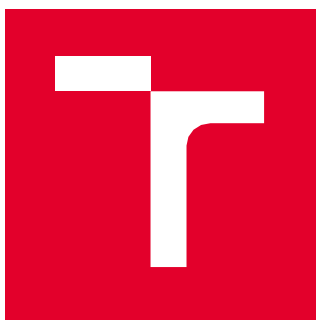




# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## 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. Tereza Zajícová

### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2025

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Tereza Zajícová**  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2024/25  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

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.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti REDA a.s. pomocí metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy a poznatky nezbytné pro následnou finanční analýzu a návrhovou část. Analytická část obsahuje představení společnosti a zhodnocení jejího aktuálního stavu, včetně finanční analýzy a strategické analýzy. Dále se tato práce zaměřuje na návrh implementace metody Balance Scorecard, jejíž výsledkem jsou návrhy a doporučení pro zvýšení výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, finanční analýza, měření výkonnosti, strategie společnosti, Balanced Scorecard, rozvaha, výkaz zisků a ztrát

## **Abstract**

This diploma thesis focuses on evaluating the performance of the company REDA a.s. using the Balanced Scorecard method. The thesis is divided into three main parts. The theoretical part defines key concepts and knowledge necessary for conducting financial and strategic analysis. The analytical part presents the company, assesses its current situation, and includes both financial and strategic analyses. The final part proposes the implementation of the Balanced Scorecard method, resulting in recommendations aimed at improving the company's performance.

## **Keywords**

Company performance, financial analysis, performance measurement, business strategy, Balanced Scorecard, balance sheet, profit and loss statement

### **Bibliografická citace**

ZAJÍCOVÁ, Tereza. Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168146>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. 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 29. 4. 2025

---

Bc. Tereza Zajícová

autor

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho laskavý přístup, odborné vedení a cenné připomínky, které mi pomohly dotáhnout práci do úspěšného konce. Mé poděkování patří také zaměstnancům společnosti Reda a.s., kteří mi ochotně poskytli důležité informace a věnovali mi svůj čas. Ze všeho nejvíce si ale vážím podpory své rodiny, která mě povzbuzovala v náročných chvílích a byla mi oporou během celého studia.

# OBSAH

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                                 | 10 |
| 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....             | 12 |
| 1.1 Cíl práce .....                                        | 12 |
| 1.2 Metody zpracování.....                                 | 13 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....                         | 15 |
| 2.1 Výkonnost podniku .....                                | 15 |
| 2.2 Měření výkonnosti podniku .....                        | 16 |
| 2.3 Metody měření výkonnosti .....                         | 16 |
| 2.3.1 Benchmarking .....                                   | 17 |
| 2.3.2 EFQM Model Excellence .....                          | 19 |
| 2.3.3 Six Sigma.....                                       | 22 |
| 2.4 Balance Scorecard (BSC).....                           | 23 |
| 2.5 Perspektivy Balanced Scorecard .....                   | 24 |
| 2.6 Implementace Balanced Scorecard .....                  | 27 |
| 2.6.1 Vytvoření organizačních předpokladů.....             | 28 |
| 2.6.2 Vyjasnění strategie společnosti.....                 | 28 |
| 2.6.3 Tvorba Balanced Scorecard .....                      | 28 |
| 2.6.4 Proces rozšíření.....                                | 29 |
| 2.6.5 Zajištění plynulého nasazení Balanced Scorecard..... | 29 |
| 2.7 Finanční zhodnocení společnosti .....                  | 29 |
| 2.7.1 Ukazatele zadluženosti.....                          | 30 |
| 2.7.2 Ukazatele aktivity .....                             | 31 |
| 2.7.3 Ukazatele likvidity .....                            | 32 |
| 2.7.4 Ukazatele rentability .....                          | 34 |

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 2.8   | Strategická analýza .....                     | 35 |
| 2.8.1 | Porterův model pěti sil.....                  | 35 |
| 2.8.2 | PESTLE analýza.....                           | 37 |
| 3     | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....                 | 39 |
| 3.1   | Charakteristika analyzované společnosti ..... | 39 |
| 3.1.1 | Organizační struktura.....                    | 39 |
| 3.2   | Strategie a vize společnosti .....            | 41 |
| 3.3   | Zhodnocení strategických analýz.....          | 41 |
| 3.3.1 | Porterův model pěti sil.....                  | 41 |
| 3.3.2 | PESTLE .....                                  | 43 |
| 3.4   | Analýza dat a výsledků .....                  | 45 |
| 3.5   | Analýza vybraných finančních ukazatelů .....  | 48 |
| 3.5.1 | Ukazatele rentability .....                   | 48 |
| 3.5.2 | Ukazatele likvidity .....                     | 49 |
| 3.5.3 | Ukazatele zadluženosti.....                   | 50 |
| 3.5.4 | Ukazatele aktivity .....                      | 51 |
| 3.5.5 | Provozní (výrobní) ukazatele.....             | 52 |
| 3.5.6 | Zhodnocení finanční situace společnosti ..... | 53 |
| 4     | NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BSC .....           | 55 |
| 4.1   | Tvorba organizačních předpokladů.....         | 55 |
| 4.2   | Časový harmonogram implementace BSC .....     | 57 |
| 4.3   | Rozpočet projektu .....                       | 57 |
| 4.4   | Tvorba metody BSC.....                        | 58 |
| 4.4.1 | Finanční perspektiva .....                    | 59 |
| 4.4.2 | Zákaznická perspektiva.....                   | 61 |
| 4.4.3 | Procesní perspektiva .....                    | 63 |

|       |                                        |    |
|-------|----------------------------------------|----|
| 4.4.4 | Perspektiva učení se a růstu .....     | 64 |
| 4.5   | Strategická mapa .....                 | 66 |
| 4.6   | Přínosy a rizika implementace BSC..... | 69 |
| 5     | ZÁVĚR.....                             | 73 |
|       | Seznam obrázků.....                    | 77 |
|       | Seznam tabulek.....                    | 78 |
|       | Seznam rovnic .....                    | 79 |
|       | Seznam grafů .....                     | 80 |
|       | Seznam použitých zdrojů .....          | 81 |

## Úvod

Dnešní doba je plná dynamických změn a technologického pokroku, které zásadním způsobem ovlivňují podnikání ve všech odvětvích. Globalizace, digitalizace a neustále se měnící tržní prostředí vytvářejí vysoce konkurenční prostředí, ve kterém se společnosti musí neustále přizpůsobovat novým podmínkám, inovovat své procesy a hledat cesty ke zvyšování své výkonnosti. Úspěch na trhu již nezávisí pouze na kvalitě produktů či služeb, ale také na efektivitě vnitřních procesů, schopnosti reagovat na změny a strategickém řízení podniku. Aby společnost dokázala dlouhodobě obstát v konkurenčním boji, je nezbytné znát její silné i slabé stránky a aktivně pracovat na jejich rozvoji. Identifikace slabých stránek a jejich postupné eliminování představuje důležitý krok ke zlepšení celkové výkonnosti společnosti. Pro vedení společnosti však může být tento úkol značně náročný, protože vyžaduje nejen analýzu současného stavu, ale i promyšlené plánování budoucího vývoje na základě objektivních ukazatelů.

K hodnocení výkonnosti společnosti lze využít různé metody a modely, které můžeme rozdělit na tradiční a moderní přístupy. Tradiční metody se zaměřují především na finanční ukazatele, jako jsou tržby, ziskovost, rentabilita či likvidita, přičemž poskytují přehled o historickém vývoji společnosti. Tyto ukazatele jsou sice klíčové pro finanční zdraví společnosti, avšak často neposkytují dostatečně komplexní pohled na její celkovou výkonnost. Moderní metody hodnocení výkonnosti proto kromě finančních ukazatelů zahrnují také nefinanční ukazatele, jako jsou spokojenost zákazníků, efektivita interních procesů, inovace či rozvoj lidského kapitálu. Díky těmto přístupům lze získat ucelenější a strategičtější pohled na plnění firemních cílů.

