jednatel společnosti. Jeho úkolem bude dohlížet na průběh implementace, řídit jednotlivé fáze a zajišťovat potřebné personální a informační zdroje. Součástí týmu budou vedoucí

pracovníci jednotlivých oddělení a vybraní zaměstnanci s podrobnou znalostí klíčových procesů. Pro zvýšení odbornosti lze do týmu přizvat také externího konzultanta, který pomůže s metodickým vedením a zároveň zajistí úvodní školení členů projektového týmu.

Z hlediska řízení celého projektu je důležité stanovit jednotná koncepční pravidla, která definují odpovědnosti, pravomoci, formu evidence postupu, a zároveň umožňují flexibilní aktualizaci v případě změn strategického směřování podniku.

Vzhledem k tomu, že se implementace bude týkat všech organizačních útvarů, je nezbytné zajistit včasnou a srozumitelnou komunikaci vůči zaměstnancům, kteří se přímo či nepřímo do procesu zapojují.

3.1.1. ČASOVÝ HARMONOGRAM

Časový harmonogram je důležitým nástrojem pro řízení projektu implementace modelu Balanced Scorecard. Přehledně zachycuje jednotlivé fáze a konkrétní aktivity, které budou realizovány. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový nástroj řízení výkonnosti zasahující všechna oddělení, byla celková doba trvání stanovena na 28 týdnů, včetně časové rezervy pro případná zpoždění nebo úpravy.

Projekt je členěn do tří hlavních fází – příprava, tvorba modelu a implementace. **Přípravná fáze (1.–6. týden)** zahrnuje dvoutýdenní školení projektového týmu, schválení projektu, sestavení týmu, harmonogramu a rozpočtu. Cílem je zajistit porozumění metodice BSC a předání informací v rámci podniku.

Fáze tvorby modelu (7.–18. týden) zahrnuje zpracování strategické analýzy, definování vize a strategie, stanovení cílů, tvorbu strategické mapy, měřítek, cílových hodnot a návrh strategických akcí. Na závěr proběhne diskuse s klíčovými aktéry pro zvýšení srozumitelnosti a akceptace návrhu.

Implementační fáze (19.–26. týden) je klíčová – model BSC bude začleněn do řízení firmy po technické i organizační stránce, zaměstnanci budou proškoleni a model se stane nástrojem každodenního rozhodování. Důraz bude kladen na eliminaci odporu vůči změnám a vytvoření podmínek pro dlouhodobé využívání.

Závěrečná časová rezerva (27.–28. týden) slouží k řešení případných komplikací a doladění detailů. Přehled fází a jejich časového rozvržení je uveden v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

FÁZE PROJEKTU	Týden													
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28
PŘÍPRAVNÁ FÁZE														
Seznámení se s modelem BSC														
Odsouhlasení projektu a sestavení projektového týmu														
Školení projektového týmu														
Sestavení časového harmonogramu														
Tvorba rozpočtu projektu														
TVORBA BSC														
Strategická analýza														
Vyjasnění podnikové vize a strategie														
Stanovení strategických cílů v perspektivách BSC														
Tvorba strategické mapy														
Nastavení měřítek														
Určení strategických akcí														
Diskuse s účastníky														
IMPLEMENTACE BSC														
Začlenění modelu do systému řízení														
Seznámení zaměstnanců s modelem BSC														
Zajištění souvislého nasazení BSC														
Zpětná vazba a úpravy projektu dle ní														
ČASOVÁ REZERVA														

3.1.2. ROZPOČET IMPLEMENTACE BSC

Pro úspěšné zavedení metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti ABC, a.s. je nezbytné vyčlenit určité finanční prostředky, které pokryjí náklady spojené se

zaškolením klíčových zaměstnanců, spoluprací s externím odborníkem a motivačními odměnami.

Společnost plánuje využít online školení s názvem *Balanced Scorecard v podnikové praxi*, které nabízí vzdělávací společnost 1 VOX s.r.o. Kurz probíhá ve třech odpoledních blocích a jeho cílem je vysvětlit základní principy BSC, demonstrovat praktickou aplikaci a představit doporučený postup implementace. Školení je určeno pro cca 20 klíčových pracovníků, přičemž celková cena činí 20 000 Kč bez DPH. Díky online formě nevznikají náklady na dopravu, ubytování ani stravné.

Vzhledem k úspoře na ostatních nákladových položkách se společnost rozhodla investovat také do spolupráce s externím konzultantem, který bude firmě k dispozici po dobu tří měsíců. Jeho úkolem bude aktivně se podílet na tvorbě modelu BSC, poskytovat zpětnou vazbu a pomoci s přizpůsobením metody specifickým potřebám podniku. Za tuto spolupráci bude odborník odměněn částkou 15 000 Kč měsíčně, celkem tedy 45 000 Kč bez DPH. (27)

Další součástí rozpočtu jsou motivační odměny pro klíčové pracovníky, kteří budou aktivně zapojeni do tvorby, přizpůsobení a interní komunikace metody BSC. Tyto odměny nejsou pevně stanovené, jejich výše se bude odvíjet od pozice daného zaměstnance a míry jeho zapojení do celého procesu, včetně času věnovaného přípravě. Celkový rozpočet projektu implementace metody *Balanced Scorecard* činí 65 000 Kč bez DPH, bez započítání variabilních motivačních odměn pro klíčové pracovníky. Tyto odměny budou stanoveny individuálně na základě míry zapojení do projektu a mohou výslednou částku dále navýšit.

3.2. OBJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE PODNIKU

Úspěšná implementace modelu *Balanced Scorecard* vyžaduje jasně formulovanou podnikatelskou vizi a strategii, které tvoří základní rámec pro tvorbu konkrétních strategických cílů. BSC umožňuje převést dlouhodobé směřování firmy do měřitelných a navzájem propojených cílů, jež podporují systematické zlepšování výkonnosti podniku. Hlavní vizí společnosti ABC, a.s. je být stabilním, důvěryhodným a rozvíjejícím se podnikem, který má pozitivní dopad na své zaměstnance, zákazníky i širší společnost. V souladu s tímto směřováním se společnost zaměřuje na budování vnitřně silného a

motivovaného týmu, inovace výrobních procesů, rozvoj lidského kapitálu a upevňování vztahů se zákazníky i obchodními partnery.

Strategií podniku je systematické budování potenciálu úspěšnosti. Tento přístup se neopírá pouze o dílčí kvantitativní cíle, ale o dlouhodobou práci na zlepšování všech klíčových oblastí podnikání. Společnost se soustředí na rozvoj know-how, technologických kapacit, firemní kultury a zákaznické spokojenosti. V rámci svého přístupu preferuje vedení lidí před jejich řízením, aktivní zapojení zaměstnanců a podporu iniciativy na všech úrovních. (28)

Strategie společnosti je symbolicky přirovnávána k jízdě vlaku, jehož cílovou stanicí je udržitelný růst. Každý vagon na této cestě představuje jeden z klíčových pilířů strategického směřování: finanční stabilitu, neustálé zlepšování, profesionální obchodní přístup, vysokou kvalitu, efektivní výrobu, spokojeného zákazníka a zapálený kolektiv.

3.3. TVORBA BALANCED SCORECARD

Na základě objasněné vize a strategie společnosti ABC, a.s. následuje klíčová část návrhu – samotná tvorba modelu Balanced Scorecard. Tento proces je strukturován do pěti navazujících kroků, které společně tvoří ucelený rámec pro realizaci strategie v praxi. Nejprve budou specifikovány strategické cíle v jednotlivých perspektivách, na něž navazuje jejich propojení prostřednictvím strategické mapy. Následně dojde k výběru vhodných měřítek a stanovení cílových hodnot, které slouží k hodnocení plnění cílů. Posledním krokem je určení konkrétních strategických akcí, které přispějí k jejich naplnění.

3.3.1. SPECIFIKACE A ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

V tomto kroku bude navržena struktura strategických cílů v souladu se strategií a vizí společnosti ABC, a.s. Odvození cílů představuje výchozí bod celého modelu Balanced Scorecard, neboť umožňuje převést strategické záměry do konkrétních oblastí řízení.

Každý strategický cíl je formulován tak, aby odpovídal dlouhodobému směru podniku a byl zároveň měřitelný, realizovatelný a navázaný na konkrétní akce. Výběr cílů vychází z výsledků analytické části práce a reflektuje specifika dané společnosti, její aktuální postavení, provozní potřeby i rozvojové priority.

STRATEGICKÉ CÍLE FINANČNÍ PERSPEKTIVY

Společnost ABC, a.s. usiluje o dlouhodobou finanční stabilitu, která je nezbytnou podmínkou pro další rozvoj. Na základě výsledků analytické části a strategického zaměření podniku byly pro finanční perspektivu stanoveny následující strategické cíle:

Dlouhodobá udržitelnost a kontinuální růst podniku

Tento cíl představuje hlavní směr, ke kterému by měly směřovat veškeré ostatní strategické aktivity firmy. Společnost usiluje o posilování své pozice v oblasti lakování a o vytváření stabilního prostředí, které podpoří další rozvojové aktivity. Důraz je kladen na kontinuální zlepšování, investice do technologií a zachování kvality poskytovaných služeb.

Zvýšení rentability tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) je jedním z klíčových ukazatelů finanční výkonnosti, protože vyjadřuje, kolik zisku připadá na každou jednotku tržeb. Přestože se společnosti daří meziročně zvyšovat tržby, ukazatel rentability má klesající tendenci. Cílem je tento trend zvrátit a ziskovou marži zvyšovat prostřednictvím efektivnějšího řízení nákladovosti, optimalizace portfolia výrobků a důrazu na ziskovost jednotlivých zakázek. Zvýšená rentabilita umožní společnosti posílit finanční stabilitu, a zároveň vytvořit prostor pro další investice do rozvoje výrobků, technologií i lidského kapitálu.

Snižování provozních nákladů

Tento cíl úzce souvisí s předchozím bodem. Společnost chce optimalizovat své nákladové struktury, identifikovat slabá místa v procesech a snížit režijní i variabilní náklady bez negativního dopadu na kvalitu poskytovaných služeb. Důraz je kladen na energetickou efektivitu, správu materiálových toků a efektivní využívání výrobních kapacit.

