



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Coufalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kateřina Coufalová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

HORVÁTH, Péter. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-725-9018-9.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Balanced Scorecard. strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. Benchmarking: mýty a skutečnost. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

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

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

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

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

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení výkonnosti společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. s využitím metody Balanced Scorecard. Teoretická část se věnuje vymezení výkonnosti podniku a jejímu měření pomocí vybraných nástrojů, přičemž důraz je kladen na principy konceptu BSC. V analytické části je představena analyzovaná společnost, provedena finanční a strategická analýza a zhodnocen její současný stav. Na základě zjištěných skutečností je navržena implementace Balanced Scorecard a definovány strategické cíle a opatření, která povedou ke zlepšení výkonnosti zvolené společnosti v klíčových oblastech.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, strategické cíle, finanční analýza, strategická analýza, TISK CENTRUM, s.r.o., měření výkonnosti, perspektivy Balanced Scorecard

Abstract

The diploma thesis focuses on evaluating the performance of the company TISK CENTRUM, s.r.o. using the Balanced Scorecard method. The theoretical part defines business performance and its measurement using selected tools, with emphasis on the principles of the BSC concept. The analytical part introduces the analyzed company, includes financial and strategic analyses, and evaluates its current state. Based on the findings, the implementation of the Balanced Scorecard is proposed, along with defined strategic goals and measures aimed at improving the company's performance in key areas.

Key words

Balanced Scorecard, business performance, strategic goals, financial analysis, strategic analysis, TISK CENTRUM, s.r.o., performance measurement, Balanced Scorecard perspectives

Bibliografická citace

COUFALOVÁ, Kateřina. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168356>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. 5. 2025

Bc. Kateřina Coufalová

autor

Poděkování

Vřelé poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost, jež mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti TISK CENTRUM s.r.o., zejména panu Jaroslavu Hradilovi, za poskytnutí podkladů nezbytných pro vypracování praktické části této práce. V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit vděk své rodině a příteli za jejich neustálou podporu a motivaci, která mi byla cenným zdrojem energie po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1.1 Cíl práce.....	9
1.2 Metodika práce	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
2.1 Výkonnost podniku.....	11
2.2 Měření výkonnosti podniku	11
2.2.1 Model Six Sigma	12
2.2.2 Model excellence EFQM	13
2.2.3 Model START PLUS.....	16
2.2.4 Benchmarking.....	18
2.3 Balanced Scorecard.....	21
2.4 Perspektivy Balanced Scorecard.....	22
2.4.1 Finanční perspektiva	23
2.4.2 Ukazatel rentability.....	25
2.4.3 Zákaznická perspektiva.....	30
2.4.4 Perspektiva interních procesů	32
2.4.5 Perspektiva učení se a růstu	34
2.5 Implementace Balanced Scorecard	35
2.6 Bariéry Balanced Scorecard.....	38
2.7 Výhody zavedení Balanced Scorecard	38
2.8 Strategická analýza	39
2.8.1 Porterova analýza pěti sil	39
2.8.2 SWOT analýzy.....	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	42

3.1	Předmět podnikání	42
3.2	Historie a současnost	42
3.3	Výrobní technologie	43
3.4	Organizační struktura.....	44
4	Hodnocení současné výkonnosti podniku.....	45
4.1	Finanční perspektiva	45
4.1.1	Ukazatele zadluženosti	45
4.1.2	Ukazatele likvidity	48
4.1.3	Ukazatele aktivity	50
4.1.4	Ukazatel rentability	53
4.1.5	Vývoj tržeb a zhodnocení	55
4.2	Zákaznická perspektiva.....	56
4.3	Perspektiva interních procesů	61
4.4	Perspektiva učení se a růstu	63
4.5	Strategická analýza	64
4.5.1	Porterova analýza pěti sil	65
4.5.2	SWOT analýza.....	69
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	70
5.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	70
5.1.1	Časový harmonogram	71
5.2	Vyjasnění strategie.....	73
5.3	Tvorba BSC	74
5.3.1	Vytvoření strategické mapy	74
5.3.2	Perspektiva učení se a růstu	77
5.3.3	Perspektiva interních procesů	81
5.3.4	Zákaznická perspektiva.....	85

5.3.5	Finanční perspektiva	90
5.4	Proces rozšíření BSC	93
5.5	Zajištění plynulého nasazení.....	94
5.6	Přínosy implementace BSC	95
5.7	Rizika implementace BSC	96
	Závěr	97
	Seznam použitý zdrojů.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	103
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

V současné době se pojem výkonnost společnosti neomezuje pouze na tradiční finanční ukazatele, jak tomu bylo v minulosti. Významné je nejen dosažení ekonomických cílů, ale také efektivní řízení interních procesů, spokojenost zákazníků, a motivace zaměstnanců, jež jsou klíčoví pro dlouhodobý úspěch organizace. Vysoká konkurence, dynamika trhu a měnící se potřeby zákazníků vytvářejí tlak na podniky, aby přehodnotily své přístupy k měření výkonnosti a zohlednily širší spektrum faktorů. Tato změna paradigmat přináší důraz na implementaci komplexních nástrojů pro řízení výkonnosti, jenž umožňují sledovat nejen aktuální stav, ale i dlouhodobé cíle a strategie společnosti. Mezi takové nástroje patří i metoda Balanced Scorecard (BSC), která vznikla v devadesátých letech 20. století a nabízí vyvážený pohled na výkonnost společnosti z několika klíčových perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Tento rámec umožňuje organizacím nejen analyzovat jejich současnou situaci, ale i směřovat k dosažení strategických cílů prostřednictvím konkrétních ukazatelů, jež pokrývají širokou škálu aspektů jejich činnosti.

Společnost TISK CENTRUM s.r.o., zabývající se výrobou a tiskem knih, čelí výzám typickým pro dynamické odvětví, kde je kladen důraz na kvalitu výrobků, efektivitu procesů a spokojenost jak zákazníků, tak zaměstnanců.

Tato diplomová práce se zaměřuje na aplikaci metody Balanced Scorecard ve zvolené společnosti TISK CENTRUM s.r.o. s cílem identifikovat klíčové faktory, jenž ovlivňují její výkonnost, a navrhnout konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení její konkurenceschopnosti na trhu. Implementace BSC v této společnosti by měla napomoci propojení její strategie s každodenními operacemi, což přispěje k dosažení strategických cílů, jako je zlepšení spokojenosti zákazníků, efektivita interních procesů a motivace zaměstnanců.

Tato práce se skládá z teoretické části, která se zaměřuje na definici Balanced Scorecard, jeho principům a aplikacím v praxi, a praktické části, která obsahuje analýzu současného stavu zvolené společnosti a návrh implementace BSC jako nástroje pro zefektivnění jejího řízení a dosažení dlouhodobých strategických cílů.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybrané společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. využitím metody Balanced Scorecard a následně navrhnout možnosti pro zlepšení dané situace.

Hlavního cíle této práce bude dosaženo prostřednictvím následujících dílčích cílů:

- představení teoretického rámce klíčových pojmů v oblasti výkonnosti společnosti a metodologie Balanced Scorecard (BSC),
- detailní charakteristika společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., včetně její historie, oblasti podnikání a zákaznické struktury,
- analýzy aktuální situace vybrané společnosti z hlediska všech relevantních perspektiv metody BSC a provedení strategické analýzy,
- návrh modelu Balanced Scorecard pro vybranou společnost a posouzení možností jeho implementace s následnými doporučeními ke zlepšení výkonnosti.

Diplomová práce bude členěna do několika kapitol. Teoretická část se zaměří na definování podnikové výkonnosti a metod jejího měření, přičemž důraz bude kladen na detailní rozbor metody Balanced Scorecard. Závěr této části bude tvořit strategická analýza, která poskytne podklad pro aplikaci metody BSC.

V praktické části bude nejprve představena vybraná společnost TISK CENTRUM, s.r.o., a to z hlediska její historie, předmětu činnosti, organizační struktury, výrobního programu a zákaznického portfolia. Následně bude provedeno zhodnocení současného stavu společnosti z perspektivy všech čtyř dimenzí Balanced Scorecard, což vytvoří základ pro návrh implementace tohoto modelu. Součástí analýzy bude rovněž strategické zhodnocení společnosti TISK CENTRUM, s.r.o.

V závěrečné části práce bude navržena implementace metody Balanced Scorecard do podnikové praxe včetně očekávaných přínosů plynoucích z jejího zavedení. Na základě získaných poznatků budou formulována doporučení vedoucí k optimalizaci výkonnosti společnosti.

1.2 Metodika práce

Diplomová práce bude vycházet z kombinace teoretických a empirických zdrojů. V rámci teoretické části budou klíčové poznatky čerpány z odborné literatury zaměřené na problematiku měření výkonnosti společnosti a metodologii Balanced Scorecard (BSC). Empirická část bude založena na interních datech společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. přičemž pro finanční analýzu budou využity účetní výkazy podniku za období 2018-2022, které budou součástí příloh. Důležitým zdrojem budou rovněž interní dokumenty a informace získané od vedení společnosti. Pro práci s literaturou bude aplikován harvardský citační styl.

K dosažení výzkumných cílů budou využity vhodné vědecké metody. V teoretické části bude použita metoda deskripce, která zajistí systematické zpracování dostupných poznatků a definování klíčových pojmů. V analytické části bude uplatněna metoda analýzy, jejímž cílem bude identifikace současného stavu podniku z hlediska finančních i nefinančních ukazatelů. Výsledky budou následně syntetizovány, aby bylo možné vytvořit ucelený obraz podnikové výkonnosti a identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení. Dále bude aplikována metoda interpretace, která umožní detailní rozbor získaných dat a jejich přehlednou prezentaci. Pro formulaci návrhů na implementaci Balanced Scorecard bude využita metoda dedukce, která umožní přechod od obecných teoretických poznatků k praktickým doporučením pro společnost. Zároveň bude využita metoda indukce, jež umožní zobecnit zjištění vyplývající z konkrétního souboru dat. Na základě těchto metod bude vypracován návrh implementace Balanced Scorecard pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. včetně očekávaných přínosů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na detailní popis jednotlivých modelů, jež jsou určeny k měření firemní výkonnosti. Následně detailně rozebírá jednotlivé ukazatele finanční analýzy. Závěr této kapitoly je zaměřen na strategickou analýzu, v níž jsou uvedeny jednotlivé analýzy, které budou v této diplomové práci následně aplikovány.

2.1 Výkonnost podniku

Termín „výkonnost“ je využíván čím dál častěji, a to natolik, že se stal běžnou součástí našich životů. Setkáváme se s ním mj. v souvislosti s ekonomikou na globální úrovni. Tento termín má mnoho definic, nicméně obecně jej lze popsat jako způsob, jakým sledovaný subjekt vykonává určitou činnost, a následně jsou ony výsledky srovnávány (Wagner, 2009, s. 17).

Při měření výkonnosti je nezbytné stanovit cílovou skupinu, s níž se tyto výsledky srovnávají (Solař a Bartoš, 2006, s. 11).

Hlavním faktorem, který ovlivňuje úspěšnost organizace, je schopnost udržet a využívat konkurenční výhody. V současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí je však náročné si takovou výhodu udržet. Společnosti proto musí neustále reagovat na okolní změny a pravidelně vyhodnocovat svou pozici na trhu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

2.2 Měření výkonnosti podniku

Pro měření výkonnosti zvolené společnosti je nezbytné měřit ji ve vztahu k tzv. cílové hodnotě výsledků. Tato hodnota je definována jak na podnikové úrovni na základě strategie společnosti, tak na úrovni jednotlivých procesů prostřednictvím benchmarkingu hlavních konkurentů v oboru. Metody, které jsou využívány pro měření výkonnosti zvolené společnosti, se v průběhu času výrazně vyvíjely. Byly ovlivněny různými vnějšími faktory a postupně přecházely od čistě ekonomických finančních přístupů až k moderním modelům jako např. Balanced Scorecard, jež zahrnuje vyvážené ukazatele (Solař a Bartoš, 2006, s. 11).

V současnosti existují dvě hlavní skupiny přístupů k měření výkonnosti, jimiž jsou: klasické (tradiční) ukazatele a moderní metody založené na hodnotové řízení. Tradiční ukazatele jsou založeny převážně na maximalizaci zisku jako hlavního cíle a používají širokou škálu ukazatelů, jenž nemusí být vždy kompatibilní. Naopak moderní ukazatele se snaží v rámci společnosti propojit všechny činnosti a osoby, jež se podílejí na podnikových procesech. Cílem moderních přístupů je zvyšování hodnoty vložených prostředků, které do podnikání vlastníci investovali (Pavelková, Knápková 2012, s. 12). Mezi nejčastěji používané metody pro měření výkonnosti patří Six Sigma, Model excellence EFQM, Balanced Scorecard (BSC) a Benchmarking (Solař a Bartoš, 2006, s. 13).

2.2.1 Model Six Sigma

Metoda Six Sigma se zaměřuje na dosažení vysoké kvality procesů a výrobků, přičemž "sigma" označuje výtěžnost procesu a číslo šest představuje úroveň pokročilosti, kdy na úrovni Six Sigma dochází k přibližně třem chybám na milion kusů. Tento přístup se soustředí na pochopení potřeb zákazníků a používá statistické metody ke zlepšení výrobních procesů. Vyšší úroveň sigma snižuje náklady na opravy vad. K analýze a zlepšení kvality se používá metoda DMAIC, která zajišťuje zpětnou vazbu a zvyšuje spokojenost zákazníků (Vochozka, 2020, s. 154).

Zkratka DMAIC je tvořena z počátečních písmen jednotlivých kroků procesu, a to podle (Janišová a Křivánek, 2013, s. 164).

- **Define** – definice,
- **Measure** – měření,
- **Analyse** – analýza,
- **Improve** – zlepšení,
- **Control** – kontrola.

Výše uvedené kroky by měly být systematicky opakovány s cílem splnit požadavky zákazníků. Metoda se zaměřuje na identifikaci statistických odchylek a určení hranic

únosnosti. V případě, že se objeví chyby ve výrobcích, jež překračují tyto stanovené hranice, je nezbytné zjistit příčiny těchto nedostatků (Janišová, Křivánek, 2013, s. 164). V rámci tohoto modelu je kvalita považována za klíčový faktor pro zvyšování ziskovosti společnosti, neboť se zaměřuje na zvyšování hodnoty poskytované zákazníkům a efektivitu procesů. Kvalita má dvě dimenze: potenciální a skutečnou. Potenciální kvalita odráží možné cíle, kterých by mohlo být dosaženo, zatímco skutečná kvalita ukazuje, čeho proces skutečně dosáhl. Rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami signalizuje plýtvání, které může být způsobeno např. nadměrnými výrobními náklady či jinými náklady, jež lze optimalizovat. Model Six Sigma se zaměřuje na eliminaci tohoto plýtvání a napomáhá firmám vyrábět produkty rychleji s nižšími náklady (Svozilová, 2011, s. 24). Pro účinné zavedení metody Six Sigma do řízení organizace jsou dle (Kocmanová 2013, s. 71, 72) nezbytné následující předpoklady.

- Kontinuální zlepšování procesů,
- činnosti ve společnosti by měly být strukturovány jako procesy,
- definice priorit, rozšíření kompetencí a podpora týmové spolupráce zaměstnanců,
- Snaha přiblížit statistické ukazatele i lidem, kteří mají menší vztah k oblasti statistiky,
- určení předmětu a způsob měření,
- pravidelné hodnocení výkonnosti procesů,
- v rámci Six Sigma by měly pracovní týmy tvořit převážně malé skupiny.

2.2.2 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM slouží jako rámec pro interní hodnocení a zlepšování organizací a je univerzálně použitelný pro různé typy organizací. Skládá se z devíti kritérií, která zdůrazňují dosažení vynikající výkonnosti prostřednictvím spokojenosti externích zákazníků, zaměstnanců a respektování životního prostředí. K tomu je potřeba efektivní řízení procesů, jasná politika a strategie, správa zdrojů a rozvoj partnerství, včetně lidských zdrojů. Tyto faktory jsou podporovány firemní kulturou a přístupem vedení (Grasseová, 2010).

Model se skládá z devíti kritérií, přičemž prvních pět přináší návrhy, jak dosáhnout cílů pomocí různých organizačních přístupů, metod a nástrojů. Šesté až deváté kritérium se zaměřuje na výsledky a poskytuje informace o zásadních cílech, které organizace úspěšně splnila (Nenadál, 2004, s. 41).

První kritérium: Vedení

Manažeři mají klíčovou úlohu v organizaci, kde odpovídají za tvorbu a naplňování mise, vize a hodnot, které formují kulturu výjimečnosti. Jako lídři a vzory inspirují zaměstnance a zároveň se zaměřují na neustálé zlepšování řídicích procesů. Důležitým aspektem jejich role je také budování pozitivních a důvěryhodných vztahů se zákazníky a obchodními partnery, čímž posilují efektivní spolupráci a přispívají k rozvoji organizace (Nenadál, 2004, s. 40).

Druhé kritérium: Politika a strategie

Toto kritérium rozvíjí předchozí a zaměřuje se na transformaci poslání a vize organizace do praxe skrze precizně definovanou strategii orientovanou na plnění zájmů a očekávání všech klíčových stakeholderů. Tato strategie je dále systematicky rozpracována do konkrétních politik, akčních plánů, cílů a procedur (Grasseová, 2010).

Třetí kritérium: Lidé

Podnik usiluje o maximální využití potenciálu všech svých zaměstnanců tím, že podporuje rozvoj jejich znalostí a schopností na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizační struktury. Tento rozvoj probíhá v souladu s podnikovou strategií, firemní kulturou a efektivním výkonem procesů, což zajišťuje dlouhodobé zvyšování výkonnosti a posiluje udržitelný růst organizace (Nenadál, 2004, s. 43).

Čtvrté kritérium: Partnerství a zdroje

Kritérium se orientuje na způsob, jakým organizace plánuje a spravuje své externí vztahy založené na partnerství. Dále se zaměřuje na rozvoj a efektivní využití interních materiálních, finančních, hmotných a informačních zdrojů, aby mohla naplnit svou politiku a strategii a optimalizovat procesy (Grasseová, 2010).

Páté kritérium: Procesy

Procesní řízení v organizaci hraje klíčovou roli při dosahování excelence a zajištění maximální spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Společnost se věnuje návrhu, řízení a neustálému zlepšování svých interních procesů, přičemž dbá na dodržování firemní kultury, politiky a strategických cílů. Cílem je efektivně reagovat na potřeby zákazníků a současně zvyšovat hodnotu podniku i přínos pro zákazníky a další zainteresované subjekty (Nenadál, 2004, s. 46).

Šesté kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Klíčovým kritériem je hodnocení toho, jak organizace naplňuje potřeby a očekávání svých externích zákazníků, přičemž se posuzuje nejen spokojenost zákazníků, ale také interní ukazatele výkonnosti podniku. Nezbytnou součástí těchto výsledků je loajalita zákazníků, reputace firmy a další relevantní aspekty. Analyzuje se, jak zákazníci vnímají celkovou image organizace, jak jsou spokojeni s nabízenými výrobky a službami a jak probíhá proces prodeje či poprodejní servis (Nenadál, 2004, s. 47-48).

Sedmé kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

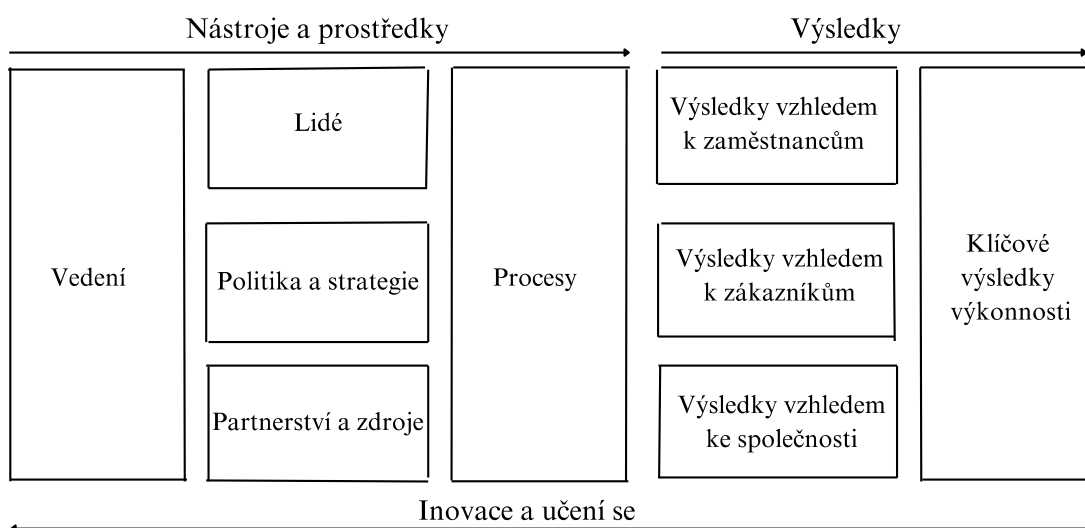
Hodnocení vnímání zaměstnanců se zaměřuje na analýzu jejich názorů na pracovní prostředí a organizační kulturu, což je klíčové pro pochopení schopnosti organizace splnit potřeby pracovníků. Zkoumá se motivace, kariérní rozvoj, rovnost příležitostí, profesní vzdělávání a spokojenost se základními podmínkami, jako jsou mzda, týmová spolupráce a bezpečnost. Tyto faktory ovlivňují angažovanost a spokojenost zaměstnanců, což přispívá k efektivitě organizace (Nenadál, 2004, s. 48-49).

Osmé kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium reflektuje zásady Total Quality Management (TQM), které zahrnují aktivní zapojení do regionálního rozvoje, šetrné využívání přírodních zdrojů, efektivní komunikaci a transparentní sdílení informací. Hodnocení zahrnuje i externí posouzení firmy a její dopad na místní, národní a mezinárodní komunity, včetně odpovědného chování vůči občanům, angažovanosti ve veřejných aktivitách a iniciativ zaměřených na prevenci znečištění životního prostředí (Grasseová, 2010).

Deváté kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti

Tato analýza se zaměřuje na dosahované výkony podniku v kontextu plánovaných cílů, zahrnující jak finanční, tak nefinanční výsledky, a také úroveň klíčových ukazatelů výkonnosti. V závislosti na specifikách organizace mohou být hodnoceny aspekty jako podnikové procesy, externí a finanční zdroje, technologické kapacity a materiální prostředky. Klíčové výsledky se orientují na konkrétní úspěchy a výstupy, které organizace dosáhla ve svém působení. Tyto měřitelné ukazatele odrážejí úspěšnost v plnění strategických cílů a mise a mohou zahrnovat finanční výkonnost, kvalitu produktů a služeb, úroveň spokojenosti zákazníků a další významné úspěchy, které svědčí o efektivitě a konkurenceschopnosti podniku (Nenadál, 2004, s. 50).



Obrázek 1: EFQM Model excellence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál, 2004, s. 40)

2.2.3 Model START PLUS

Tento model v rámci Národní ceny kvality ČR staví na principech Modelu excellence EFQM, jehož prostřednictvím dokáže organizace identifikovat své silné stránky a odhalit oblasti vyžadující zlepšení. Tento model nabízí společnosti zjednodušený přístup k pochopení a aplikaci zásad EFQM. Struktura obsahuje devět klíčových kritérií rozdělených do dvou kategorií – předpoklady a výsledky. Kritéria zaměřená na výsledky hodnotí dosažené úspěchy společnosti za minimálně tříleté období. V kategorii

předpokladů jsou uvedeny strategie a postupy vedoucí k dosažení těchto výsledků. Každé kritérium je bodově ohodnoceno a procentuální hodnota stanovuje jeho významnost. Maximální počet bodů, které může organizace získat, je 1000. Kategorie předpokladů se odlišuje tím, že je formou otázek, na které organizace odpovídá snáze (Národní cena kvality ČR, 2013, s. 23).

Dle publikace (Národní cena kvality ČR, 2013, s. 26–28) prvních pět kritérií, která spadají do oblasti předpokladů, zahrnuje následující zaměření:

První kritérium: Vedení

Kritérium „Vedení“ se zaměřuje na aktivity a přístup vrcholového managementu i všech vedoucích pracovníků organizace. Klade důraz na rozvoj poslání, vize a hodnot společnosti, které formují lídři.

Druhé kritérium: Strategie

„Strategie“ se soustředí na to, jak organizace realizuje své poslání a vizi prostřednictvím strategického plánu zahrnujícího potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran.

Třetí kritérium: Pracovníci

Kritérium „Pracovníci“ posuzuje efektivní využití a následný rozvoj potenciálu zaměstnanců pro dosažení stanovených cílů.

Čtvrté kritérium: Partnerství a zdroje

„Partnerství a zdroje“ hodnotí plánování a řízení spolupráce s externími partnery a interními zdroji, včetně zajištění plynulosti interních procesů organizace.

Páté kritérium: Procesy, výrobky a služby

Toto kritérium se zaměřuje na rozvoj, řízení a optimalizaci těchto prvků s cílem uspokojit zákazníky a další zainteresované strany v souladu s definovanou strategií.

Šesté kritérium: Zákazníci – výsledky

Kritérium zaměřující se na dosažené výsledky společnosti v oblasti zákaznické spokojenosti.

Sedmé kritérium: Pracovníci – výsledky

Ukazatel „Pracovníci – výsledky“ reflektují dosažené výsledky související s pracovní spokojeností zaměstnanců firmy.

Osmé kritérium: Společnost – výsledky

Tento ukazatel „Společnost – výsledky“ hodnotí, jak firma plní očekávání a potřeby svého okolí na místní, národní i mezinárodní úrovni.

Deváté kritérium: Ekonomické výsledky

„Ekonomické výsledky“ posuzují úspěchy organizace ve vztahu k naplnění plánovaných finančních a ekonomických cílů (Národní cena kvality ČR, 2013, s. 29-31).

Zmíněné kritéria 6 až 9 patří do oblasti výkonnostních výsledků, které jsou dosaženy prostřednictvím definovaných předpokladů. Měřítko či výsledky se mohou mezi jednotlivými podniky lišit v závislosti na jejich zaměření a specifických podmínkách. Různé oblasti zájmu vyžadují různá hodnoticí měřítko. Důležité je, aby všechny ukazatele obsahovaly konkrétní číselné hodnoty, které umožňují sledování trendů, porovnání s výsledky konkurence a stanovení cílů.