Jednou z nejrozšířenějších a nejkomplexnějších metod hodnocení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard (BSC). Tato metoda umožňuje propojit finanční a nefinanční ukazatele do jednoho systému řízení, který poskytuje vyvážený pohled na výkonnost společnosti z několika perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Díky tomu lze lépe sledovat a řídit naplňování strategických cílů podniku a efektivně reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

V diplomové práci bude metoda Balanced Scorecard aplikována na konkrétní společnost Reda a.s., která se specializuje na potisk reklamních a dárkových předmětů. Společnost Reda a.s. začínala jako malý rodinný podnik na českém trhu s jedinou potiskovou technologií a postupně se rozrostla na významného hráče v oblasti reklamního tisku. V současnosti disponuje 19 potiskovými technologiemi, více než 150 tiskařskými stroji a zaměstnává přibližně 220 pracovníků. V roce 2018 došlo k akvizici ze strany portugalské společnosti Paul Stricker, což přineslo nové příležitosti i výzvy spojené s integrací do nadnárodní korporace.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti Reda a.s. s využitím metody Balanced Scorecard a identifikovat hlavní oblasti, ve kterých může společnost zlepšit své výsledky. Analýza bude zahrnovat nejen finanční ukazatele, ale i další faktory ovlivňující dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost společnosti. Výsledky této analýzy mohou být přínosné nejen pro vedení společnosti, ale i pro širší odbornou veřejnost, která se zajímá o efektivní metody hodnocení firemní výkonnosti.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

## 1.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku Reda a.s. za pomoci metody Balanced Scorecard. Společnost Reda a.s. se datuje od roku 1991, má sídlo v Brně a zabývá se potiskem reklamních a dárkových předmětů. K hlavním využívaným zdrojům, pro výpočet ukazatelů finanční analýzy, patří výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výkaz cash flow a informace získané z interních zdrojů společnosti.

Dílčí cíle vedoucí k dosažení hlavního cíle:

- vypracování literární rešerše pro přiblížení všech relevantních témat týkajících se výkonnosti podniku,
- seznámení se s analyzovanou společností Reda a.s. včetně její dlouholeté historie, organizační struktury a předmětu podnikání,
- zpracování analýz týkajících se společnosti a jejího vnitřního i vnějšího prostředí,
- navržení implementace metody BSC do společnosti, včetně očekávaných přínosů pro zlepšení současné situace a možných rizik spojených s touto implementací.

Práce bude rozdělena do několika částí. První část bude zaměřena na teorii, kde budou vysvětleny základní pojmy související s výkonností podniku. Vybrané metody jejího měření, včetně strategické analýzy a důležitých ukazatelů finanční analýzy. V analytické části bude představena společnost Reda a.s., na kterou bude aplikován zvolený přístup k měření výkonnosti. Bude zde popsána její historie, předmět podnikání a organizační struktura. Následně bude provedeno zhodnocení současné situace společnosti prostřednictvím analýz PESTLE, Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy vybraných ukazatelů. Na základě těchto zjištění bude vytvořen návrh metody Balanced Scorecard pro zlepšení výkonnosti společnosti. Budou zde zhodnoceny přínosy, ale i možná rizika této metody.

## 1.2 Metody zpracování

Literární rešerše bude založena na využití dostupných knižních zdrojů. Citace budou v práci zpracovány podle harvardského stylu. V analytické části budou použity finanční výkazy, interní dokumenty a informace od vedení společnosti. Literární rešerše bude vycházet z popisu a vysvětlení pojmů z odborné literatury. Pro získání potřebných souvislostí bude použita řada metod v analytické části. Analytická část bude zahrnovat analýzu, tedy rozklad zkoumaných jevů na dílčí části, které budou podrobně zkoumány pro následné zhodnocení. Poté bude využita syntéza k jejich opětovnému spojení za účelem identifikace vzájemných souvislostí a celkového zhodnocení současné situace společnosti. Výchozí finanční výsledky ze syntézy budou interpretovány pomocí slovního popisu. Pro porovnání výsledků mezi analyzovanými roky bude využita metoda komparace. Na základě těchto zjištění bude navržena implementace metody Balanced Scorecard do společnosti. Následně budou popsány další metody, které napomůžou k napsání této diplomové práce.

**Analýza** – představuje proces rozložení zkoumání objektu, jevu nebo události na dílčí části, které se následně podrobněji zkoumají. Pomocí této metody pak lépe můžeme pochopit celek (Synek, 2011, s. 19).

**Syntéza** – je opak analýzy. Sjednocují se zde jednotlivé části do větších celků, kde se zkoumají jejich vzájemné souvislosti. Vše vede k lepšímu pochopení celku (Synek, 2011, s. 19).

**Indukce** – zde se na základě jednotlivých pozorování dostává k obecnému závěru, což nám umožňuje lépe stanovit zákonitosti zkoumaných jevů (Synek, 2011, s. 19).

**Dedukce** – funguje opačně než indukce, kdy se z obecného závěru vyvozují korektní závěry pro jednotlivé případy (Synek, 2011, s. 19).

**Pozorování** – plánovaná a systematická činnost zaměřená na sledování konkrétních skutečností, která vede k jejich popisu a vysvětlení (Synek, 2011, s. 19).

**Srovnání** – slouží k identifikaci shodných rysů mezi dvěma či více objekty, jevy nebo událostmi. Umožňuje nám hodnotit, čeho je více či méně, která firma je na tom např. finančně lépe nebo hůře (Synek, 2011, s. 19).

**Abstrakce** – slouží k oddělení nepodstatných informací od těch podstatných a napomáhá nám k lepšímu pochopení podstaty (Synek, 2011, s. 19).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část se bude zaměřovat na teoretické vymezení problematiky hodnocení výkonnosti podniku, které jsou důležité pro zpracování analytické části této diplomové práce. Bude zde definována a vysvětlena výkonnost společnosti, jakými způsoby ji lze měřit, a budou popsány modely a metody, ze kterých bude ta nejvíce vhodná následně vybrána pro další zpracování v analytické části práce. Práce se bude zabývat metodou Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence a Six Sigma. Následně zde budou důkladně popsány vybrané ukazatele finanční analýzy. Závěr teoretické části se bude zabývat strategické analýze, která zahrnuje metody PESTLE a Porterův model pěti sil.

### **2.1 Výkonnost podniku**

Výkonnost podniku může mít pro různé subjekty odlišný význam, přičemž tento pohled často závisí na vztahu subjektu k dané společnosti. Někteří lidé ji chápou jako objem finančních prostředků, podíl na trhu, schopnost generovat zisk, nebo adekvátní úroveň zadluženosti. Jiní ji vidí jako schopnost podniku uspokojovat své zákazníky, zajišťovat spokojenost zaměstnanců nebo naplňovat očekávání vlastníků ohledně návratnosti investic. Efektivní výkonnost podniku je zásadním faktorem pro úspěch v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Firmy čelí výzvě udržet si konkurenční výhodu, což vyžaduje neustálé monitorování situace na trhu a schopnost rychle reagovat na změny (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

Výkonnost podniku může být chápána jako měřítko, které popisuje, jakým způsobem analyzovaná společnost vykonává určité činnosti ve srovnání s ideální, nebo s porovnávanou společností (Wagner, 2009, s. 17).

Existuje mnoho ukazatelů, které mohou vyjadřovat výkonost podniku, jako je počet zaměstnanců nebo spokojenost zákazníků. Vlastníci i zákazníci mohou mít různý pohled na to, jak výkonost podniku hodnotit. Vlastníci hodnotí efektivitu návratnosti investic a zákazníci hodnotí, zda jsou jejich požadavky na výrobky a služby uspokojeny. Současný trend v hodnocení výkonnosti klade důraz na to, jak společnost vytváří hodnotu pro své vlastníky (Kaplan, Norton, 2010).

| 1.GENERACE      | 2.GENERACE   | 3.GENERACE                              | 4.GENERACE                     |
|-----------------|--------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| „Zisková marže“ | „Růst zisku“ | „Výnosnost kapitálu“<br>(ROA, ROE, ROI) | „Tvorba hodnoty pro vlastníky“ |
| Zisk            | Maximalizace | Zisk                                    | EVA, CFROI, FCF                |
| Tržby           | zisku        | Investovaný kapitál                     |                                |

Obrázek 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Zdroj: vlastní zpracování dle: Pavelková, Knápková, 2012)

## 2.2 Měření výkonnosti podniku

Zásadní roli při hodnocení výkonnosti podniku hrají finanční ukazatele, protože nám poskytují přehled o tom, zda podnik vytváří hodnotu a co k tomu přispělo. Ale nestačí se spoléhat pouze na tyto ukazatele, protože odrážejí minulá rozhodnutí a mohou být ovlivněny faktory, které není snadné určit. Proto je velmi důležité sledovat i nefinanční ukazatele, které nám pomohou hodnotit, jak úspěšné jsou různé strategické oblasti společnosti. Mezi nefinanční ukazatele patří například Six Sigma, EFQM Model Excellence, Benchmarking a Balanced Scorecard (Solař, Bartoš, 2006, s. 11–13).