Růst výsledku hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT)

Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) je klíčovým ukazatelem provozní výkonnosti a zároveň významným signálem pro vlastníky a investory. Tento strategický cíl má přímou vazbu na hlavní směr firmy – dlouhodobou udržitelnost a růst. Vedení společnosti vnímá růst EBIT jako základ pro plánování budoucích investic, rozvoje technologií a posilování konkurenceschopnosti.

Zlepšení EBIT bude možné dosáhnout zejména prostřednictvím růstu tržeb při zachování vysoké kvality produktů a zároveň stabilizací nákladové struktury. Cílem je vytvořit provozně zdravý a finančně stabilní podnik, který bude připraven reagovat na nové tržní příležitosti bez nadměrného zatížení externím financováním.

STRATEGICKÉ CÍLE ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY

Zákaznická perspektiva modelu Balanced Scorecard se zaměřuje na klíčové tržní segmenty, ve kterých chce podnik dosahovat konkurenční výhody. Hlavním cílem je pochopit a naplnit očekávání zákazníků a zároveň vytvářet hodnotu, která povede k jejich loajalitě a dalšímu obchodnímu růstu.

Na základě strategie společnosti ABC, a.s. a jejích dosavadních vztahů s klienty byly navrženy následující strategické cíle:

Udržení loajality zákazníků

Udržení stávajících zákazníků představuje jeden z nejnáročnějších, ale zároveň nejdůležitějších úkolů v rámci této perspektivy. Pro společnost ABC, a.s. je klíčové poskytovat svým odběratelům vysokou míru péče, která snižuje riziko jejich přechodu ke konkurenci. Důraz je kladen na individuální přístup, včasnou a srozumitelnou komunikaci a nastavení oboustranně výhodných obchodních podmínek. Zákaznická loajalita je výsledkem dlouhodobě kvalitní spolupráce a je považována za stabilizační prvek celé obchodní strategie.

Růst zákaznické základny

Společnost ABC, a.s. se kromě péče o stávající zákazníky strategicky zaměřuje také na akvizici nových klientů, což je klíčové pro další obchodní rozvoj. Získávání nových zákazníků přispívá ke zvyšování objemu tržeb, posilování finanční stability i celkové konkurenční pozice podniku. Tento cíl je úzce propojen s mírou spokojenosti a loajality stávajících odběratelů, jejichž pozitivní reference významně ovlivňují rozhodování potenciálních klientů. Růst zákaznické základny navíc podporuje větší vyjednávací sílu podniku a otevírá příležitosti pro vstup na nové trhy a segmenty.

Zvyšování zákaznické spokojenosti

Společnost ABC, a.s. nevnímá zákaznickou spokojenost jako pouhý ukazatel, ale jako dlouhodobý výsledek kvalitní práce a důvěryhodného přístupu. Opakovaná spolupráce a

návratnost zákazníků jsou klíčovými signály, že firma naplňuje očekávání svých odběratelů. Cílem je i nadále budovat kvalitní vztahy, reagovat pružně na požadavky a poskytovat konzistentní úroveň služeb, která zákazníky motivuje k opětovnému nákupu. Věrní zákazníci přinášejí podniku vyšší rentabilitu a přispívají ke stabilitě výnosů.

STRATEGICKÉ CÍLE PERSPEKTIVY INTERNÍCH PROCESŮ

Interní procesy představují klíčový prvek pro zajištění kvality služeb, efektivity výroby i připravenosti na budoucí rozvoj. Společnost ABC, a.s. se proto zaměřuje na následující oblasti, které přímo ovlivňují její výkonnost a schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníků i trhu:

Zajištění vysoké kvality realizovaných zakázek

Kvalita finálních produktů a lakýrnických služeb je jedním z hlavních důvodů, proč se zákazníci ke společnosti ABC, a.s. dlouhodobě vracejí. Z tohoto důvodu je nezbytné nadále důsledně sledovat kvalitu ve všech fázích výrobního procesu, a to nejen prostřednictvím zlepšování výstupní kontroly, ale také posílením kontroly vstupní. Právě vstupní kontrola materiálů a komponentů hraje klíčovou roli při zajištění konzistentní kvality výsledného produktu.

Společnost se proto zaměří na zavedení systematictějších postupů pro hodnocení dodávaných vstupů, včetně zavádění jasně definovaných kvalitativních standardů, pravidelného testování materiálů a zpětné vazby směrem k dodavatelům. Tímto krokem lze efektivně předcházet vzniku vad již v počátečních fázích výroby. Dále bude posílena spolupráce mezi technickým oddělením, kontrolou kvality a výrobou s cílem zvýšit prevenci chyb, snížit zmetkovitost a zajišťovat důsledné a včasné řešení případných reklamací.

Rozšiřování dodavatelské základny

Stabilita a kontinuita výroby závisí mimo jiné na dostupnosti a kvalitě vstupních materiálů. Z tohoto důvodu si společnost klade za cíl diverzifikovat své dodavatele, zvyšovat počet spolupracujících subjektů a omezit tak riziko výpadků nebo prodlev. Zároveň bude kladen důraz na výběr dodavatelů, kteří sdílejí podobné hodnoty v oblasti kvality a spolehlivosti.

Zvyšování míry automatizace výrobních procesů

S ohledem na přetrvávající nedostatek kvalifikované pracovní síly a nárůst mzdových nákladů se společnost ABC, a.s. strategicky zaměřuje na rozšiřování automatizace ve vybraných výrobních úsecích. Hlavním cílem je zvýšení efektivity, snížení závislosti na manuální práci a udržení stabilního výrobního výkonu i při omezené dostupnosti lidských zdrojů.

Konkrétní opatření zahrnují zejména rozšíření automatizace v oblasti předúpravy dílů, kde již nyní existují částečně automatizované operace, a dále automatizaci výstupní kontroly kvality, jež je v současnosti z větší části prováděna manuálně. Plánuje se zavedení moderních optických a senzorických systémů, které umožní přesnější a rychlejší detekci vad.

Společnost bude zároveň pokračovat v obměně a doplnění technologického parku o zařízení s vyšším stupněm automatizace, přičemž každý krok bude podmíněn analýzou návratnosti investice a posouzením technické proveditelnosti v rámci stávajících výrobních procesů. Přínosem těchto opatření bude nejen snížení chybovosti, ale i zajištění vyšší procesní stability a konzistentní kvality výstupu.

Identifikace možností pro rozšíření provozu

S rostoucím objemem zakázek a poptávky po službách společnosti ABC, a.s. je nezbytné připravit se na budoucí rozšíření výrobních kapacit. Vzhledem k tomu, že současný areál již nedisponuje volnou kapacitou pro fyzické rozšíření, podnik uvažuje o alternativách v podobě odštěpení části výroby do samostatné haly či nového závodu v jiné lokalitě. Cílem je pravidelně vyhodnocovat možnosti této expanze, zohlednit logistickou dostupnost, potřeby klíčových zákazníků a efektivitu vnitropodnikové spolupráce. Strategická připravenost na tyto kroky umožní firmě pružně reagovat na budoucí poptávku a udržet si kvalitativní i kapacitní náskok před konkurencí.

STRATEGICKÉ CÍLE PERSPEKTIVY UČENÍ SE A RŮSTU

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na oblast lidských zdrojů, firemní kultury a schopnosti podniku adaptovat se na budoucí výzvy. V podmínkách společnosti ABC, a.s. sehrávají zaměstnanci klíčovou roli při naplňování strategických cílů – ať už v oblasti kvality, inovací či stability výroby. Proto je důležité soustavně rozvíjet jejich znalosti, motivaci a loajalitu, a zároveň připravovat firmu na nábor nových pracovníků

v návaznosti na plánovaný růst. Na základě těchto skutečností byly stanoveny následující cíle:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Výrobní procesy v podniku vyžadují odborně způsobilý personál. Cílem společnosti je systematicky rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců prostřednictvím odborných školení, interního mentoringu a předávání zkušeností mezi generacemi. Důraz je kladen především na praxi a schopnost samostatného a kvalitního výkonu práce.

Zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnanců

Společnost ABC, a.s. si zakládá na přátelském a soudržném pracovním prostředí. Kromě otevřené firemní kultury a osobního přístupu vedení firma pravidelně pořádá teambuildingové akce a nabízí zaměstnancům vybrané benefity, jako je příspěvek na dopravu a stravné. Do budoucna plánuje rozšíření benefitního systému, například o podporu volnočasových aktivit či vzdělávání. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a chtějí zůstat dlouhodobě.

Získávání nových zaměstnanců

Vzhledem k růstu firmy a specifickým požadavkům výroby je nábor kvalifikovaných pracovníků klíčový. Společnost ABC, a.s. průběžně rozvíjí svou interní „školu lakýrníků“, která slouží jako nástroj pro efektivní zaučení nových pracovníků. Do budoucna zvažuje rozšíření spolupráce s regionálními středními školami, zejména s výučními obory zaměřenými na strojírenství, povrchové úpravy či lakýrnictví. Spolupráce by mohla mít podobu placených praxí, stáží nebo trainee programů, které by umožnily studentům získat praktickou zkušenost a firmě zároveň vytvářet si zázemí pro budoucí personální obsazení. Cílem je včasné oslovování mladé generace a podpora dlouhodobého růstu personální základny.