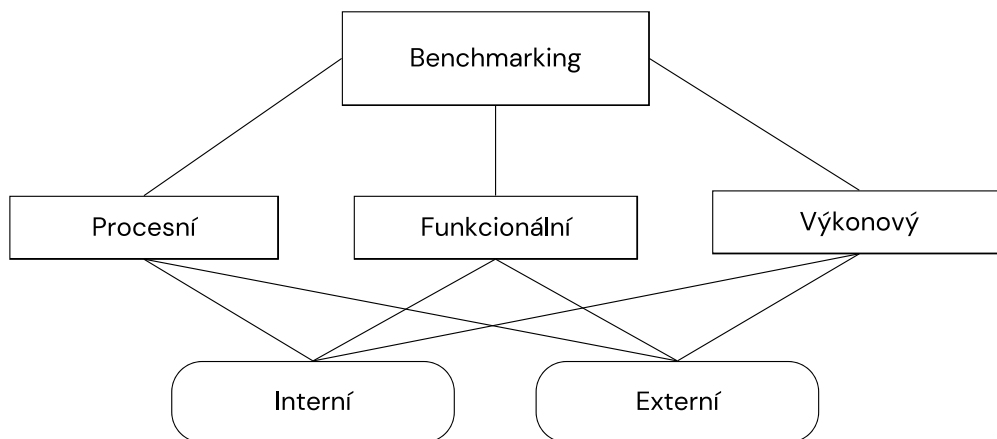
U těchto kritérií se také obvykle využívají dvě sady měřítek: měřítko vnímání a ukazatele výkonnosti. Tato kombinace poskytuje komplexní náhled na výkon organizace, umožňuje jeho sledování, analýzu, předvídání budoucího vývoje a následné zlepšování.

2.2.4 Benchmarking

Benchmarking je strukturovaný proces srovnávání pracovních procesů, organizačních modelů, produktů a výkonnosti konkrétního subjektu s jinými organizacemi, které slouží jako referenční standardy. Jeho účelem je stanovit specifické cíle pro optimalizaci a inovaci. Tato metoda poskytuje zásadní zpětnou vazbu při definování, identifikaci a pochopení klíčových ukazatelů, které podporují změnu a následné zlepšování výkonnosti

organizace. Účinnost benchmarkingu spočívá ve schopnosti získávat přesné informace a efektivně s nimi pracovat (Nenadál, 2004, s.120).

Typy benchmarkingu:



Obrázek 2: Typy benchmarkingu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál, 2011, s. 20)

Na základě povahy zkoumaného objektu benchmarkingu lze identifikovat tři hlavní typy:

- **Výkonový benchmarking** se soustředí na přímé srovnávání a měření výkonnostních parametrů, jako jsou například výkon zaměstnanců nebo efektivita montážních linek. Srovnání probíhá mezi přímými konkurenty, výrobci obdobných produktů nebo poskytovateli stejných služeb. Cílem výkonnostního benchmarkingu je provést přímé porovnání ekvivalentních produktů nebo služeb s cílem zjistit jejich relativní výkonnost. Výsledkem této analýzy je srovnání klíčových parametrů, které umožňuje posoudit konkurenceschopnost srovnatelných výrobků a služeb.
- **Funkcionální benchmarking** se používá k porovnání různých či konkrétních funkcí v rámci některých organizací. Tato metoda je nejčastěji aplikována především v neziskovém sektoru a oblasti služeb. Nicméně pro efektivní využití funkcionálního benchmarkingu je nezbytné investovat značné finanční prostředky.
- **Procesní benchmarking** je často označován jako generický přístup. Je zaměřen na srovnávání a měření specifických procesů v rámci organizace. Tuto metodu lze

aplikovat na jakoukoli firmu, která má obdobné procesy, přičemž nemusí nutně zahrnovat přímého konkurenta. Porovnávanými procesy mohou být například fakturační postupy, úroveň poskytovaných služeb nebo metody interní komunikace (Nenadál, 2011, s. 20-23).

Dle místa, kde se benchmarking provádí, je možné jej dělit na:

- **Interní benchmarking** se realizuje v rámci jedné organizace a zahrnuje porovnání vybraných jednotek, které poskytují shodné nebo velmi podobné služby, produkty, procesy a funkce. Jako jednotky mohou být brány např. jednotlivé fakulty, divize či jiné části organizace. Primárním cílem tohoto typu benchmarkingu je identifikovat nejlepší vnitřní standard výkonnosti. Doba realizace interního benchmarkingu je výrazně kratší než u externího, což umožňuje efektivní a účinné snižování nežádoucích výkonnostních odchylek mezi jednotlivými jednotkami. Tato metoda je obvykle realizovatelná pouze ve velkých podnicích.
- **Externí benchmarking** se zaměřuje na analýzu souboru činností, které jsou porovnávány a měřeny s jinými organizacemi. Tato metoda je obzvláště vhodná pro malé a střední podniky ve srovnání s interním benchmarkingem. Klíčovým faktorem v tomto procesu je výběr vhodného externího partnera, což může být náročné zejména při hledání přímých konkurentů. V tomto kontextu často vznikají významné obtíže. Nicméně hlavní výhodou externího benchmarkingu je možnost stanovit ambiciózní standardy a učit se od skutečně nejlepších firem v daném oboru (Nenadál, 2011, s. 24, 25).

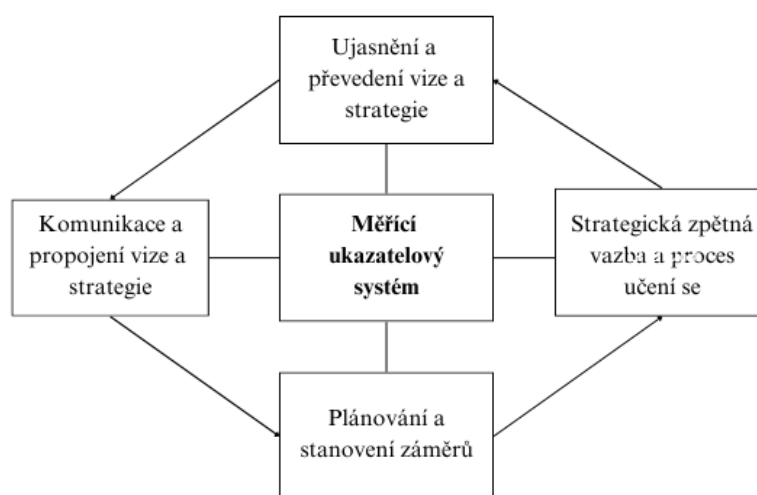
Dle (Solař a Bartoš, 2006, s. 25) je proces benchmarkingu dělen do pěti základních etap:

1. *Rozhodnutí, co bude podrobena průzkumu*
2. *Zvolení partnerů pro benchmarking*
3. *Sběr informací a dat*
4. *Analýza informací – formulace výsledků porovnávání a návrhů na zlepšení*
5. *Realizace návrhů na zdokonalení fungování a struktury podniku* (Solař a Bartoš, 2006, s. 25-26)

2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) představuje model, který výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěšného zavedení plánované strategie. Tento koncept byl vytvořen Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem na Harvard Business School již v 90. letech 20. století. V reakci na silné finanční zaměření tehdejších amerických systémů řízení vznikl model, který rozšiřuje soubor finančních ukazatelů o nefinanční měřítka, čímž umožňuje adekvátně hodnotit celkovou hodnototvornou činnost organizace. Klíčovou myšlenkou tohoto přístupu je, že pro hodnocení výkonnosti je nezbytné zohlednit všechny relevantní aspekty podnikových aktivit, jako jsou finance, zákazníci a procesy (Horváth & Partners, 2002).

Balanced Scorecard by neměl být vnímán pouze jako ukazatelový systém pro posouzení současné výkonnosti podniku. Úspěšnost jakékoli vize a strategie je podmíněna konkrétními opatřeními v oblasti operativního řízení. Metoda BSC proto zdůrazňuje transformaci vize a strategie do konkrétních cílů, indikátorů, úkolů a opatření, které zajišťují jejich efektivní realizaci. Hlavním přínosem BSC je přehledný, jednoduchý a zároveň komplexní přístup k interpretaci vize a strategie prostřednictvím cílů, indikátorů a opatření pro rozvoj čtyř základních oblastí, které jsou považovány za klíčové pilíře výkonnosti podniku. Mezi tyto perspektivy patří finanční oblast, zákazníci a trhy, interní procesy a perspektiva učení a růstu (Solař a Bartoš, 2006, s. 34-35).



Obrázek 3: Ukazatelový systém BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoš, 2022)

V rámci modelu BSC je nezbytné definovat specifické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické iniciativy, které jsou klíčové pro úspěšnou implementaci stanovené strategie. Tento přístup se zaměřuje na vyvážení jednotlivých perspektiv v procesu formulace strategických cílů, čímž usiluje o vytvoření koherentního a harmonického systému cílů (Horváth & Partners, 2002, s. 10).

Je důležité zdůraznit, že všechny cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické aktivity jsou vzájemně provázány. Dosažení jednoho cíle většinou přispívá k naplnění dalších, což vede k vzniku soustavy interdependencí mezi cíli. Model Balanced Scorecard poskytuje podniku možnost holistického přístupu k řízení výkonu (Horváth & Partners, 2002, s. 12).

2.4 Perspektivy Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (BSC), který formulovali Kaplan a Norton, 2005, umožňuje měření výkonnosti podniku prostřednictvím čtyř klíčových perspektiv, které musí být v souladu s jeho strategií. Je zásadní, aby struktura BSC reflektovala specifické strategické cíle konkrétního podniku a nebyla aplikována univerzálně bez přihlídnutí k individuálním podmínkám. Nestačí stanovit pouze finanční cíle – je nezbytné také jasně definovat faktory a procesy, které k jejich dosažení povedou. Tyto cíle by navíc neměly být stanoveny odděleně, ale musí být vzájemně propojené a koherentní. Na základě empirických studií autoři konceptu identifikovali klíčové oblasti, které by měl úspěšný podnik systematicky sledovat.

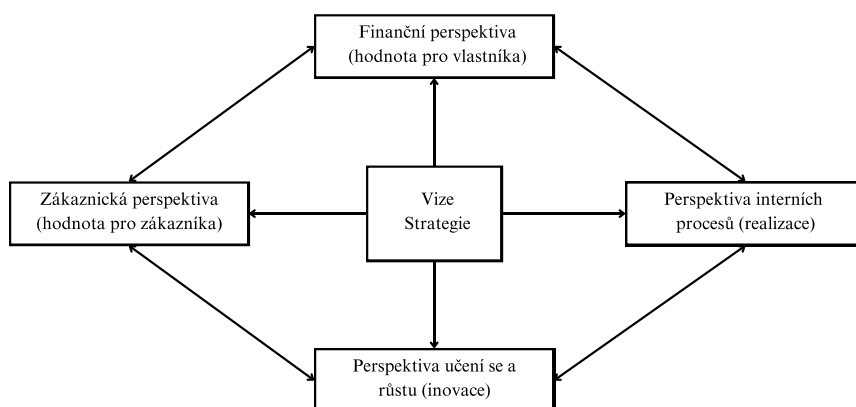
Balanced Scorecard pracuje se čtyřmi základními perspektivami:

- finanční perspektivou,
- zákaznickou perspektivou,
- perspektivou interních podnikových procesů,
- perspektivou učení se a růstu.

Tyto perspektivy slouží k vytvoření uceleného rámce, který zajišťuje rovnovážný pohled na veškeré klíčové činnosti podniku. BSC integruje jednotlivé dimenze výkonnosti a vnímá je jako vzájemně provázané a rovnocenné, čímž eliminuje jejich izolované

hodnocení. Tento systémový přístup podporuje formulaci konzistentních strategických cílů a efektivnější řízení podniku (Horváth & Partners, 2002, s. 23–26).

Je však důležité zdůraznit, že výše uvedené čtyři perspektivy nejsou striktním standardem platným pro všechny organizace. Přestože v praxi bývají pro většinu podniků dostačující, jejich konkrétní podoba by měla být přizpůsobena specifikům daného odvětví a strategickým prioritám společnosti. V závislosti na kontextu podnikatelského prostředí lze strukturu BSC modifikovat, přidávat další perspektivy nebo některé naopak vynechat. Výchozí čtyřúrovňový model je proto vnímán jako flexibilní rámec, který lze přizpůsobit individuálním potřebám konkrétního podniku (Kaplan a Norton, 2005, s. 144).



Obrázek 4: Perspektivy Balanced Scorecard

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Solař a Bartoš, 2006, s. 142)

2.4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva v rámci Balanced Scorecard (BSC) klade důraz na dosažení dlouhodobého ekonomického zisku podniku. Cílem je propojit finanční záměry s celkovou strategií organizace a zaměřit se na klíčové ukazatele jako růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity a efektivní využívání aktiv. Finanční cíle slouží jako základ pro stanovení cílů ostatních perspektiv BSC. Vhodné metody měření strategie jsou nezbytné pro definování očekávané finanční výkonnosti. Tyto cíle se liší podle fáze životního cyklu firmy, od růstu po stabilizaci či likvidaci (Kaplan a Norton, 2000; Grasseová, 2012).

Jak uvádějí (Solař a Bartoš, 2006) hybné síly finanční perspektivy je nutné přizpůsobit odvětví, v němž se společnost pohybuje, konkrétnímu prostředí a samozřejmě její strategií. Většina společností za tyto hybné síly považuje:

- Maximalizace tržeb a růst obrátu
- Snižování jednotkových nákladů výroby
- Zvyšování produktivity a operační efektivity
- Optimalizace alokace a využití podnikových zdrojů

Vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je důležitým prvkem pro hodnocení výkonnosti analyzované společnosti je posouzení finančních ukazatelů. K tomu budou vybrány specifické ukazatele:

- ukazatel likvidity,
- ukazatel rentability,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel aktivity (Bartoš, 2020).

1. Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity obvykle porovnávají částku, kterou je nutné uhradit, s tím, co firma může použít k její úhradě. Na základě tohoto porovnání lze odvodit, že ideální hodnota likvidity by měla být rovna 1. Různé ukazatele likvidity se liší podle velikosti čitatele, tedy prostředků, kterými lze závazky pokrýt, a jmenovatele, což je objem prostředků, které je třeba uhradit. Každý ukazatel se liší v délce splatnosti a míře likvidity (Kalouda, 2017, s. 75).

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Optimální hodnota okamžité likvidity pro Českou republiku by měla být v rozmezí 0,6 až 1,1 (Růčková, 2021, s. 60).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 1: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 60)

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi prostředky, které lze rychle přeměnit na hotovost (1. a 2. stupeň likvidity), a krátkodobými závazky. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe je firma schopna splácet své krátkodobé závazky bez nutnosti prodávat zásoby (Holečková, 2008, s. 119).

Optimální hodnota poměru by měla být v rozmezí 1,0 až 1,5 (Růčková, 2021, s. 61).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 2: Pohotová likvidita

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 61)

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Ukazatel likvidity třetího stupně zahrnuje všechna oběžná aktiva v čitateli a vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají závazky, které mají splatnost do jednoho roku. Doporučený rozsah hodnot tohoto ukazatele je mezi 1,5 až 2,5, přičemž vyšší hodnota naznačuje silnější schopnost podniku udržet svou platební schopnost a lepší likviditu pro pokrytí krátkodobých závazků (Růčková, 2021, s. 62).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 3: Běžná likvidita

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 62)

2.4.2 Ukazatel rentability

Rentabilita měří efektivitu využití kapitálu investovaného do podnikání, tedy schopnost generovat zisk z vložených prostředků. Tento ukazatel by měl vykazovat rostoucí trend

v průběhu času, což naznačuje zlepšení výkonnosti podniku (Knápková, Pavelková, 2017, s. 100).

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Tento ukazatel porovnává zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podniku, aniž by zohledňoval, zda byly prostředky získány z vlastních nebo cizích zdrojů. Nejefektivnější metodou pro výpočet ROA je použití EBIT v čitateli vzorce (Scholleová, 2017, s. 177).

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

Rovnice 4: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

EBIT = Výsledek hospodaření před zdaněním

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Tento ukazatel na rozdíl od předchozího porovnává zisk pouze s kapitálem, který byl do podniku investován jeho vlastníky (Scholleová, 2017, s. 177).

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

Rovnice 5: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

EAT = Výsledek hospodaření po zdaněním

Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb nám poskytuje informaci o tom, jak efektivně podnik přeměňuje tržby na zisk. Umožňuje posoudit, jaká část tržeb se skutečně podílí na tvorbě zisku, a tím poskytuje náhled na celkovou ziskovost a efektivitu provozu podniku (Scholleová, 2017, s. 177).

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

Rovnice 6: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Holečková, 2008, s. 82)

2. Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel ukazuje, jakým způsobem firma využívá cizí zdroje k financování svých činností. Využití cizího kapitálu, tedy zadlužení, nemusí mít vždy negativní důsledky. Až do určité úrovně může nárůst zadluženosti přispět k vyšší rentabilitě, a tím podpořit růst tržní hodnoty firmy (Sedláček, 2011).

Celková zadluženost

Ukazatel zadluženosti neboli věřitelské riziko, vyjadřuje poměr mezi celkovým dluhem a celkovými aktivy společnosti. Nižší podíl cizího kapitálu snižuje riziko pro věřitele a poskytuje větší ochranu v případě likvidace podniku. Vyšší podíl vlastního kapitálu zajišťuje větší bezpečnost pro věřitele a zvyšuje schopnost získat cizí zdroje. Tento ukazatel se porovnává s průměrem v odvětví a je užitečný pro hodnocení finanční stability a schopnosti splácet závazky (Sedláček, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rovnice 7: Celková zadluženost

Zdroj: Landa, 2008, s. 85)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel věřitelského rizika tím, že hodnotí schopnost společnosti financovat své aktivity z vlastních zdrojů. Tento ukazatel zohledňuje podíl vlastního kapitálu na celkových financích podniku. Ideální poměr mezi koeficientem samofinancování a ukazatelem věřitelského rizika by měl být roven 1, což znamená, že firma je schopna financovat svou činnost z vlastních prostředků stejně efektivně, jak využívá cizí zdroje. Tento ukazatel je užitečný pro posouzení finanční

nezávislosti společnosti a její schopnosti odolávat vnějším tlakům, jako jsou změny na trhu nebo přístup k externím financím (Růčková, 2021, s. 72).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rovnice 8: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 76)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, jakým způsobem je firma schopna po pokrytí nákladů spojených s její provozní činností splácet úroky z úvěrů a jiných závazků (Scholleová, 2017, s. 183).

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

Rovnice 9: Úrokové krytí

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 76)

EBIT = Výsledek hospodaření před zdaněním

3. Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma využívá svá aktiva ke generování výnosů. Tyto ukazatele jsou užitečné pro identifikaci případů, kdy firma má buď příliš mnoho aktiv, což vede k vyšším nákladům a ztrátě zisku, nebo naopak příliš málo aktiv, což může znamenat ztrátu podnikatelských příležitostí a možných výnosů. Využívají se při analýze hospodářské efektivity a optimalizaci alokace zdrojů (Sedláček, 2011, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivnosti využívání aktiv firmy. Tyto ukazatele se využívají při analýze provozní efektivity a optimalizaci kapitálové struktury podniku (Holečková, 2008, s. 82).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 10: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Holečková, 2008, s. 82)

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv hodnotí efektivitu využití dlouhodobého majetku podniku. Nižší hodnota oproti oborovému průměru naznačuje nevyužitý potenciál výrobních kapacit. Za optimální se považuje úroveň kolem 5,1.

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Rovnice 11: Obrat stálých aktiv

(Zdroj: Bartoš, 2020)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel poskytuje informaci o průměrné délce doby, po kterou jsou zásoby v podniku drženy, než jsou spotřebovány nebo prodány (Sedláček, 2011, s. 62).

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

Rovnice 12: Doba obratu zásob

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

Doba obratu pohledávek

Jedná se o ukazatel, který ukazuje průměrnou dobu, za kterou jsou faktury od odběratelů uhrazeny. Je doporučeno porovnávat jej s dohodnutými splatnostmi faktur. Pokud ukazatel dlouhodobě přesahuje stanovenou dobu splatnosti, je třeba se zaměřit na analýzu platební disciplíny odběratelů (Dluhošová, 2008, s. 84).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Rovnice 13: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou zůstávají závazky podniku nesplaceny, a následně využívá daný objem prostředků k financování vlastních aktivit. Zobrazuje tedy délku období, po které společnost čerpá bezúročný úvěr (Holečková, 2008, s. 86).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Rovnice 14: Doba obratu závazků

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

2.4.3 Zákaznická perspektiva

Perspektiva zaměřená na zákazníka v rámci Balanced Scorecard se soustředí na cíle spojené s umístěním firmy na trhu a jejími prioritními zákaznickými segmenty. Společnost musí definovat hodnotu, kterou chce těmto segmentům nabídnout, a zároveň stanovit, jak chce být vnímán zákazníky (Grasseová, 2012, s. 105).

Tato perspektiva umožňuje identifikovat klíčové zákaznické a tržní segmenty, které jsou zásadní pro dosažení finančních cílů podniku. Stanovují se zde výkonnostní měřítka, jako je spokojenost, loajalita, akvizice nových klientů a ziskovost.

Současné tržní prostředí klade důraz na orientaci na zákazníka a uspokojení jeho potřeb, což je nezbytné pro dlouhodobou finanční stabilitu. Pro dosažení tohoto cíle je důležité poskytovat produkty a služby s vysokou hodnotou pro zákazníky, přičemž konkrétní cíle a měřítka musí být propojena s potřebami zákazníků. Identifikace tržních segmentů a hodnotových benefitů je základem pro stanovení cílů a akčních plánů, které jsou srozumitelné pro všechny úrovně podniku (Kaplan a Norton, 2000, s. 61-62).

Pro stanovení vhodných zákaznických a tržních segmentů se firma zaměřuje na měření klíčových ukazatelů výkonnosti této oblasti. Dle (Solař a Bartoš, 2006), se jedná o následující hlavní výkonnostní indikátory:

Tržní podíl

Celkový podíl podniku na obchodní aktivitě v rámci cíleného trhu lze vyjádřit různými způsoby, například procentuálním podílem, počtem prodaných jednotek nebo tržbami z prodeje. Jelikož zákazníci mají různé požadavky a očekávání, marketingová oddělení firem se zaměřují na identifikaci a segmentaci jednotlivých skupin zákazníků, a tím vybírají cílové trhy. Vyhodnocování zákaznických a tržních podílů následně spadá do kompetence právě marketingového oddělení (Solař a Bartoš, 2006, s. 61-62).

Věrnost zákazníků

Maximalizace spokojenosti zákazníků je klíčovým faktorem pro zvýšení podílu podniku na cílových trzích. Stálí zákazníci představují významný zdroj příjmů, a proto je důležité, aby se podnik zaměřil na jejich loajalitu. Ztráta dlouhodobého zákazníka nejenže znamená snížení příjmů, ale také ovlivňuje budoucí finanční stabilitu. Rychlá identifikace příčin odchodu zákazníků je nezbytná pro prevenci podobných situací v budoucnu. Úspěšné firmy obvykle dosahují míry udržení zákazníků přes 90 %, což významně přispívá k jejich ziskovosti (Solař, Bartoš, 2006, s. 62).

Akvizice nových zákazníků

Jedním z klíčových cílů každého podniku, který se snaží o růst objemů prodeje, je rozšířit základnu svých zákazníků v cílovém segmentu. Ukazatel získávání nových zákazníků představuje absolutní nebo relativní míru, s jakou podnik dokáže přilákat nové klienty. Tento ukazatel lze měřit buď počtem nově získaných zákazníků, nebo celkovými příjmy generovanými od těchto zákazníků. Úspěch v akvizici nových zákazníků značně závisí na úrovni marketingové komunikace a také na míře spokojenosti stávajících zákazníků. Pro zvýšení účinnosti tohoto ukazatele by měly být sledovány také poměrové ukazatele, které porovnávají příjmy z nově získaných zákazníků s náklady na marketingové aktivity (Solař a Bartoš, 2006, s. 62-63).

Spokojenost zákazníků

Zajištění potřeb a požadavků zákazníků je zásadní nejen pro udržení stávajících klientů, ale i pro akvizici nových. Metriky spokojenosti zákazníků poskytují důležitou zpětnou vazbu o výkonnosti podniku. Péče o spokojenost zákazníků by nikdy neměla být podceňována. Pouhá základní úroveň spokojenosti však nestačí k dosažení vysoké loajality, její udržení a ziskovosti. Zákazník bude opakovaně nakupovat pouze tehdy, pokud bude jeho nákupní zkušenost zcela nebo výjimečně uspokojivá (Kaplan a Norton, 2000, s. 67).

Tento ukazatel představuje zásadní prvek řetězce výsledkových indikátorů v oblasti zákaznické perspektivy. Měří se pomocí indexu spokojenosti zákazníků, který zahrnuje čtyři logické postupné kroky. Prvním krokem je ověření identifikace a klasifikace cílových skupin zákazníků, následovaným shromážděním měkkých dat o jejich spokojenosti. Dále se soustředí na analýzu tvrdých dat pro hodnocení spokojenosti zákazníků a nakonec dochází k vyhodnocení indexu spokojenosti (Solař a Bartoš, 2006, s. 63).

Rentabilita zákazníků

V podnikové praxi lze nalézt řadu firem, které získaly podíl na trhu, dosáhly vysokého procenta loajálních zákazníků, úspěšně akvírovaly nové klienty a vykázaly vysoký index spokojenosti zákazníků, přesto však zaznamenaly ztráty, protože zákazníci nebyli pro firmu ekonomicky výhodní. Z tohoto důvodu je nezbytné měřit také rentabilitu zákazníků a usilovat o to, aby byli spokojení zákazníci zároveň i ziskoví. Při vstupu na nové trhy nebo zaměřením na nové zákaznické segmenty se podniky často dostávají do situace, kdy musí uzavírat i nerentabilní obchody. Tím pádem je pro obchodní a marketingové týmy obtížné transformovat získané zákazníky z reklamních aktivit na stabilní a věrné klienty, kteří budou pro podnik ziskoví (Solař a Bartoš, 2006, s. 67).

2.4.4 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů v rámci modelu Balanced Scorecard (BSC) identifikuje a optimalizuje klíčové procesy, které jsou zásadní pro splnění cílů finanční a zákaznické perspektivy. Grasseová (2012, s. 105) formuluje základní otázku této perspektivy jako: *„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom byli schopni splnit*

cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ Důraz je kladen na výběr procesů klíčových pro realizaci strategie, nikoli na popis všech procesů v organizaci.

Stanovení cílů a měřítek interních procesů obvykle následuje po definování cílů v zákaznické a finanční perspektivě. Tradiční přístupy měření výkonnosti se orientují na zlepšování stávajících provozních procesů, zatímco BSC doporučuje definovat komplexní hodnotový řetězec. Tento řetězec zahrnuje inovace, provoz a poprodejní servis, čímž přispívá ke zvyšování přidané hodnoty poskytované zákazníkům (Kaplan a Norton, 2000, s. 85).