Wagner ve své publikaci definuje, že „Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota, vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“ (Wagner, 2009, s. 35)

## 2.3 Metody měření výkonnosti

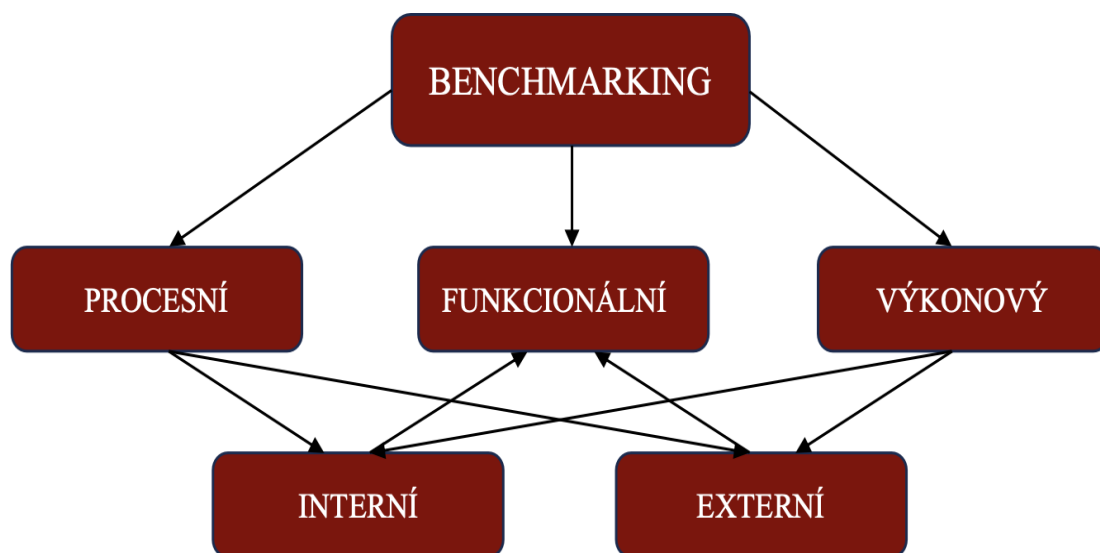
Hodnocení výkonnosti podniku lze měřit různými metodami, přičemž tyto metody se dělí na tradiční a moderní. Tradiční přístupy se soustředí primárně na finanční ukazatele a zaměřují se na minulost či aktuální stav společnosti. Tento způsob analýzy však neposkytuje komplexní pohled na výkonnost, jelikož nezohledňuje další významné faktory ovlivňující dlouhodobou prosperitu. S rozvojem moderních ekonomických metod se objevila potřeba rozšířit hodnocení i o nefinanční ukazatele, které lépe reflektují celkový stav a směřování společnosti. Díky tomu vznikly nové přístupy, které kombinují finanční i nefinanční kritéria a umožňují efektivnější řízení společnosti. Důležité je zvolit takové ukazatele, které budou relevantní pro konkrétní společnost a skutečně přispějí k

jejímu strategickému rozvoji. Mezi často využívané metody patří například Benchmarking, EFQM model excellence, Six Sigma nebo metoda Balanced Scorecard (Solař, Bartoš, 2006, s. 11–17).

Tato diplomová práce se zaměří především na metodu Balanced Scorecard, která bude oproti ostatním přístupům k měření výkonnosti společnosti podrobněji analyzována a rozpracována.

### 2.3.1 Benchmarking

Tato metoda nemá stanovené žádné pravidla, takže existuje více způsobů, jak ji můžeme využít v praxi. Jde o systematický proces, při kterém společnosti využívají analytické a plánovací nástroje k porovnání svých výsledků s nejlepšími organizacemi ve svém oboru. Cílem tohoto srovnání je identifikovat rozdíly v efektivitě procesů, strategickém řízení či využívání zdrojů a následně implementovat osvědčené postupy, které mohou přispět ke zlepšení vlastní výkonnosti. Společnosti tuto metodu můžou aplikovat různými způsoby – například porovnáním interních procesů mezi jednotlivými pobočkami, analýzou konkurence nebo srovnání se společnostmi z jiného odvětví, které jsou lídry v určité oblasti. Úspěšnost této metody závisí na získání kvalitních informací a efektivní práci s nimi (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20–23).



Obrázek 2: Typy benchmarkingu (Zdroj: vlastní zpracování dle: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20)

**Procesní benchmarking** se soustředí na porovnání a měření specifických činností uvnitř společnosti. Tenhle způsob porovnání nemusí být přímo s konkurencí, ale může být prováděn i se společnostmi, která má podobné procesy. Mezi činnostmi, které můžeme měřit, patří fakturace, projektování, plánování a metody hodnocení zúčastněných stran (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 23).

**Funkcionální benchmarking** je využíván k porovnávání jedné či více funkcí některých organizací. Nejvíce se tento způsob využívá v neziskovém sektoru a oblasti služeb. Tento způsob může být však finančně náročný (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 22).

**Výkonový benchmarking** se soustředí na přímé srovnání výkonností různých parametrů např. výkon pracovníka nebo výkon výrobní linky. Takhle můžou společnosti získat přehled o své výkonnosti, ale můžou ji i porovnávat s konkurenčními společnostmi. Hlavním cílem výkonového benchmarkingu je pomocí porovnání podobných produktů či služeb zjistit relativní výkonnost. Výsledkem benchmarkingu je tedy srovnání nejdůležitějších parametrů srovnatelných výrobků a služeb (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21).

Benchmarking dále dělíme na **interní a externí**, a to v závislosti na to, kde je prováděn.

**Interní benchmarking** se zaměřuje na porovnávání uvnitř společnosti. Porovnávají určité části společnosti, které poskytují podobné služby, produkty nebo procesy. Například to mohou být oddělení v nemocnici, fakulty vysoké školy nebo pobočky obchodních řetězců. Cílem je zajistit optimalizaci vnitřních procesů. Tento typ benchmarkingu je vhodný pro velké společnosti, protože zde neexistuje nedostatek kvalitních informací (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 24-25).

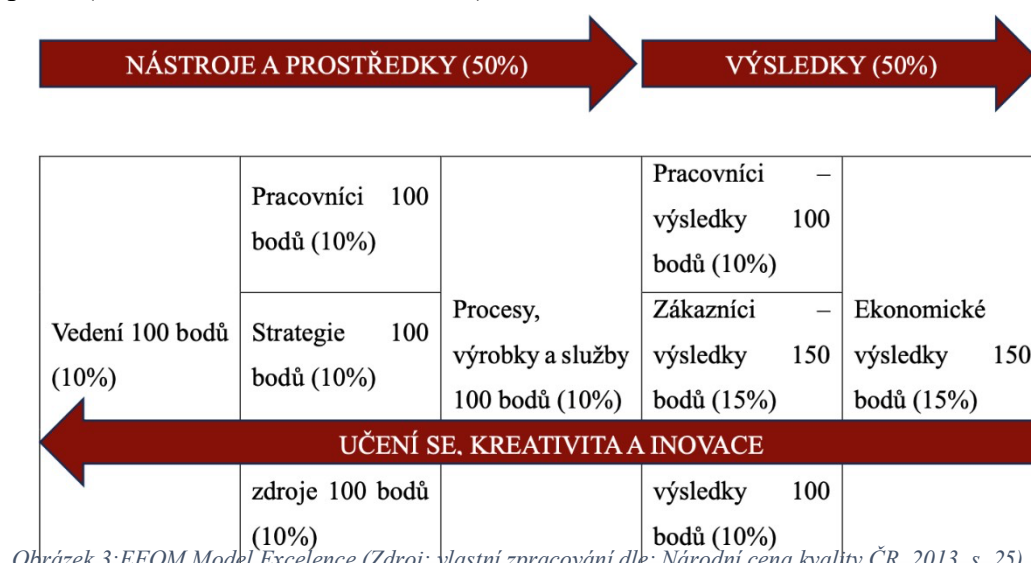
**Externí benchmarking** je porovnání více společností a využívají ho menší a střední společnosti, protože nemají k dispozici tolik svých kvalitních informací. Používají se veřejně dostupné zdroje, jako jsou výroční zprávy, internet a odborná literatura. Velmi důležitý je však výběr vhodného konkurenta (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 25-26).