Udržení klíčových zaměstnanců

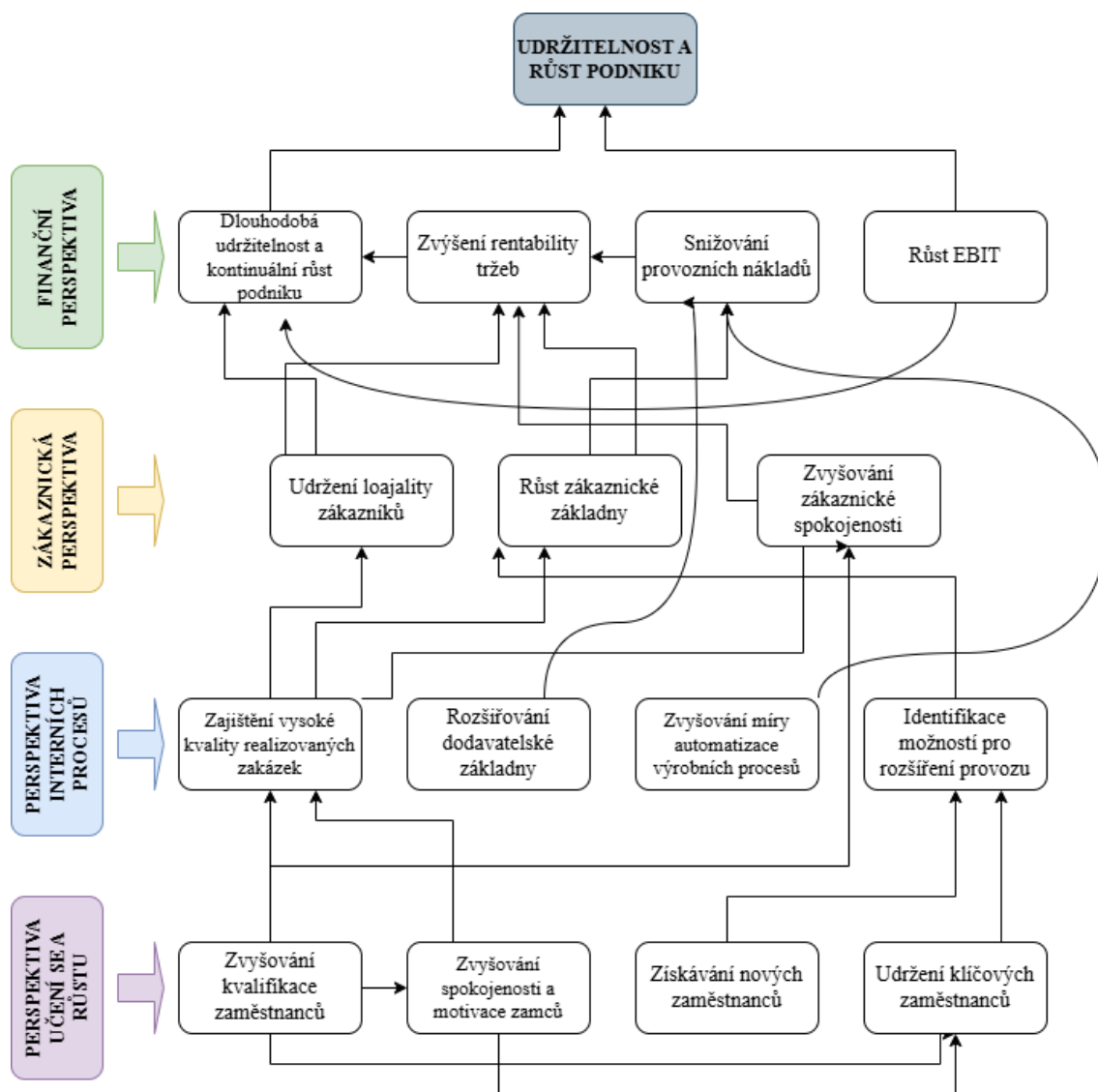
Stabilita týmu je pro společnost zásadní. Firma se proto zaměřuje na rozpoznání klíčových pracovníků, podporu jejich růstu a vytvoření podmínek, které přispívají k jejich spokojenosti a loajalitě. Kromě mzdového ohodnocení jsou důležité také mezilidské vztahy, zapojení do rozhodovacích procesů a pocit, že jejich práce má smysl.

3.3.2. STRATEGICKÁ MAPA

Strategická mapa slouží jako přehledné znázornění dříve navržených strategických cílů rozdělených podle jednotlivých perspektiv modelu Balanced Scorecard. Vizuálně zachycuje jejich logické návaznosti a vazby, přičemž je koncipována směrem odspodu nahoru – od perspektivy učení se a růstu, přes interní procesy a zákaznickou perspektivu až po finanční cíle.

Mapa představuje řetězec příčin a důsledků, který názorně ukazuje, jak zlepšení v jednotlivých oblastech přispívají k naplnění cílů ve vyšších perspektivách. Zároveň zobrazuje vzájemné souvislosti mezi jednotlivými cíli a pomáhá lépe pochopit, jak spolu jednotlivé části strategie souvisí. Ve svém celku ilustruje cestu, jakými konkrétními kroky podnik směřuje k naplnění svého hlavního strategického cíle – dlouhodobé udržitelnosti a růstu.

Strategická mapa je uvedena na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3. VÝBĚR MĚŘÍTEK A STANOVENÍ CÍLOVÝCH HODNOT

V této části práce dochází k doplnění již navržených strategických cílů o konkrétní měřítka výkonnosti, která umožní jejich pravidelné sledování a vyhodnocování. Ke každému cíli je přiřazeno jedno nebo více měřítek, a to vždy spolu s výchozí hodnotou, plánovanou cílovou hodnotou a frekvencí měření.

Cílové hodnoty byly stanoveny na základě analýzy historických dat společnosti ABC, a.s., odborného odhadu a konzultace se zástupci podniku. V některých případech byly zohledněny i průměrné meziroční trendy, interní rozvojové plány či plánované investiční a organizační změny, které by měly přispět k dosažení daného cíle. Snahou bylo zvolit

realistické, ale zároveň motivační cíle, které budou dosažitelné v přiměřeném časovém horizontu.

Předpokládaný začátek implementace metody Balanced Scorecard je stanoven na první polovinu roku 2026, přičemž cílových hodnot by mělo být dosaženo nejpozději do konce roku 2028. Vzhledem k různorodosti jednotlivých měřítek je však u některých cílů počítáno s dřívějším naplněním, zejména tam, kde bude možné zaznamenat přímý dopad navržených opatření již v prvních fázích implementace.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA

V následující tabulce č. 12 jsou uvedena konkrétní měřítka pro jednotlivé strategické cíle finanční perspektivy, jejich historické hodnoty v letech 2019–2023, cílové hodnoty pro další období a také frekvence měření. Cílem je sledovat naplňování finančních záměrů společnosti a vytvořit systém průběžného vyhodnocování výkonnosti.

Tabulka 12: Finanční strategické cíle

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota					Cílová hodnota	Frekvence měření
		2019	2020	2021	2022	2023		
Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	ROE (v %)	28,17	18,11	25,76	14,00	6,06	11,56	Kvartálně
Zvýšení rentability tržeb	ROS (v %)	13,64	8,92	11,75	7,01	2,70	8,20	Kvartálně
Snižování provozních nákladů	Podíl nákladů vynaložených na výrobu a služby na tržbách celkem (v %)	44,34	55,34	58,76	59,59	62,40	57,40	Ročně
Růst EBIT	EBIT (v tis. Kč)	58629	41734	78239	40372	24105	32736	Ročně

Ukazatel **rentability vlastního kapitálu (ROE)** v průběhu analyzovaných let výrazně klesal – z hodnoty 28,17 % v roce 2019 až na 6,06 % v roce 2023. Výjimkou byl pouze rok 2021, kdy došlo k mimořádnému nárůstu v důsledku jednorázového prodeje majetku. Pokles byl dále způsoben především rostoucími nákladovými úroky. Analýza ukázala, že ROE v průměru meziročně klesalo o přibližně 5,5 procentního bodu. Cílová hodnota byla proto stanovena právě o tuto úroveň výše, tedy na 11,56 %, což představuje reálný, ale

pozitivně nastavený cíl reflektující očekávaný růst provozního výsledku a současně důraz společnosti na stabilizaci nákladovosti.

Ukazatel **rentability tržeb (ROS)** měl během sledovaného období klesající trend, a to i přesto, že celkové tržby firmy rostly. Tento vývoj je důsledkem zvýšených provozních nákladů. S ohledem na plánovanou stabilizaci nákladovosti a další nárůst tržeb byla cílová hodnota nastavena na úroveň 8,2 %. Jedná se o ambicióznější cíl, který však reflektuje potenciál společnosti při efektivnějším hospodaření.

Strategický cíl **snížování provozních nákladů** je sledován prostřednictvím měřítka podílu nákladů na výrobu a služby na celkových tržbách. Tento podíl se v posledních letech mírně zvyšoval, mimo jiné v důsledku vývoje cen energií. Společnost však přijímá konkrétní kroky ke snížení energetické náročnosti výroby, například modernizací vybavení či optimalizací provozních procesů. Cílová hodnota byla stanovena na 57,40 %, což představuje návrat k hodnotám před nástupem energetické krize. Měřítka bude hodnoceno na roční bázi, aby výsledky nebyly zkresleny sezónními výkyvy.

Posledním sledovaným ukazatelem v rámci této perspektivy je **EBIT (provozní výsledek hospodaření před úroky a zdaněním)**. Vlivem kolísavého vývoje nákladů v posledních letech došlo k poklesu tohoto ukazatele. Cílová hodnota byla určena ve výši 32 736 tis. Kč a odpovídá realistickému odhadu vývoje při zohlednění očekávaného růstu tržeb a optimalizace nákladové stránky.

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA

V tabulce č. 13 níže jsou uvedena měřítka, současné hodnoty a cílové hodnoty pro strategické cíle zákaznické perspektivy společnosti ABC, a.s. Vzhledem k menšímu počtu odběratelů – aktuálně 45 zákazníků (z toho 25 českých a 20 zahraničních) – si společnost zakládá na budování osobních vztahů a zachování vysoké úrovně individuálního přístupu. Tato strategie se odráží i ve vysoké úrovni zákaznické spokojenosti, která je dlouhodobě nadprůměrná.

Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Udržení loajality zákazníků	Podíl dlouhodobých zákazníků na celkovém počtu (%)	51,10	55,00	Ročně
Růst zákaznické základny	Podíl nově spolupracujících zákazníků na celkovém počtu (%)	17,80	25,00	Ročně
Zvyšování zákaznické spokojenosti	Pozitivní recenze z dotazníku spokojenosti (ks)	95,20	≥96	Ročně

Udržení loajality zákazníků je jedním z hlavních cílů této perspektivy. V současnosti je dlouhodobých zákazníků 23 z celkových 45, což představuje podíl přibližně 51 %. Cílem společnosti je tento podíl dále navýšit alespoň na 55 %. Tento krok je důležitý zejména kvůli stabilitě tržeb, snížení nákladů na akvizici nových zákazníků a celkové předvídatelnosti objemu zakázek.