Podle Solaře a Bartoše (2006, s. 75) se hodnotový řetězec skládá ze tří logicky navazujících částí:

1. Inovační proces

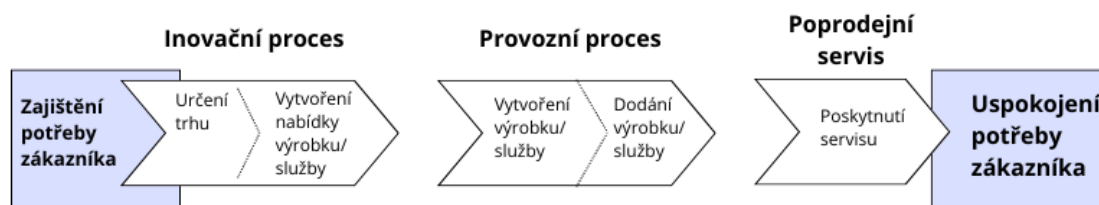
Inovační proces zahrnuje zkoumání vývoje potřeb zákazníků prostřednictvím strategického marketingu a následný výzkum a vývoj produktů a služeb, které tyto potřeby efektivně uspokojí (Solař a Bartoš, 2006, s. 75).

2. Provozní proces

Provozní proces zajišťuje výrobu a distribuci produktů či služeb zákazníkům. Klíčovými faktory jsou spolehlivost provozu, snižování provozních nákladů, dodržování standardů kvality a termínů dodávek, které přispívají k zákaznické spokojenosti (Solař a Bartoš, 2006, s. 75).

1. Poprodejní servis

Poprodejní servis představuje poslední článek hodnotového řetězce. Poskytováním přidané hodnoty prostřednictvím servisu a dalších služeb podnik získává konkurenční výhodu a posiluje loajalitu zákazníků (Solař a Bartoš, 2006, s. 75).



Obrázek 5: Obecný model hodnotového řetězce BSC interních procesů

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

2.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu v rámci Balanced Scorecard (BSC) představuje klíčový základ pro dlouhodobou výkonnost, inovace a schopnost organizace pružně reagovat na změny ve vnějším i vnitřním prostředí. Tato perspektiva se soustředí na rozvoj tří hlavních složek – lidského kapitálu, informačního a technologického zázemí a organizační kultury – které společně vytvářejí předpoklady pro efektivní naplňování strategických cílů ve všech ostatních oblastech BSC (Horváth & Partners, 2002, s. 25).

Jak uvádí Grasseová (2012, s. 105), hlavní otázkou této perspektivy je: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom byli schopni reagovat na současné i budoucí výzvy?“ Odpověď na tuto otázku vede podnik k systematickému rozvoji zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání, odborné přípravy, zvyšování kompetencí a schopnosti týmové spolupráce. Kromě toho je nezbytné rozvíjet znalostní management, který zajišťuje efektivní sdílení know-how v rámci organizace, čímž dochází k eliminaci duplicit, zvyšování efektivity a podpoře inovačního myšlení.

Kaplan a Norton (2000, s. 112–113) zdůrazňují, že perspektiva učení se a růstu není pouze o jednotlivých opatřeních nebo investicích, ale o systematickém přístupu k rozvoji kapacit, které podnik potřebuje k trvalé udržitelnosti a konkurenceschopnosti. To zahrnuje nejen zavádění moderních informačních a komunikačních technologií, které podporují řízení výkonnosti a datovou analytiku, ale také budování silné organizační kultury založené na důvěře, transparentnosti a ochotě učit se z vlastních chyb.

Základní cíle a měřítka v této perspektivě jsou navrhovány s cílem vytvořit robustní infrastrukturu, která umožňuje efektivní dosahování výsledků v ostatních dimenzích BSC – tedy ve finanční perspektivě, pohledu zákazníka a perspektivě interních procesů. To poukazuje na úzké propojení této perspektivy s ostatními částmi strategického řízení. Mezi nejčastěji sledované indikátory patří úroveň kvalifikace zaměstnanců, jejich motivace, míra fluktuace, míra inovací, efektivita využívání IT systémů a míra delegace rozhodovacích pravomocí.

Silně motivovaný a kvalifikovaný personál, který má k dispozici efektivní informační nástroje a pracuje v prostředí podporujícím osobní růst a zapojení do strategických procesů, představuje významnou konkurenční výhodu. Perspektiva učení se a růstu tak pomáhá vytvářet kulturu neustálého zlepšování, čímž posiluje odolnost podniku vůči krizím, jeho schopnost inovovat a dlouhodobě růst.

2.5 Implementace Balanced Scorecard

Úspěch implementace Balanced Scorecard (BSC) závisí především na kvalitě a pečlivosti její realizace. Aby byla implementace efektivní, je nezbytné zajistit systematický a dobře strukturovaný přístup. Podnik, který se rozhodne implementovat BSC, musí být připraven na změny v rámci svého systému řízení.

Podle Horváth & Partners lze celý proces implementace rozdělit do pěti klíčových fází (Horváth & Partners, 2002, s. 56):

1. fáze – zjištění organizačních podmínek pro implementaci,
2. fáze – jasné definování a komunikace strategie,
3. fáze – návrh a vytvoření Balanced Scorecard,
4. fáze – udržení a pravidelná aktualizace Balanced Scorecard,.
5. fáze – zajištění trvalého využívání Balanced Scorecard v praxi (Horvát & Partners, 2002, s. 56).

1. fáze – zjištění organizačních podmínek pro implementaci

Organizační předpoklady jsou klíčové pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard (BSC) a zahrnují dvě hlavní oblasti. Prvně je potřeba definovat jednotná pravidla pro všechny zapojené organizační jednotky, včetně určení perspektiv a výběru jednotek pro implementaci BSC. Druhým aspektem je zajištění hladkého průběhu projektu, což zahrnuje organizaci procesu, získání informací, standardizaci metod a identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Efektivní spolupráce manažerů z různých oblastí a úrovní řízení je pro úspěch projektu nezbytná. Při výběru jednotek je důležité, aby co více jednotek bylo řízeno BSC, tím efektivněji lze přenášet cíle na nižší úrovně. Nejčastěji se volí perspektivy finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. (Horváth & Partners, 2002, s. 57).

2. fáze – jasné definování a komunikace strategie

Balanced Scorecard (BSC) je přístup, který je primárně vhodný pro realizaci již vytvořených strategií, nikoliv pro jejich vytváření. Je-li podnik vybaven jasně definovaným strategickým záměrem, umožňuje BSC tento záměr konkretizovat a převést do realizovatelné podoby prostřednictvím stanovení vhodných cílů. Pokud však základní strategie nejsou dostatečně vyjasněny, není možné přistoupit k tvorbě BSC dříve, než je proces strategického plánování dokončen.

Schopnost realizovat strategii lze určit na základě shody a společného porozumění mezi klíčovými pracovníky odpovědnými za její implementaci. Tento předpoklad je nutné důkladně ověřit, například prostřednictvím rozhovorů s odpovědnými osobami a analýzou příslušné dokumentace. Systematická kontrola těchto faktorů je klíčová pro zajištění připravenosti podniku na implementaci Balanced Scorecard (Horváth & Partners, 2002, s. 59–60).

3. fáze – návrh a vytvoření Balanced Scorecard

V této fázi dochází k vytvoření Balanced Scorecard (BSC) pro specifickou organizační jednotku, kterou může být například celý podnik, jednotlivá obchodní divize nebo servisní oddělení.

Podle Horváth & Partners zahrnuje proces následující klíčové body:

- Stanovení základního rámce BSC,
- vytvoření informovaného a motivovaného týmu složeného z vedoucích pracovníků,
- zavedení jasných postupů a standardizovaných metodik,
- zajištění dokumentované strategie, která je dostatečně připravena na tvorbu BSC.

Samotný proces tvorby BSC v jednotlivých organizačních jednotkách obsahuje tyto kroky:

- specifikace strategických cílů,
- návaznost strategických cílů prostřednictvím příčinně-následných vazeb,
- výběr vhodných ukazatelů,
- stanovení cílových hodnot,

- schválení strategických opatření.

Těchto pět kroků tvoří jádro implementačního procesu Balanced Scorecard (Horváth & Partners, 2002, s. 60–61).

4. fáze – udržení a pravidelná aktualizace Balanced Scorecard

Čtvrtá fáze, označovaná jako roll-out, znamená rozšíření metod a postupů z předchozí fáze na další organizační jednotky v podniku. Tento proces přispívá k zefektivnění strategického řízení na celopodnikové úrovni. Cíle a strategické kroky vyšších organizačních úrovní se následně přizpůsobí a implementují na nižší úrovně. To vede k vertikální integraci cílů, což zvyšuje šanci na úspěšné dosažení strategických cílů jak v celém podniku, tak v jednotlivých částech organizace. Na horizontální úrovni pak BSC usnadňuje sladění cílů a strategií mezi různými jednotkami. Pro koordinaci vertikálních a horizontálních cílů existuje několik metodických nástrojů (Horváth & Partners, 2002, s. 63).

5. fáze – zajištění trvalého využívání Balanced Scorecard v praxi

Hlavním cílem Balanced Scorecard (BSC) je vytvořit organizaci, která je schopná flexibilně upravovat svou strategii, čímž se zajistí dlouhodobý přínos z její implementace. To však vyžaduje propojení BSC s existujícími manažerskými systémy řízení, což může být složité. Často se ukazuje, že struktura strategie a BSC není kompatibilní se stávajícími systémy řízení, což komplikuje stanovení odpovědností za jednotlivé cíle definované v rámci BSC. Proto je pro úspěšnou integraci BSC s těmito systémy podle (Horváth & Partners, 2002) nezbytné:

- *controlling, který zajišťuje správnou realizaci strategických akcí vytyčených v BSC,*
- *integrace BSC do strategického a operativního plánování za účelem kontinuální adaptace strategie a přesného převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů,*
- *integrace do systému reportingu pro pravidelný monitoring dosažení cílů,*
- *integrace do systému řízení lidských zdrojů, což pomáhá začlenit operativní cíle a strategické akce do osobních cílů zaměstnanců.*

2.6 Bariéry Balanced Scorecard

Kaplan a Norton (2005) na základě svého výzkumu identifikovali čtyři klíčové bariéry, které mohou negativně ovlivnit úspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard v podnicích:

- nerealizovatelná vize a strategie,
- nedostatečná provázanost strategie s individuálními cíli zaměstnanců,
- chybějící propojení strategie s alokací zdrojů,
- takticky zaměřená zpětná vazba.

Tyto faktory mohou vést k neefektivní implementaci Balanced Scorecard, zejména pokud podnik není schopen svou vizi transformovat do konkrétních a proveditelných strategických plánů. Další komplikací může být přetrvávající zaměření na tradiční finanční ukazatele, které vedou jednotlivce k naplňování krátkodobých cílů namísto dlouhodobého strategického řízení. Selhání může nastat i v případě, že neexistuje efektivní návaznost mezi strategickými plány a přidělováním zdrojů. Významným problémem je také nedostatečně nastavená zpětná vazba, která se často omezuje pouze na krátkodobé výsledky a finanční perspektivu, čímž se oslabuje dlouhodobá strategická kontrola a adaptace (Kaplan a Norton, 2005, s. 165)

Vedle těchto bariér mohou implementaci Balanced Scorecard komplikovat i další faktory, jako je nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu, nízká míra zapojení zaměstnanců, nepochopení konceptu zainteresovanými stranami, absence odborného týmu či nevyhovující softwarová podpora. V neposlední řadě je nezbytné pravidelně aktualizovat Balanced Scorecard v souladu se změnami strategie a podnikového prostředí, aby systém zůstal relevantní a efektivní.

2.7 Výhody zavedení Balanced Scorecard

Implementace metody Balanced Scorecard přináší podnikům řadu přínosů, které přispívají k efektivnějšímu řízení výkonnosti a strategického směřování organizace

- Poskytuje komplexní pohled na skutečnou výkonnost vnitropodnikových procesů.

- Umožňuje průběžné monitorování naplňování strategických cílů prostřednictvím sledování klíčových výkonnostních indikátorů při realizaci podnikových plánů.
- Podporuje efektivní komunikaci a koordinaci mezi jednotlivými organizačními složkami společnosti.
- Zajišťuje systematickou zpětnou vazbu, která usnadňuje vyhodnocování dosažených výsledků a případné úpravy strategií.
- Posiluje angažovanost zaměstnanců směrem k naplnění dlouhodobé vize podniku, čímž přispívá k lepšímu sladění individuálních a podnikových cílů.

Díky těmto výhodám Balanced Scorecard napomáhá organizacím efektivněji řídit výkonnost a přizpůsobovat se dynamickým změnám v podnikatelském prostředí (Bartoš, 2022).

2.8 Strategická analýza

Vzhledem k zaměření této diplomové práce na metodu Balanced Scorecard, která sleduje provázanost podnikové strategie s jednotlivými činnostmi organizace, je vhodné doplnit závěrečnou část práce o strategickou analýzu, jež umožní získat klíčové informace pro komplexní hodnocení podniku.

Strategická analýza se zaměřuje na identifikaci, rozbor a vyhodnocení faktorů, které mají zásadní vliv na formování podnikové strategie. V rámci této práce bude proveden především rozbor vnějšího prostředí, neboť vzhledem k hlavnímu cíli práce – hodnocení výkonnosti podniku – je zásadní zaměřit se na externí faktory ovlivňující jeho fungování. Mezi klíčové aspekty patří zejména zákazníci, konkurence a dodavatelé. Výsledky analýzy budou následně syntetizovány prostřednictvím SWOT analýzy, která umožní definovat silné a slabé stránky podniku a identifikovat příležitosti i potenciální hrozby, jež mohou ovlivnit jeho další rozvoj.

2.8.1 Porterova analýza pěti sil

Z výše uvedených důvodů byla pro analýzu vnějšího mikroprostředí zvolena Porterova analýza pěti sil, která umožňuje posoudit klíčové faktory ovlivňující konkurenční prostředí podniku. Před vstupem na trh je nezbytné analyzovat následující determinanty:

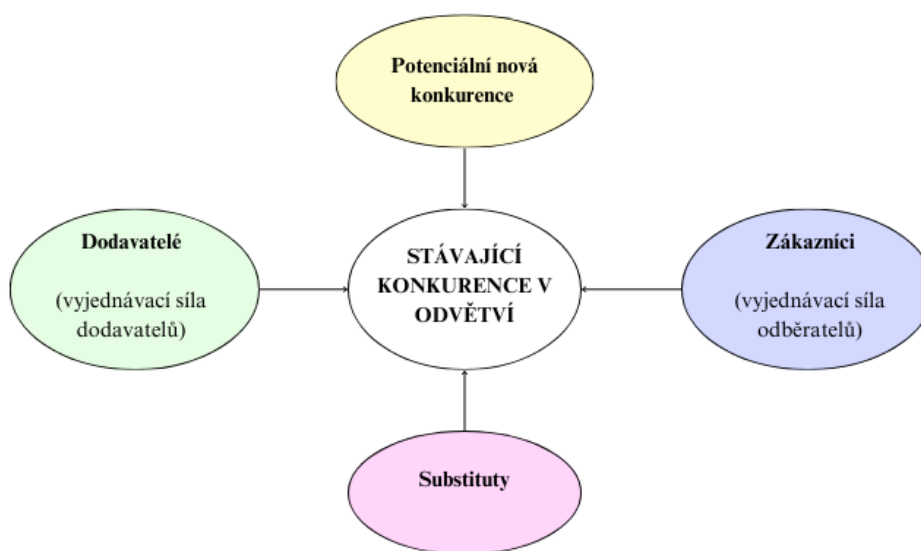
- potenciální nová konkurence,
- konkurence v odvětví,
- hrozba nových substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů.

Významná úroveň konkurenční rivality nastává v situaci, kdy na trhu operuje velké množství silných konkurentů. Intenzita rivality se zvyšuje při stagnaci odvětví, zatímco klesá v případech, kdy podnik získává vyšší tržní podíl oproti konkurenci.

Pravděpodobnost vstupu nových subjektů do odvětví je určena výškou vstupních a výstupních bariér, které mohou usnadnit nebo naopak ztížit příchod nových hráčů na trh (Grasseová, 2012, s. 191-193).

Hrozba substituce vyplývá z existence alternativních produktů, které mohou plnit stejnou funkci a nahradit stávající výrobky podniku.

Vyjednávací síla zákazníků představuje riziko pro podnik, neboť zákazníci usilují o snížení cen, avšak zároveň očekávají vysokou kvalitu a dostupnost produktů, což může vést ke snížení ziskovosti výrobce (Grasseová, 2012, s. 191-193).

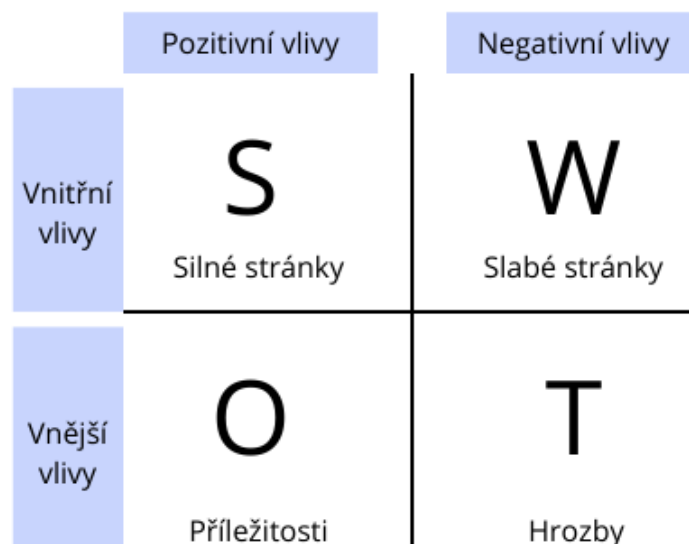


Obrázek 6: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaňovská, 2021)

2.8.2 SWOT analýzy

Po dokončení analýzy externího a interního prostředí podniku je nezbytné přistoupit k provedení SWOT analýzy. Tento nástroj patří mezi nejstarší a nejrozšířenější metody strategické analýzy, jehož cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku, stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jeho budoucí vývoj. V rámci SWOT matice jsou externí faktory kategorizovány jako příležitosti nebo hrozby, zatímco interní faktory jsou označeny jako silné nebo slabé stránky. Konkrétní atributy, které budou předmětem vyhodnocování, by měly být definovány během procesu strategického plánování, čímž se zajistí jejich relevantnost a soulad s celkovými strategickými cíli podniku (Kaplan a Norton, 2010, s. 61-62).



Obrázek 7: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce bude představena vybraná společnost TISK CENTRUM, s.r.o. a následně uvedeny základní informace o společnosti, předmět podnikání či organizační struktura. Následně bude provedena analýza okolí této společnosti.

Název:	TISK CENTRUM s.r.o.
Sídlo:	Bratislavská 855/ 48, 602 00 Brno
IČO:	2626356
Základní kapitál:	200 000 Kč
Spisová značka:	C 40752/ KSBR Krajský soud v Brně
Datum vzniku:	10. října 2001
Právní forma:	Společnost s.r.o.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; tisk publikací;
Logo:	



Obrázek 8: Logo společnosti TISK CENTRUM, s.r.o.

(Zdroj: Tiskcentrum.cz)

3.1 Předmět podnikání

Společnost se orientuje na polygrafickou výrobu, zahrnující např. propagační materiály či produktové brožury. Nicméně dominantní část její produkce tvoří knihtisk, na který se zvolená společnost systematicky soustředí a ve kterém si vybuodovala silné odborné zázemí.

3.2 Historie a současnost

Společnost TISK CENTRUM s.r.o. se od svého vzniku v roce 2001 přetransformovala z původně reklamní agentury na dynamicky se rozvíjející polygrafickou společnost. Postupně rozšířila své služby tak, aby mohla klientům nabídnout nejen grafické návrhy,

ale i kompletní tiskové řešení bez nutnosti outsourcingu. V reakci na rostoucí objem zakázek a potřebu zvýšit efektivitu výroby vybudovala nový provoz v Moravanech u Brna, kde implementovala nejmodernější tiskové technologie s důrazem na automatizaci a precizní zpracování. Dnes se specializuje na široké spektrum tiskových služeb zahrnujících nejen výrobu, ale také finální úpravy a logistiku hotových tiskovin.

3.3 Výrobní technologie

Inovace tiskové technologie

Společnost využívá pokročilé tiskové technologie, mezi něž patří i inovativní tiskařský stroj označený jako „XL“, jež byl modernizován přidáním nízkoenergetického LED UV sušení. Tato technologická úprava výrazně snižuje spotřebu energie, čímž přispívá k ekonomické efektivitě provozu. Kromě úspor na energiích je zařízení navrženo tak, aby minimalizovalo náklady na údržbu. Ekologické aspekty hrají klíčovou roli – stroj neprodukuje žádné škodlivé emise, což zajišťuje bezpečnost pracovního prostředí. Obsluha je navíc plně digitalizovaná, přičemž míchání barev je řízeno intuitivním dotykovým rozhraním, které využívá specializovaný software od společnosti Heidelberg. Technologická konfigurace tohoto vylepšeného tiskařského stroje navíc vznikla ve spolupráci s odborníky z polygrafické školy v Pardubicích, což podtrhuje důraz společnosti na propojení praxe a akademického výzkumu. Výsledkem této spolupráce je jedinečné technické vylepšení, jímž v současné době žádná jiná společnost v České republice nedisponuje. Tento vylepšený stroj umožňuje oboustranný tisk archu při jediném průjezdu, čímž eliminuje riziko rozmazání barev, a zároveň výrazně zrychluje celý výrobní proces. Výstup je pak okamžitě suchý a připraven k dalšímu zpracování, což zásadně zefektivňuje výrobu.

Softwarový systém Heidelberg

Implementace nového plánovacího systému vedla ke zvýšení provozní efektivity společnosti. Veškerá výrobní zařízení jsou integrována do tohoto digitálního prostředí, kde zaměstnanci pracují prostřednictvím individuálních uživatelských účtů. Přihlašování probíhá na začátku směny pomocí dotykových terminálů umístěných přímo u strojů. Systém zajišťuje detailní evidenci všech přijatých zakázek, včetně souvisejících

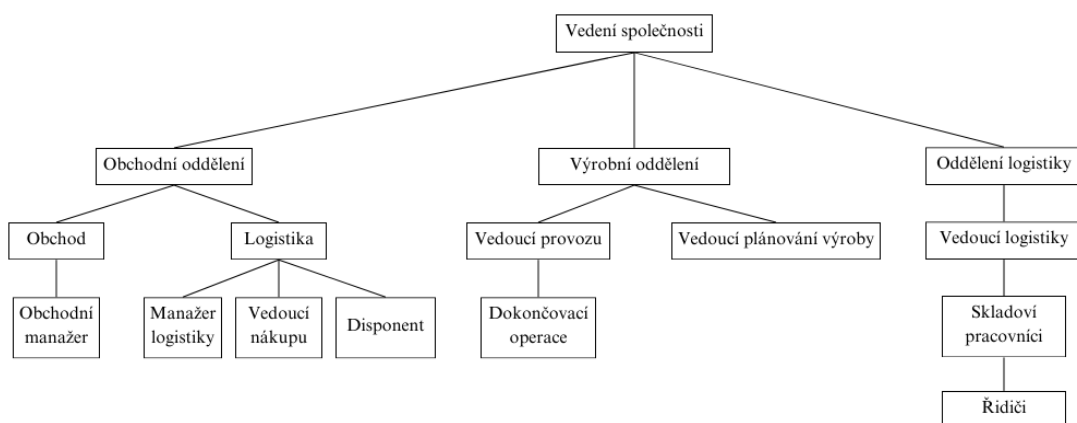
výrobních procesů, a umožňuje zaměstnancům průběžně sledovat aktuální stav výroby a fázi, ve které se daná zakázka nachází.

Výstavba nové části závodu

V roce 2022 došlo v rámci strategického rozvoje společnosti k realizaci kapitálově náročné investice směřující do rozšíření výrobního zázemí formou výstavby nové haly. Tato investiční aktivita byla součástí dlouhodobého plánu technologického modernizace a umožňuje podniku nejen navýšit objem výrobních kapacit, ale zároveň optimalizovat prostorové uspořádání provozu a vytvořit předpoklady pro instalaci dalších vysoce výkonných polygrafických zařízení, čímž došlo ke zvýšení efektivity a flexibility celého výrobního procesu.

3.4 Organizační struktura

Na níže uvedeném obrázku je zobrazena organizační struktura vybrané společnosti, jež je členěna do několika úrovní. Nejvyšší úroveň tvoří vedení společnosti, to se skládá ze dvou jednatelů, zatímco obchodní a výrobní oddělení jsou podrobněji rozepsána, jelikož jejich organizační struktura je nejrozsáhlejší. Kromě těchto oddělení existují také personální a účetní oddělení.



Obrázek 9: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 HODNOCENÍ SOUČASNÉ VÝKONNOSTI PODNIKU

Zhodnocení současné výkonnosti vybrané společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. bude realizováno pomocí čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu). Na základě hodnocení současného stavu bude rovněž provedena strategická analýza společnosti, včetně SWOT analýzy.

4.1 Finanční perspektiva

Současná finanční situace společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. bude analyzována na základě klíčových poměrových ukazatelů, za období 2018 až 2022.

Společnost je řazena v rámci CZ-NACE do oblasti C-18.1, jež se zaměřuje na tisk. Pro srovnání vybraných ukazatelů bude použita širší kategorie C-zpracovatelský průmysl. Pro srovnání a zhodnocení udržitelnosti společnosti či jeho konkurenceschopnosti, budou výsledky srovnány celkem se dvěma konkurenty. Mezi zvolené konkurenční společnosti byla zvolena společnost FINIDR, s.r.o., jež patří k jedním z největších v rámci České republiky a následně společnost Tiskárna Helbich a.s., jež se řadí mezi lokální konkurenty.

4.1.1 Ukazatele zadluženosti

V níže zpracovaných tabulkách jsou uvedeny hodnoty ukazatelů zadluženosti za období 2018-2022. Tyto hodnoty byly zvoleny z důvodu nedostupnosti hodnot za pozdější období.

V rámci ukazatelů zadluženosti bude následně zpracován ukazatel celkové zadluženosti ukazatel úrokového krytí a koeficient samofinancování. V níže zpracovaných tabulkách budou uvedeny výsledné hodnoty těchto ukazatelů pro zvolenou společnost TISK CENTRUM, s.r.o. a ty budou následně srovnány s konkurenčními společnostmi. V závěru bude zpracován graf, díky němuž bude zřejmý vývoj zadluženosti vybrané společnosti. Onen systém bude využit i u ostatních následujících ukazatelů.

Doporučená hodnota u ukazatele zadluženosti se pohybuje mezi 30-50 %, hranice nad 70 % již signalizuje vyšší stupeň zadluženosti společnosti.