Podle docenta Solaře je benchmarking rozdělen to pěti etap, které na sebe navazují:

1. etapa: Zde se rozhoduje o tom, co bude předmětem analýzy. Zkoumá se interní výkonnost společnosti i její externí faktory, jako jsou očekávání zákazníků. Může se jednat o celou společnost, nebo i o určitou část,
2. etapa: v této etapě následuje výběr vhodných konkurentů pro srovnání. Důležité je zvolit společnost, která je na tom ve sledované části nejlepší,
3. etapa: tato fáze se zabývá sběrem dat. Vybere se zde vhodná metoda sběru dat, ověří se shromážděná data a vytvoří se databáze informací,
4. etapa: zde probíhá analýza dat, při níž se hodnotí rozdíly výkonnosti vůči nejlepším konkurentům. V závěru se připravuje zpráva s návrhy na zlepšení a rozhoduje se o dalším postupu,
5. etapa: poslední etapa zahrnuje realizaci změn prostřednictvím projektů nebo programů (Solař, Bartoš 2006, s. 25 – 32).

### 2.3.2 EFQM Model Excellence

Tento model pochází z 90. let 20. století a byl vytvořen Evropskou nadací pro management jakosti. Složí jako komplexní nástroj pro hodnocení a zlepšování výkonnosti společností. Aplikovat ho můžeme na jakoukoliv společnost, není zde žádné omezení. Zakládá se na sebehodnocení podniku ve všech jeho oblastech a na různé činnosti. Cílem tohoto modelu je získat ucelený pohled na společnost a identifikovat její silné a slabé stránky. Na základě výsledků tak zjistíme oblasti, kde potřebují další pozornost pro zlepšení (Vochozka, 2020, s. 150 – 151).



Obrázek 3: EFQM Model Excellence (Zdroj: vlastní zpracování dle: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 25)

EFQM Model Excellence se skládá z 9 hlavních kritérií, kterým je uloženo hodnocení, dle jejich významnosti. Společnost dosáhne skvělých výsledků (9. kritéria) jen tehdy, pokud zajistí spokojenost zákazníků (6. kritérium), zaměstnanců (7. kritérium) a budou respektovat své okolí (8. kritérium). Všechna tato kritéria označujeme jako výsledky. Úspěch v těchto oblastech závisí na efektivním řízení procesů (5. kritéria) uvnitř společnosti. K tomu je třeba, aby společnost měla jasně definovanou strategii (2. kritérium), dobře nastavené řízení lidských zdrojů a dobře vybudované partnerské vztahy (4. kritérium) a rozvoj zaměstnanců (3. kritérium). Klíčovou roli hraje taky vedení společnosti (1. kritérium), které ovlivňuje vše ostatní. Kritéria 1-5 tvoří základ pro dosahování úspěchů a kritéria 6-9 hodnotí dosažených výsledků. Šipka inovací a učení ukazuje, jak tyto prvky přispívají ke zlepšení. Procenta přidělená ke kritériím znázorňují jejich vliv na tvorbu hodnoty. Model dále rozděluje kritéria na dalších 32 dílčích částí (Solař, Bartoš, 2006, s. 143–147).

**Vedoucí** by měli být vynikajícími lidry a být příkladem pro ostatní. Musí dbát na naplňování poslání, hodnot a firemní kultury. Je důležité, aby se soustavně věnovali zlepšování vedení a budovali dobré vztahy se zaměstnanci, zákazníky, ale i s obchodními partnery. Navíc by měli podporovat otevřenou komunikaci a týmovou spolupráci, aby společnost byla schopna reagovat na nové výzvy a rychle se přizpůsobit změnám na trhu (Nenadál, 2004, s. 41-43).

**Strategie** se formulují na základě analýzy výkonnosti, výsledků výzkumu a dalších externích vlivů. Důležité je zohlednit požadavky všech zainteresovaných stran a přizpůsobit se aktuálním, i budoucím potřebám společnosti. Jakmile si společnost definuje svou strategii, je třeba ji průběžně rozvíjet a aktualizovat. Tyhle kroky jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch společnosti (Nenadál, 2004, s. 43 – 45).

Ve správně fungující společnosti se klade důraz na rozvoj **jednotlivců i týmů**. Zaměstnanci jsou více zapojeni do rozhodování a mají větší odpovědnost. Velmi důležitá je i správně nastavená forma odměňování, která musí lidi motivovat. Důležitou roli také hraje podpora a uznání od vedoucích pracovníků, což pomáhá udržovat morálku a zlepšovat výkon (Nenadál, 2004, s. 45 – 47).

**Partnerství a zdroje**, aneb mezi hlavní činnosti společnosti patří plánování a správa obchodních vztahů. Zároveň je velmi důležité průběžně vyhodnocovat současné

i budoucí potřeby společnosti, ale také dopady na životní prostředí, aby bylo zajištěno udržitelné fungování a růst společnosti (Nenadál, 2004, s. 47).

**Procesy** se uvnitř společnosti neustále řídí a inovují tak, aby co nejlépe vyhovovaly potřebám stakeholderům a přispívaly k jejich spokojenosti. Vývoj nových produktů a služeb je ovlivněn potřebami a očekáváním zákazníků, což umožňuje společnosti udržovat konkurenceschopnost a rychle reagovat na změny trhu. Důležité je také zohlednit trendy a inovace, které mohou obohatit nabídku (Nenadál, 2004, s. 50 – 52).

Pro společnost je velmi důležité, jak působí na **zákazníka** a jaký dojem v něm zanechá. Tento dojem zahrnuje celkovou image společnosti, kvalitu výrobků a služeb, úroveň zákaznického servisu a také retenci zákazníků. Dobrá image společnosti může výrazně přispět k budování důvěry a spokojenosti u zákazníka a ovlivnit tak jeho další nákup i doporučení dále. Proto je velmi důležité neustále zlepšovat zákaznický servis. Společnost tak zůstane konkurenceschopná (Nenadál, 2004, s. 52 – 53).

Je velmi důležité, jak **zaměstnanci** vnímají společnost, ve které pracují. Mezi hlavní faktory, které zaměstnanci vnímají, je možnost profesního růstu, otevřená komunikace, spravedlivost a kvalita pracovního prostředí. Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje motivaci a jejich pracovní výkon. Společnosti, které investují do rozvoje firemní kultury a svých zaměstnanců, budují silnější tým a dosahují lepších výsledků (Nenadál, 2004, s. 54).