Růst zákaznické základny je nezbytným předpokladem pro další rozvoj podniku. V posledním roce navázala společnost spolupráci s 8 novými zákazníky, což představuje přibližně 18 % z celkového zákaznického portfolia. Cílová hodnota je nastavena mírně výše, na úroveň 20–22 %, aby reflektovala ambici rozšířit výrobní kapacity a umožnila i budoucí expanzi firmy, případně vznik další výrobní haly. Přítomnost nových zákazníků by zároveň posílila vyjednávací pozici firmy a umožnila rovnoměrnější rozložení výrobních kapacit.

Zvyšování zákaznické spokojenosti vychází z dat získaných prostřednictvím dotazníků spokojenosti. V posledním období činil podíl pozitivních hodnocení 95,2 %, což odráží nejen kvalitu výrobků, ale také spolehlivost dodávek a komunikaci. Cílem je tuto hodnotu udržet a případně mírně navýšit na 97 %, především díky zavedení nových interních opatření v oblasti kontroly kvality a zákaznické podpory.

PERSPETIVA INTERNÍCH PROCESŮ

V následující tabulce č. 14 jsou uvedena měřítka, která byla zvolena pro jednotlivé strategické cíle v perspektivě interních procesů. Pro každé měřítko je uvedena současná hodnota, cílová hodnota a frekvence měření. Tato struktura umožní společnosti ABC, a.s. efektivně sledovat pokrok v jednotlivých oblastech a přizpůsobovat činnosti v souladu se strategickými prioritami.

Tabulka 14: Cíle perspektivy interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zajištění vysoké kvality realizovaných zakázek	Počet reklamací za rok (Ks)	70	50	Ročně
Rozšiřování dodavatelské základny	Počet aktivních dodavatelů vstupních materiálů (Ks)	20	25-30	Ročně
Zvyšování míry automatizace výrobních procesů	Podíl automatizovaných úkonů ve výrobě (%)	40	50	Ročně
Identifikace možností pro rozšíření provozu	Vyhodnocení investiční studie/analýzy proveditelnosti	Neexistuje	Zpracovaná studie	Jednorázově

Počet reklamací za rok slouží jako měřítko pro cíl zajištění vysoké kvality realizovaných zakázek. Výchozí hodnota činí 70 reklamací ročně, cílem je snížit tuto hodnotu na 50. I když jde o ambiciózní plán, vedení společnosti vnímá kvalitu jako zásadní faktor konkurenceschopnosti. Cílené posílení výstupní kontroly a zároveň zvyšování míry automatizace by mělo přispět ke snížení chybovosti a zajištění vyšší stability výstupů. Výsledky budou vyhodnocovány jednou ročně.

Počet aktivních dodavatelů vstupních materiálů je sledovaným ukazatelem u cíle rozšiřování dodavatelské základny. V současnosti společnost ABC, a.s. spolupracuje s 20 dodavateli. Do budoucna plánuje zvýšit tento počet na 25–30, přičemž důraz bude kladen na kvalitu materiálu, spolehlivost a soulad s technickými a strategickými požadavky firmy.

Za celý proces výběru nových dodavatelů bude odpovědný vedoucí nákupu ve spolupráci s technologickým a výrobním úsekem. Tito pracovníci zajistí systematické vyhledávání

vhodných partnerů prostřednictvím průzkumu trhu a následné testování vstupních materiálů v reálných podmínkách výroby. Hodnocena bude nejen kvalita a spolehlivost, ale i flexibilita dodavatele, úroveň komunikace a jeho schopnost naplňovat dlouhodobé potřeby společnosti.

Proces bude každoročně vyhodnocován a aktualizován s ohledem na vývoj trhu a interní požadavky.

Podíl automatizovaných úkonů ve výrobě je měřítkem pro cíl zvyšování míry automatizace výrobních procesů. V současnosti se jedná o přibližně 40 % – v lakovně dosahuje automatizace 60 %, v oblasti přípravných operací 45 % a ve výstupní kontrole 7 %. Cílem je posunout tento podíl na 50 %. Vyšší míra automatizace přispěje k efektivnějšímu využití pracovních sil, snížení nákladů a zvýšení důrazu na kontrolní činnosti, což bude mít pozitivní dopad i na další cíle této perspektivy.

U cíle identifikace možností pro **rozšíření provozu** bylo jako měřítko zvoleno zpracování investiční studie. V současnosti taková analýza není k dispozici, proto je cílem její vytvoření v časovém horizontu jednoho roku od zahájení implementace Balanced Scorecard. V první fázi bude proveden interní průzkum trhu jednatelem společnosti, který zhodnotí dostupné možnosti rozšíření v rámci regionu. Následně bude přizván externí odborník na investiční a rozvojové projekty, který zpracuje komplexní analýzu proveditelnosti, včetně návrhu vhodné lokality, technologického vybavení a kapacitního zajištění. Celý proces bude probíhat pod odpovědností projektového manažera implementace BSC, který zajistí koordinaci činností a napojení na strategické cíle společnosti. Předpokládané náklady na zhotovení studie a konzultací se odhadují na 50–80 tisíc Kč, v závislosti na rozsahu výstupu a míře zapojení externích specialistů. Měření tohoto cíle bude jednorázové, s finálním výstupem v podobě písemné investiční studie.

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU

Výběr měřítek a cílových hodnot pro perspektivu učení se a růstu shrnuje následující tabulka č. 14. Měřítko byla zvolena s ohledem na zajištění dlouhodobého rozvoje lidského kapitálu společnosti ABC, a.s.

Tabulka 15: Cíle perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Průměrný počet absolvovaných školení na zaměstnance za rok (ks)	5	6	Ročně
Zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnanců	Průměrná míra spokojenosti zaměstnanců (%)	77,3 (na vzorku 51 zaměstnanců)	80 % (na vyšším vzorku zaměstnanců)	Ročně
Získávání nových zaměstnanců	Počet nově přijatých zaměstnanců za rok (ks)	cca 25 % (fluktuace)	Stabilní růst personální základny min. +5 zaměstnanců ročně	Ročně
Udržení klíčových zaměstnanců	Roční míra fluktuace zaměstnanců (%)	25	Snížení fluktuace na 20 %	Ročně

Pro **zvyšování kvalifikace zaměstnanců** bylo jako měřítko zvoleno průměrné množství absolvovaných školení na jednoho zaměstnance ročně. Aktuálně dosahuje hodnoty 5 školení, přičemž cílem je tento počet navýšit na 6. Společnost tímto podporuje nejen povinná školení, ale také individuální vzdělávání, které rozvíjí odborné kompetence pracovníků a přináší nové impulzy do každodenní praxe.

V oblasti **zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnanců** vychází společnost ze stávajících interních poznatků, které poukazují na celkovou míru spokojenosti ve výši 77,3 %. Tato hodnota poskytuje základní orientaci ohledně vnímání pracovního prostředí ze strany zaměstnanců. Do budoucna je plánováno zavedení pravidelných interních průzkumů spokojenosti, které umožní lépe identifikovat aktuální potřeby pracovníků a cíleně reagovat na jejich podněty. Cílová hodnota byla stanovena na 80 %, přičemž cílem je rovněž zvýšit míru účasti zaměstnanců na těchto průzkumech, a tím získat reprezentativnější zpětnou vazbu pro další zlepšování podmínek ve firmě.

Pro **získávání nových zaměstnanců** je zásadní navázat hlubší spolupráci se středními odbornými školami, především v oboru lakýrník. Firma plánuje nabídnout studentům

možnosti odborných praxí a stáží, čímž by si zajistila kvalitní budoucí pracovníky a zároveň efektivně podpořila rozšiřování svých kapacit.

Udržení stávajících zaměstnanců je pro společnost klíčové nejen z hlediska kontinuity, ale i stability a firemní kultury. Aktuální fluktuace dosahuje přibližně 25 %. Cílem je její snížení na 20 %, a to prostřednictvím rozšiřování zaměstnaneckých benefitů, lepší interní komunikace a budování pozitivní pracovní atmosféry. Strategie firmy vychází z předpokladu, že „tráva je nejzelenější“ právě u zaměstnavatele, který o své lidi dlouhodobě pečuje.

3.3.4. URČENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ

Pro dosažení jednotlivých strategických cílů bylo navrženo konkrétní opatření ve formě strategických akcí. Tyto akce představují cílené aktivity, které společnost ABC a.s. plánuje realizovat v rámci zvolených perspektiv Balanced Scorecard.

V následující tabulce č. 16 jsou přehledně uvedeny všechny definované strategické cíle společně s odpovídajícími strategickými akcemi. Tyto akce byly navrženy tak, aby reflektovaly specifika a aktuální potřeby společnosti ABC a.s., a zároveň přispívaly k naplnění cílových hodnot stanovených v předchozí části práce.