Tabulka 1: Celková zadluženost

Celková zadluženost (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	90,54	95,99	91,12	84,28	85,32
FINIDR, s.r.o.	49,28	43,15	54,96	57,79	54,13
Tiskárna Helbich, a.s.	40,50	33,00	29,00	20,89	57,79

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 2: Koefficient samofinancování

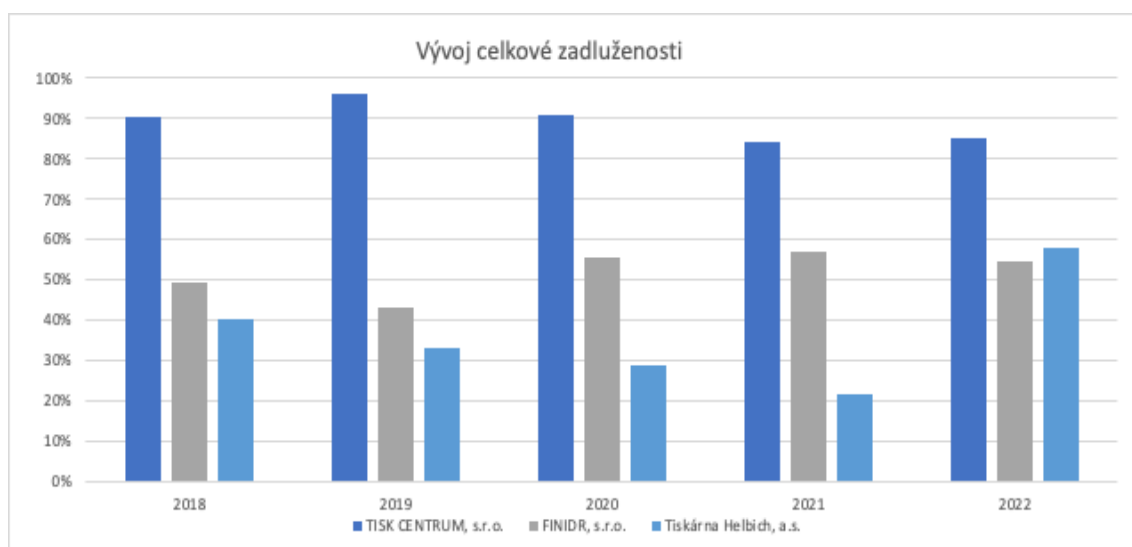
Koefficient samofinancování (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	8,94	8,74	8,54	14,96	13,94
FINIDR, s.r.o.	4,41	56,74	44,99	42,58	45,67
Tiskárna Helbich, a.s.	41,49	65,84	79,11	71,00	42,21

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 3: Úrokové krytí

Úrokové krytí (krát)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	-1,78	0,34	1,88	8,19	5,06
FINIDR, s.r.o.	4,41	15,05	21,61	36,89	31,31
Tiskárna Helbich, a.s.	41,49	14,09	21,61	30,63	14,94

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).



Graf 1: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Z výše uvedeného je zřejmé, že společnost TISK CENTRUM, s.r.o. vykazuje v porovnání s konkurenčními společnostmi vyšší míru zadluženosti, jež dosahuje přibližně 90 %, zatímco oborový průměr se pohybuje okolo 46 %. Konkurenční společnost FINIDR, s.r.o. se pohybuje pod hranicí oborového průměru pouze v roce 2019 a společnost Tiskárna Helbich, a.s. splňuje oborový průměr ve všech sledovaných letech, vyjma roku 2022.

Důsledek vysoké míry zadluženosti u společnosti TISK CENTRUM s.r.o. je převážně v její preferenci financování prostřednictvím cizích zdrojů, namísto financování z vlastního kapitálu, což může způsobit vyšší finanční riziko. Přestože v rámci sledovaného období mají hodnoty zadluženosti klesající tendenci, ani v jednom roce není zaznamenán pokles na úroveň oborového průměru. Na druhou stranu společnost využívá cizí zdroje pro investice do nových technologií, jež jsou v tomto odvětví poměrně nákladné na pořízení, avšak potřebné pro udržení konkurenceschopnosti a kvality služeb. Pokud společnost TISK CENTRUM, s.r.o. financuje svou činnost převážně z cizích zdrojů, může docházet k tzv. podkapitalizaci. Vysoká zadluženost nese jistou spojitost s nízkou likviditou, jež se u této společnosti taktéž vyskytuje. To může být spojeno převážně s faktem, že zvolená společnost hradí dříve své závazky, nežli inkasuje své pohledávky, což bude následně podrobněji rozepsáno níže. Po zlepšení míry zadluženosti

by se měla společnost zaměřit více na financování prostřednictvím vlastních zdrojů, namísto cizích.

4.1.2 Ukazatele likvidity

V rámci ukazatelů likvidity jsou uvedeny hodnoty za období 2018 až 2022. Výsledky těchto ukazatelů budou srovnány s konkurenčními společnostmi.

Tabulka 4: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	0,18	0,12	0,42	0,11	0,08
FINIDR, s.r.o.	0,07	0,004	0,25	0,16	0,21
Tiskárna Helbich, a.s.	1,07	0,08	0,22	0,92	0,47

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Optimální hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,6 až 1,1.

Tabulka 5: Pohotovostní likvidita

Pohotovostní likvidita (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	0,95	0,67	1,24	1,36	0,96
FINIDR, s.r.o.	1,29	1,40	1,29	1,33	1,53
Tiskárna Helbich, a.s.	2,09	0,71	1,60	2,25	1,88

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich a.s. v letech 2018-2022).

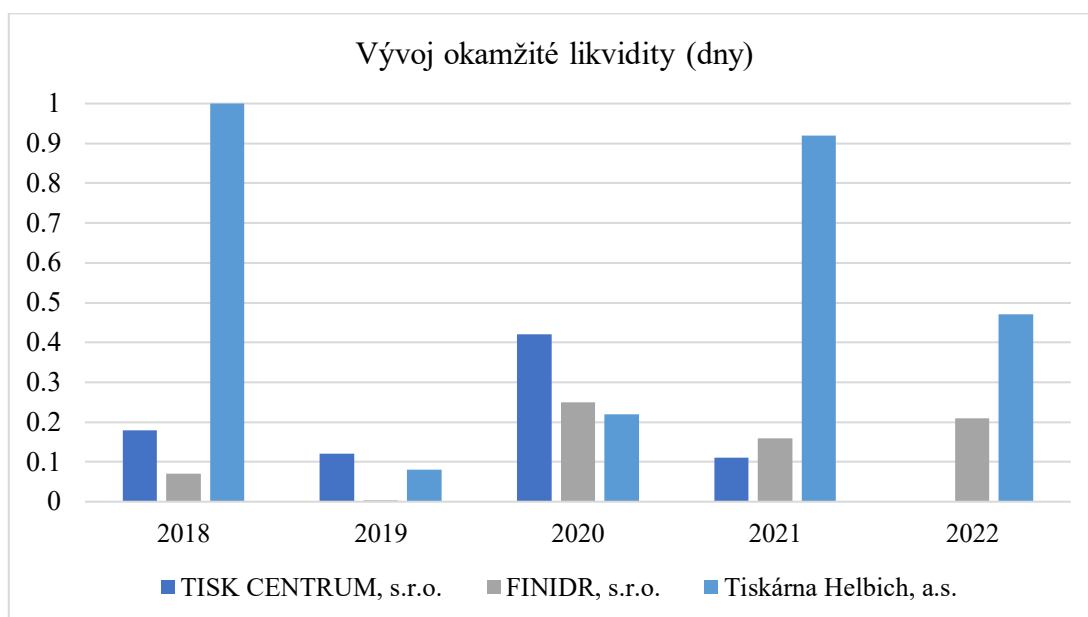
Optimální hodnota pohotovostní likvidity by měla být v rozmezí 1,0 až 1,5.

Tabulka 6: Běžná likvidita

Běžná likvidita (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	1,04	0,72	1,30	1,38	1,58
FINIDR, s.r.o.	1,57	1,79	1,55	1,81	2,04
Tiskárna Helbich, a.s.	2,23	1,49	1,74	2,40	2,02

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se nachází v rozmezí hodnot 1,5 až 2,5.



Graf 2: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Z výše vypracovaných tabulek je zřejmé, že co se týče okamžité likvidity, tak společnost TISK CENTRUM, s.r.o. nedosahuje doporučených hodnot ani v jednom ze sledovaných let. V letech 2018 až 2022, výjimkou roku 2020, se námi zvolená společnost potýkala s okamžitou likviditou dokonce pod kritickou hranicí 0,2, což naznačuje omezenou schopnost pokrýt krátkodobé závazky nejlíkvnějšími aktivy. Tento stav mohl být zapříčiněn několika faktory, zejména vysokým objemem krátkodobých závazků v kombinaci s vázáním finančních prostředků v oběžném majetku. Jedním z klíčových

faktorů je pravděpodobně nerovnováha mezi dobou splatnosti závazků a dobou splatnosti pohledávek, neboť ve většině sledovaných let byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. V souhrnu tak nízká likvidita společnosti mohla být důsledkem kombinace dlouhých splatností faktur vystavených zákazníkům, využíváním delších splatností dodavatelů a celkového tlaku na efektivní řízení pracovního kapitálu v podmínkách nízké hotovostní rezervy. Konkurenční společnost FINDR, s.r.o. se ve všech sledovaných letech rovněž pohybovala pod či v některých letech lehce nad kritickou hodnotou. Avšak pokud se zaměříme na společnost Tiskárna Helbich, a.s., tak můžeme vidět, že i ta ve sledovaných letech pohybovala kolem kritické hodnoty, avšak postupem času začala dosahovat doporučených hodnot.

Je také podstatné zmínit, že nepříznivé hodnoty jsou způsobeny především tím, že v daném oboru převažuje dlouhodobý majetek nad oběžnými aktivy, což je logické, neboť všechny společnosti vlastní velké množství výrobních linek, jež jsou podstatné pro výrobu.

4.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity jsou využívány ke zjištění, jak moc společnost využívá svých aktiv. V níže zpracovaných tabulkách jsou opět uvedeny výsledné hodnoty pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. i konkurenční společnosti. Nejdůležitější parametr je porovnání souladu či nesouladu mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Pro společnost je obecně příznivé, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Jinými slovy řečeno, aby společnost inkasovala prostředky dříve, než bude hradit své závazky.

Tabulka 7: Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	1,12	1,00	0,96	1,26	1,42
FINIDR, s.r.o.	1,15	1,62	1,24	1,31	1,74
Tiskárna Helbich, a.s.	0,84	1,08	1,08	1,01	1,64

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 8: Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	1,58	1,46	1,54	2,31	2,80
FINIDR, s.r.o.	2,54	2,72	2,02	2,34	3,15
Tiskárna Helbich, a.s.	1,31	1,49	1,55	3,63	1,51

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 9: Doba obratu zásob

Doba obratu zásob (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	7,31	7,60	6,63	2,27	20,95
FINIDR, s.r.o.	16,86	19,17	18,69	31,58	23,24
Tiskárna Helbich, a.s.	9,62	10,18	7,80	7,43	8,40

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 10: Doba obratu závazků

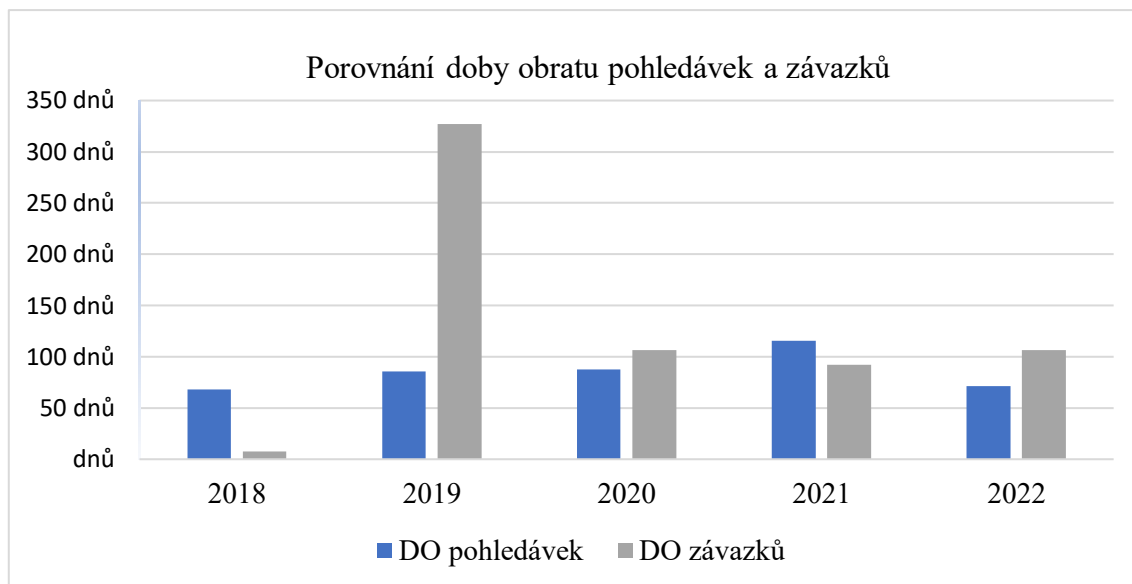
Doba obratu závazků (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	7,31	327,25	106,78	92,00	106,40
FINIDR, s.r.o.	116,05	94,96	137,16	134,11	96,43
Tiskárna Helbich, a.s.	172,37	110,16	79,16	63,98	106,78

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 11: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	68,37	85,52	87,90	115,32	71,13
FINIDR, s.r.o.	74,43	69,61	72,74	76,74	59,16
Tiskárna Helbich, a.s.	67,86	73,65	76,92	61,38	73,95

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2019-2022).

**Graf 3: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o. v letech 2018-2022).

Z výše zpracovaných hodnot v tabulkách, včetně uvedeného grafu, lze pozorovat, že vyjma let 2018 a 2021, vykazuje společnost TISK CENTRUM, s.r.o. ve všech letech vyššího obratu závazků než pohledávek. Tyto výsledky pro společnost nejsou vůbec příznivé, což bylo zmíněno i výše u ukazatele zadluženosti. V případě, že by se společnosti podařilo snížit dobu obratu pohledávek, aby byla schopna inkasovat finanční prostředky dříve než hradit své závazky, vykazovala by společnost lepší likviditu, což by mohlo vést i ke snížení zadluženosti. V případě srovnání konkurenčních společností, je z výše uvedených hodnot v tabulkách patrné, že společnosti se rovněž potýkají se stejnou nepříznivou situací, a to ve všech sledovaných letech. Nejhorší doba je zaznamenána u naší zvolené společnosti v roce 2021, kdy společnost čekala na úhradu svých pohledávek od odběratelů cca 115 dní. Nicméně je nutné brát v potaz i určitou toleranci v závislosti na obchodních vztazích s odběrateli a odvětví.

Zaměříme-li se na obrat aktiv, vykazuje tento ukazatel relativně nízké hodnoty, avšak lze si všimnout, že hodnoty společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. se meziročně zvyšují, z čehož je patrné, že společnost zvýšila své skladové zásoby, v porovnání s předcházejícím obdobím.

V roce 2019, kdy došlo k projevení pandemie zvané COVID-19, lze pozorovat, že společnost právě v tomto období vykazovala nízké hodnoty, a to z důvodu nedostupnosti materiálu na výrobu zakázek, konkrétněji lepenky, což je druh papíru využívaný převážně na výrobu desek u knižních publikací. Tento materiál byl do roku 2019 nakupován převážně od odběratelů z Ukrajiny. Z tohoto důvodu se v současné době TISK CENTRUM, s.r.o. zaměřuje na strategii v rámci svého zásobení. Společnost se snaží udržet základní materiál na skladě, čímž předchází k výkyvům a činí tak výrobní proces plynulý, díky čemuž dochází k nárůstu právě skladových nákladů, což snižuje likviditu společnosti. Z hlediska společnosti je tento fakt příznivý, neboť díky němu zůstává lepší vyjednávací síla vůči dodavatelům, neboť mají více odběrů.

4.1.4 Ukazatel rentability

Ukazatelé rentability patří mezi jedny z nejpodstatnějších ukazatelů využívaných pro hodnocení finanční situace společnosti. V následujících tabulkách jsou opět uvedeny výsledky společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. i výsledky konkurenčních společností.

Tabulka 12: Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (ROA) (%)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	-1,72	0,04	1,62	6,85	5,43
FINIDR, s.r.o.	0,03	0,09	3,85	9,54	10,69
Tiskárna Helbich, a.s.	0,13	0,08	10,19	9,81	13,47

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (%)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	-19,30	3,04	19,03	45,78	38,94
FINIDR, s.r.o.	0,03	3,05	6,24	15,78	18,80
Tiskárna Helbich, a.s.	0,17	1,69	8,18	7,79	24,79

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Tabulka 14: Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) (%)	2018	2019	2020	2021	2022
TISK CENTRUM, s.r.o.	-1,53	0,03	1,69	5,54	3,83
FINIDR, s.r.o.	0,01	0,04	1,96	4,42	4,30
Tiskárna Helbich, a.s.	0,12	0,08	6,43	6,86	5,74

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., FINIDR, s.r.o. a Tiskárna Helbich, a.s. v letech 2018-2022).

Rentabilita společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. v letech 2018–2022 vykazuje pozitivní trend, kdy se všechny tři ukazatele (ROA, ROE, ROS) postupně zlepšují. Po ztrátovém roce 2018 se firmě podařilo stabilizovat hospodaření a dosáhnout vysoké návratnosti vlastního kapitálu, která v roce 2021 kulminovala na hodnotě 45,78 %. Růst rentability lze přičíst především zefektivnění výrobních procesů, optimalizaci nákladů a lepšímu využití kapacit. Kromě toho mohla sehrát roli i modernizace technologií, zvýšení produktivity práce a posílení vztahů se zákazníky. Mírný pokles ukazatelů v roce 2022 však neznamená zhoršení, ale spíše stabilizaci výkonnosti firmy v kontextu rostoucích vstupních nákladů.

4.1.5 Vývoj tržeb a zhodnocení

Závěr finanční perspektivy doplňuje vývoj tržeb společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. v jednotlivých letech.

Z níže zpracovaného grafu je patrné, že společnost dlouhodobě zaznamenává stabilní růst tržeb, přičemž jejich meziroční navýšení dosahuje v průměru 44 tisíc korun. Tento trend naznačuje postupné zvyšování objemu realizovaných zakázek či zvýšení cen poskytovaných služeb. Stabilní růst tržeb je pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. pozitivním signálem, neboť naznačuje jeho schopnost udržet a rozvíjet svou tržní pozici. Zároveň však tento růst naznačuje relativně mírné zvyšování výnosů, což může v dlouhodobém horizontu znamenat nutnost strategických opatření k posílení konkurenceschopnosti a dosažení vyšší dynamiky růstu.



Graf 4: Vývoj tržeb TISK CENTRUM, s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy TISK CENTRUM s.r.o., v letech 2018-2022).

Z hlediska finanční perspektivy společnost TISK CENTRUM, s.r.o. vykazuje v rámci sledovaného období vysokou míru zadluženosti, jež dosahuje přibližně 90 %, což je výrazně nad oborovým průměrem, jenž se pohybuje okolo 46 %. Onen ukazatel značí

silnou závislost společnosti na cizích zdrojích, jež využívá pro své financování, což vede k vyššímu finančnímu riziku. Ačkoliv došlo v průběhu let k poklesu zadluženosti, žádný rok nevykazovala společnost hodnoty srovnatelné s oborovým průměrem, což znamená, že TISK CENTRUM, s.r.o. nadále preferuje externí financování. Tento způsob financování je v tomto případě odůvodněn investicemi do nových technologií, jež jsou v odvětví tisku a výroby publikací nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění kvalitních služeb. Přestože jsou cizí zdroje pro investice do technologií důležité, dlouhodobé udržování takto vysoké zadluženosti může být rizikové, zejména v případě výkyvů v tržbách či nárůstu úrokových sazeb, což by mohlo vést k finančním problémům.

Vysoká zadluženost je pak přímo provázána s nízkou likviditou, což je další významný problém společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. Ukazatel likvidity, konkrétně okamžitá likvidita, se v průběhu let nacházely pod doporučenými hodnotami. Tento problém může být způsoben zejména vysokým objemem krátkodobých závazků a vázáním prostředků v oběžném majetku. Důvodem nízké likvidity je i nerovnováha mezi dobou splatnosti závazků a dobou splatnosti pohledávek. Většina sledovaných let vykazovala delší dobu obratu závazků než pohledávek, což naznačuje, že společnost hradila své závazky dříve, než inkasovala své pohledávky.

Kromě nízké likvidity vykazuje společnost TISK CENTRUM, s.r.o. také poměrně nízké hodnoty obratu aktiv, což značí neefektivní využívání svých aktiv. Tento ukazatel vykazuje meziroční vzrůst, což je známkou zvýšení skladových zásob, jež mohou být důsledkem přípravy na nečekané výkyvy v dodávkách materiálu, jak bylo vidět např. v období pandemie COVID-19, kdy byly problémy s dostupností lepenky.

Rentabilita společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. vykazuje pozitivní trend vývoje, zejména díky výraznému zlepšení po roce 2018. Výsledky ukazují na schopnost firmy efektivně využívat své zdroje a zvyšovat výnosnost, přestože čelí proměnlivému tržnímu prostředí.

4.2 Zákaznická perspektiva

Společnost TISK CENTRUM, s.r.o. si plně uvědomuje, že spokojenost zákazníků a jejich loajalita jsou klíčovými faktory pro jejich dlouhodobý úspěch. V rámci tohoto cíle se

firma zaměřuje na poskytování kvalitních tiskových služeb, jež odpovídají specifickým potřebám různých segmentů zákazníků. Společnost neustále zlepšuje interní procesy a investuje do moderních technologií, čímž zajišťuje špičkovou úroveň svých produktů a služeb.

TISK CENTRUM, s.r.o. segmentuje své zákazníky do tří hlavních kategorií. Prvním segmentem jsou **nakladatelství a vydavatelství**, jež tvoří největší podíl tržeb společnosti. Tato skupina zahrnuje velká a střední nakladatelství a vydavatelství, jež pravidelně objednávají tiskové služby ve vysokých objemech. Druhým segmentem jsou **stálí koncoví zákazníci**, což jsou jednotlivci či organizace, jež pravidelně objednávají publikace a další tiskoviny. Tito zákazníci udržují dlouhodobé obchodní vztahy se společností, což vede ke stabilnímu příjmu. Třetí kategorií jsou **příležitostní koncoví zákazníci**, kteří se obracejí na společnost pro jednorázové služby, příkladem jsou autorská vydání či reklamní materiály. Tento segment představuje menší podíl na obratu, ale přispívá k rozmanitosti a širší zákaznické základně.

Tabulka 15: Rozbor skupiny zákazníků v roce 2022

Skupina zákazníků	Popis	Podíl na obratu
Nakladatelství a vydavatelství	Velká a střední nakladatelství a vydavatelství, pravidelné objednávky	85 %
Stálí koncoví zákazníci	Pravidelně objedávající koncoví zákazníci	10 %
Příležitostní koncoví zákazníci	Jednorázové objednávky od koncových zákazníků	5 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (interně poskytnuté podklady))

Společnost TISK CENTRUM, s.r.o. mimo jiné provádí také pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků, jež je založeno na několika klíčových faktorech. Mezi tyto faktory patří dodržování termínů a jejich potvrzení, cenová politika, příjem zboží, reklamace, úroveň komunikace a zpětné vazby a věrnost zákazníků. Hodnocení se provádí na pětibodové škále, kde 1 značí nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení. Na základě těchto výsledků společnost identifikuje oblast pro zlepšení.

Prvním faktorem je dodržování termínů. Společnost se snaží vždy dokončit zakázku včas, neboť termín je pro zákazníky zásadní. V případě, že dojde k jakémukoliv zpoždění, jako

např. pozdní dodání podkladů ze strany zákazníka či zpoždění z důvodů přesycení výrobní kapacity ze strany společnosti, má to negativní vliv na spokojenost zákazníka. Stupně zpoždění, jako např. prodlení o více než týden, vedou k nespokojenosti zákazníka a mohou ovlivnit dlouhodobou spolupráci. Dalším kritériem je potvrzování dodacích termínů. Je důležité, aby společnost průběžně komunikovala se svými zákazníky a poskytovala jim aktuální informace týkající se stavu jejich zakázky, což napomáhá předejít případným nedorozuměním. V případě, že společnost včas nepotvrdí termín či zákazníkovi neposkytne dostatečné informace, může to vést k frustraci a ztrátě důvěry. Příjem zboží je dalším faktorem, jenž hodnotí spokojenost zákazníka. Ve chvíli, kdy zákazník obdrží objednané zboží, je důležité, aby to bylo v souladu s objednávkou. Pokud dojde k jakémukoli nedorozumění, např. k chybějícím či poškozeným kusům, může to mít negativní dopad na vztah se zákazníkem. Jakost dodávek, tedy reklamace a kvalita výsledného produktu, je klíčová. V případě, že zákazník obdrží produkt, jenž není v požadované kvalitě, např. publikace vytištěny jinými barvami, než bylo požadováno, poškození během přepravy či chybějící doplňkové prvky (např. kapitálek či stužka), je velmi důležité, aby společnost okamžitě reagovala a vyřešila tyto situace. Nedostatečné řešení reklamací či opakující se problémy s kvalitou mohou vést k negativním důsledkům pro vztah s klientem. Úroveň komunikace se zákazníkem je dalším aspektem, jenž má vliv na spokojenost. Kvalitní a včasná komunikace o stavu zakázky, o případných problémech, změnách či o termínu dodání je základem pro budování důvěry a udržení pozitivního vztahu se zákazníkem. Posledním faktorem je věrnost zákazníků. Pokud společnost poskytuje kvalitní produkty a služby, dodržuje termíny a efektivně komunikuje se zákazníky, lze očekávat vysokou míru loajality. Naopak jakékoliv nedostatky v těchto oblastech mohou vést k oslabení vztahů se zákazníky a případnému přechodu ke konkurenci.

Tabulka 16: Systém hodnocení indexu spokojenosti zákazníků

	Dodržování dodacích termínů	Potvrzení dodacích termínů	Přijatelnost ceny	Příjem zboží	Jakost dodávek – reklamace	Úroveň komunikace	Věrnost zákazníka
1	Dodání před termínem/ Včasné dodání	Včasné potvrzení	Cena přijatelná	Bez poškození	Bez reklamace	Rychlá komunikace	Dlouhodobá spolupráce – TOP
2	Do 3 dnů po termínu	Potvrzení s drobnými chybami	Cena trochu vyšší	Drobné problémy	Připomínky	Dobrá komunikace	Spolupráce
3	Do 1 týdne po termínu	Opožděné potvrzení	Cena neodpovídající nabídce	Poškozené zboží	Reklamace	Komunikace přijatelná	Spolupráce i s konkurencí
4	Po termínu o týden	Není potvrzeno	Cena vysoká	Chybějící zboží		Špatná komunikace	Dočasné přerušení spolupráce
5	Po termínu o více než týden	Bez reakce	Cena nepřijatelná	Nevyhovující zboží		Nevyhovující komunikace	Zákazník odchází ke konkurenci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (interně poskytnuté podklady))

Následující tabulka zobrazuje shrnutí výsledného hodnocení spokojenosti zákazníků společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. pro rok 2022. Spokojenost byla v tomto roce vyhodnocena dle největších odběratelů, což jsou právě nakladatelství a vydavatelství společnosti, jež společně tvoří právě 85 % obrátu společnosti.