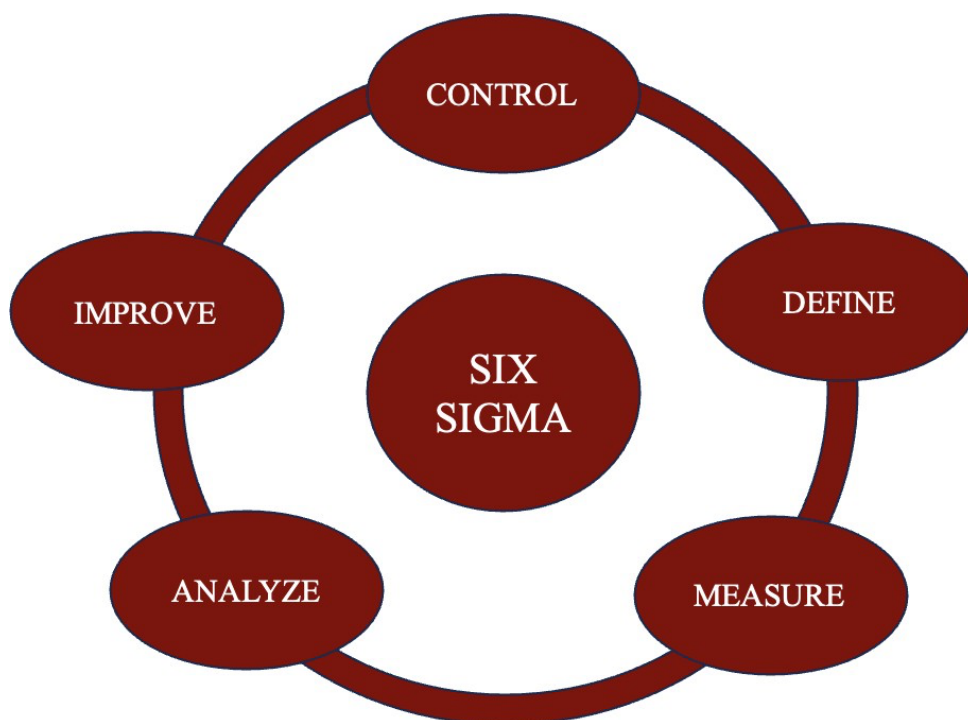
**Výsledky vzhledem ke společnosti**, aneb jak společnost ovlivňuje okolní svět. Důležitý je totiž dopad na životní prostředí, ale také posouzení, zda se společnost chová jako zodpovědný občan a respektuje etické standardy a přispívá k rozvoji. Toto chování může pozitivně ovlivnit image společnosti a vztahy se stakeholdery (Nenadál, 2004, s. 55).

Nejdůležitější výsledky společnosti jsou ty, které jsou v souladu s jejími strategickými cíli, jde o **výsledky vzhledem k výkonnosti**. Výsledky zahrnují finanční ukazatele, jako jsou tržby, cena akcií, dividendy a celkový obrát, tak i nefinanční ukazatele, jako je podíl na trhu nebo úspěšnost prodeje. Důležité je, aby společnost sledovala jak finanční, tak i nefinanční ukazatele a získala tak komplexní obraz o jejím postavení na trhu. Kromě toho mohou tyto ukazatele sloužit jako nástroj pro budoucí rozhodování a plánování strategií (Nenadál, 2004, s. 56).

### 2.3.3 Six Sigma

Základem této strategie řízení jsou systematické metody měření a analýzy dat, které umožňují efektivní sledování a vyhodnocování výkonnosti jednotlivých procesů. Hlavním cílem tohoto modelu je nejen identifikovat a eliminovat chyby ve výrobních a obchodních procesech, ale také zajistit jejich neustálé zlepšování. Klíčem k úspěchu je především orientace na potřeby zákazníků, jejichž maximální spokojenost je prioritou. To zahrnuje zvyšování kvality zákaznického servisu, který začíná již v okamžiku poptávky po zboží a pokračuje celým procesem až po jeho expedici. Jakékoli chyby v tomto řetězci mohou negativně ovlivnit zákaznickou zkušenost i celkovou efektivitu společnosti, a proto je jejich odstranění nezbytným krokem k dosažení optimálních výsledků (Kocmanová, Hřebíček, Dočekalová, Hodinka, Hornungová, 2013, s. 71).

*„Cílem je dosáhnout úrovně šesti sigma mezi horním a dolním limitem v Gaussově křivce rozdělení kvality produktů.“ (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520)*



Obrázek 4: DMAIC model (Zdroj: vlastní zpracování dle: Ahaslides, 2023)

Zavádění strategie Six Sigma ve společnosti vyžaduje vytvoření několika menších projektů, které se zaměřují na zlepšení stávajících procesů. Základním prvkem je pak metodika DMAIC, která se skládá z pěti fází:

1. definice (define),
2. měření (measure),
3. analýza (analyze),
4. zlepšení (improve)
5. kontrola (control) (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520).

První krok zahrnuje stanovit cíl, rozsah projektu a identifikovat důležité charakteristiky, které je třeba sledovat. Následně se provádí měření a kvantifikace aktuálního problému. Poté je nutné hledat příčiny těchto problémů a vypracovat návrh řešení, které se následně zrealizují. Poslední fáze je kontrola, která slouží k ověření, že zavedená opatření byla účinná a vedla k trvalým pozitivním změnám pro společnost. Tento koncept nachází nejvíce využití například v telekomunikacích, zdravotnictví či logistice (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520 – 521).

## **2.4 Balance Scorecard (BSC)**

Koncept Balanced Scorecard, který v 90. letech 20. století představili Robert Kaplan a David Norton, vznikl jako moderní metoda měření výkonnosti podniku. Reagoval na omezení tradičních finančních ukazatelů, jež se zaměřovaly převážně na minulost a postrádaly širší strategický kontext. V dnešní době se ukazuje, že pouhá finanční analýza nestačí, a proto Balanced Scorecard kombinuje klasické ekonomické metody s dalšími faktory, jako je kvalifikace zaměstnanců nebo vztahy se zákazníky. Tento systém vyvážených ukazatelů nejen měří výkonnost podniku, ale také pomáhá sladit strategické cíle s operativními aktivitami. Dnes se často využívá jako strategický nástroj pro řízení dlouhodobého rozvoje, umožňuje přetvářet vize v konkrétní cíle, usnadňuje komunikaci strategie a podporuje efektivní zpětnou vazbu. Balanced Scorecard doplňuje tradiční ukazatele o tzv. hybné síly, které dokážou včas identifikovat změny, ještě než se projeví ve finančních výsledcích. Díky tomu může společnost lépe hodnotit, jak vytváří hodnotu pro zákazníky, zda potřebuje zlepšit odborné dovednosti zaměstnanců či optimalizovat interní procesy (Kaplan, Norton, 2005, s. 19 – 32).

Tato metoda se zaměřuje na to, jak zvýšit šance na úspěšné zavedení strategie, kterou se společnost snaží zavést. Klíčová jsou přitom strategie a vize společnosti, které se promítají do konkrétních cílů, ukazatelů a opatření. Úspěch či neúspěch při zavádění nové strategie závisí na tom, jak dobře jsou tato kritéria splněna (Horváth a Partners, 2002, s. 8 – 9).

BSC je nástroj, který pomáhá při vytváření, zavádění a sledování firemní strategie. Pracuje se čtyřmi hlavními oblastmi, ve kterých určuje konkrétní cíle, ukazatele, plánované hodnoty ukazatelů a potřebné kroky. Umožňuje nám lépe sledovat a vyhodnocovat strategii společnosti (Solař, Bartoš, 2006, s. 132 – 133).

## **2.5 Perspektivy Balanced Scorecard**

Kaplan a Norton navrhli měření výkonnosti ve čtyřech perspektivách. V rámci jednotlivých perspektiv jsou stanoveny cíle, ukazatele, cílové hodnoty a strategické kroky pro úspěšné zavedení strategie. Všechny perspektivy musí být vyvážené, aby mohl vzniknout komplexní systém cílů. Všechny cíle a akce jsou vzájemně propojené, takže dosažením jednoho cíle pomáhá dosáhnout dalších. Balanced Scorecard umožňuje společnosti se zaměřit na celkový obraz (Solař, Bartoš, 2006, s. 132 – 133).

Balanced Scorecard má tedy čtyři perspektivy:

1. finanční perspektivu,
2. zákaznickou perspektivu,
3. perspektivu interních procesů,
4. perspektivu potenciálu (Horvát a Partners, 2002, s. 10 - 26).



Obrázek 5: Perspektivy BSC (Zdroj: vlastní zpracování dle: Solař, Bartoš, 2006, s. 142)

Je však důležité zdůraznit, že uvedené čtyři perspektivy nejsou pevně stanoveným pravidlem. Pro většinu společností jsou sice dostačující a dobře reflektují jejich potřeby, avšak každé podnikatelské prostředí je jedinečné. Výběr a počet perspektiv by měl vždy odpovídat specifikům dané společnosti, jejímu odvětví a strategickým cílům. V praxi proto mohou společnosti přizpůsobit počet perspektiv podle svých individuálních požadavků – některé je rozšíří, jiné naopak zredukují (Kaplan, Norton, 2005, s.144).