Tabulka 16: Určení strategických akcí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční perspektiva	Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Zvýšení rentability tržeb	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Snižování provozních nákladů	Dosaženo splněním jiných strategických cílů
	Růst EBIT	Zintenzivnění obchodní činnosti a navýšení objemu zakázek v segmentu s vyšší marží. Provádění pravidelné finanční analýzy
Zákaznická	Udržení loajality zákazníků	Dosaženo splněním strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníků
		Posílení zákaznické péče pomocí pravidelné komunikace a individuálního přístupu.
		Zajištění vysoké kvality poskytovaných služeb s cílem minimalizovat počet reklamací

	Růst zákaznické základny	Aktivní hledání nových zákazníků na tuzemském i zahraničním trhu.
		Analýza a využití nových trendů v odvětví
	Zvyšování zákaznické spokojenosti	Poskytování kvalitních a inovovaných služeb
		Zavedení interního hodnoticího systému s cílem sledovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu
		Pravidelné zjišťování a zapracovávání zákaznické zpětné vazby do zlepšování služeb
Perspektiva interních procesů	Zajištění vysoké kvality realizovaných zakázek	Splněním cíle zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců
		Používat moderní technologie
		Zavedení rozšířené výstupní kontroly a systému průběžné kvality
	Rozšiřování dodavatelské základny	Systémové vyhledávání nových spolehlivých dodavatelů s důrazem na kvalitu materiálu.
		Průzkum trhu dodavatelů vstupního materiálu
		Testování vstupního materiálu
Zvyšování míry automatizace výrobních procesů	Pořízení nových zařízení pro předúpravu dílů a výstupní kontrolu	
Identifikace možností pro rozšíření provozu	Vypracování investiční studie proveditelnosti a analýzy dopadu na provoz.	
Perspektiva učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Organizace pravidelných školení včetně možnosti samostudia dle pracovního zaměření
		Nabídka volnočasových e-learningových kurzů (IT, cizí jazyky, ekologie)
	Zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnanců	Zavedení pravidelných hodnoticích rozhovorů se zaměstnanci zaměřených na pracovní spokojenost a rozvoj
		Každoroční zvyšování mzdy pracovníků na základě vývoje zisku podniku
		Zavedení interního průzkumu spokojenosti zaměstnanců a implementace zjištěných podnětů do praxe
	Získávání nových zaměstnanců	Navázání spolupráce se školami a nabídka stipendií a placených praxí
		Vytvořit atraktivní pracovní prostředí, které přiláká nové uchazeče a odliší firmu od konkurence.
		Náborový příspěvek pro každou pozici (dle pracovní pozice)
Udržení klíčových zaměstnanců	Dosaženo splněním strategického cíle zvyšování spokojenosti pracovníků.	

3.4. INTEGRACE BSC DO ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Po stanovení strategických cílů, měřítek a hodnot následuje v rámci projektu fáze integrace modelu Balanced Scorecard do řízení společnosti ABC, a.s. Tato část je klíčová pro to, aby se návrh BSC nestal pouhým teoretickým rámcem, ale byl reálně začleněn do každodenního fungování firmy a podpořil její dlouhodobý rozvoj.

Proces integrace bude ve společnosti probíhat shora dolů, tedy od vedení společnosti směrem k jednotlivým oddělením. Tento přístup odpovídá aktuálnímu stylu řízení firmy. Jednatel společnosti seznámí se zavedením BSC vedoucí pracovníky, kteří následně předají informace svým týmům. Takto se zajistí vertikální propojení strategických cílů napříč organizační strukturou a vytvoří se předpoklady pro efektivní plnění dílčích úkolů, které z cílů vyplývají. Vedení společnosti bude zároveň zodpovědné za sledování naplňování strategických aktivit, a to prostřednictvím strategického controllingu a pravidelného reportingu.

Balanced Scorecard se tak stane součástí systému řízení podniku – bude začleněna do poradenských struktur, plánování, vyhodnocování výkonu a řízení lidských zdrojů. Společnost plánuje do budoucna využívat výsledky BSC také jako podklad pro hodnocení a motivaci zaměstnanců, přičemž případné změny v odměňovacím systému budou navrženy až po ověření funkčnosti modelu v praxi.

Velký důraz bude kladen na zpětnou vazbu – a to jak mezi vedoucími pracovníky a jejich týmy, tak i mezi jednotlivými odděleními a vedením firmy. Pravidelná komunikace mezi těmito úrovněmi umožní reagovat na případné komplikace, pružně upravovat strategické akce a zajistit celkové sjednocení směřování celé společnosti.

3.5. PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC

Implementace modelu Balanced Scorecard (BSC) přináší společnosti ABC, a.s. řadu významných výhod, které se přímo odvíjejí od aktuálního stavu podniku a navržených opatření. Tento nástroj umožňuje komplexní pohled na výkonnost firmy – nejen z hlediska tradičních finančních ukazatelů, ale i z pohledu zákazníků, efektivity vnitropodnikových procesů a rozvoje lidských zdrojů. Z výsledků provedené analýzy i návrhové části je zřejmé, že právě v těchto oblastech má společnost největší potenciál k dalšímu růstu a zajištění udržitelného fungování.

Jedním z hlavních přínosů je zlepšení strategického plánování. Zavedením modelu BSC dochází ke zpřehlednění a sjednocení strategických cílů napříč celou organizací. V rámci tvorby strategické mapy byly jasně definovány jednotlivé cíle, jejich vzájemná provázanost a konkrétní akce vedoucí k jejich naplnění. To umožňuje managementu lépe řídit podnik nejen reaktivně, ale i proaktivně – s výhledem na dlouhodobý rozvoj. Například cíl zaměřený na růst zákaznické základny je podpořen konkrétními kroky směřujícími k expanzi na nové trhy, což přispívá k diverzifikaci odběratelů a snižování závislosti na několika klíčových zákaznících.

Díky navrženým měřítkům a cílovým hodnotám v každé perspektivě bude možné pravidelně sledovat vývoj a včas reagovat na případné odchylky. Například v oblasti interních procesů se plánuje zvýšení míry automatizace výrobních úseků, což povede ke snížení chybovosti, zrychlení výroby a uvolnění lidských kapacit. Tím se zároveň podpoří zvyšování kvality a snížení počtu reklamací, což přispěje i k vyšší spokojenosti zákazníků.

BSC rovněž napomáhá zlepšení interní komunikace a motivace pracovníků. Srozumitelným přiřazením konkrétních cílů, ukazatelů a strategických akcí k jednotlivým oddělením se zvyšuje transparentnost celého řízení a zaměstnanci lépe chápou svůj přínos k naplňování strategie podniku. Zavedení interních průzkumů spokojenosti, rozšíření systému benefitů a rozvoj školení navíc posilují dlouhodobou loajalitu pracovníků a snižují riziko fluktuace, která byla v analytické části identifikována jako hrozba.

Na úrovni řízení zákaznických vztahů umožní model důslednější vyhodnocování zpětné vazby, lepší orientaci na potřeby odběratelů a včasnou reakci na případné negativní trendy. Tím se zvyšuje šance na udržení stávajících zákazníků a zároveň se vytváří prostor pro systematické oslovování nových odběratelů – zejména v zahraničí.

V neposlední řadě Balanced Scorecard přispívá k efektivnějšímu řízení rizik. V rámci návrhové části byla identifikována klíčová rizika implementace a navržena opatření k jejich eliminaci. Díky pravidelnému sledování měřítek a průběžnému reportingu bude vedení schopno včas odhalit potenciální problémy a přijmout adekvátní kroky.

Největší přínos však BSC představuje ve své schopnosti integrovat strategické řízení napříč celým podnikem. Spojuje cíle jednotlivých oddělení do jednoho logického rámce, čímž vytváří sjednocený směr rozvoje firmy. Naplnění jednotlivých strategických cílů

ve všech čtyřech perspektivách povede k dosažení hlavního záměru – zajištění dlouhodobé udržitelnosti a růstu společnosti ABC, a.s.

3.6. RIZIKA IMPLEMENTACE BSC

Implementace modelu Balanced Scorecard je pro společnost ABC významným strategickým krokem, který může výrazně zvýšit její výkonnost, transparentnost řízení i angažovanost zaměstnanců. Zároveň však přináší určitá rizika, která mohou ohrozit úspěšné zavedení tohoto nástroje do praxe. Aby se minimalizovaly možné komplikace a byla zajištěna efektivní realizace projektu, je nezbytné tato rizika předem identifikovat, zhodnotit jejich potenciální dopad a navrhnout vhodná preventivní nebo nápravná opatření.

Ve spolupráci s vedením společnosti ABC, a. s. bylo identifikováno osm hlavních rizik, která by mohla během implementace nastat:

- **Riziko 1:** Nedostatečné pochopení metody BSC ze strany zaměstnanců
- **Riziko 2:** Nesprávné převedení strategie a vize do konkrétních cílů
- **Riziko 3:** Nevhodné složení projektového týmu
- **Riziko 4:** Chybné nebo příliš ambiciózní nastavení měřítek a cílových hodnot
- **Riziko 5:** Nedostatečné proškolení klíčových pracovníků
- **Riziko 6:** Nedostatečná komunikace v průběhu projektu
- **Riziko 7:** Nízká motivace zaměstnanců k plnění strategických cílů
- **Riziko 8:** Nedodržení časového harmonogramu implementace

Tato rizika budou dále analyzována v jednotlivých podkapitolách. Nejprve budou ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu, následně budou vizualizována formou mapy rizik a na závěr budou navržena konkrétní opatření pro jejich eliminaci či zmírnění.

3.6.1. HODNOCENÍ RIZIK

Každé z identifikovaných rizik bude v této části posouzeno pomocí dvou kritérií – pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Tímto hodnocením je možné určit celkovou úroveň rizikovosti, a následně s ní efektivně pracovat v dalších krocích.

Pravděpodobnost výskytu vyjadřuje, jak reálné je, že dané riziko skutečně nastane během implementace modelu BSC. Hodnota dopadu pak odráží rozsah negativního vlivu, který by toto riziko mělo na průběh či výsledek projektu, pokud by k němu skutečně došlo. Obě kritéria jsou hodnocena na škále 1 až 10, přičemž vyšší číslo znamená vyšší pravděpodobnost nebo vážnější dopad. Následující tabulky č. 17 a 18 blíže specifikují jednotlivé stupně pro obě kategorie.

Tabulka 17: Pravděpodobnost výskytu rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika		
Klasifikační stupeň	Míra v %	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	0 - 20 %	Téměř žádná
2	21 - 40 %	Nízká
3	41 - 60 %	Střední
4	61 - 80 %	Vyšší
5	81 - 100 %	Vysoká

Tabulka 18: Hodnota dopadu rizika
(Zdroj: Dle vlastního zpracování)

Hodnota dopadu rizika	
Klasifikační stupeň	Dopad rizika
1 - 2	Nevýznamný
3 - 4	Nízký
5 - 6	Střední
7 - 8	Vysoký
9 - 10	Kritický

Pro účely dalšího vyhodnocení bude každému riziku přiřazen tzv. koeficient rizika, který vznikne součinem obou hodnot (Pravděpodobnost × Dopad). Tento součin slouží jako základ pro vytvoření mapy rizik a vizuální znázornění pomocí pavučinového grafu.