Tabulka 17: Spokojenost zákazníků

	Průměrné hodnocení		Vyhodnocení	
	01-06/2022	07-12/2022	01-06/2022	07-12/2022
Dodržení dodacích termínů	1,79	1,70	B	B
Potvrzení dodacích termínů	1,23	1,20	A	A
Přijatelnost ceny	2,34	2,26	C	C
Příjem zboží	1,19	1,16	A	A
Jakost dodávek – reklamace	1,69	1,63	B	B
Úroveň komunikace	1,28	1,35	A	A
Věrnost zákazníků	1,72	1,75	B	B
Celkové hodnocení	-	-	B (62 %) A (38 %)	B (59 %) A (41 %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (interně poskytnuté podklady))

Měření zákaznické spokojenosti ukazuje, že společnost TISK CENTRUM, s.r.o. si udržuje stabilní úroveň hodnocení. V 1. pololetí roku 2022 převažovala známka B (61 %) nad známkou A (39 %), ve 2. pololetí došlo k mírnému zlepšení – B (58 %) a A (42 %). Nejhorší hodnocenou oblastí je přijatelnost ceny, což souvisí se zdražováním vstupních materiálů. Přesto si firma udržuje věrnost mnoha zákazníků díky kvalitě služeb a dlouhodobým vztahům. Pokles v ukazateli věrnosti zákazníků souvisí s předchozím výskytem reklamací a nedodržením dodacích termínů, což vedlo k tomu, že někteří zákazníci kvůli předchozí nespokojenosti částečně odešli ke konkurenci. Naopak pozitivně byla hodnocena oblast kvalita zboží a komunikace, které stabilně dosahují známky A.

Výsledky analýzy ukazují, že zákazníci hodnotí společnost pozitivně, přičemž nejvíce oceňovanou oblastí je kvalita tisku. Na druhé straně byly identifikovány oblasti, kde je prostor pro zlepšení, zejména v oblasti cenové politiky či dodržení dodacích termínů.

Společnost se i nadále soustředí na zajištění kvalitní, spolehlivé a efektivní komunikace a posilování vztahů se zákazníky, což jí umožňuje udržet si konkurenceschopnost a stabilitu na trhu

Výsledky analýzy ukazují, že zákazníci hodnotí společnost velmi pozitivně, přičemž nejvíce oceňovanou oblastí je kvalita tisku. Na druhé straně byly identifikovány oblasti, kde je prostor pro zlepšení, zejména v oblasti cenové politiky a komunikace se zákazníky. Společnost se i nadále soustředí na zajištění kvalitní, spolehlivé a efektivní komunikace a posilování vztahů se zákazníky, což jí umožňuje udržet si konkurenceschopnost a stabilitu na trhu.

4.3 Perspektiva interních procesů

Inovační proces ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. začíná zajištěním potřeb zákazníka, což znamená, že společnost důkladně zkoumá, jaké produkty jsou na trhu požadovány. V posledních letech se např. zvyšuje poptávka po ekologických publikacích, což znamená, že TISK CENTRUM, s.r.o. musí reagovat na rostoucí trend udržitelnosti a ekologických materiálů. Zákazníci, zejména školy, ale i nakladatelství, vydavatelství a jednotlivci, hledají knihy vyrobené z recyklovaných materiálů, což je trend, jenž společnost musí začít integrovat do svého výrobního procesu. Kromě ekologických publikací se také zvyšuje poptávka po interaktivních publikacích, což jsou např. knihy pro děti, které obsahují kódy a senzory pro interakci s elektrickým zařízením.

Následně je **určení trhu** kladeno na identifikaci specifických segmentů, jako jsou ekologické knihy pro školní instituce či knihy pro děti, jež podporují interaktivitu prostřednictvím elektronických pomůcek. Jakmile je segment trhu jasně definován, společnost přistupuje k **vytvoření nabídky produktů**, jež zahrnuje specifikaci ekologických publikací, což jsou např. knihy vyráběny z recyklovaného papíru, a interaktivní knihy, jež jsou schopny fungovat s určitým elektronickým zařízením. Tento krok však zahrnuje i výběr vhodných technologií, materiálů a výrobců, jež budou schopni vyhovět těmto specifickým požadavkům.

V provozním procesu dochází k samotné realizaci zakázky, jež se skládá ze dvou hlavních částí **vytvoření výrobku** a jeho **dodání**. TISK CENTRUM, s.r.o. se

v posledních letech zaměřila na zvyšování efektivity výroby prostřednictvím investic do nových technologií, přičemž klíčovým prvkem této strategie byl nákup moderního tiskařského stroje „XL“, vylepšeným o nízkoenergetické LED UV sušení, jež je v České republice ojedinělý a umožňuje efektivnější tisk s nižšími náklady na výrobu. Tento stroj přispívá nejen k vyšší produktivitě, ale také ke kvalitnějšímu tisku, což je zvláště důležité u prémiových a interaktivních publikací. **Dodání výrobku** je rovněž pečlivý proces, přičemž společnost využívá vlastní vozový park k distribuci hotových publikací přímo do nakladatelství, vydavatelství či k jiným odběratelům. Tato forma logistiky umožňuje vyšší kontrolu nad dodacími lhůtami a minimalizaci rizik spojených s externí přepravou. Kromě přímé distribuce nabízí společnost také možnost dočasného skladování publikací po dobu až šesti měsíců, což umožňuje zákazníkům flexibilní odběr zakázky v několika etapách dle jejich aktuálních potřeb. Tento model skladování, který lze označit jako kontingenční skladování, je výhodný zejména pro nakladatelství s omezenou skladovací kapacitou či pro klienty, jež potřebují rozložit distribuci knih v čase. Tento přístup přispívá k vyšší efektivitě dodavatelského řetězce a zajišťuje zákazníkům větší provozní flexibilitu.

Posledním krokem je poprodejní servis, jenž zahrnuje **poskytnutí servisu zákazníkovi**, a tím i **uspokojení jeho potřeb**. Společnost klade důraz na dlouhodobou spolupráci s vydavatelstvím a nakladatelstvím, a proto nabízí nejen základní zákaznickou podporu, ale také služby v podobě dodatečných úprav tisku, řešení reklamací či konzultací k novým zakázkám. TISK CENTRUM, s.r.o. rovněž eviduje zpětnou vazbu od svých zákazníků, jež slouží k neustálému zlepšování kvality poskytovaných služeb. V případě, že dojde k problémům, jako je např. špatná barevná kalibrace či zapomenuté komponenty knih (např. stužka či kapitálek), společnost se snaží tyto nedostatky co nejrychleji napravit. Tento přístup přispívá ke zvyšování spokojenosti zákazníků a posiluje jejich loajalitu.

Celý tento cyklus vede k uspokojení potřeby zákazníka, což je klíčový cíl interních procesů. Díky efektivní inovaci, optimalizovanému výrobnímu procesu a kvalitnímu poprodejnímu servisu si společnost buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky a posiluje svou pozici na trhu knižní výroby.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 18: Perspektiva učení se a růstu – shrnutí

Oblast	Současný stav	Důsledek
Lidský kapitál	Vysoká fluktuace zaměstnanců (>25 %).	Snižuje stabilitu a efektivitu výroby, zvyšuje náklady na zaškolení.
	Možnost profesního růstu (z baličky na tiskařský stroj).	Příležitost k motivaci zaměstnanců a internímu kariéernímu růstu.
	Absence zaměstnaneckých benefitů.	Nízká motivace a loajalita pracovníků.
Vzdělávání a rozvoj	Probíhají interní školení, nejsou však systematicky řízená.	Neefektivní rozvoj zaměstnanců, chybějící kontinuita.
Technologická připravenost	Moderní tiskový stroj „XL“ (jediný v ČR).	Posílení konkurenceschopnosti, nutnost kvalitního personálu.
Inovace	Pravidelná technologická inovace.	Zvýšení kvality produkce a efektivity procesů.

Zdroj: (Vlastní zpracování)

V případě volené společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., jež působí v oblasti polygrafické výroby, má tato dimenze klíčový význam, zejména vzhledem k technické náročnosti produkčního procesu a dynamickému vývoji v oblasti tiskařských technologií.

Z hlediska zaměstnanecké struktury je patrné, že většina pracovníků působí v oblasti výroby, především jako obsluha tiskařských zařízení. Nově nastupující zaměstnanci začínají zpravidla na jednodušších strojích, např. baličce či deskovačce, a teprve na základě dosažených dovedností a zkušeností mohou být přeřazeni na technologicky náročnější stroje, jako jsou tiskové zařízení s automatizovanými systémy řízení. Společnost tak umožňuje přirozený profesní růst v rámci výrobních pozic, který je podmíněn interním školením a praktickým osvojením potřebných znalostí.

Společnost disponuje moderním tiskovým strojem XL, který byl vyvinut ve spolupráci s polygrafickou univerzitou, jak již bylo zmíněno výše. Tento technologický náskok zvyšuje nároky na technické kompetence zaměstnanců, jež jej obsluhují. V rámci procesu obsluhy jsou využívány dotykové digitální panely a software od společnosti Heidelberg, čímž se zvyšuje význam digitální gramotnosti pracovníků ve výrobě.

Na druhé straně však společnost čelí vysoké míře fluktuace zaměstnanců, která se dlouhodobě pohybuje nad 25 %. Tento ukazatel představuje riziko jak pro kontinuitu znalostí, tak pro stabilitu výrobního procesu. Fluktuace se týká zejména provozních pozic, kde zaměstnanci často přicházejí bez předchozí odborné zkušenosti a jsou zatíženi rutinními úkoly, což může vést k demotivaci a nízké loajalitě. Vzhledem k tomu, že společnost nenabízí zaměstnanecké benefity a příležitosti pro další formální vzdělávání jsou omezené, je pravděpodobné, že právě tyto faktory přispívají k nestabilitě pracovních sil.

4.5 Strategická analýza

Součástí komplexního posouzení výkonnosti zvolené společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., prostřednictvím metody Balanced Scorecard, jež klade důraz na provázanost strategických cílů s reálným fungováním jednotlivých oblastí společnosti, je také analýza konkurenčního prostředí. Za tímto účelem bude nejprve aplikována Porterova analýza pěti sil, jež slouží k identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících konkurenční tlak v odvětví, a strategickou pozici společnosti. Následně bude zpracována SWOT analýza, která umožní shrnutí silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti a zhodnocení externích příležitostí a hrozeb, čímž vhodně uzavře analytickou část práce a vytvoří východisko pro návrhovou část.

4.5.1 Porterova analýza pěti sil

Tabulka 19: Porterova analýza pěti sil – shrnutí

Faktor	Hodnocení	Důvod
Potenciální nová konkurence	STŘEDNÍ	Vysoké investice do technologií a strojů jsou bariérou pro nové subjekty, ale menší tiskárny s úzkým zaměřením konkurují.
Konkurence v odvětví	VYSOKÁ	Silná konkurence na trhu, častá cenová válka a tlak na inovace kvůli digitalizaci a online materiálům.
Hrozba nových substitutů	VYSOKÁ	Digitalizace zvyšuje poptávku po e-knihách a online materiálech, což ohrožuje tradiční tiskové produkty.
Vyjednávací síla zákazníků	STŘEDNÍ	Zákazníci mají možnost vybírat mezi více dodavateli, ale loajalita a dlouhodobé smlouvy oslabují jejich vyjednávací sílu.
Vyjednávací síla dodavatelů	STŘEDNÍ	Dodavatelé papíru a strojního vybavení mají vyjednávací sílu, ale diverzifikace dodavatelů snižuje tuto závislost.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potenciální nová konkurence

Vstup nových konkurentů do odvětví polygrafické výroby představuje určité riziko, ačkoliv je v tomto případě limitováno několika významnými bariérami. Jednou z klíčových překážek je vysoká kapitálová náročnost potřebná k pořízení kvalitního technologického vybavení. Moderní tiskařské stroje, zejména ty schopné plnobarevného aoboustranného tisku v jednom průjezdu, jako je zařízení s označením „XL“ s nízkoenergetickým LED UV sušením, jež využívá společností TISK CENTRUM, s.r.o., představují značnou vstupní investici. Tento stroj, vyvinutý ve spolupráci s polygrafickou univerzitou v zahraničí, navíc disponuje unikátními vlastnostmi, které v tuzemsku nejsou běžně dostupné, čímž společnost získává technologickou konkurenční výhodu.

Další bariérou vstupu je vysoká míra specializace a nutnost zkušeného personálu schopného efektivně obsluhovat složitá tisková zařízení. V neposlední řadě je potřeba

zmínit také existující síť vztahů se stálými zákazníky, zejména s vydavatelstvími a nakladatelstvími, která jsou klíčovými odběrateli. Vysoká míra individualizace zakázek a schopnost společnosti flexibilně reagovat na specifické požadavky klientů vytváří další překážku pro nové hráče, kteří by teprve budovali své postavení na trhu.

Z výše uvedeného vyplývá, že ačkoli riziko vstupu nové konkurence existuje, v současnosti jej lze považovat za spíše nízké, a to právě z důvodu vysokých vstupních nákladů, technologické náročnosti a silného postavení stávajících společností s vybudovanou reputací a zákaznickou základnou.

Konkurence v odvětví

Polygrafické odvětví v České republice je charakterizováno silnou konkurenční rivalitou, zejména mezi zavedenými společnostmi s dlouhodobou tradicí a vybudovaným zákaznickým portfoliem. Mezi hlavní konkurenty společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. patří zejména společnost FINIDR, s.r.o. či Tiskárna Helbich, a.s., jež se rovněž specializují na tisk knih, publikací a dalších obdobných produktů. Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně stabilní trh s omezenou možností rychlého růstu poptávky, dochází k intenzivnímu boji o udržení stávajících klientů i získání nových zakázek.

Rivalita je dále posilována nízkou mírou diferenciací produktů – většina firem nabízí srovnatelný rozsah služeb v oblasti tisku, což zvyšuje tlak na cenu a efektivitu zakázek. V tomto kontextu se stává klíčovým faktorem konkurenční výhody kvalita zpracování, rychlost dodání a technologická vyspělost.

Společnost TISK CENTRUM, s.r.o. se snaží od konkurence odlišit prostřednictvím inovací a technologického náskoku, a to převážně tiskařským strojem, jak již bylo výše zmíněno. Tím společnost významně zvyšuje svou efektivitu a zároveň snižuje spotřebu energie, což je atraktivní i z pohledu ekologicky smýšlejících zákazníků.

Významnou roli hraje rovněž individuální přístup ke klientům, zejména k vydavatelům a nakladatelstvím, kterým TISK CENTRUM, s.r.o. nabízí možnost přizpůsobení zakázky podle konkrétních požadavků. Tato flexibilita a orientace na zákazníka představuje další prvek, kterým se společnost snaží posilovat svou pozici na trhu.

Z hlediska budoucí konkurenceschopnosti bude pro společnost klíčové i nadále investovat do technologického rozvoje, kvality služeb a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Hrozba nových substitutů

Hrozba substitutů pro tiskové produkty v současné době představuje významnou výzvu pro tiskové společnosti, včetně společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. S rostoucí digitalizací, změnami v preferencích spotřebitelů a technologickým pokrokem je poptávka po tradičních tištěných materiálech, jako jsou knihy, časopisy a brožury, postupně nahrazována digitálními alternativami.

Jedním z nejvýraznějších substitutů pro tradiční tisk jsou **e-knihy a digitální publikace**, které umožňují čtení knih a publikací na mobilních zařízeních, tabletech či čtečkách. Tento trend má výrazný vliv zejména na trh knih a odborných publikací.

E-knihy jsou cenově dostupnější, snadněji distribuovatelné a mají nižší ekologickou stopu, což je činí atraktivními pro stále více čtenářů, zejména mezi mladšími generacemi, které preferují digitální formáty. Pokud jde o marketing a reklamní materiály, klasické tištěné letáky a katalogy čelí konkurenci z oblasti **multimediálních a interaktivních digitálních nástrojů**. Mnoho společností se dnes soustředí na online reklamu, videa, bannerové kampaně a mobilní aplikace, které poskytují lepší míru interaktivity a měřitelnosti účinnosti. Tato digitalizace nabízí širší možnosti a větší flexibilitu pro zákazníky. Dalším relativně novým substitutem pro tradiční tiskařský průmysl je **3D tisk**, který v některých oblastech (např. prototypování a výroba produktů na zakázku) dokáže nahradit tradiční výrobní procesy. I když se 3D tisk primárně soustředí na výrobu fyzických objektů, jeho potenciál v oblasti výroby personalizovaných a unikátních produktů může do budoucna ohrozit tradiční masovou výrobu tiskovin, zejména v oblasti reklamních předmětů a marketingových materiálů. Významným faktorem, který podporuje substituční trend, je i rostoucí **tlak na ekologickou šetrnost a udržitelnost**. Mnoho společností a spotřebitelů se dnes zaměřuje na snížení spotřeby papíru a dalších materiálů, což může vést k nižší poptávce po tištěných produktech. Tento trend je podporován nejen ekologickými, ale i ekonomickými faktory, protože digitalizace znamená nižší náklady na výrobu a distribuci ve srovnání s tradičními tištěnými materiály.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla odběratelů je klíčovým faktorem, který může ovlivnit strategii společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. V tomto ohledu je důležité vzít v úvahu různé typy odběratelů, mezi které patří především **nakladatelství a vydavatelství**, jež představují významné a pravidelné zákazníky. Tyto subjekty odebírají velké objemy tiskovin, což společnosti umožňuje udržet stabilní příjmy. Vyjednávací síla těchto zákazníků je však silná, protože mají možnost porovnávat nabídky mezi svými konkurenty, čímž mohou tlačit na nižší ceny a lepší podmínky. Vydavatelství, která pravidelně tisknou velké náklady, si mohou vyjednat nižší ceny a flexibilnější podmínky, což znamená, že TISK CENTRUM, s.r.o. musí být schopen nabídnout hodnotu, která tuto konkurenci překoná, např. prostřednictvím **kvality, inovativních technologií** či **rychlosti** při zpracování.

Na druhé straně **koncoví zákazníci**, kteří si přejí vytisknout knihy nebo jiné publikace, vykazují nižší vyjednávací sílu v porovnání s velkými odběrateli. Tento segment je však stále důležitý, zejména pro menší tiskové zakázky. Vyjednávací síla koncových zákazníků je ovlivněna konkurencí na trhu a možností výběru mezi různými tiskárnami, což může vést k tlaku na cenu a podmínky.

Vyjednávací síla odběratelů

Tento faktor je ovlivněn zejména typy odběratelů, mezi něž patří především **nakladatelství a vydavatelství**, jež představují významné a pravidelné zákazníky. Tato skupina zákazníků má vysokou vyjednávací sílu, protože odebírá velké objemy tiskovin, což TISK CENTRUM, s.r.o. umožňuje stabilní příjmy. Nicméně, tyto odběratelské subjekty mají možnost vybírat mezi různými tiskárnami a mohou tedy tlačit na cenu a podmínky, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Vydavatelství, jež tisknou ve velkých nákladech, mají větší prostor pro vyjednávání o nižších cenách a flexibilnějších podmínkách, což znamená, že zvolená společnost musí být schopna nabídnout nejen konkurenceschopné ceny, ale i přidanou hodnotu, jako jsou **kvalitní tiskové technologie, rychlost realizace zakázky a inovativní služby**.

Na druhé straně **koncoví zákazníci**, kteří mají zájem o tisk menších nákladů, např. jednotlivé knihy nebo publikace, vykazují nižší vyjednávací sílu než velcí odběratelé. Tento segment je však stále důležitý, protože přispívá k diverzifikaci portfolia a může přinášet dodatečné příjmy. Vyjednávací síla těchto zákazníků je ovlivněna dostupností konkurence na trhu, což může vést k tlaku na cenu a podmínky. V tomto případě by TISK CENTRUM, s.r.o. mělo využívat svou **flexibilitu**, aby bylo schopné uspokojit specifické požadavky těchto zákazníků, jako je **rychlý tisk**, **personalizace** nebo **možnost objednání malých nákladů**. Také by mělo zůstat konkurenceschopné ve vysoce cenově citlivém segmentu.

4.5.2 SWOT analýza

Tabulka 20: SWOT analýza

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	<p style="text-align: center;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pokročilá technologie a efektivita výroby - Ekologická odpovědnost a udržitelnost - Silná reputace v oboru 	<p style="text-align: center;">W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vysoká fluktuace zaměstnanců - Omezení diverzifikace produktů
Vnější vlivy	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí poptávka po ekologických produktech - Digitalizace a personalizace tiskovin - Expanze na zahraniční trhy - Využití státní podpory pro ekologické iniciativy 	<p style="text-align: center;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Silná konkurence - Hrozba digitalizace a substituce tištěných produktů - Geopolitické riziko a nestabilita dodavatelských řetězců - Změny v regulacích a legislativách EU

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce bude představen návrh aplikace metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. Účelem tohoto návrhu je identifikovat vhodná opatření směřující ke zvýšení celkové výkonnosti podniku prostřednictvím strategického řízení. Sestavení modelu Balanced Scorecard bude vycházet ze znalostí získaných v teoretické části práce a bude reflektovat výsledky provedené analýzy aktuálního stavu společnosti.

Kapitola se zaměří na postupné kroky, které jsou nezbytné pro efektivní zavedení této metody v podmínkách zvolené společnosti. Závěrečná část pak bude věnována zhodnocení potenciálních přínosů i možných rizik, jež mohou být se zavedením této metody ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. spojena.

5.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Úvodním předpokladem pro zavedení metody Balanced Scorecard do podnikového prostředí je jasné rozhodnutí ze strany vedení a aktivní participace vybraných zaměstnanců, jež jsou schopni podpořit celý proces implementace. Ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. se v návaznosti na potřebu strategického řízení a sledování výkonnosti objevuje prostor pro aplikaci tohoto nástroje. Ačkoliv doposud nebyl v podniku využíván žádný ucelený rámec typu BSC, tato diplomová práce přináší návrh implementace, jenž by mohl být využit jako praktický podklad pro případné zavedení do reálného provozu. Vychází z konkrétních poznatků o současném stavu společnosti a je navržen tak, aby umožnil propojení strategických záměrů s každodenní činností jednotlivých oddělení. V budoucnu by mohl sloužit jako nástroj pro systematické řízení výkonnosti, optimalizaci stávajících indikátorů a podporu efektivního rozhodování napříč organizační strukturou společnosti.

5.1.1 Časový harmonogram

Tabulka 21: Časový harmonogram

Fáze projektu	Počet týdnů																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Příprava projektu																						
Zhodnocení a odsouhlasení projektu																						
Vytvoření projektového týmu																						
Proškolení členů týmu																						
Tvorba časového harmonogramu																						
Diskuse se členy týmu																						
Objasnění strategie																						
Vyjasnění vize a strategie																						
Strategická analýza																						
Diskuze se členy týmu																						
Tvorba BSC																						
Stanovení strategických cílů perspektiv																						
Stanovení měřítek a hodnot																						
Vymezení strategických akcí																						
Vytvoření strategické mapy																						
Diskuze se členy týmu																						
Implementace BSC																						
Integrace modelu do systému řízení																						
Seznámení zaměstnanců s BSC																						
Zajištění plynulého chodu																						
Zpětná vazba																						
Časová rezerva																						

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nastínění časového harmonogramu implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. poskytuje přehled o návaznosti jednotlivých kroků a jejich časové náročnosti, což by mělo přispět k efektivnímu průběhu celého procesu. Vzhledem k již zavedenému sledování některých výkonnostních ukazatelů a možnosti využití této práce jako podpůrného materiálu se domnívám, že není nutné zavádění zbytečně prodlužovat. Za optimální délku procesu je považováno 22 týdnů, během nichž lze systém vytvořit a uvést do praxe. Komunikace v rámci projektového týmu by měla být přirozenou součástí všech fází.

Samotný proces implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. je rozdělen do několika na sebe navazujících fází. První z nich se zaměřuje na přípravu projektu, která je plánována na období šesti týdnů. V tomto úvodním období dochází nejprve ke zhodnocení celého záměru a jeho schválení vrcholovým vedením společnosti. Následně je ustanoven projektový tým, jehož členové projdou nezbytným proškolením s cílem zajistit jednotné porozumění a efektivní spolupráci během celého procesu. Do této fáze dále spadá sestavení časového harmonogramu projektu a první pracovní diskuze mezi členy týmu.

Druhá fáze je věnována objasnění strategie podniku a její délka činí tři týdny. V jejím rámci dochází k preciznímu vymezení strategické vize a dlouhodobých cílů společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., přičemž je zohledněna její specializace na knižní tisk a spolupráce s nakladatelstvími a vydavatelstvími. V návaznosti na to je zpracována strategická analýza, jejíž výstupy dále slouží jako základ pro navazující fáze. I zde probíhá průběžná komunikace a konzultace mezi členy projektového týmu.

Třetí fáze, trvající sedm týdnů, je zaměřena na samotnou tvorbu Balanced Scorecard. V jejím průběhu jsou nejprve stanoveny strategické cíle v jednotlivých perspektivách modelu. Na tyto cíle navazuje výběr vhodných měřítek a definování cílových hodnot, na jejichž základě bude v budoucnu hodnocena výkonnost společnosti. Následně dochází k vymezení konkrétních strategických akcí, které povedou k naplnění cílů, a k sestavení strategické mapy. Celý průběh této fáze je opět doprovázen týmovou diskusí a koordinací. Čtvrtá, předposlední fáze, se věnuje samotné implementaci vytvořeného modelu do praxe a je naplánována na pět týdnů. Prvním krokem je integrace Balanced Scorecard do systému řízení podniku. Následně jsou se systémem seznámeni všichni zaměstnanci a

je zajištěn plynulý přechod na nový způsob řízení. V závěru této fáze dochází ke sběru zpětné vazby, která slouží k případné úpravě systému dle reálných zkušeností z provozu. Poslední fází celého procesu je třítydenní časová rezerva, která byla do harmonogramu zařazena z důvodu možné potřeby dodatečného času na úpravy nebo vyřešení nečekaných komplikací. Celková implementace Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. je tak koncipována jako pětiměsíční proces, který umožňuje plynulý přechod od strategického plánování k jeho konkrétnímu naplnění v rámci každodenní praxe.