**Finanční perspektiva** hraje důležitou roli při hodnocení úspěšnosti společnosti, jelikož se zaměřuje především na sledování spokojenosti vlastníků a efektivity zhodnocování jejich investic. Hlavním úkolem je monitorování finančních ukazatelů, které poskytují důležité informace o celkovém ekonomickém vývoji společnosti. Tato perspektiva umožňuje analyzovat výnosnost a finanční stabilitu podniku, čímž pomáhá identifikovat silné i slabé stránky jeho hospodaření (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195).

Jedním z hlavních cílů finanční perspektivy je posouzení schopnosti společnosti generovat zisk a dlouhodobě zvyšovat hodnotu pro své akcionáře. Proto se sledují

ukazatele jako rentabilita, likvidita, zadluženost či aktivita (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195).

Kromě toho je důležité hodnotit i čistou současnou hodnotu, která umožňuje určit, zda jsou investice pro podnik přínosné a zda přispívají k jeho dlouhodobé prosperitě. Celkově lze říct, že finanční perspektiva poskytuje podniku nezbytný rámec pro řízení ekonomické výkonnosti, pomáhá optimalizovat finanční strategii a přispívá k efektivnějšímu rozhodování na úrovni vedení (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195).

**Zákaznická perspektiva** hraje zásadní roli při budování silného postavení společnosti na trhu. Klíčem k úspěchu je přesná identifikace tržních segmentů a hlavních zákazníků, na které se společnost zaměřuje. Správné vymezení cílové skupiny umožňuje efektivně přizpůsobit nabídku produktů a služeb tak, aby co nejlépe odpovídala jejich potřebám a očekáváním (Solař, Bartoš, 2006, s. 35).

K dosažení tohoto cíle je nezbytné provádět podrobnou analýzu trhu, která poskytne cenné informace o chování zákazníků, jejich preferencích a míře spokojenosti. Měření zákaznické spokojenosti je důležitým nástrojem pro získání zpětné vazby a identifikaci oblastí, ve kterých je možné společnost dále rozvíjet. Díky těmto datům může společnost lépe pochopit, jak ji zákazníci vnímají, co je pro ně důležité a jaké faktory ovlivňují jejich rozhodování. Na základě získaných poznatků pak může společnost upravit svou strategii, zlepšit úroveň zákaznického servisu, posílit loajalitu zákazníků a tím si vybudovat stabilní a konkurenceschopnou pozici na trhu (Solař, Bartoš, 2006, s. 35).

**Procesní perspektiva** se soustředí na činnosti, které mají zásadní vliv na spokojenost zákazníků i naplňování očekávání vlastníků. Aby společnost mohla dlouhodobě prosperovat, nestačí pouze udržovat stávající procesy, ale je nezbytné je neustále analyzovat, optimalizovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám na trhu (Solař, Bartoš, 2006, s. 35).

Kromě zefektivnění stávajících procesů je nutné se zaměřit i na inovace a vývoj nových procesů, které umožní společnosti rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků a dynamiku konkurenčního prostředí. Rychlý technologický pokrok, změny v preferencích spotřebitelů a rostoucí tlak konkurence vyžadují neustálé hledání nových řešení a strategií. Aby si podnik udržel svou pozici na trhu a zároveň posiloval svou konkurenceschopnost, je nutné neustále inovovat nejen samotné produkty a služby, ale

také vnitřní procesy spojené s jejich výrobou, distribucí a zákaznickým servisem (Solař, Bartoš, 2006, s. 35).

Zlepšení efektivity interních operací, investice do moderních technologií a zavádění nových pracovních postupů mohou výrazně přispět k vyšší kvalitě nabízených produktů, snížení nákladů a celkovému růstu společnosti (Solař, Bartoš, 2006, s. 35).

**Perspektiva potenciálu** neboli **perspektiva učení se a růstu**, se zaměřuje na schopnost společnosti se přizpůsobit změnám a zajistit si dlouhodobou konkurenceschopnost (Horváth a Partners, 2002, s. 24 – 25).

Klíčovou roli zde hrají zaměstnanci, inovace, technologie a znalosti, které podporují současnou strategii a připravují firmu na budoucí výzvy. Investice do rozvoje zaměstnanců, vzdělávání a pracovních podmínek zvyšují jejich motivaci a schopnost inovovat. Moderní technologie a digitalizace zase zlepšují efektivitu a flexibilitu společnosti. Důležitá je i firemní kultura a sdílení know-how, které podporují kreativitu a efektivní rozhodování. Celkově tato perspektiva propojuje lidské zdroje, inovace a technologie s dlouhodobými cíli, čímž pomáhá společnosti růst a přizpůsobit se budoucím změnám (Horváth a Partners, 2002, s. 24 – 25).

## **2.6 Implementace Balanced Scorecard**

Pro úspěšné zavedení konceptu Balanced Scorecard do společnosti je důležitá, dobře promyšlená implementace, která vyžaduje nejen definování čtyř hlavních perspektiv, ale také celkovou změnu systému řízení (Horváth a Partners, 2002, s. 55).

Úspěch BSC ve společnosti závisí na kvalitní implementaci. Je důležité, aby společnost měla jasný plán kroků a dbala na jejich správné provedení. Vedení společnosti také musí počítat s tím, že současný systém řízení bude potřebovat změnit (Solař, Bartoš, 2006, s. 124).

Implementace BSC do společnosti se provádí v následujících pěti fázích:

1. vytvoření organizačních předpokladů,
2. vyjasnění strategie společnosti,
3. tvorba Balanced Scorecard,
4. proces rozšíření,

5. zajištění plynulého nasazení Balanced Scorecard (Horváth a Partners, 2002, s. 55)

### **2.6.1 Vytvoření organizačních předpokladů**

Zavedení konceptu Balanced Scorecard začíná posouzením jeho přínosu vedením společnosti. Pokud je schválen, je nutné seznámit zaměstnance a zajistit školení. Následuje určení rozsahu implementace a spuštění pilotního projektu. Nejdůležitější roli hraje manažer týmu, který koordinuje proces a komunikuje s vedením. Musí mít nejen odborné znalosti, ale i silné komunikační dovednosti a důvěru v rámci společnosti. Tým odpovědný za implementaci by se měl konceptu věnovat přibližně 25 % pracovní doby. Ve výběru členů musí být zohledněna nejen jejich odbornost, ale i časové možnosti (Niven, 2011, s. 199).

### **2.6.2 Vyjasnění strategie společnosti**

Strategie hraje zásadní roli v řízení společnosti a měla by určovat směr všech jejích aktivit. Balanced Scorecard se nezaměřuje na tvorbu nové strategie, ale přímo na její realizaci. Podrobně ji rozpracovává a převádí do konkrétních cílů. Druhá fáze implementace zahrnuje stanovení strategického zaměření na základě analýzy trhu, příležitostí, silných a slabých stránek podniku fáze životního cyklu společnosti. Vedení se musí shodnout na těchto strategiích. Bez toho nelze v procesu pokračovat (Horváth a Partners, 2002, s. 59).

### **2.6.3 Tvorba Balanced Scorecard**

V této fázi si společnost vybírá vhodné perspektivy, přičemž může využít všechny z výše uvedených perspektiv, nebo pouze některé. Společnost dále definuje hlavní strategické cíle, které jsou zásadní pro její dlouhodobý rozvoj. Tyto cíle následně určují výběr perspektiv, což je klíčový krok ovlivňující úspěšnost celého projektu. Pro lepší přehlednost strategie se poté vytváří strategická mapa. Dalším důležitým krokem je volba vhodných měřítek a jejich cílových hodnot. Každý cíl by měl být měřen maximálně dvěma ukazateli, které jasně definují jeho smysl a umožní vyhodnocení jeho naplnění. Na závěr je nutné stanovit konkrétní strategické akce k dosažení těchto cílů (Horváth a Partners, 2002, s. 60).

#### 2.6.4 Proces rozšíření

Pokud společnost zahrnuje více organizačních jednotek, je v této fázi nutné aplikovat stanovené postupy napříč celou strukturou pro efektivnější řízení. Tento proces je označován jako vertikální integrace cílů, pomáhá sladit strategické cíle společnosti s jednotlivými odděleními, čímž se zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěšného naplnění. Rozšíření konceptu Balanced Scorecard na další organizační jednotky by mělo probíhat podle konkrétních potřeb společnosti a skládá se ze sedmi hlavních kroků (Horváth a Partners, 2002, s. 63).