3.6.2. IDENTIFIKOVANÁ RIZIKA

V této části jsou uvedena potenciální rizika, která by mohla negativně ovlivnit úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti ABC, a.s. Rizika byla stanovena na základě vlastního uvážení s přihlédnutím k možným slabým místům v celém procesu implementace. Při jejich vymezení byl zvolen spíše pesimistický přístup, aby bylo možné včas reagovat i na méně pravděpodobné, avšak závažné komplikace.

Přehled všech osmi identifikovaných rizik je uveden v tabulce č. 19 níže.

Tabulka 19: Rizika projektu BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedostatečné pochopení metody BSC ze strany zaměstnanců	4	8	32
R2	Nesprávné převedení strategie a vize do konkrétních cílů	3	9	27
R3	Nevhodné složení projektového týmu	2	6	12
R4	Chybné nebo příliš ambiciózní nastavení měřítek a cílových hodnot	5	9	45
R5	Nedostatečné proškolení klíčových pracovníků	3	8	24
R6	Nedostatečná komunikace v průběhu projektu	2	5	10
R7	Nízká motivace zaměstnanců k plnění strategických cílů	3	7	21
R8	Nedodržení časového harmonogramu implementace	2	7	14

Z výsledků hodnocení rizik vyplývá, že mezi nejzávažnější faktory, které by mohly negativně ovlivnit úspěšnost implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti ABC, a.s., patří především chybné nebo příliš ambiciózní nastavení měřítek a cílových hodnot, nedostatečné pochopení principů metody BSC ze strany zaměstnanců a nesprávné převedení strategie a vize do konkrétních cílů.

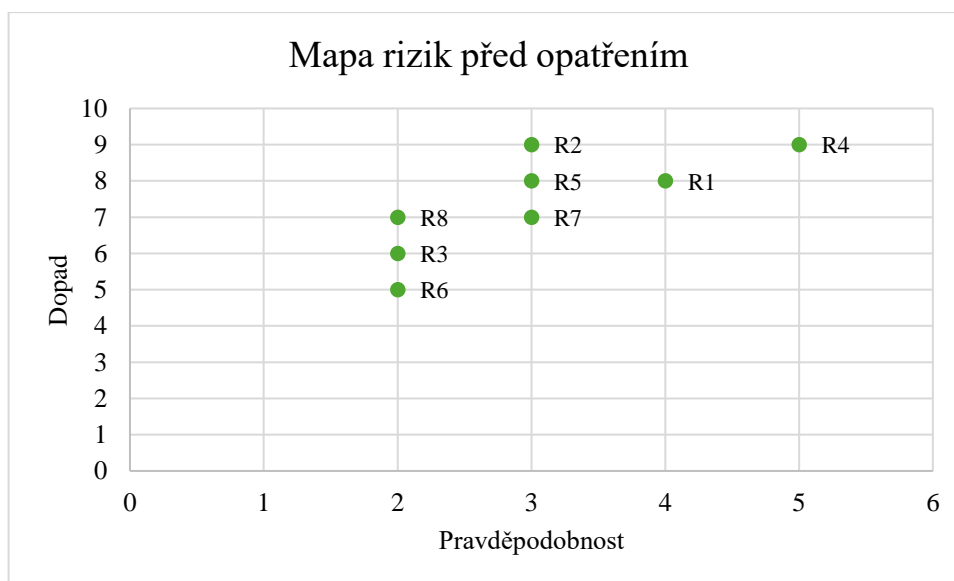
Tato rizika poukazují zejména na potřebu důsledné přípravy v počáteční fázi projektu a na význam kvalitní komunikace napříč organizační strukturou. Klíčová bude rovněž úloha projektového týmu, který musí zajistit správné metodické ukotvení, přiměřenost navržených hodnot a jejich návaznost na skutečné možnosti podniku. Eliminace těchto hrozeb bude řešena kombinací cíleného školení zaměstnanců, odborného vedení při definování měřítek a postupným zapojením pracovníků do formulace konkrétních cílů.

Kromě těchto hlavních hrozeb byla identifikována i další rizika s nižší pravděpodobností nebo dopadem, jako je například nízká motivace zaměstnanců či nedodržení časového harmonogramu. Přesto i na tato rizika byla navržena odpovídající opatření, která jsou

detailně popsána v následující kapitole 3.6.4. Celkové vyhodnocení ukazuje, že při včasné a důsledné realizaci navržených opatření lze rizika efektivně minimalizovat.

3.6.3. MAPA RIZIK

Na základě předchozího hodnocení byla vytvořena mapa rizik, která vizuálně znázorňuje vztah mezi pravděpodobností výskytu a dopadem jednotlivých rizik. Tato přehledná forma slouží k rychlé identifikaci nejkritičtějších rizik, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Mapa rizik před navržením opatření je uvedena na následujícím grafu č. 9.



Graf 9: Mapa rizik před opatřením
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ VEDOUcí K ELIMINACI RIZIK

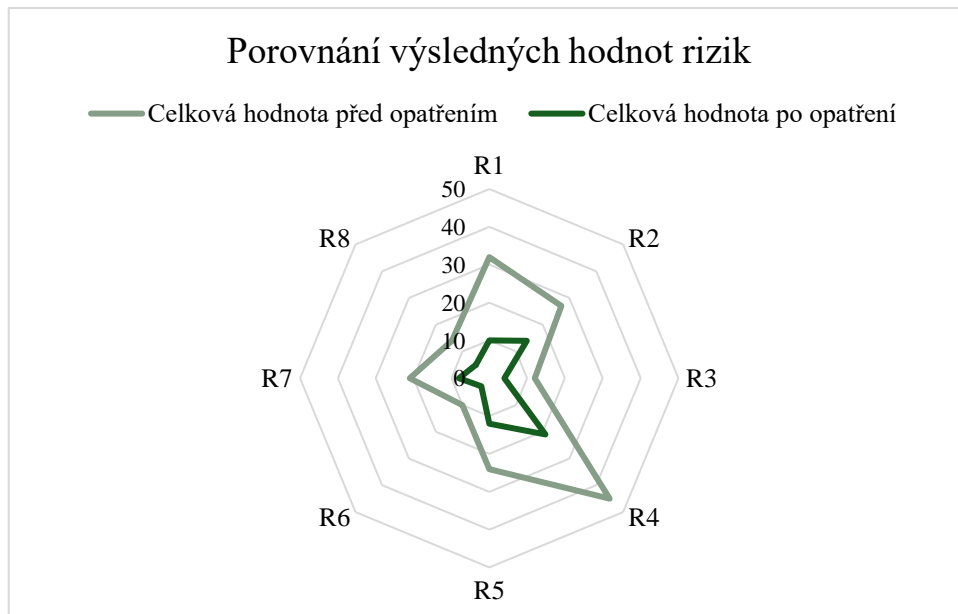
Aby bylo možné identifikovaná rizika účinně řídit, je nezbytné navrhnout konkrétní preventivní nebo nápravná opatření, která povedou k jejich minimalizaci nebo úplné eliminaci. V následující tabulce č. 20 jsou ke každému z osmi hlavních rizik přiřazena navrhovaná opatření, která reflektují specifika společnosti ABC, a.s. a možnosti jejich reálné implementace do praxe.

Tabulka 20: Návrhy na opatření rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Zajištění kvalitního školení pro všechny zaměstnance a dostupné srozumitelné materiály	2	5	10
R2	Využití externího konzultanta a účast vedení při formulaci strategických cílů	2	7	14
R3	Pečlivý výběr členů na základě odbornosti a znalosti procesů se zájmem o rozvoj podniku	1	4	4
R4	Realistické nastavení cílů na základě dat z minulých let a konzultace se zaměstnanci	3	7	21
R5	Realizace cílených školení a workshopy zaměřené na metodiku i praxi BSC	2	6	12
R6	Zavedení pravidelných porad, zápisů a zpětnovazebních kanálů napříč úrovněmi řízení	1	3	3
R7	Motivace zaměstnanců pomocí dobře stanoveného systému odměňování	2	4	8
R8	Vytvoření realistického harmonogramu s rezervami a pravidelným vyhodnocováním milníků	1	5	5

3.6.5. PAVUČINOVÝ GRAF

Pro lepší přehlednost a porovnání byla vytvořena vizualizace všech osmi identifikovaných rizik ve formě pavučinového grafu. Tento graf znázorňuje míru ohrožení projektu před a po navržených opatřeních. Jednotlivé osy představují konkrétní rizika, přičemž jejich hodnota vznikla jako součin pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika. Díky tomuto srovnání je možné rychle identifikovat nejkritičtější rizika v počáteční fázi a zhodnotit přínos navržených opatření ke snížení celkového ohrožení úspěšné implementace metody Balanced Scorecard. Grafické znázornění je uvedeno v grafu č. 10.



Graf 10: Porovnání hodnot rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7. ZHODNOCENÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI

Návrhová část práce přinesla ucelený koncept zavedení metody Balanced Scorecard do řízení výkonnosti společnosti ABC, a.s. Na základě analytických zjištění byly formulovány strategické cíle ve čtyřech perspektivách modelu BSC, pro které byla následně navržena konkrétní měřítka, cílové hodnoty a kontrolní mechanismy. Dále byly definovány strategické akce, které napomohou dosažení těchto cílů a zajistí systematické řízení výkonnosti napříč celou organizací.

Z časového hlediska je implementace naplánována na první polovinu roku 2026, přičemž dosažení cílových hodnot je očekáváno nejpozději do konce roku 2028. U vybraných cílů s okamžitým dopadem navržených opatření je počítáno s dřívějším naplněním, například v oblasti kvality výroby nebo zvyšování zaměstnanecké spokojenosti.