5.2 Vyjasnění strategie

Strategické směřování společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. je založeno na systematické snaze o posílení pozice stabilního subjektu v oblasti polygrafické výroby se specializací na knižní tisk. Vize společnosti směřuje k **dosažení vedoucího postavení na trhu**, při současném zachování trvalého růstu a důrazu na kvalitu, inovaci a zákaznickou orientaci. Strategická orientace společnosti reflektuje potřebu přizpůsobit se specifickým požadavkům klíčových odběratelů, zejména nakladatelství a vydavatelství, jejichž preference se vyznačují vysokou mírou individualizace, kvality zpracování a časové flexibility. Dlouhodobá udržitelnost této strategie je podpořena investicemi do technologické infrastruktury, přičemž společnost disponuje moderní tiskařskou technologií s LED UV sušením umožňující oboustranný tisk v rámci jednoho průchodu, čímž dochází ke zvyšování efektivity výroby a snižování energetické náročnosti procesu. Tato technologická výhoda, vyvinutá ve spolupráci s akademickým prostředím, představuje významný inovační potenciál v kontextu rostoucích požadavků na ekologickou a ekonomickou udržitelnost produkce. V rámci procesu zavádění systému Balanced Scorecard je nezbytné, aby společnost disponovala přesně formulovanou strategií, která bude sloužit jako výchozí rámec pro formulaci strategických cílů v jednotlivých perspektivách modelu BSC. Strategická formulace společnosti byla zpracována na základě kvalitativního šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedení společnosti a následné analýze současného stavu. Tento postup umožňuje přímou vazbu mezi strategickými prioritami a operativními činnostmi, přičemž výsledné cíle

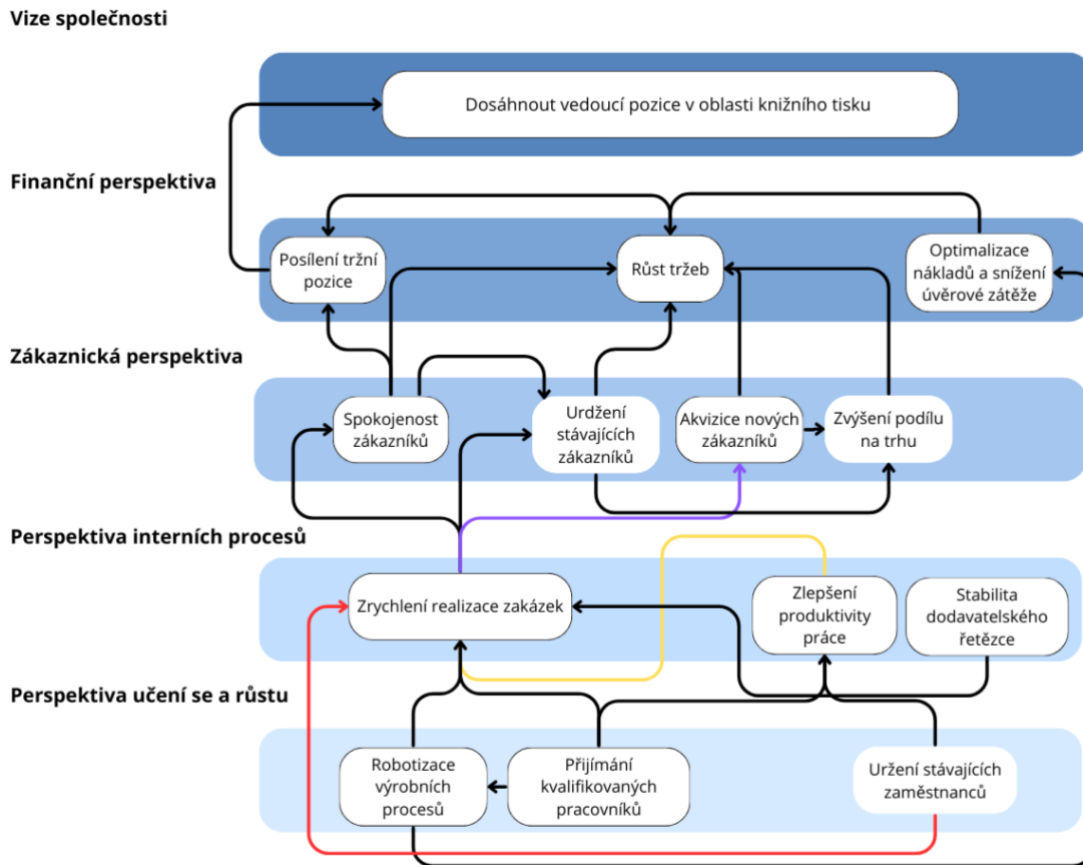
budou sledovány prostřednictvím výkonnostních ukazatelů, které reflektují skutečnou míru naplnění strategické vize a přispívají k dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku.

5.3 Tvorba BSC

V rámci návrhové části zaměřené na implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., představuje zásadní krok definování celkové koncepce BSC modelu s důrazem na identifikaci klíčových strategických cílů odpovídajících čtyřem základním perspektivám tohoto nástroje. Pro efektivní propojení a logické uspořádání těchto cílů je následně vytvořena strategická mapa, která znázorňuje vzájemné kauzální vazby mezi jednotlivými oblastmi výkonu a umožňuje systematické pochopení jejich návaznosti v kontextu dlouhodobé strategie. Důraz je také kladen na to, aby se implementační proces neomezil pouze na kategorizaci měřitelných ukazatelů, ale aby vycházel z hlubšího porozumění strategickým prioritám a jejich dopadům na chod organizace. Právě strategická mapa se tak stává nástrojem, který zajišťuje srozumitelnost a přenositelnost strategie napříč celou organizační strukturou společnosti. V případě zvolené společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., je návrh této mapy založen na identifikovaných slabých stránkách a příležitostech zjištěných během analýzy současného stavu, přičemž výsledná vizualizace slouží jako výchozí rámec pro stanovení konkrétních ukazatelů výkonnosti (KPI). Následuje specifikace cílových hodnot těchto ukazatelů, jejichž dosažení by mělo přispět ke zvýšení celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti v prostředí tiskařského průmyslu.

5.3.1 Vytvoření strategické mapy

Na základě realizovaných rozhovorů a definovaných strategických cílů byla níže sestavena strategická mapa, jež slouží k přehlednému zobrazení. Základem strategické mapy je vize společnosti, na nichž jsou následně navázané jednotlivé perspektivy. Každá strategická část představuje jednotlivé strategické cíle, jež byly zjištěny z provedených rozhovorů. Celkově bylo v rámci provedených rozhovorů zformulováno 13 strategických cílů. Pokud těchto 13 strategických cílů bude splněno, bude následně splněna i vize společnosti.



Obrázek 10: Strategická mapa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategická mapa bude následně popsána od poslední perspektivy, tedy učení se a růstu, neboť chci vyjádřit propojenost mapy od jejich počátku až po vrchol. Ona perspektiva obsahuje celkem tři strategické cíle, jimiž je robotizace výrobních procesů, přijímání kvalifikovaných zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců. Pokud by se společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. podařilo najmout nové kvalifikované zaměstnance, vedlo by to ke zlepšení produktivity práce. Díky novým kvalifikovaným pracovníkům by se společnost mohla soustředit na robotizaci výrobních procesů, což by mohlo zrychlit proveditelnosti zakázek. Udržení stávajících zaměstnanců ukrajinské národnosti je však pro společnost také velmi důležité, a to nejen díky levné pracovní síle, ale i z důvodu znalosti zavedených technologických postupů, což rovněž přispívá k produktivitě práce, ale také ke zrychlení realizace zakázek, a to díky jejich zkušenostem s provozem.

Ve druhé řadě se nachází perspektiva interních procesů, do které byly zaraženy strategické cíle, jako: zrychlení realizace zakázek, zlepšení produktivity práce a stabilita dodavatelského řetězce. Strategického cíle „Zrychlení realizace zakázek“ je možné dosáhnout díky prostřednictvím upevnění vztahu s dodavateli, neboť při rychlejších objednávkách dojde ke zkrácení doby realizace, a to i díky zlepšení produktivity. Právě tento strategický cíl „Zrychlení realizace zakázek“ spojuje tuto perspektivu s perspektivou zákaznickou. V případě, že dojde ke zrychlení realizace zakázek, povede to jak k většímu množství spokojených zákazníků, tak i k udržení stávajících zákazníků.

Třetí patro představuje zákaznickou perspektivu, jež obsahuje nejvíce formulovaných strategických cílů, tedy čtyři. Mezi tyto cíle byla zařazena spokojenost zákazníků, udržení stávajících zákazníků, akvizice nových zákazníků a v neposlední řadě zvýšení podílu na trhu. Mezi těmito strategickými cíli však existuje jistá spojitost. Stávající zákazníci společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. zůstanou věrní v případě, že budou spokojeni, což následně povede k tomu, že mohou služby společnosti dále doporučit, čímž dojde ke zvýšení tržeb. Nově přichozí zákazníci ovlivní převážně zrychlení realizace zakázek, díky čemuž získají svůj objednaný produkt za kratší čas než u konkurenčních společností. Díky tomu společnost TISK CENTRUM, s.r.o. čelí zvýšené produkci svých zakázek, což vede ke zvýšení podílu na trhu. Celkově všechny stanovené cíle mohou vést v zákaznické perspektivě ke zvýšení tržeb.

Poslední perspektiva, jež je znázorněna ve strategické mapě výše, je perspektiva finanční. Zde byli zformulovány celkem tři cíle, mezi něž patří posílení tržní pozice, růst tržeb a optimalizace nákladů a snížení úvěrové zátěže. Pokud bude společnost evidovat růst tržeb, je patrné že to bude ze dvou důvodů. Jedním z nich je zvýšení produkce zakázek a druhým je snížení nákladů, díky robotizaci. Splnění těchto strategických cílů ovlivní a zvýší posílení tržní pozice, což povede k naplnění vize společnosti.

Nejvyššího patra či vrcholu společnost TISK CENTRUM, s.r.o. dosáhne díky splnění všech svých stanovených strategických cílů. Za předpokladu jejich splnění může společnost očekávat splnění i celkové vize společnosti, tedy dosáhnout vedoucí pozice v oblasti knižního tisku.

Níže budou jednotlivé strategické cíle a jejich souvislosti detailněji popsány.

5.3.2 Perspektiva učení se a růstu

Z pohledu perspektivy učení se a růstu byly pro tuto práci stanoveny tři zásadní strategické cíle: rozvoj robotizace ve výrobních procesech směřující k vyšší efektivitě a modernizaci provozu, získávání kvalifikovaných pracovníků s cílem posílit odbornou úroveň lidských zdrojů a stabilizace stávající pracovní síly, která představuje důležitý faktor udržitelného rozvoje a kontinuity podniku.

Robotizace výrobních procesů

První strategický cíl společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. se zaměřuje na robotizaci výrobních procesů, což bylo nedávno testováno prostřednictvím aplikace robotických systémů na stroj V1. Tento systém umožňuje automatizované vyjetí hotové knihy bez přítomnosti pěti zaměstnanců, čímž se výrazně zrychlí výrobní proces, sníží se náklady na pracovní sílu a zajišťuje vyšší přesnost a kvalita výroby.

Tabulka 22: Robotizace výrobních procesů

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Robotizace výrobních procesů	Porovnání počtu hodin zpracování robotem a zaměstnancem	Zkrácení času výroby o 25 %	Pololetně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro dosažení strategického cíle robotizace výrobních procesů je nezbytné stanovit konkrétní hodnoty a definovat kroky, jak jich společnost TISK CENTRUM, s.r.o. dosáhne. Hlavním měřítkem úspěchu bude porovnání času potřebného pro výrobu produktů pomocí robotického systému a manuálních operací zaměstnanců. Cílem je zkrátit celkový čas výroby o 25 %, což přinese výrazné zvýšení efektivity výroby a snížení nákladů na pracovní sílu.

TISK CENTRUM, s.r.o. plánuje tento cíl dosáhnout implementací robotických systémů do vybraných fází výrobního procesu, jako je manipulace s hotovými produkty, balení a třídění. V těchto oblastech již byly provedeny první testy na stroji V1, které prokázaly

pozitivní efekt robotizace, jak ve zrychlení procesu, tak ve snížení nákladů a zajištění vyšší přesnosti. Rozšíření těchto systémů do dalších výrobních fází by mělo přinést podobné výsledky v širším měřítku.

Kromě zkrácení doby výroby bude robotizace přispívat také k vyšší kvalitě produkce, neboť automatizované systémy eliminují lidské chyby a poskytují vyšší stabilitu v rámci výrobního procesu. Zajištění vyšší přesnosti a konzistence výroby je klíčové pro zachování konkurenceschopnosti na poli polygrafie, kde je kvalita produktu zásadní. Společnost bude pravidelně vyhodnocovat dosažené výsledky každých šest měsíců, kdy dojde k porovnání doby zpracování robotem a zaměstnancem na základě konkrétních měřítek. Tato frekvence měření umožní rychlé zjištění, zda implementace robotizace splňuje stanovené cíle, a případně přijmout korekční opatření, pokud výsledky nebudou odpovídat očekáváním.

TISK CENTRUM, s.r.o. se bude rovněž zaměřovat na školení a adaptaci zaměstnanců, kteří budou nové systémy obsluhovat. Tento proces zajistí, že pracovníci budou mít potřebné znalosti a dovednosti k efektivnímu využívání nových technologií. Implementace robotizace tedy nejen přinese technické výhody, ale také pozitivně ovlivní motivaci a loajalitu zaměstnanců, kteří budou schopni se rozvíjet v oblasti moderní technologie.

Dohromady by robotizace měla přinést výrazné zefektivnění celkového výrobního procesu, což společnosti umožní dosáhnout nejen zkrácení doby výroby o 25 %, ale také zvýšení konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti na trhu.

Přijímání kvalifikovaných pracovníků

Druhý strategický cíl se zaměřuje na **přijímání kvalifikovaných pracovníků**, kteří budou odborně dohlížet na zaměstnance ukrajinské národnosti. Tito pracovníci budou zodpovědní za školení a řízení pracovníků, což zajistí optimální pracovní procesy a vysokou kvalitu výroby. Kvalifikovaní pracovníci budou rovněž klíčoví pro motivaci a rozvoj stávající pracovní síly, což povede k efektivnějšímu plnění zakázek a zlepšení produktivity.

Tabulka 23: Přijímání kvalifikovaných zaměstnanců

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Přijímání kvalifikovaných pracovníků	Počet odborných pracovníků na oddělení	Minimálně 1 kvalifikovaný pracovník na každé oddělení	Čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud jde o strategický cíl najímání odborných pracovníků, společnost TISK CENTRUM, s.r.o. bude muset vynaložit vyšší finanční prostředky na přilákání kvalifikovaných odborníků, než je tomu u zaměstnanců ukrajinské národnosti. Ačkoli tento proces může být časově náročný, zajištění kvalitní pracovní síly je nezbytné pro další růst společnosti.

Společnost tedy plánuje dosáhnout tohoto cíle pravidelným přijímáním kvalifikovaných pracovníků do klíčových pozic, kteří budou zodpovědní za odborné vedení a školení pracovníků na výrobních odděleních. Každé oddělení by mělo mít minimálně jednoho kvalifikovaného pracovníka, který bude nejen zajišťovat správné vedení týmu, ale i školení nových pracovníků a implementaci efektivních pracovních metod. Tento přístup pomůže zajistit, že pracovní procesy budou probíhat bez zbytečných komplikací a ve vysoké kvalitě.

Pro efektivní sledování pokroku a splnění tohoto strategického cíle bude kladen důraz na pravidelný monitoring počtu odborných pracovníků na jednotlivých odděleních. Společnost bude každé čtvrtletí provádět vyhodnocení počtu kvalifikovaných pracovníků a případně přijímat opatření k doplnění těchto pozic, pokud by se ukázalo, že na některých odděleních je potřeba více odborného personálu. Tato frekvence měření umožní flexibilně reagovat na potřeby společnosti a zajistit, že cílový stav bude splněn v optimálním časovém horizontu.

Udržení stávajících zaměstnanců

Třetí strategický cíl společnosti se zaměřuje na udržení a motivaci stávajících zaměstnanců, především těch ukrajinské národnosti, kteří tvoří významnou část pracovní síly. TISK CENTRUM, s.r.o. by se mělo snažit vytvářet pozitivní pracovní prostředí, které zahrnuje individuální přístup k zaměstnancům, podporu jejich profesního růstu a implementaci motivačních programů. Tyto programy, jako jsou benefity a odměny

za dlouhodobou spolupráci, mají za cíl snížit fluktuaci zaměstnanců a zajistit stabilitu týmu, což přispěje k dlouhodobé efektivitě a konkurenceschopnosti společnosti. Pro udržení stávajících zaměstnanců je doporučeno pokračovat v možnosti využívání služebních aut pro manažery. Dále je také doporučeno hodnotit zaměstnance pracující u výrobních linek, aby cítili, že si společnost váží jejich loajality a zkušeností, a to ať už formou benefitních balíčků či stravenkového paušálu.

Tabulka 24: Udržení stávajících zaměstnanců

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Udržení stávajících zaměstnanců	Výška částky na benefity pro zaměstnance	5 % nárůst investic do benefitů ročně, fluktuace pod 10 %	Ročně (benefity) Pololetně (fluktuace)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Investice do benefitů pro zaměstnance, jako jsou např. stravenky, flexibilní pracovní doba nebo příspěvky na vzdělávání, jsou nezbytné pro zajištění vysoké úrovně zaměstnanecké spokojenosti. Tato investice pomůže zlepšit pracovní morálku, zvýšit loajalitu a motivaci pracovníků, což přispěje k jejich dlouhodobému setrvání ve společnosti. Součástí motivace zaměstnanců bude také poskytování příležitostí pro profesní růst, např. prostřednictvím interních školení a kariérního postupu.

Pro efektivní sledování pokroku v této oblasti bude měření probíhat na dvou úrovních. První úroveň se zaměřuje na výši investic do benefitů pro zaměstnance, přičemž cílem je každoroční nárůst o 5 % v této oblasti. Tento nárůst bude indikátorem toho, že společnost i nadále zvyšuje své investice do spokojenosti zaměstnanců. Druhá úroveň měření se zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců, přičemž cílem je udržet míru fluktuace pod 10 % ročně. Tento ukazatel bude pravidelně monitorován každých šest měsíců a poskytne klíčové informace o efektivitě motivačních a retenčních programů.

Tento dvojitý přístup k měření umožní společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. flexibilně reagovat na potřeby svých zaměstnanců a optimalizovat motivační programy tak, aby přispívaly k dlouhodobé stabilitě a úspěchu společnosti.

5.3.3 Perspektiva interních procesů

V rámci perspektivy interních procesů se společnost zaměří na tři klíčové strategické cíle: zrychlení realizace zakázek, zvýšení produktivity práce a zajištění stability dodavatelského řetězce. Tyto oblasti jsou zásadní pro dosažení vyšší efektivity výroby, lepšího plnění požadavků zákazníků a dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti.

Zrychlení realizace zakázek

V rámci perspektivy interních procesů bylo **zrychlení realizace zakázek stanoveno** jako první strategický cíl. V současnosti tento proces ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. trvá přibližně 6 až 12 týdnů, což je závislé na objemu a náročnosti objednávky. Tento časový rámec je ovlivněn několika faktory, mezi něž patří nejen složitost tiskového procesu, ale i externí faktory, jako je nedostatečné dodání potřebných dokumentů ze strany zákazníka či špatná komunikace mezi zákazníkem a společností. K tomu se přidává i proces objednávání materiálů, zejména v případě specifických požadavků, kdy čekání na materiál může prodloužit celkovou dobu realizace.

Tabulka 25: Zrychlení realizace zakázek

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zrychlení realizace zakázek	Doba od objednání po dodání zakázky	Zkrácení z 6–12 týdnů na 4–8 týdnů	Čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost si je vědoma těchto slabých míst, a proto zavádí nový proces předobjednávky, jež má za cíl zkrátit dobu čekání a zvýšit efektivitu celého procesu. Tento nový krok zahrnuje zařazení vstupních informací o požadavcích na papír a dalších specifikacích zakázky již v počáteční fázi. Díky tomu bude možné předem objednat potřebný materiál a připravit všechny nezbytné podklady, což výrazně urychlí následnou realizaci zakázky. Tento proces je v souladu s cílem zrychlit dobu realizace zakázek na 4-8 týdnů a zároveň zlepšit komunikaci mezi zákazníkem a společností. Současně se očekává, že tento krok přispěje k optimalizaci plánování, zvýšení zákaznické spokojenosti a posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu polygrafických služeb.

Pro efektivní sledování naplnění tohoto strategického cíle bude pravidelně vyhodnocována průměrná doba realizace zakázek, a to čtvrtletně. Vývoj tohoto ukazatele umožní společnosti pružně reagovat na případné nedostatky a dále optimalizovat své vnitřní procesy.

Stabilita dodavatelského řetězce

Se zrychlením realizace zakázek úzce souvisí i další strategický cíl společnosti TISK CENTRUM, s.r.o., kterým je zajištění stability dodavatelského řetězce. Udržitelný a spolehlivý dodavatelský systém je klíčovým faktorem pro plynulou výrobu a dodržování sjednaných termínů. Z tohoto důvodu společnost posiluje své aktivity zaměřené na upevnění vztahů s klíčovými dodavateli, jejichž stabilita přímo ovlivňuje schopnost společnosti flexibilně a včas reagovat na požadavky zákazníků.

Současná strategie zahrnuje pravidelnou komunikaci s dodavateli a monitoring jejich spolehlivosti, zejména ve schopnosti dodávat materiál v požadované kvalitě a včas.

Tabulka 26: Stabilita dodavatelského řetězce

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Stabilita dodavatelského řetězce	Podíl včasných dodávek od dodavatelů (%)	$\geq 95 \%$	Čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě analýzy současného stavu společnost TISK CENTRUM, s.r.o. plánuje implementaci systému včasného objednávání materiálů. Tento systém bude vycházet z pravidelné predikce poptávky založené na historických datech, sezónních výkyvech a očekávaném vývoji objednávek. Díky tomu bude možné předem zajistit adekvátní zásoby klíčových materiálů a výrazně snížit riziko výpadků v zásobování. Dalším důležitým prvkem zvolené strategie je uzavírání dlouhodobých rámcových smluv s vybranými dodavateli. Tyto smlouvy poskytnou větší jistotu při plánování objemů dodávek, zajistí přednostní odbavení objednávek a umožní rychlejší reakci na případné změny ve výrobním plánu. Kromě toho společnost zvažuje diverzifikaci svého dodavatelského portfolia, čímž by se eliminovalo riziko nadměrné závislosti na omezeném počtu

dodavatelů. Zmiňovaný přístup zvýší odolnost celého řetězce vůči neočekávaným výpadkům či problémům v dodavatelském prostředí.

Úspěšnost zavedených opatření bude pravidelně vyhodnocována na základě klíčového ukazatele – míry včasného dodání materiálů. Cílový stav je stanoven na minimálně 95 % spolehlivosti dodavatelů, což bude sledováno na čtvrtletní bázi. Tento systém měření umožní nejen průběžné sledování efektivity zavedených opatření, ale i včasnou identifikaci odchylek a přijetí nápravných kroků. Stabilita dodavatelského řetězce se tak stává klíčovým prvkem celkové optimalizace interních procesů a zároveň předpokladem pro udržení vysoké úrovně zákaznické spokojenosti a konkurenceschopnosti společnosti TISK CENTRUM, s.r.o.

Zlepšení produktivity práce

Zlepšení produktivity práce v rámci společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. představuje klíčový strategický cíl, jehož dosažení je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti na dynamickém trhu. Tento cíl je součástí širší strategie zaměřené na optimalizaci interních procesů, jež se neustále vyvíjejí v reakci na technologické inovace a měnící se požadavky zákazníků. Společnost si plně uvědomuje, že produktivita práce není pouze výsledkem technologických inovací, ale i efektivního řízení lidských zdrojů, což zahrnuje jak zajištění odborné kvalifikace, tak motivace zaměstnanců k dosažení vyšších výkonů.

V současné době TISK CENTRUM, s.r.o. klade důraz na investice do školení a rozvoje zaměstnanců, což má přímý vliv na jejich produktivitu a spokojenost. Motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli v dosažení tohoto cíle, přičemž firma vychází z principu, že vysoká kvalifikace a odborné dovednosti přispívají k efektivitě práce a kvalitě výstupů. S tímto záměrem vedení společnosti implementuje komplexní systém odměňování, který je zaměřen na podporu zaměstnanců v dosahování výkonových cílů. Tento systém zahrnuje nejen finanční bonusy za splnění konkrétních cílů, jako je zkrácení doby realizace zakázek, ale i zlepšení kvality výstupu. V rámci tohoto přístupu bude rovněž kladen důraz na podporu týmové spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními, protože efektivní komunikace a koordinace mezi pracovníky mají přímý vliv na rychlost a kvalitu zpracování zakázek.

Tabulka 27: Zlepšení produktivity práce

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zlepšení produktivity práce	Počet zakázek zpracovaných na jednoho zaměstnance	Zvýšení o 10 % oproti výchozímu stavu.	Čtvrtletně
	Počet absolvovaných školení na zaměstnance	2 školení na zaměstnance	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zlepšení produktivity práce se plánuje zkrácení doby realizace zakázek a zvýšení objemu zpracovaných zakázek. K tomu dojde prostřednictvím pravidelných analýz pracovních procesů a implementace nových nástrojů pro plánování a optimalizaci výroby. Zaměstnanci budou školeni na moderní technologie a efektivní pracovní postupy, včetně time managementu a zlepšení organizačních dovedností. Tento přístup zajistí efektivní využívání kapacit a minimalizaci chybovosti, což povede k dosažení stanoveného cíle zvýšení počtu zakázek zpracovaných na jednoho zaměstnance, a to o 10 %. Další klíčovou složkou je implementace výkonnostního systému odměňování, který bude zaměstnance motivovat k dosažení konkrétních cílů, jako je zkrácení doby realizace zakázek a zvýšení objemu zpracovaných zakázek. Tento systém bude zahrnovat finanční bonusy a další formy uznání na základě měřitelných výsledků, což podpoří jak individuální, tak týmovou výkonnost. Systém bude navržen tak, aby zaměstnanci byli pravidelně motivováni k dosahování nadstandardních výsledků.

Plán školení a rozvoje zaměstnanců je další zásadní složkou zlepšení produktivity. Každý zaměstnanec bude mít individuální plán profesního rozvoje, který bude zahrnovat minimálně dvě školení ročně, zaměřená na technické dovednosti a soft skills. Tato školení budou zaměřena na nové technologie, optimalizační nástroje a měkké dovednosti, jako je týmová spolupráce a efektivní komunikace. Po absolvování školení budou zaměstnanci hodnoceni na základě implementace nově získaných dovedností do každodenní praxe.

Pro zajištění dosažení cílů bude implementován pravidelný monitoring a hodnocení výkonu. Měsíční a čtvrtletní vyhodnocení výkonnosti zaměstnanců zajistí průběžné přizpůsobování strategií a metod, což povede k trvalému zlepšování produktivity. Tento přístup bude zahrnovat pravidelnou analýzu výsledků a flexibilní přizpůsobování školení a pracovních procesů aktuálním potřebám.