#### 2.6.5 Zajištění plynulého nasazení Balanced Scorecard

Nezbytnou součástí tohoto konceptu je integrace Balanced Scorecard do stávajícího systému řízení společnosti. To zahrnuje propojení s controllingem, reportingem i řízením lidských zdrojů. Následujícím krokem je jasné definování konkrétních opatření k dosažení cílů společnosti a zapojení všech zainteresovaných zaměstnanců. Dalším důležitým krokem je vytvoření odpovídající IT podpory. Po dokončení implementace se Balanced Scorecard stává součástí celkového řízení společnosti, nikoli pouze nástrojem pro měření výkonnosti (Horváth a Partners, 2002, s. 63).

### 2.7 Finanční zhodnocení společnosti

Zhodnocení finanční situace společnosti bude provedeno přes poměrové ukazatele, které obsahuje finanční analýza.

*„Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“. V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech, Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* (Růčková, 2019, s. 9)

**Finanční analýza** je soubor činností, které mají za cíl zjistit a komplexně vyhodnotit současnou finanční situaci analyzované společnosti. Pomocí finanční analýzy zjistíme její výkonnost a zda je společnost finančně zdravá (Scholleová, 2017, s. 149).

Na základě výsledných hodnot mohou vlastníci rozhodovat o budoucím chodu společnosti. Finanční analýza neslouží pouze ke kvalitnímu rozhodování o společnosti, ale

je důležitá i pro obchodní partnery, investory, státní instituce nebo třeba konkurenci (Knápková a kol., 2017, s. 18).

### 2.7.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel **celkové zadluženosti** nám udává, do jaké míry je společnost schopna se financovat z vlastních zdrojů a jak využívá cizí zdroje (Růčková, 2015, s.67).

V podnikové ekonomice není možné, aby společnost financovala svá aktiva pouze z vlastního kapitálu nebo cizích zdrojů. Pokud společnost využívá pouze vlastní kapitál, snižuje tak celkovou výnosnost investovaných prostředků. Naopak při nadměrném spoléhání se na cizí zdroje může být velmi těžké je získat (Růčková, 2015, s. 67).

Analýza zadluženosti slouží k určení optimálního poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji a optimalizaci kapitálové struktury společnosti (Růčková, 2015, s. 67). Obecná doporučená hodnota je 30-60 % (Knápková a kol., 2017, s 87).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

*Rovnice 1: Celková zadluženost (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 88)*

Ukazatel **míry zadluženosti** je využíván především bankovními institucemi při poskytnutí úvěru. Cizí zdroje společnosti by neměli mít více než 1,5 násobku vlastního kapitálu (Zdroj: webové stránky Finanční analýza, 2024).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

*Rovnice 2: Míra zadluženosti (Zdroj: webové stránky Finanční analýza, 2024)*

**Dlouhodobá zadluženost** nemá vliv na celkovou zadluženost společnosti. Pouze nám ukazuje z jak velké části je společnost financována z cizích zdrojů (oficiální stránky FinAnalysis, 2024). Do dlouhodobých cizích zdrojů patří dlouhodobé úvěry, závazky obchodních vztahů starší než 1 rok a rezervy (Sedláček, 2001, s. 96).

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

*Rovnice 3: Dlouhodobá zadluženost (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 96)*

**Úrokové krytí** udává výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti hradit své nákladové úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla vyšší než 5 (Knápková a kol., 2017, s. 93). Čím vyšší je tento ukazatel, tím lépe pro společnost, protože tím ukazuje její solventnost (solventnost = platební schopnost společnosti) a pro věřitele je o to věrohodnější (Knápková a kol., 2017, s. 93).

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

*Rovnice 4: Úrokové krytí (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 93)*

**Koeficient samofinancování** nám dává přehled o tom, do jaké míry jsou aktiva analyzované společnosti financována vlastním kapitálem. Míra samofinancování by měla být vždy vyšší oproti zadluženosti. Doporučená hodnota je tedy 40-70 % (Kalouda, 2017, s. 53).

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

*Rovnice 5: Koeficient samofinancování (Zdroj: Kalouda, 2017, s. 93)*

## 2.7.2 Ukazatele aktivity

Za pomoci těchto ukazatelů jsme schopni zhodnotit, jak analyzovaná společnost efektivně hospodaří se svými aktivy. V případě, že společnost má nadměrné množství aktiv, tak má i vyšší náklady na ně a nižší ziskovost. V případě, že má nedostatečné množství aktiv, přichází tak o výnosy, které přináší zisk (Sedláček, 2011, s. 105).

Výsledné ukazatele musí být vždy porovnávány v rámci odvětví, protože každé odvětví má jiné hodnoty výsledných ukazatelů (Kislingerová, Hnilica, 2008, s. 31).

**Obrat celkových aktiv** udává, kolikrát se aktiva za 1 rok obrátí a měří, zda společnosti efektivně využívá svá aktiva (Kislingerová, 2010, s. 32).

Je nutné tento ukazatel porovnávat s oborovým průměrem, doporučená hodnota je však >1 (Knápková a kol., 2017, s. 108).

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

*Rovnice 6: Obrat aktiv (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 107)*

**Doba obratu zásob** nám udává, jak dlouho trvá obrat zásob ve společnosti. Výsledná hodnota je doba, kdy peníze projdou přes zboží a výrobky zpět do své původní podoby (Knápková a kol., 2017, s. 108).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} \times 360}{\text{tržby}}$$

*Rovnice 7: Doba obratu zásob (Zdroj: Knápková a kol, 2017, s. 107)*

Jak dlouho společnost musí čekat na uhrazení faktur od odběratelů? Pokud je **doba obratu pohledávek** delší než uvedená na faktuře, je důležité tuto skutečnost ihned řešit a nastavit lepší platební morálku (Dluhošová, 2010, s. 84).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

*Rovnice 8: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Knápková a kol, 2017, s. 108)*

„Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady.“ (Knápková a kol., 2017, s. 108)

**Doba obratu závazků** nám udává, jak rychle společnost hraď faktury svým dodavatelům. Tato doba by obecně měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha (Růčková, 2019, s. 70).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/365}$$

*Rovnice 9: Doba obratu závazků (Zdroj: Kalouda, 2017, s. 101)*

### 2.7.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost společnosti hradit své závazky okamžitě. Pouze dostatečně likvidní společnost totiž dokáže dostát svým závazkům a platit okamžitě. Vysoká likvidita snižuje výnosnost společnosti a nemusí být dobrá pro vlastníky. Proto je velice důležitá finanční rovnováha společnosti (Růčková, 2019, s. 68).

„Solventnost je výrazem schopnosti firmy transformovat převis krátkodobých aktiv nad závazky, tj. likviditu do oběžných aktiv (peněz, krátkodobých finančních instrumentů) a tyto opětovně proměnit v aktiva zabezpečující bezproblémové fungování firmy.“ (Marinič, 2009, s. 68)

**Okamžitá likvidita** neboli likvidita 1. stupně se skládá z těch nejlikvidnějších položek rozvahy. Jsou to peněžní prostředky v hotovosti, na běžných účtech a volně obchodovatelné cenné papíry (Růčková, 2019, s. 58). Doporučené hodnoty pro výsledné ukazatele jsou v rozmezí 0,2-0,5. Hodnoty, které nejsou v daném rozmezí znamenají, že společnost neefektivně využívá svých finančních prostředků (Knápková a kol., 2017, s. 95).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Rovnice 10: Okamžitá likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95)*

**Pohotová likvidita** neboli likvidita 2. stupně se skládá z položek, které jsou nejméně likvidní části majetku z oběžných aktiv, a to jsou zásoby. Ty je nejtěžší přeměnit na peníze, a proto jsou z pohotové likvidity vyloučeny. Tento ukazatel nám udává, zda je společnost schopna hradit své závazky i bez použití svých zásob (Kislingerová, 2010, s. 90). Doporučené hodnoty pro výsledné ukazatele jsou v rozmezí 1-1,5. Hodnoty, které jsou menší než 1, znamenají, že společnost není schopna dostát svým závazkům jinak, než prodejem zásob. Hodnoty, které jsou větší než 1,5, znamenají, že společnost neefektivně využívá svých prostředků (Růčková, 2019, s. 59).