Celkové náklady na implementaci modelu Balanced Scorecard byly stanoveny na částku cca 65 000 Kč, přičemž zahrnují zejména školení zaměstnanců, vytvoření strategické mapy, nastavení ukazatelů a zavedení kontrolních procesů. Nad rámec tohoto rozpočtu je však nutné počítat s dalšími výdaji spojenými s odbornou studií rozšíření provozu. Tyto náklady byly odhadnuty na 50 000 až 80 000 Kč v závislosti na rozsahu požadovaného výstupu a zapojení externích konzultantů.

Přínosy implementace modelu BSC pro podnik ABC, a.s. lze shrnout do tří hlavních oblastí:

- 1. Zefektivnění strategického řízení** – firma získá nástroj, který propojuje dlouhodobou strategii s každodenními činnostmi, a umožňuje pravidelné vyhodnocování výkonnosti v klíčových oblastech.
- 2. Zvýšení výkonnosti a transparentnosti** – měřítka pomohou identifikovat slabá místa, zlepšit interní procesy, motivovat zaměstnance a zaměřit se na výsledky s největším dopadem.
- 3. Posílení schopnosti řídit změnu** – díky jasnému rámci budou vedoucí pracovníci schopni lépe reagovat na změny v prostředí, řídit růst firmy a zvyšovat její udržitelnost.

Z pohledu rizik byla identifikována a vyhodnocena klíčová rizika implementace, přičemž nejvýznamnější z nich byla nedostatečné pochopení metody BSC, chybné nastavení cílových hodnot a neproškolenost klíčových pracovníků. Tato rizika byla ošetřena návrhem preventivních opatření, která povedou k jejich minimalizaci, případně úplnému odstranění.

Celkově lze návrhovou část hodnotit jako realistickou, ekonomicky proveditelnou a strategicky přínosnou. Navržený koncept implementace Balanced Scorecard reflektuje potřeby a specifika společnosti ABC, a.s. a představuje významný krok směrem k udržitelnému rozvoji, vyšší efektivitě a dlouhodobé stabilitě podniku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout způsob měření a řízení výkonnosti společnosti ABC, a.s. prostřednictvím metody Balanced Scorecard, přičemž ústředním strategickým cílem samotného podniku je dlouhodobá udržitelnost a růst. Práce byla rozdělena do tří vzájemně provázaných částí – teoretické, analytické a návrhové.

V úvodní teoretické části byly představeny klíčové pojmy související s měřením a řízením výkonnosti podniku. Pozornost byla věnována tradičním i moderním modelům hodnocení výkonnosti, přičemž hlavní důraz byl kladen na metodu Balanced Scorecard jako nástroj, který propojuje strategii s každodenním chodem podniku prostřednictvím čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Součástí této části bylo i vymezení principů strategického řízení, vysvětlení postupů tvorby BSC a přehled jednotlivých fází jeho implementace včetně rizik a přínosů.

Analytická část se zaměřila na představení společnosti ABC, a.s. Nejprve byly popsány základní charakteristiky podniku včetně jeho historie, předmětu podnikání, organizační struktury a postavení na trhu. Následně byla provedena finanční analýza podniku za období let 2019–2023, která poukázala na pokles hodnot ukazatelů rentability, zvyšující se provozní náklady a klesající výsledek hospodaření. Vývoj těchto ukazatelů naznačuje potřebu lepšího strategického plánování a řízení nákladovosti. Strategická analýza byla provedena pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil, zkoumající vnější prostředí, a dále metodou analýzy vnitřního prostředí. Závěrečná SWOT analýza shrnula silné a slabé stránky podniku a upozornila na příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Mezi hlavní zjištění patří například absence systematického přístupu ke strategii, závislost na úzkém portfoliu zákazníků nebo riziko spojené s rostoucími provozními náklady. Tyto závěry byly zásadní pro návrhovou část práce.

Ve třetí, návrhové části, byl vytvořen konkrétní návrh implementace modelu Balanced Scorecard do prostředí společnosti ABC, a.s. V úvodu této části byla objasněna vize a strategie společnosti, která byla přirovnána k jízdě vlaku směřujícímu k udržitelnému růstu. Následně byly pro každou ze čtyř perspektiv stanoveny čtyři strategické cíle, které reflektují potřeby podniku a vycházejí z výsledků provedené analýzy. Například ve finanční perspektivě byly zvoleny cíle jako růst EBIT, zvyšování rentability tržeb nebo

snižování provozních nákladů. V zákaznické perspektivě pak cíle jako udržení loajality zákazníků či růst zákaznické základny. Tyto cíle byly přehledně zobrazeny pomocí strategické mapy, která znázorňuje příčinné vztahy mezi jednotlivými oblastmi strategie. Ke každému cíli bylo přiřazeno jedno až dvě měřítka výkonnosti spolu s cílovými hodnotami a frekvencí měření. Měřítka umožní společnosti objektivně sledovat míru plnění cílů a upravovat strategii dle aktuální situace. Pro jednotlivé cíle byly navrženy konkrétní strategické akce, které mají přispět k jejich naplnění. Dále byla popsána fáze integrace modelu do systému řízení společnosti, a to formou vertikálního přenosu strategie od vedení směrem k jednotlivým oddělením. V rámci projektu byl stanoven také orientační rozpočet a identifikována klíčová rizika, která by mohla ohrozit implementaci. Tato rizika byla následně hodnocena, navržena opatření k jejich eliminaci a vizualizována formou mapy rizik a pavučinového grafu.

Závěrem lze konstatovat, že metoda Balanced Scorecard nabízí společnosti ABC, a.s. efektivní nástroj pro strategické řízení výkonnosti. Umožňuje propojení dlouhodobé vize s operativními činnostmi, napomáhá komunikaci napříč odděleními a podporuje kulturu zpětné vazby. Implementace BSC může společnosti přinést nejen vyšší výkonnost, ale i lepší orientaci v dynamickém podnikatelském prostředí a silnější konkurenceschopnost. Úspěšné zavedení této metody však bude záviset především na angažovanosti vedení, aktivním zapojení zaměstnanců a pravidelném vyhodnocování stanovených měřítek.

ZDROJE

- 1) What Is Business Performance? Definition and Examples [online]. Chicago: Bigtime, ©2022 [cit. 2024-11-10]. Dostupné z: <https://www.bigtime.net/blogs/business-performance/>.
- 2) KOČMANOVÁ, Alena; HŘEBÍČEK, Jiří a DOČEKALOVÁ, Marie. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- 3) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 4) PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 5) KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 6) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- 7) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 8) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 9) HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3.* přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 10) MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strategická analýza*. Online prezentace. VŠEM, 2009. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_moravec.pdf.
- 11) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 12) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. a GRUSOVÁ, Irena. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- 13) GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 14) HORVÁTH & PARTNERS, *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9
- 15) UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- 16) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 17) SOLAŘ, Jan a BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-214-2515-6.
- 18) SPOLEČNOST ABC, a. s., Výroční zprávy společnosti za roky 2019–2023. Pdf.
- 19) SPOLEČNOST ABC, a. s., Interní informace.
- 20) SPOLEČNOST ABC, a. s., Rozhovor. Online. [cit. 2025-01-31].
- 21) SPOLEČNOST ABC, a. s., Webové stránky společnosti. Online. © 2025 [citováno 2025-02-15].
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografický vývoj ve městech Zlínského kraje v roce 2023 (2019-2023)*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/demograficky-vyvoj-ve-mestech-zlinskeho-kraje-v-roce-2022>. [cit. 2025-02-20].
- 23) KURZY.CZ. *Demografický vývoj ve Zlínském kraji 2020 (2019-2023)*. Online. 2021. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/584741-demograficky-vyvoj-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2020-pocet-obyvatel-kraje-v-prubehu-roku-2020-klesl-o/>. [cit. 2025-02-20].
- 24) *Zákony pro lidi*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 2025-02-10].

- 25) KURZY.CZ. *Ceny a grafy elektřiny v letech 2019-2024*. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/>. [cit. 2025-02-15].
- 26) KURZY.CZ. *Historie kurzů měn – EURO*. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro>. [cit. 2025-02-20].
- 27) 1. VOX s. r. o., Informace o kurzu Balanced scorecard v praxi, telefonický rozhovor, [cit. 2025-04-11].
- 28) BYZMAG.CZ. *Lidé a projekty*. Online. BYZMAG. 2016. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/filip-hajdik-lakovna-hajdik-s-r-o>. [cit. 2025-04-11].

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: SWOT matice dle BSC	32
Tabulka 2: Ukazatel zadluženosti	48
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	49
Tabulka 4: Analýza rentability	50
Tabulka 5: Ukazatele aktivity	52
Tabulka 6: SWOT analýza pro firmu ABC a. s.	73
Tabulka 7: Ohodnocení silných stránek	74
Tabulka 8: Ohodnocení slabých stránek	75
Tabulka 9: Ohodnocení příležitostí	76
Tabulka 10: Ohodnocení hrozeb	77
Tabulka 11: Časový harmonogram	81
Tabulka 12: Finanční strategické cíle	91
Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy	93
Tabulka 14: Cíle perspektivy interních procesů.....	94
Tabulka 15: Cíle perspektivy učení se a růstu	96
Tabulka 16: Určení strategických akcí.....	97
Tabulka 17: Pravděpodobnost výskytu rizika	102
Tabulka 18: Hodnota dopadu rizika	102
Tabulka 19: Rizika projektu BSC	103
Tabulka 20: Návrhy na opatření rizik	105

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model 5 sil	26
Obrázek 2: McKinseyho model 7S	29
Obrázek 3: Balanced Scorecard	34
Obrázek 4: Propojení perspektiv se strategií podniku	38
Obrázek 5: Zaměstnanecká struktura společnosti ABC, a.s.	46
Obrázek 6: Strategická mapa	90

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Struktura zdrojů financování	47
Graf 2: Analýza likvidity	50
Graf 3: Analýza rentability	52
Graf 4: Vývoj dob obratu	54
Graf 5: Migrace obyvatel v regionu X.....	55
Graf 6: Vývoj populace v regionu X.....	55
Graf 7: Vývoj ceny elektrické energie v letech 2019-2024	58
Graf 8: Vývoj kurzu v letech 2019-2024	59
Graf 9: Mapa rizik před opatřením	104
Graf 10: Porovnání hodnot rizik	106