Díky těmto opatřením se očekává dlouhodobý růst produktivity, což přispěje k udržení konkurenceschopnosti a stabilitě společnosti na trhu.

5.3.4 Zákaznická perspektiva

Pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. byly stanoveny strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy, které jsou navrženy tak, aby podpořily její dlouhodobý růst a stabilitu na trhu knižního tisku.

Spokojenost zákazníků

V rámci zákaznické perspektivy se společnost TISK CENTRUM, s.r.o. soustředí na budování dlouhodobých a důvěryhodných vztahů se svými odběrateli. Vzhledem k charakteru trhu, na kterém působí, je diferencujícím faktorem zejména vysoká úroveň zákaznického servisu, kvalita finálních produktů a flexibilita při zpracování specifických požadavků. Na základě zhodnocení současné situace byl jako klíčový strategický cíl identifikován růst spokojenosti zákazníků, a to především prostřednictvím udržení vysokého standardu zákaznické podpory, zefektivnění komunikace a optimalizace průběhu realizace zakázek.

Společnost klade důraz na individuální přístup, kdy každý klient má možnost konzultovat zakázku přímo s jednatelem firmy. Tím dochází k přesnému sladění očekávání zákazníka s technologickými možnostmi společnosti, čímž se minimalizuje riziko nedostatků a reklamací. V návaznosti na technologický rozvoj navíc firma investovala do nového tiskařského stroje vybaveného LED UV sušením, který umožňuje rychlejší a kvalitnější produkci, což má přímý dopad na zkrácení dodacích lhůt a zvýšení celkové zákaznické spokojenosti.

Tabulka 28: Spokojenost zákazníků

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Podíl pozitivních hodnocení v dotaznících spokojenosti	Min. 90 % pozitivních odpovědí	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dosažení cíle zvýšení spokojenosti zákazníků bude realizováno prostřednictvím několika provázaných opatření, která se zaměřují na zajištění kvality služeb, individuální přístup a technologické inovace. Prvním krokem je systematizace sběru zpětné vazby. Společnost zavede pravidelné zákaznické dotazníky distribuované po dokončení zakázky, přičemž získaná data budou analyzována a vyhodnocována na úrovni vedení. Výsledky těchto analýz budou sloužit k identifikaci oblastí s potenciálem ke zlepšení a následnému přijetí adekvátních opatření.

Dále bude kladen důraz na zvyšování kvalifikace zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníky, a to formou interních školení zaměřených na asertivní a empatický přístup, řešení konfliktních situací a proaktivní zákaznickou podporu. Individuální přístup zůstane nadále jedním z hlavních pilířů strategie – možnost osobní konzultace s jednatelem firmy bude vnímána jako konkurenční výhoda, která posiluje důvěru zákazníků ve firmu. V technologické oblasti bude pokračovat obnova a modernizace strojového vybavení. Nový tiskařský stroj s LED UV technologií již nyní přináší znatelné zrychlení výroby a vyšší tiskovou kvalitu, což umožňuje rychlejší dodání zakázek bez kompromisů na kvalitě. Tím dochází nejen ke zkrácení dodacích lhůt, ale i ke snížení reklamací a zvýšení spokojenosti klientů. Tato opatření, v kombinaci s pravidelným monitoringem zpětné vazby, vytvoří uzavřený cyklus neustálého zlepšování. Výsledkem bude upevnění loajality stávajících zákazníků a potenciální nárůst nových zakázek prostřednictvím pozitivního doporučení, což přispěje k dlouhodobé stabilitě a konkurenceschopnosti společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. na trhu.

Udržení stávajících zákazníků

Udržení stávajících zákazníků představuje pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. zásadní strategickou prioritu. Na vysoce konkurenčním trhu tiskařských služeb, kde rozhoduje jak cena, tak kvalita, se stabilní a loajální zákaznická základna stává klíčovým faktorem dlouhodobé udržitelnosti a růstu. Vzhledem k tomu, že získání nového zákazníka bývá finančně náročnější než udržení stávajícího, zaměřuje se společnost na prohlubování vztahů se současnými klienty prostřednictvím individuální péče, včasné a kvalitní realizace zakázek a zajištění bezproblémové komunikace.

Na základě analýzy zákaznického portfolia bylo identifikováno, že většina výnosů plyne od pravidelně se vracejících klientů. To potvrzuje význam budování loajality a důvěry

skrze systematický přístup k zákaznickému servisu, průběžnou péči i následný servis po realizaci zakázek.

Tabulka 29: Udržení stávajících zákazníků

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Udržení stávajících zákazníků	Podíl vracejících se zákazníků	Min. 85 %	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K naplnění cíle udržení stávajících zákazníků zavede společnost TISK CENTRUM, s.r.o. systematické sledování míry zákaznické retence, na jehož základě bude možné identifikovat změny v chování klientů a včas reagovat cílenou péčí. Klíčovou roli v tomto procesu bude hrát individuální přístup, který zahrnuje přidělení odpovědného pracovníka pro každého klíčového klienta, pravidelnou komunikaci a poskytování nadstandardních služeb. Zároveň dojde k posílení zákaznického servisu, a to prostřednictvím rozšíření nabídky služeb – např. možností rezervace výrobní kapacity, grafického poradenství či konzultací při výběru materiálů. Cílem je vytvořit kvalitní zákaznickou zkušenost, která podporuje loajalitu a dlouhodobou spolupráci. Důraz bude kladen i na informovanost zákazníků, a to formou pravidelné a transparentní komunikace o novinkách, dostupnosti technologií a materiálů. Kombinací těchto kroků se očekává udržení vysoké míry spokojenosti a dlouhodobé retence klíčových klientů.

Akvizice nových zákazníků

Třetím strategickým cílem v rámci zákaznické perspektivy se společnost TISK CENTRUM, s.r.o. rozhodla zaměřit na akvizici nových segmentů zákazníků a rozšíření podílu na trhu. Dosud se firma soustředila primárně na spolupráci s nakladatelstvími a vydavatelstvími, která tvoří jádro jejího zákaznického portfolia. Ačkoli tento segment vykazuje stabilní vývoj, vedení společnosti si je vědomo potřeby diverzifikovat příjmy a eliminovat závislost na úzké skupině odběratelů.

V reakci na tuto skutečnost společnost plánuje cílené rozšíření svých služeb směrem ke koncovým zákazníkům – jednotlivcům, firmám a institucím, které mají specifické požadavky na tisk. Tato změna strategie má za cíl nejen zvýšit objem zakázek, ale také

rozšířit tržní přítomnost společnosti v segmentu malonákladového a zakázkového tisku, čímž dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti a celkového tržního podílu.

Tabulka 30: Akvizice nových zákazníků

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Akvizice nových zákazníků	Podíl nových zákazníků mimo segment vydavatelství a nakladatelství	Získání min. 10 nových firemních či individuálních zákazníků	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K dosažení strategického cíle navýšení podílu na trhu prostřednictvím akvizice nových zákazníků mimo tradiční vydavatelský segment bude společnost realizovat soubor cílených marketingových a obchodních aktivit. Zásadním krokem bude definování atraktivní nabídky pro nové cílové skupiny, včetně přizpůsobení produktového portfolia potřebám firemních klientů a individuálních odběratelů. Nabídka bude klást důraz na flexibilitu, rychlou dodací lhůtu a vysokou kvalitu zpracování – faktory, které jsou v zakázkovém tisku klíčové.

Marketingová strategie bude podpořena rozšířením online komunikace, včetně aktualizace webových stránek s cílenou prezentací služeb pro nové segmenty zákazníků, optimalizací pro vyhledávače (SEO) a kampaněmi na sociálních sítích zaměřenými na malé a střední podniky. V rámci přímého oslovování budou realizovány nabídky formou e-mailingu, případně osobních schůzek s potenciálními partnery. Kromě toho bude společnost prezentovat své služby na odborných veletrzích, akcích a v tištěných médiích zaměřených na firemní zákazníky.

Pro podporu konverze nových zákazníků bude rovněž zavedena atraktivní cenová politika pro první zakázky a možnost individuální konzultace přímo s vedením společnosti, což umožní pružně reagovat na specifické požadavky a budovat důvěru. Úspěšnost těchto opatření bude pravidelně sledována skrze analýzu počtu nově získaných zákazníků a jejich následné aktivity, což poskytne podklady pro případné úpravy v obchodní strategii. Cílem je vytvořit nové stabilní vztahy mimo tradiční segment a posílit tak tržní pozici firmy v širším konkurenčním prostředí.

Zvýšení podílu na trhu

Společnost TISK CENTRUM, s.r.o. působí na vysoce konkurenčním trhu knižního tisku, kde klade důraz na kvalitu zpracování a individuální přístup ke každé zakázce. Aby zvýšila svůj podíl na trhu, začala firma proaktivně posilovat svou viditelnost prostřednictvím marketingových aktivit. Tyto kroky reagují na potřebu odlišit se od konkurence a lépe komunikovat své technologické výhody a přidanou hodnotu služeb, jako je například nový tiskový stroj s technologií LED UV sušení, který výrazně zvyšuje kvalitu a rychlost zpracování.

Tabulka 31: Zvýšení podílu na trhu

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení podílu na trhu	Počet nové získaných zakázek v oblasti knižního tisku	Nárůst o 15 %	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za účelem zvýšení podílu na trhu plánuje společnost TISK CENTRUM, s.r.o. systematické zviditelnění své značky a rozšíření povědomí o svých službách mezi potenciálními zákazníky. Klíčovým nástrojem bude aktivní účast na odborných veletrzích, výstavách a konferencích zaměřených na knižní produkci a tisk, kde má firma možnost prezentovat své technologické inovace, zejména nové tiskové zařízení s LED UV sušením. Tento prvek představuje výraznou konkurenční výhodu, jelikož zajišťuje ostrý tisk bez rozmazání a zkracuje dobu výroby. Zároveň bude posílena marketingová komunikace směrem k cílovým skupinám – nakladatelstvím, tiskovým agenturám i firmám s potřebou kvalitního tisku. Společnost využije digitální kanály včetně sociálních sítí, odborných online portálů a přímého oslovování vybraných zákazníků. Součástí strategie bude také tvorba referencí a případových studií z realizovaných projektů, které zdůrazní kvalitu, spolehlivost a technologickou vyspělost společnosti.

Úspěšnost této strategie bude sledována prostřednictvím meziročního srovnání objemu nových zakázek. Pravidelná analýza výsledků umožní flexibilní přizpůsobení aktivit aktuální situaci na trhu a pomůže dlouhodobě posílit postavení Tisk Centrum mezi předními poskytovateli knižního tisku.

5.3.5 Finanční perspektiva

Posílení tržní pozice

Posílení pozice představuje klíčový strategický cíl zvolené společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. v rámci finanční perspektivy Balanced Scorecard. Tento cíl zahrnuje stabilizaci stávajícího postavení společnosti na trhu knižního tisku a zároveň podporu růstu prostřednictvím zvyšování tržeb. Firma v tomto směru využívá cílené investice do modernizace technologického vybavení, čímž reaguje na rostoucí nároky zákazníků na kvalitu a efektivitu tisku. Tyto investice zároveň zajišťují vyšší konkurenční schopnost, což je předpokladem pro dlouhodobý finanční růst.

Tabulka 32: Posílení tržní pozice

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Posílení tržní pozice	Meziroční změna tržeb společnosti	Růst tržeb o 10 %	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dosažení cíle posílení tržní pozice bude založeno na kombinaci technologických inovací, zvýšení provozní efektivity a aktivního přístupu k trhu. TISK CENTRUM, s.r.o. investovala do moderních tiskových zařízení, mezi něž patří např. tiskařský stroj XL vybavený technologií LED UV sušení. Tento stroj přispívá ke zrychlení tiskových procesů, zlepšení kvality výstupu a rozšíření možností tisku speciálních zakázek, čímž se zvyšuje atraktivita nabídky pro stávající i nové zákazníky.

Dalším krokem k posílení tržní pozice je rozšíření zákaznického portfolia napříč jednotlivými segmenty trhu a zároveň zajištění vyšší loajality stávajících klientů díky individuálnímu přístupu a stabilní kvalitě služeb. Společnost rovněž plánuje efektivní využití kapacitních možností nových technologií, které umožní realizovat větší objem zakázek bez nutnosti výrazného nárůstu nákladů, což se pozitivně promítne do růstu tržeb i celkové ziskovosti.

Finanční výkonnost bude pravidelně monitorována na základě meziročního srovnání výnosů z hlavních činností, což umožní pružně reagovat na případné výkyvy a upravit strategii v souladu s aktuálním vývojem na trhu. Tímto přístupem si společnost zajistí stabilní růst a dlouhodobé upevnění své pozice v oblasti knižního tisku.

Udržení stávajících trendů růstu tržeb

Udržení stávajících trendů růstu tržeb představuje důležitý strategický cíl, který přímo souvisí s dlouhodobou stabilitou a finančním zdravím společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. Růst tržeb je indikátorem efektivního fungování obchodní a výrobní strategie, ale také nezbytným předpokladem pro budoucí investice do rozvoje firmy – ať už se jedná o modernizaci technologií, rozšíření výrobních prostor nebo zvýšení kapacit. Tento cíl je proto úzce propojen s ostatními oblastmi Balanced Scorecard, především s interními procesy a zákaznickou perspektivou.

Tabulka 33: Udržení trendu růstu tržeb

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Udržení trendu růstu tržeb	Meziroční růst tržeb a počet zakázek	Růst tržeb o 8 % a nárůst zakázek o 10 %.	Ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategie k dosažení tohoto cíle je postavena na udržení stávajícího zákaznického portfolia a paralelním získávání nových zakázek, čímž dochází k diverzifikaci příjmů a minimalizaci rizik spojených se závislostí na úzké skupině odběratelů. Společnost bude dále rozšiřovat své obchodní aktivity, včetně aktivního oslovování potenciálních zákazníků z různých segmentů, jako jsou firemní klienti, instituce či jednotlivci s individuálními požadavky na tisk.

Důležitou roli hraje také důraz na kvalitní zákaznický servis, který zajišťuje vysokou míru spokojenosti, a tím i opakované zakázky. Společnost plánuje podporovat loajalitu stávajících klientů prostřednictvím personalizovaného přístupu, konzultací a flexibilního řešení požadavků. Současně probíhá interní optimalizace procesů a zvyšování efektivity výroby, což umožňuje zpracovat větší objem zakázek v kratším čase, aniž by došlo ke snížení kvality.

Vývoj tržeb bude sledován měsíčně s důrazem na porovnání s předchozími obdobími, čímž bude možné včas identifikovat odchylky a operativně reagovat. Tímto systematickým přístupem bude společnost schopna dlouhodobě udržet pozitivní trend růstu tržeb a zajistit si finanční stabilitu potřebnou pro realizaci plánovaných investic.

Optimalizace nákladů a snížení úvěrové zátěže

Třetím klíčovým cílem finanční perspektivy je optimalizace nákladů a s tím související snížení úvěrové zátěže společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. Tento cíl je zásadní pro dosažení dlouhodobé finanční stability a flexibility firmy, zejména po roce 2019, kdy společnost realizovala vysoké investice do výrobních technologií a infrastruktury. Efektivní nákladové řízení a postupné snižování zadlužení umožní firmě lépe čelit výkyvům trhu, investovat do dalšího rozvoje a posílit svou pozici mezi konkurencí.

Tabulka 34: Optimalizace nákladů a snížení úvěrové zátěže

Strategický cíl	Měření	Cílová hodnota	Frekvence měření
Optimalizace nákladů a snížení úvěrové zátěže	Provozní náklady v poměru k tržbám, poměr dluhu k aktivům.	Snížení provozních nákladů o 5 %, pokles dluhu k aktivům pod 50 %.	Čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost plánuje dosáhnout tohoto cíle především prostřednictvím optimalizace výrobních procesů, která povede k efektivnějšímu využívání surovin, energií a strojních kapacit. Důraz je kladen na digitalizaci plánování zakázek, optimalizaci výrobních dávek a prevenci prostojů, čímž se sníží přímé výrobní náklady bez negativního dopadu na kvalitu.

Kromě toho společnost zavede systematické sledování a analýzu provozních nákladů v jednotlivých oblastech (materiál, energie, služby, opravy), aby bylo možné identifikovat a eliminovat neefektivní výdaje. V oblasti úvěrového zatížení bude cílem postupné splácení závazků z předchozích investic v kombinaci s omezením potřeby nového financování, a to i díky lepšímu cash flow z vyšší produktivity a tržeb.

Pravidelné čtvrtletní hodnocení ukazatelů, jako je poměr dluhu k aktivům a náklady v poměru k výnosům, umožní včasné korekce strategie. Tento přístup zajistí, že společnost bude schopna v dlouhodobém horizontu udržet zdravou finanční strukturu a efektivní provoz.

5.4 Proces rozšíření BSC

V této fázi rozšíření systému Balanced Scorecard (BSC) se společnost TISK CENTRUM, s.r.o. posouvá od návrhu strategie ke konkrétní realizaci v každodenní praxi. V tomto momentě se ukazuje, jak jednotlivé týmy a pracovníci přispívají k dosažení stanovených strategických záměrů. Zavádění BSC by mělo probíhat napříč celou organizací a jednotlivé úrovně řízení se mají postupně zapojovat systémem řízení.

Je důležité přesně určit odpovědnosti a pravomoci, které se vztahují ke konkrétním strategickým cílům. Klíčovým předpokladem úspěšného zavedení této metody je aktivní zapojení zaměstnanců všech úseků. Zaměstnanci musí vědět, proč jsou určité výkonnostní ukazatele sledovány, jak souvisejí s rozvojem společnosti a jak jejich vlastní práce ovlivňuje dosažení podnikových výsledků.

BSC má potenciál sjednotit zaměstnance v chápání firemních priorit. Proto je nutné důsledně a srozumitelně komunikovat, jaký přínos tato metoda firmě přinese – např. v oblasti produktivity, lepší orientace na zákazníka nebo zkvalitnění vnitřních procesů. Každý tým by měl analyzovat, které cíle může ovlivnit, a podle toho upravit své činnosti. Zároveň ale musí být zachována vazba na celofiremní strategii.

Ne všechny cíle a ukazatele se hodí pro všechna oddělení. Proto je důležité, aby vedoucí jednotlivých úseků přizpůsobili cíle konkrétním podmínkám svého týmu. Přesto musí být výsledná opatření v souladu se společným strategickým rámcem.

Ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. je rovněž zásadní vytvořit prostor pro obousměrnou komunikaci – nejen směrem od vedení k zaměstnancům, ale i opačně. To posiluje porozumění, snižuje odpor ke změnám a podporuje zapojení zaměstnanců do plnění strategických plánů.

Jestliže má podnik již stanovené ukazatele výkonnosti, strategické cíle a hodnotící kritéria, je důležité s těmito informacemi aktivně pracovat. Znamená to pravidelné sledování výsledků, průběžné vyhodnocování trendů a schopnost upravovat činnosti na základě aktuálních zjištění. Místo toho, aby se management soustředil pouze na minulé výsledky, měl by diskutovat budoucí směřování firmy s ohledem na aktuální data a vývoj v oboru.

Každý strategický cíl by měl být nejprve prodiskutován s příslušným vedením. Teprve poté je vhodné tvořit soustavu ukazatelů tak, aby reflektovala různé pohledy napříč

firmou. Tím se předejde situaci, kdy by rozhodující systém vznikl pouze z pohledu úzké skupiny lidí bez ohledu na potřeby a realitu jednotlivých týmů.

Firma by měla v pravidelných intervalech – např. měsíčně – vyhodnocovat dosažené výsledky. Tyto výstupy by měly sloužit jako podklad pro diskusi nad směřováním společnosti, nikoli jen jako kontrolní nástroj. Zároveň je vhodné strategii flexibilně přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a technologickému vývoji, aby zůstala relevantní a efektivní.

5.5 Zajištění plynulého nasazení

Závěrečnou fází implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. je integrace tohoto systému do stávajícího systému řízení firmy. Tato etapa je klíčová pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti celého konceptu a jeho skutečného přínosu pro strategické řízení společnosti. Vedení společnosti si klade za cíl zavést metodu BSC jako trvalý nástroj řízení, nikoliv pouze jako jednorázový projekt zaměřený na splnění krátkodobých cílů. Přestože zavedení BSC vyžaduje nemalé časové a finanční investice, z dlouhodobého hlediska může přispět k efektivnějšímu řízení a vyšší výkonnosti společnosti.

Pro efektivní nasazení systému je nezbytné, aby metodu plně podporoval vrcholový management a zároveň aby došlo k jejímu propojení s dalšími prvky řízení, jako je strategické plánování, reporting, controlling či systém odměňování. Neméně důležitá je i funkční informační podpora, která zajistí dostupnost dat pro pravidelné sledování výkonnosti. V tomto směru lze pozitivně hodnotit již realizované kroky – např. zavedení informačního systému KARAT, jenž tvoří základní technickou infrastrukturu potřebnou pro zavádění výkonnostních ukazatelů a analytických nástrojů v rámci BSC.

V rámci celopodnikové implementace je dále nutné pravidelně vyhodnocovat dosažené výsledky a informovat o nich zaměstnance. Transparentní komunikace výstupů přispívá ke zvýšení motivace pracovníků a posiluje jejich zapojení do naplňování strategických záměrů. Úspěšná realizace této fáze zajistí, že BSC nebude vnímána jako oddělený nástroj, ale jako přirozená součást řízení společnosti TISK CENTRUM, s.r.o.

5.6 Přínosy implementace BSC

Správně realizovaná implementace metody Balanced Scorecard přináší společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. celou řadu významných přínosů. Jedním z hlavních je zvýšení celkové výkonnosti společnosti prostřednictvím systematického naplňování strategických cílů. Oproti tradičnějším metodám řízení, které se soustředí převážně na finanční ukazatele, BSC nabízí komplexnější pohled, neboť zahrnuje i nefinanční měřítka. Ta umožňují včasné odhalení problémů v jednotlivých oblastech podniku dříve, než se projeví ve výsledcích hospodaření, čímž pomáhají předcházet zhoršení finanční situace společnosti.

Balanced Scorecard poskytuje vyvážený přehled o výkonnosti společnosti napříč čtyřmi hlavními perspektivami (finanční, zákaznická, interní procesy a učení se a růst), což umožňuje cíleně se zaměřit na klíčové oblasti strategického rozvoje. Díky této metodě dochází k lepší koordinaci mezi jednotlivými odděleními a ke zvýšení kvality vnitropodnikové komunikace. Zaměstnanci mají možnost lépe porozumět celkové strategii společnosti, vnímat svou roli v kontextu celkového směřování a více se ztotožnit s firemními cíli, což vede k vyšší motivaci a angažovanosti.

Implementace BSC zároveň přispívá k objektivnějšímu posuzování výkonnosti jednotlivých procesů i celé organizace, a tím i k přesnějšímu plánování. Postupným vyhodnocováním dosažených výsledků a jejich propojením s motivačními systémy lze účinně podporovat kontinuální zlepšování. V podmínkách společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. lze očekávat pozitivní dopady zejména v oblasti zefektivnění výrobních procesů, zvýšení kvality výstupů, posílení vztahů se zákazníky i obchodními partnery a v celkovém zlepšení finanční stability.

Klíčovým dlouhodobým přínosem zavedení této metody je rovněž posílení podnikové kultury, jež bude více orientována na výsledky, otevřenou komunikaci a strategické myšlení na všech úrovních řízení.

5.7 Rizika implementace BSC

Zavedení metody Balanced Scorecard ve společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. přináší kromě výhod i určitá rizika, jež mohou ovlivnit úspěšnost celého procesu. Těmto rizikům je třeba věnovat patřičnou pozornost a aktivně pracovat na jejich omezení.

Společnost by měla včas identifikovat možná úskalí, minimalizovat jejich dopady a přijmout preventivní opatření, zejména v oblastech s potenciálně největším vlivem na průběh implementace:

- Nedostatek finančních prostředků
- Nesprávně formulovaná strategie
- Nerealisticky stanovené cílové hodnoty
- Nedostatečné pochopení principů BSC
- Nedostatečná komunikace
- Nedostatek informací
- Fluktuace zaměstnanců
- Odpor zaměstnanců ke změnám
- Ignorování zpětné vazby
- Nepředvídatelné vnější vlivy

Mezi nepředvídatelné okolnosti se řadí taková rizika, která podnik můžou ovlivnit jen minimálně, případně vůbec – typicky se jedná o legislativní úpravy nebo změny v makroekonomickém prostředí. TISK CENTRUM, s.r.o. by mělo při zavádění metody Balanced Scorecard usilovat o jejich předvídání a zmírnění jejich dopadů vhodnými preventivními opatřeními.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem systému strategického řízení pomocí metody Balanced Scorecard (BSC) ve zvolené společnosti TISK CENTRUM s.r.o., která působí na trhu výroby a tisku knižních publikací. Na základě provedené analytické části bylo zjištěno, že společnost má stabilní pozici na trhu, disponuje zkušeným personálem, moderním technologickým zázemím a individuálním přístupem k zákazníkům. Zároveň se však potýká s výzvami, které souvisejí s rostoucími nároky zákazníků, tlakem na ekologickou udržitelnost, digitalizací procesů, generační obměnou zaměstnanců a konkurencí. Analýza současného stavu odhalila, že společnost sice dosahuje uspokojivých hospodářských výsledků a má funkční vnitřní strukturu, nicméně chybí jí formalizovaný a komplexní systém strategického řízení, jenž by zajistil dlouhodobé sladění cílů ve všech klíčových oblastech. Z tohoto důvodu byla navržena implementace metody Balanced Scorecard, jenž umožňuje nahlížet na výkonnost společnosti nejen z finanční perspektivy, ale také z hlediska zákaznického vnímání, vnitřních procesů a lidského kapitálu. Strategickým cílem společnosti je dosáhnout vedoucí pozice v oblasti knižního tisku. Tohoto cíle může TISK CENTRUM s.r.o. dosáhnout právě prostřednictvím systematického řízení jednotlivých perspektiv BSC, které společně tvoří ucelený rámec strategického rozvoje. Klíčovým prvkem je perspektiva učení se a růstu, jenž vytváří základnu pro rozvoj všech ostatních oblastí. Právě lidský kapitál představuje jednu z největších hodnot společnosti. Zavedením pravidelných školení, interních vzdělávacích programů a adaptačních plánů pro nové zaměstnance bude možné udržet vysokou odbornost pracovníků a připravit firmu na budoucí technologické změny. Posílením firemní kultury a vytvořením prostoru pro profesní růst dojde nejen ke zvýšení motivace zaměstnanců, ale i k vyšší stabilitě a loajalitě, což je klíčové v konkurenčním boji o kvalifikovanou pracovní sílu. Na tuto oblast přímo navazuje perspektiva interních procesů, jenž byla v návrhu zaměřena především na identifikaci slabých míst v průběhu zakázky, a to od jejího přijetí až po expedici. Díky návrhu na zavedení interního systému pro sledování stavu zakázek, zefektivnění komunikace mezi obchodním a výrobním oddělením a důsledné standardizaci opakujících se činností bude možné zkrátit průběžné doby, minimalizovat chybovost a zvýšit kvalitu služeb. Na interní procesy navazuje zákaznická perspektiva, která byla navržena s cílem dále posílit důvěru a loajalitu

zákazníků prostřednictvím systematického sběru zpětné vazby a budování dlouhodobých vztahů. Společnost si již nyní udržuje vysoký standard v oblasti zákaznického servisu, a návrh se proto zaměřuje především na jeho další rozvoj, např. prostřednictvím pravidelných dotazníků spokojenosti, analýzy požadavků zákazníků a rozšíření nabídky služeb o inovativní produkty, jako jsou publikace kompatibilní s elektronickými čtecími tužkami nebo ekologicky šetrné knižní formáty. Vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka přispěje ke zvýšení jeho spokojenosti, věrnosti a následně i ke zlepšení tržeb. Finanční perspektiva pak představuje konečný výstup celého systému a současně potvrzení správnosti zvoleného strategického směru. Propojení všech čtyř perspektiv metodiky Balanced Scorecard tak vytváří soudržný a přehledný rámec, který umožňuje řídit společnost nejen z pohledu současné výkonnosti, ale také s důrazem na budoucnost. Zavedení tohoto systému poskytne vedení společnosti nástroj pro efektivní rozhodování, lepší kontrolu nad naplňováním cílů a zároveň zvýší transparentnost ve vnitřní i vnější komunikaci.