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Celková zadluženost.....	17
Vzorec 2: Koeficient samofinancování.....	18
Vzorec 3: Úrokové krytí	18
Vzorec 4: Běžná likvidita	18
Vzorec 5: Pohotová likvidita	19
Vzorec 6: Okamžitá likvidita.....	19
Vzorec 7: ROS	19
Vzorec 8: ROE.....	20
Vzorec 9: ROA	20
Vzorec 10: Obrat aktiv.....	21
Vzorec 11: Obrat zásob.....	21
Vzorec 12: Doba obratu zásob.....	21
Vzorec 13: Doba splatnosti pohledávek	21
Vzorec 14: Doba splatnosti závazků.....	22

SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha společnosti ABC, a.s. 2019-2023 (aktiva)	118
Příloha II: Rozvaha společnosti ABC, a.s. 2019-2023 (pasiva).....	120
Příloha III: Výkaz zisků a ztrát společnosti ABC, a.s. 2019-2023	122

Příloha I: Rozvaha společnosti ABC, a.s. 2019-2023 (aktiva)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

OZNAČENÍ	AKTIVA (v tis. Kč)	ČÍSL O.ř.	2019	2020	2021	2022	2023
	AKTIVA CELKEM	1	345 481	431 374	547 598	507 192	535 278
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3	199 784	229 747	350 602	334 723	331 122
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	1 220	2 109	2 564	1 974	865
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	221	229	2 564	1 974	865
B.I.2.1.	Software	7	221	229	2 564	1 974	865
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	999	1 880	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	300	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	699	1 880	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	198 564	227 638	348 038	332 748	330 257
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	113 463	122 641	207 682	210 611	209 476
B.II.1.1.	Pozemky	16	10 986	15 671	10 352	10 552	10 552
B.II.1.2.	Stavby	17	102 476	106 970	197 330	200 059	198 924
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	76 905	76 994	129 318	115 191	118 193
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	1 170	1 405	1 405	1 405	1 405
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	1 170	1 405	1 405	1 405	1 405
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	7 026	26 598	9 633	5 541	1 183
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	343	0	633	882	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	6 683	26 598	9 000	4 659	1 183
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0	0

C.		Oběžná aktiva	37	132 172	189 182	196 099	171 206	181 967
C.I.		Zásoby	38	17 186	25 381	27 681	45 326	50 390
	C.I.1.	Materiál	39	14 945	22 153	24 052	41 559	43 182
	C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	2 241	3 228	3 630	3 766	949
	C.I.3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0	6 259
	C.I.3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0	6 259
	C.I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0	0
	C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0	0
	C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0	0
C.II.		Pohledávky	46	90 891	138 952	144 447	111 330	107 795
	C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	757	1 006	981	936	1 804
	C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0	0
	C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0	0
	C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0	0
	C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	757	1 006	981	936	1 804
	C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0	0
	C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	56	757	1 006	981	936	1 804
	C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	90 135	137 945	143 466	110 394	105 991
	C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	59 507	106 935	120 512	96 319	96 684
	C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0	0
	C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0	0
	C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	30 628	31 010	22 953	14 075	9 307
	C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	62	5 653	6 005	6 304	0	0
	C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0	0
	C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	2 639	3 642	2 873
	C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	377	402	567	3 543	2 191
	C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	8	0	128	460	1 814
	C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	67	24 590	24 604	13 315	6 430	2 429
C.III.		Krátkodobý finanční majetek	72	0	0	0	0	0
	C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0	0
	C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0	0
C.IV.		Peněžní prostředky	75	24 095	24 850	23 970	14 550	23 782
	C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	949	1 439	1 408	542	343
	C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	23 145	23 410	22 562	14 008	23 440
D.		Časové rozlišení aktiv	78	13 525	12 445	897	1 263	22 189
D.1.		Náklady příštích období	79	835	788	895	1 263	1 539
D.2.		Komplexní náklady příštích období	80	12 690	11 591	0	0	20 650
D.3.		Příjmy příštích období	81	0	65	3	0	0

Příloha II: Rozvaha společnosti ABC, a.s. 2019-2023 (Pasiva)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

OZNAČENÍ	PASIVA (v tis. Kč)	ČÍSLO ř.	2019	2020	2021	2022	2023
	PASIVA CELKEM	82	345 481	431 374	547 598	507 192	535 278
A.	Vlastní kapitál	83	175 635	202 141	262 707	268 158	277 908
A.I.	Základní kapitál	84	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	A.I.1. Základní kapitál	85	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
	A.I.2. Vlastní podíly (-)	86	0	0	0	0	0
	A.I.3. Změny základního kapitálu	87	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	88	0	0	0	0	0
	A.II.1. Ážio	89	0	0	0	0	0
	A.II.2. Kapitálové fondy	90	0	0	0	0	0
	A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	91	0	0	0	0	0
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	92	0	0	0	0	0
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	93	0	0	0	0	0
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	94	0	0	0	0	0
	A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	95	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	96	0	0	0	0	0
	A.III.1. Ostatní rezervní fondy	97	0	0	0	0	0
	A.III.2. Statutární a ostatní fondy	98	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	99	82 161	115 539	145 041	180 607	211 058
	A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	82 161	115 539	145 041	180 607	211 058
	A.IV.2. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	49 474	36 602	67 666	37 550	16 850
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	-6 000	0	0	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	104	168 184	226 216	281 772	234 535	246 550
B.	Rezervy	105	245	0	280	0	0
	B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0	0	0	0
	B.2. Rezerva na daň z příjmů	107	0	0	0	0	0
	B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0	0	0	0
	B.4. Ostatní rezervy	109	245	0	280	0	0
C.	Závazky	110	167 938	226 216	281 492	234 535	246 550
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	85 807	106 266	182 496	134 144	130 547
	C.I.1. Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0	0	0	0
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	114	0	0	0	0	0
	C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	115	76 141	94 688	171 693	124 207	116 326
	C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0	0	0	0
	C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	117	0	0	0	0	0
	C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0	0	0	0
	C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0	0	0	0
	C.I.7. Závazky - podstatný vliv	120	0	0	0	0	0
	C.I.8. Odložený daňový závazek	121	7 848	7 765	7 483	7 949	9 519
	C.I.9. Závazky - ostatní	122	1 818	3 813	3 320	1 988	4 702
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	123	0	0	0	0	0
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	124	0	0	0	0	0
	C.I.9.3. Jiné závazky	125	1 818	3 813	3 320	1 988	4 702

C.II.	Krátkodobé závazky	126	82 132	119 950	98 995	100 391	116 004
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	22 370	26 210	24 671	22 600	19 316
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	0	234	0	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	28 305	66 608	54 194	49 188	66 934
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0	0	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	136	31 456	26 898	20 130	28 603	29 754
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137	0	2 600	3 000	9 980	10 115
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	5 281	6 145	8 037	8 630	9 609
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	2 893	3 385	4 148	4 331	5 082
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	17 776	9 675	1 978	1 278	902
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	88	1 693	145	1 999	237
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	5 419	3 400	2 820	2 384	3 810
D.	Časové rozlišení pasiv	147	1 662	3 017	3 119	4 499	10 819
D.1.	Výdaje příštích období	148	1 662	3 017	3 119	4 499	4 349
D.2.	Výnosy příštích období	149	0	0	0	0	6 471

Příloha III: Výkaz zisků a ztrát společnosti ABC, a.s. 2019-2023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	VZZ (v tis. Kč)	Číslo ř.	2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	362 590	410 524	575 877	535 754	623 682
II.	Tržby za prodej zboží	2	35	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	160 788	227 171	338 372	320 850	389 163
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	26	0	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	116 621	176 828	271 096	256 823	303 150
A.3.	Služby	6	44 141	1 000	67 276	64 026	86 013
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-264	-987	-402	-137	-3 442
C.	Aktivace (-)	8	-216	-62	-36	-43	-59
D.	Osobní náklady	9	119 986	118 102	149 472	156 787	178 648
D.1.	Mzdové náklady	10	87 313	86 244	109 076	114 471	128 038
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	32 673	31 858	40 397	42 316	50 611
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	29 019	28 232	35 433	36 943	42 230
D.2.2.	Ostatní náklady	13	3 654	3 626	4 964	5 373	8 381
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	22 210	24 020	27 281	32 742	32 573
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	23 368	24 089	27 022	32 209	33 212
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	23 368	24 089	27 022	32 209	33 212
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	18	-70	300	673	-645
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 176	0	-41	-140	6
III.	Ostatní provozní výnosy	20	239 233	215 931	308 102	219 771	138 546
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	235	0	55 209	13 778	1 269
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	2 643	18 712	11 564	41 198	27 522
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	236 355	197 219	241 329	164 796	109 755
F.	Ostatní provozní náklady	24	240 724	216 477	291 052	204 954	141 238
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	134	0	21 080	9 510	120
F.2.	Prodaný materiál	26	1 724	16 150	11 519	27 733	17 167
F.3.	Daně a poplatky	27	181	205	291	270	399
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 015	854	11 591	0	11 848
F.5.	Jiné provozní náklady	29	237 669	199 269	246 570	167 440	111 704
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	58 629	41 734	78 239	40 372	24 105
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	486	534	563	1 414	177
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	486	534	563	1 414	177

I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	280	-280	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	2 667	1 994	2 999	4 546	6 597
	J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0	0
	J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	2 667	1 994	2 999	4 546	6 597
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 396	9 807	9 055	14 804	16 058
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 016	9 083	11 459	8 882	11 577
	* <i>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</i>	48	-3 801	-735	-5 120	3 071	-1 939
	** <i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i>	49	54 828	40 999	73 119	43 443	22 167
L.	Daň z příjmů	50	5 354	4 397	5 453	5 892	5 316
	L.1. Daň z příjmů splatná	51	4 465	4 480	5 735	5 427	3 746
	L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	52	888	-83	-283	466	1 570
	** <i>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</i>	53	49 474	36 602	67 666	37 550	16 850
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0	0
	*** <i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	55	49 474	36 602	67 666	37 550	16 850
	* <i>Čistý obrat za účetní období</i>	56	603 739	636 796	893 597	771 744	778 463