Závěrem lze konstatovat, že návrh implementace Balanced Scorecard v prostředí společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. přináší řadu konkrétních přínosů – od zvýšení provozní efektivity a posílení vztahů se zákazníky, přes rozvoj zaměstnanců až po zlepšení finančních výsledků. Tento přístup představuje účinný nástroj pro naplňování strategické vize společnosti dosáhnout vedoucí pozice na trhu v oblasti knižního tisku.

SEZNAM POUŽITÝ ZDROJŮ

- BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Analýza poměrových ukazatelů* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 9. 3. 2020
- BARTOŠ, Vojtěch, 2022. *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 5. 12. 2022
- Český statistický úřad, 2025. Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. [online]. [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. BizBooks, 328 s.: ISBN 978-80-265-0032-2.
- Heidelberg Magazine, 2020. *Heidelberg Magazin 62/2020*. Heidelberg: Heidelberger Druckmaschinen AG. [online]. [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: https://www.heidelberg.com/cz/media/local_media/about_us/magazin_heidelberg/2020_3/hm62_202001.pdf
- HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- HORVÁTH & PARTNERS, *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9
- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2021. *Marketing* [přednáška]. Brno: VUT v Brně: Fakulta podnikatelská, 15. 2. 2021

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-032-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4 vydání Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0

KAPLAN, Robert a NORTON, David, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOCMANOVÁ, Alena; HŘEBÍČEK, Jiří; DOČEKALOVÁ, Marie; HODINKA, Michal; HORNUNGOVÁ, Jana et al. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5. *Národní cena kvality České republiky*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

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

Revoluční technologie LED UV, 2020. *TISK CENTRUM s.r.o.* [online]. 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: [Dostupné z: http://tiskcentrum.cz/heidelberg-xl-106-8](http://tiskcentrum.cz/heidelberg-xl-106-8)

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- Sbírka listin, 2022. *Justice.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=591361>
- Sbírka listin, 2022. *Justice.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=721886>
- Sbírka listin, 2022. *Justice.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=427171>
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vydání Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- Tisk Centrum, s.r.o., bez data. *Tisk Centrum – Výroba a tisk knih*. [online]. [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: <https://tiskcentrum.cz/>
- VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 280 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-271-1701-7.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s. – akciová společnost

BSC – Balanced Scorecard

ČR – Česká republika

EAT – výsledek hospodaření po zdanění

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním

EFQM – European Foundation for Quality Management

Kč – koruna česká

mj. – mimo jiné

např. – například

ROA – Return of assets

ROE – Return on Equity

ROS – Return of assets

Sb. – sbírka zákonů

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: EFQM Model excellence	16
Obrázek 2: Typy benchmarkingu	19
Obrázek 3: Ukazatelový systém BSC	21
Obrázek 4: Perspektivy Balanced Scorecard	23
Obrázek 5: Obecný model hodnotového řetězce BSC interních procesů	33
Obrázek 6: Porterův model pěti sil	40
Obrázek 7: SWOT matice	41
Obrázek 8: Logo společnosti TISK CENTRUM, s.r.o.	42
Obrázek 9: Organizační struktura	44
Obrázek 10: Strategická mapa	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celková zadluženost	46
Tabulka 2: Koeficient samofinancování	46
Tabulka 3: Úrokové krytí.....	46
Tabulka 4: Okamžitá likvidita	48
Tabulka 5: Pohotová likvidita.....	48
Tabulka 6: Běžná likvidita.....	49
Tabulka 7: Obrat celkových aktiv.....	51
Tabulka 8: Obrat stálých aktiv	51
Tabulka 9: Doba obratu zásob	51
Tabulka 10: Doba obratu závazků	52
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek.....	52
Tabulka 12: Rentabilita aktiv.....	54
Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu	54
Tabulka 14: Rentabilita tržeb.....	54
Tabulka 15: Rozbor skupiny zákazníků v roce 2022.....	57
Tabulka 16: Systém hodnocení indexu spokojenosti zákazníků	59
Tabulka 17: Spokojenost zákazníků	60
Tabulka 18: Perspektiva učení se a růstu – shrnutí.....	63
Tabulka 19: Porterova analýza pěti sil – shrnutí	65
Tabulka 20: SWOT analýza.....	69
Tabulka 21: Časový harmonogram.....	71
Tabulka 22: Robotizace výrobních procesů.....	77
Tabulka 23: Přijímání kvalifikovaných zaměstnanců.....	79
Tabulka 24: Udržení stávajících zaměstnanců.....	80
Tabulka 25: Zrychlení realizace zakázek.....	81
Tabulka 26: Stabilita dodavatelského řetězce	82
Tabulka 27: Zlepšení produktivity práce	84
Tabulka 28: Spokojenost zákazníků	85
Tabulka 29: Udržení stávajících zákazníků	87
Tabulka 30: Akvizice nových zákazníků.....	88

Tabulka 31: Zvýšení podílu na trhu	89
Tabulka 32: Posílení tržní pozice.....	90
Tabulka 33: Udržení trendu růstu tržeb	91
Tabulka 34: Optimalizace nákladů a snížení úvěrové zátěže	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celková zadluženost.....	47
Graf 2: Okamžitá likvidita	49
Graf 3: Porovnání dob obratu pohledávek a závazků	52
Graf 4: Vývoj tržeb TISK CENTRUM, s.r.o.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Otázky pro rozhovor s jednatelem společnosti.....	I
Příloha č. 2: Výkazy pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. 2018-2022.....	III

Příloha č. 1: Otázky pro rozhovor s jednatelem společnosti

- 1) Jaká je současná vize společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. a jak ji vnímáte v kontextu vašeho působení na trhu knižního tisku z hlediska dlouhodobé finanční stability?
- 2) Které finanční výstupy považujete za klíčové pro udržení a rozvoj podnikání v příštích pěti letech?
- 3) Jaké jsou podle vás hlavní finanční cíle společnosti v krátkodobém a dlouhodobém horizontu?
- 4) Které finanční ukazatele pravidelně sledujete pro zlepšení hospodaření firmy? (např. ROE, ROS, náklady, obrat pohledávek)
- 5) Provádíte pravidelné srovnání vašich výsledků s konkurencí? Jaké informace z těchto porovnání využíváte?
- 6) Jaké konkrétní kroky podnikáte k zajištění dlouhodobé spokojenosti vašich zákazníků?
- 7) Jakým způsobem reagujete na specifické požadavky ze strany zákazníků, například v oblasti ekologických nebo interaktivních publikací?
- 8) Jaká je vaše strategie pro získávání nových zákazníků mimo tradiční segment nakladatelství a vydavatelství?
- 9) Můžete popsat celý proces od získání nového zákazníka až po expedici zakázky? Kde vidíte největší prostor pro zefektivnění?
- 10) Které interní procesy považujete za klíčové pro plnění cílů v zákaznické či finanční perspektivě?
- 11) Jak zvyšujete povědomí o svých produktech a službách (např. online komunikace, veletrhy, reference)?
- 12) Snažíte se aktivně hledat nové dodavatele (např. materiálů, technologií)? Jaké jsou vaše hlavní kritéria výběru?
- 13) Jaké konkrétní kroky jste v posledních letech podnikli ke zlepšení efektivity interních procesů? (např. digitalizace, plánování výroby)
- 14) Implementovali jste v nedávné době nějaké technologické inovace pro zvýšení kvality nebo produktivity výroby? Jaký byl jejich dopad?
- 15) Jakým způsobem podporujete profesní růst a odborný rozvoj svých zaměstnanců?
- 16) Jaké metody používáte pro motivaci zaměstnanců ke zlepšení výkonnosti a zapojení do inovací?

17) Co konkrétního děláte pro zajištění toho, že zaměstnanci budou schopni adaptovat nové technologie a procesy? (např. školení, mentoring, interní komunikace)

Příloha č. 2: Výkazy pro společnost TISK CENTRUM, s.r.o. 2018-2022

(Zdroj: Výroční zprávy společnosti TISK CENTRUM, s.r.o. za rok 2018-2022)

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
Brno 2
60200

Sestaveno dne: 6.6.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	176 964	54 962	122 002	129 947
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	141 724	54 821	86 903	87 307
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	951	655	296	593
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	951	655	296	593
2.1.	Software	07	951	655	296	593
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	140 773	54 166	86 607	86 714
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	140 773	54 166	86 607	86 714
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	34 831	141	34 690	42 337
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	2 783	0	2 783	2 362
1.	Materiál	39	2 025	0	2 025	2 362
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	758	0	758	0
3.1.	Výrobky	42	758	0	758	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	26 174	141	26 033	27 112
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	26 174	141	26 033	27 112
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	24 954	141	24 813	19 605
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	47	0	47	6 179
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	1 173	0	1 173	1 328
4.1.	Pohledávky za společníky	62	600	0	600	1 000
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	547	0	547	232
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	26	0	26	96
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	5 874	0	5 874	12 863
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	67	0	67	391
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	5 807	0	5 807	12 472
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	409	0	409	303
1.	Náklady příštích období	79	406	0	406	241
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	3	0	3	62



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	122 002	129 947
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	10 901	15 405
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	20	20
1.	Ostatní rezervní fondy	16	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	12 785	2 958
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	13 840	4 013
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	-1 055	-1 055
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-2 104	12 227
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	110 459	114 323
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	156	132
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	156	132
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	110 303	114 191
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	76 872	78 914
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	73 458	75 160
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	3 414	3 754
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	33 431	35 277
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	12 380	14 776
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 277	844
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	18 201	17 265
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	1 573	2 392
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	818	840
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	480	439
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	193	1 023
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	4	12
8.7.	Jiné závazky	62	78	78
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	642	219
1.	Výdaje příštích období	67	642	219
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

Milica



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
Brno 2
60200

Sestaveno dne: 6.6.2019
Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM
Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem
Spisová značka:
V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	137 085	116 658
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	105 146	87 759
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	78 119	61 584
3.	Služby	06	27 027	26 175
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-758	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	18 649	13 764
D.1.	Mzdové náklady	10	14 040	10 493
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 609	3 271
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 595	3 253
2.2.	Ostatní náklady	13	14	18
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	12 803	16 980
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	12 918	17 160
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	12 918	17 160
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-115	-180
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	392	16 096
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	100	16 024
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	292	72
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	1 994	1 318
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	27	275
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	138	60
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	23	9
5.	Jiné provozní náklady	29	1 806	974
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-357	12 933



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	2	10
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	2	10
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1 373	1 098
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 373	1 098
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	17	3 467
K.	Ostatní finanční náklady	47	732	251
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 086	2 128
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-2 443	15 061
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	-339	2 834
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0	1 093
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-339	1 741
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-2 104	12 227
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-2 104	12 227
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	137 496	136 231

Podpisový záznam



ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
Brno 2
60200

Sestaveno dne: 22.6.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem

Spisová značka: oddíl C, vložka 40752

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	195 753	67 114	128 639	122 002
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	155 341	66 977	88 364	86 903
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	951	951	0	296
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	951	951	0	296
2.1.	Software	07	951	951	0	296
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	154 390	66 026	88 364	86 607
1.	Pozemky a stavby	15	391	0	391	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	391	0	391	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	145 243	66 026	79 217	86 607
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	8 756	0	8 756	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	8 332	0	8 332	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	424	0	424	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	39 866	137	39 729	34 690
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	2 721	0	2 721	2 783
1.	Materiál	39	2 432	0	2 432	2 025
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	289	0	289	758
3.1.	Výrobky	42	289	0	289	758
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	30 740	137	30 603	26 033
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	30 740	137	30 603	26 033
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	27 509	137	27 372	24 813
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	47	0	47	47
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	3 184	0	3 184	1 173
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	600
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	546	0	546	547
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	38	0	38	26
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	2 600	0	2 600	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	6 405	0	6 405	5 874
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	338	0	338	67
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	6 067	0	6 067	5 807
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	546	0	546	409
1.	Náklady příštích období	79	546	0	546	406
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	3



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	128 639	122 002
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	11 243	10 901
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	20	20
1.	Ostatní rezervní fondy	16	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	10 681	12 785
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	11 736	13 840
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	-1 055	-1 055
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	342	-2 104
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	117 110	110 459
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	156
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	156
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	117 110	110 303
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	62 026	76 872
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	58 467	73 458
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	3 559	3 414
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	55 084	33 431
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	10 259	12 380
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	24 659	1 277
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	17 005	18 201
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	3 161.	1 573
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	975	818
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	774	480
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	959	193
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	6	4
8.7.	Jiné závazky	62	447	78
C.III.	Časové rozlišení pasív (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasív (D.1. + D.2.)	66	286	642
1.	Výdaje příštích období	67	286	642
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2019
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
Brno 2
60200

Sestaveno dne: 22.6.2020

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem

Spisová značka: oddíl C, vložka 40752

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	128 829	137 085
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	93 778	105 146
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	67 155	78 119
3.	Služby	06	26 623	27 027
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	469	-758
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	20 135	18 649
D.1.	Mzdové náklady	10	15 117	14 040
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 018	4 609
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 958	4 595
2.2.	Ostatní náklady	13	60	14
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	13 612	12 803
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 617	12 918
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	13 617	12 918
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-5	-115
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	3 567	392
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 970	100
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	1 597	292
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3 348	1 994
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 807	27
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	49	138
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-156	23
5.	Jiné provozní náklady	29	1 648	1 806
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 054	-357



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	3	2
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	3	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1 464	1 373
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 464	1 373
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 051	17
K.	Ostatní finanční náklady	47	154	732
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-564	-2 086
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	490	-2 443
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	148	-339
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	3	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	145	-339
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	342	-2 104
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	342	-2 104
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	133 450	137 496

Podpisový záznam



ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
BRNO-STŘED
60200

Sestaveno dne: 28.6.2021

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem

Spisová značka: oddíl C, vložka 40752

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	233 679	70 992	162 687	128 639
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	172 276	70 679	101 597	88 364
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	951	951	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	951	951	0	0
2.1.	Software	07	951	951	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	171 325	69 728	101 597	88 364
1.	Pozemky a stavby	15	391	13	378	391
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	391	13	378	391
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	170 341	69 715	100 626	79 217
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	593	0	593	8 756
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	8 332
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	593	0	593	424



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	60 721	313	60 408	39 729
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	2 883	0	2 883	2 721
1.	Materiál	39	2 361	0	2 361	2 432
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	522	0	522	289
3.1.	Výrobky	42	522	0	522	289
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	38 508	313	38 195	30 603
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	38 508	313	38 195	30 603
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	32 307	313	31 994	27 372
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	6 047	0	6 047	47
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	154	0	154	3 184
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	3	0	3	546
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	151	0	151	38
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	2 600
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	19 330	0	19 330	6 405
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	586	0	586	338
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	18 744	0	18 744	6 067
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	682	0	682	546
1.	Náklady příštích období	79	677	0	677	546
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	5	0	5	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	162 687	128 639
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	13 887	11 243
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	20	20
1.	Ostatní rezervní fondy	16	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	11 024	10 681
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	12 079	11 736
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	-1 055	-1 055
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	2 643	342
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	148 235	117 110
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	736	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	393	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	343	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	147 499	117 110
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	101 097	62 026
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	96 063	58 467
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	5 034	3 559
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C. II.8.)	45	46 402	55 084
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	15 926	10 259
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 647	24 659
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	26 854	17 005
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	1 975	3 161
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	1 041	975
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	604	774
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	171	959
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	65	6
8.7.	Jiné závazky	62	94	447
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	565	286
1.	Výdaje příštích období	67	565	286
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

DISK s.r.o. CENTRUM Tel.: 545 243 565
 DIČ: CZ26263564
 Bratislavská 48/6, p.855,602 00 Brno



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 26263564

Název a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
BRNO-STŘED
60200

Sestaveno dne: 28.6.2021
Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM
Předmět podnikání účetní jednotky: Tisk a činnosti související s tiskem
Spisová značka: oddíl C, vložka 40752
V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	156 437	128 829
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	113 142	93 778
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	88 098	67 155
3.	Služby	06	25 044	26 623
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-232	469
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	21 530	20 135
D.1.	Mzdové náklady	10	16 006	15 117
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 524	5 018
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 301	4 958
2.2.	Ostatní náklady	13	223	60
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	16 039	13 612
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	15 863	13 617
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	15 863	13 617
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	176	-5
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	24 123	3 567
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	23 878	1 970
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	245	1 597
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	18 205	3 348
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	16 502	1 807
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	95	49
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	344	-156
5.	Jiné provozní náklady	29	1 264	1 648
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	11 876	



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	3
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	3
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	2 121	1 464
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	2 121	1 464
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	737	1 051
K.	Ostatní finanční náklady	47	6 496	154
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-7 880	-564
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	3 996	490
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	1 353	148
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	-122	3
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 475	145
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	2 643	342
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	2 643	342
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	181 297	133 450

Podpisový záznam

JISK s.r.o. Tel.: 545 243 565
CENTRUM DIČ: CZ26263564
 Bratislavská 48/č.p.855,802 00 Brno




ROZVAHA
v plném rozsahu
(v celých tisících Kč)

ke dni: **31.12.2021**

ICO
26263564

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky
TISK CENTRUM s.r.o.
Bratislavská 855/48
BRNO-STŘED
602 00

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	257 181	-85 957	171 224	162 687
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	179 052	-85 492	93 560	101 597
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	951	-951	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	951	-951	0	0
B. I. 2. 1.	Software	951	-951	0	0
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	178 101	-84 541	93 560	101 597
B. II. 1.	Pozemky a stavby	391	-26	365	378
B. II. 1. 1.	Pozemky	0	0	0	0
B. II. 1. 2.	Stavby	391	-26	365	378
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	177 117	-84 515	92 602	100 626
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	593	0	593	593
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	593	0	593	593
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0




Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	76 547	-465	76 082	60 408
C. I.	Zásoby	1 357	0	1 357	2 883
C. I. 1.	Materiál	1 357	0	1 357	2 361
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
C. I. 3.	Výrobky a zboží	0	0	0	522
C. I. 3. 1.	Výrobky	0	0	0	522
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky	69 413	-465	68 948	38 195
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	4 001	0	4 001	0
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	4 001	0	4 001	0
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. II. 1. 5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	65 412	-465	64 947	38 195
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	54 332	-465	53 867	31 994
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	11 047	0	11 047	6 047
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	33	0	33	154
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	17	0	17	3
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	16	0	16	151
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	5 777	0	5 777	19 330
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	735	0	735	586
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	5 042	0	5 042	18 744
D.	Časové rozlišení aktiv	1 582	0	1 582	682
D. 1.	Náklady příštích období	1 213	0	1 213	677
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	369	0	369	5



Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	171 224	162 687
A.	Vlastní kapitál	25 610	13 887
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	20	20
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	20	20
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	13 666	11 024
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	13 666	12 079
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	-1 055
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	11 724	2 643
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	144 302	148 235
B.	Rezervy	0	736
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	0	393
B. 3.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	0	343
C.	Závazky	144 302	147 499
C. I.	Dlouhodobé závazky	89 295	101 097
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	82 161	96 063
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	7 134	5 034
C. I. 9.	Závazky - ostatní	0	0
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	0	0



Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C. II.	Krátkodobé závazky	55 007	46 402
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	15 900	15 926
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 786	1 647
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	31 924	26 854
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	4 397	1 975
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	2 295	1 041
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 220	604
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	680	171
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	99	65
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	103	94
D	Časové rozlišení pasiv	1 312	565
D. 1.	Výdaje příštích období	1 312	565
D. 2.	Výnosy příštích období	0	0

Okamžik sestavení účetní závěrky: 29.6.2022	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky: 
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Tisk a činnosti související s tiskem



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

za období končící: **31.12.2021**

IČO

26263564

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

TISK CENTRUM s.r.o.

Bratislavská 855/48


BRNO-STŘED

602 00

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	215 229	156 437
II.	Tržby za prodej zboží	540	0
A.	Výkonová spotřeba	155 412	113 142
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	126 380	88 098
A.3.	Služby	29 032	25 044
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	522	-232
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	35 240	21 530
D.1.	Mzdové náklady	26 318	16 006
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 922	5 524
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 826	5 301
D.2.2.	Ostatní náklady	96	223
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	17 530	16 039
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17 377	15 863
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	17 377	15 863
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	153	176
III.	Ostatní provozní výnosy	4 797	24 123
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2 414	23 878
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 383	245
F.	Ostatní provozní náklady	1 289	18 205
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	330	16 502
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	104	95
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-344	344
F.5.	Jiné provozní náklady	1 199	1 264
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10 573	11 876



Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	17	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	17	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 704	2 121
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 704	2 121
VII.	Ostatní finanční výnosy	5 216	737
K.	Ostatní finanční náklady	140	6 496
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	3 389	-7 880
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	13 962	3 996
L.	Daň z příjmů	2 238	1 353
L.1.	Daň z příjmů splatná	139	-122
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	2 099	1 475
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	11 724	2 643
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	11 724	2 643
*	Čistý obrát za období	225 799	181 297

Okamžik sestavení účetní závěrky: 29.6.2022	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky: 
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Tisk a činnosti související s tiskem



ROZVAHA

v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

ke dni: **31.12.2022**

ICO

26263564

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

TISK CENTRUM s.r.o.

Bratislavská 855/48

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	285 999	-102 555	183 444	171 224
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	194 530	-101 785	92 745	93 560
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	951	-951	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	951	-951	0	0
B. I. 2. 1.	Software	951	-951	0	0
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	193 579	-100 834	92 745	93 560
B. II. 1.	Pozemky a stavby	391	-39	352	365
B. II. 1. 1.	Pozemky	0	0	0	0
B. II. 1. 2.	Stavby	391	-39	352	365
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	182 275	-100 795	81 480	92 602
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10 913	0	10 913	593
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 524	0	9 524	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 389	0	1 389	593
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0




Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	89 769	-770	88 999	76 082
C. I.	Zásoby	15 141	0	15 141	1 357
C. I. 1.	Materiál	14 434	0	14 434	1 357
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
C. I. 3.	Výrobky a zboží	707	0	707	0
C. I. 3. 1.	Výrobky	707	0	707	0
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky	68 216	-770	67 446	68 948
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	4 292	0	4 292	4 001
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 292	0	4 292	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	4 001
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. II. 1. 5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	63 924	-770	63 154	64 947
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	52 167	-770	51 397	53 867
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	9 668	0	9 668	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	11 047
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	2 089	0	2 089	33
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	1 635	0	1 635	17
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	455	0	455	16
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	-1	0	-1	0
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	6 412	0	6 412	5 777
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	645	0	645	735
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	5 767	0	5 767	5 042
D.	Časové rozlišení aktiv	1 700	0	1 700	1 582
D. 1.	Náklady příštích období	1 100	0	1 100	1 213
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	600	0	600	369



Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	183 444	171 224
A.	Vlastní kapitál	25 566	25 610
A. I.	Základní kapitál	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	20	20
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	20	20
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	15 390	13 666
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	15 390	13 666
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 956	11 724
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	156 530	144 302
B.	Rezervy	0	0
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	0	0
C.	Závazky	156 530	144 302
C. I.	Dlouhodobé závazky	79 648	89 295
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	70 884	82 161
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	8 764	7 134
C. I. 9.	Závazky - ostatní	0	0
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	0	0



Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C. II.	Krátkodobé závazky	76 882	55 007
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	31 423	15 900
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 719	2 786
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	37 098	31 924
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	5 642	4 397
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	2 000	2 295
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 109	1 220
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	2 034	680
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	163	99
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	336	103
C. III.	Časové rozlišení pasiv	0	0
C. III. 1.	Výdaje příštích období	0	0
C. III. 2.	Výnosy příštích období	0	0
D	Časové rozlišení pasiv	1 348	1 312
D. 1.	Výdaje příštích období	1 348	1 312
D. 2.	Výnosy příštích období	0	0

Okamžik sestavení účetní závěrky: 28.06.2023	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky: 
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: Polygrafická výroba



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

za období končící: **31.12.2022**

IČO

26263564

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

TISK CENTRUM s.r.o.

Bratislavská 855/48


Brno

602 00

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	260 139	215 229
II.	Tržby za prodej zboží	0	540
A.	Výkonová spotřeba	192 888	155 412
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	158 381	126 380
A.3.	Služby	34 507	29 032
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-708	522
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	37 419	35 240
D.1.	Mzdové náklady	27 926	26 318
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 493	8 922
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 393	8 826
D.2.2.	Ostatní náklady	100	96
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	17 479	17 530
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17 173	17 377
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	17 173	17 377
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	306	153
III.	Ostatní provozní výnosy	319	4 797
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	2 414
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	319	2 383
F.	Ostatní provozní náklady	1 432	1 289
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	330
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	98	104
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	-344
F.5.	Jiné provozní náklady	1 334	1 199
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	11 948	10 573



Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	421	17
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	421	17
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 406	1 704
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 406	1 704
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 782	5 216
K.	Ostatní finanční náklady	578	140
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	219	3 389
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	12 167	13 962
L.	Daň z příjmů	2 211	2 238
L.1.	Daň z příjmů splatná	580	139
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	1 631	2 099
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	9 956	11 724
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 956	11 724
*	Čistý obrat za období	263 661	225 799

Okamžik sestavení účetní závěrky: 28.06.2023	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky: 
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: Polygrafická výroba