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

*Rovnice 11: Pohotová likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95)*

**Běžná likvidita** neboli likvidita 3. stupně nám ukazuje, kolikrát jsou běžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Běžná likvidita nám ukazuje, kolikrát je společnost schopná uspokojit své věřitele, když přemění všechny svoje oběžná aktiva na peníze (Scholleová, 2017, s. 178). Doporučené hodnoty pro výsledné ukazatele jsou v rozmezí 1,5-2,5. Hodnoty, které jsou menší než 1, znamenají, že společnost využívá krátkodobé závazky k financování dlouhodobého majetku. Hodnoty, které jsou větší než 1, znamenají, že společnost má příliš vysokou hodnotu ČPK (Čistý pracovní kapitál) a drahé financování (Knápková a kol., 2017, s. 95).

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

*Rovnice 12: Běžná likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95)*

## 2.7.4 Ukazatele rentability

Rentabilita nám ukazuje, za společnost dokáže prostřednictvím investovaného kapitálu generovat nově zdroje nebo dosahovat zisku. Jako zdroj dat pro výpočet ukazatelů se používá rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Obecně zde platí, že v čitateli ukazatele je obvykle hodnota, která souvisí s výsledkem hospodaření. Ve jmenovateli je se pak nachází tržby, nebo určitý typ kapitálu společnosti (Růčková, 2019, s. 64).

Pro finanční analýzu následně využíváme tři základní kategorie zisku:

1. EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, odpovídá provoznímu výsledku hospodaření,
2. EAT – zisk po zdanění neboli čistý zisk, odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období,
3. EBT – zisk před zdaněním (Knápková a kol., 2017, s. 101).

**Rentabilita celkových aktiv** je jedním z nejdůležitějších ukazatelů rentability. Měří totiž výkonnost podniku a je poměrem mezi EBIT a celkovým vloženým kapitálem (Knápková a kol., 2017, s. 101).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

*Rovnice 13: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 101)*

**Rentabilita vlastního kapitálu** nám dává přehled o tom, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč, která byla do společnosti investována jak vlastníky, tak akcionáři (Růčková, 2019, s. 63). Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost kapitálu (Scholleová, 2017, s. 162).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

*Rovnice 14: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Sedláček, 2011, s. 165)*

**Rentabilita tržeb** dává přehled, kolik korun zisku je společnost schopna vytvořit z 1 Kč tržeb. Ve finanční analýze je tento ukazatel velmi důležitý (Růčková, 2019, s. 66).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

*Rovnice 15: Rentabilita tržeb (Zdroj: Růčková, 2019, s. 66)*

## 2.8 Strategická analýza

Hlavním cílem strategických analýz je identifikace, zkoumání a hodnocení všech faktorů, které by mohly mít vliv na výběr cílů a strategického směřování společnosti. Prvním krokem těchto analýz je **zhodnocení vzájemných souvislostí** mezi těmito faktory. Na základě získaných poznatků může společnost rozhodnout o případné změně své strategie. Tento proces se zaměřuje na **budoucí vývoj** a zohledňuje události, které by mohly ovlivnit směřování společnosti. Je proto nutné sledovat nové trendy a jevy, aby bylo možné lépe předvídat budoucí vývoj a připravit společnost na nové výzvy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9).

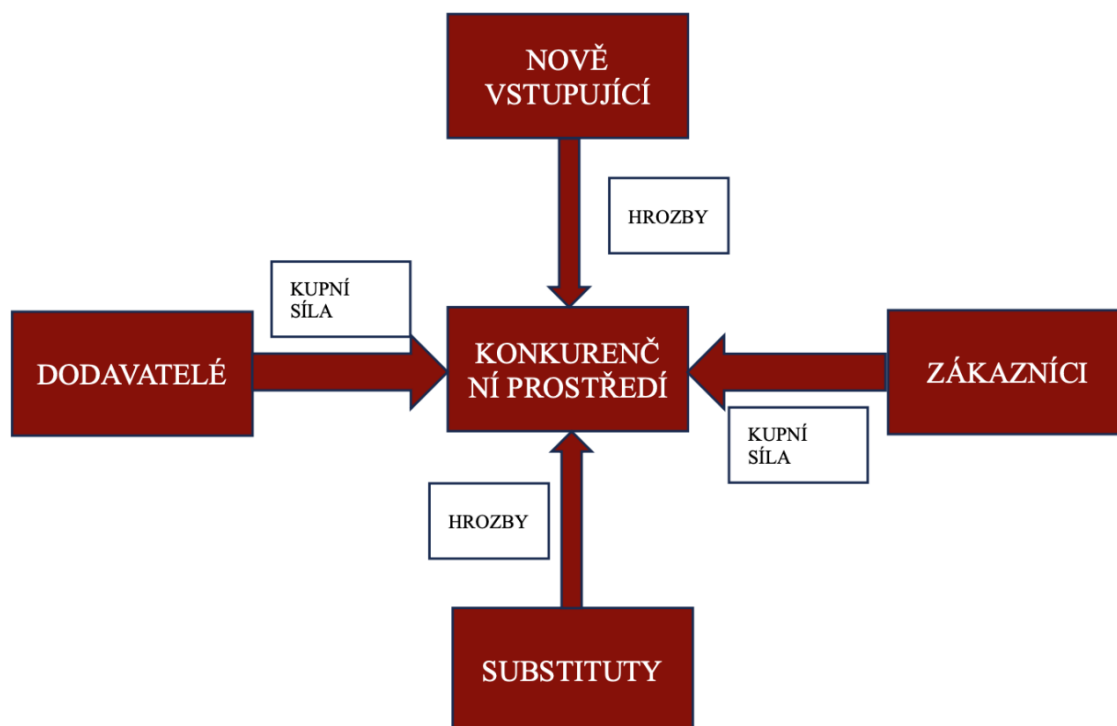
Strategická analýza se zaměřuje na vnější a vnitřní prostředí a schopnosti společnosti. Tyto oblasti jsou úzce propojené a vzájemně se ovlivňují. Mezi nejznámější metody patří Porterův model pěti sil, PESTLE analýza a SWOT analýza (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10).

V této diplomové práci bude využita pouze PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

### 2.8.1 Porterův model pěti sil

Model pěti konkurenčních sil patří mezi nejvýznamnější nástroje pro **analýzu mikroprostředí společnosti**. Zakladatelem tohoto modelu je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. Pomocí tohoto modelu analýzy mikroprostředí společnosti se zkoumá konkurence v analyzovaném odvětví. Pomocí tohoto modelu identifikujeme různé faktory ovlivňující ziskovost v daném odvětví (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191).

Součástí modelu je také **analýza hodnotového řetězce odvětví**, která ukazuje, jaké podniky mají výhodnou pozici z hlediska cen svých výrobků a zda mohou pružně reagovat na cenovou politiku konkurence (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191).



Obrázek 16: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování dle: webové stránky Finanční analýza, 2024)

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících konkurenční prostředí podniku je hrozba vstupu nových **konkurentů** na trh. Společnosti, které vstupují do odvětví, mohou přinést nové inovace, odlišné obchodní modely nebo agresivní cenovou politiku, což může vést k oslabení pozice zavedených společností. Kromě toho mohou s sebou přinést i nové **substituty**, tedy alternativní produkty nebo služby, které mohou uspokojit potřeby zákazníků, a tím ohrozit poptávku po stávajících produktech a službách. Dalším důležitým faktorem je vyjednávací síla **zákazníků**. V některých odvětvích mají zákazníci větší moc ovlivňovat ceny a podmínky na trhu, například pokud mají k dispozici širokou nabídku konkurenčních produktů nebo pokud mohou snadno přejít ke konkurenci. Naopak v situacích, kdy je nabídka produktů omezená a zákazníci nemají mnoho alternativ, je jejich vyjednávací síla nižší. Stejně tak i **dodavatelé** mohou hrát významnou roli v konkurenčním prostředí. Pokud existuje jen omezený počet dodavatelů hlavních surovin nebo služeb, mohou si diktovat ceny a podmínky, což může negativně ovlivnit ziskovost podniků závislých na jejich dodávkách. Naopak v případě, že na trhu působí mnoho dodavatelů a jejich nabídka je snadno nahraditelná, mají podniky větší možnost vyjednávání výhodnějších podmínek. Celkově tedy Porterův model pěti sil poskytuje komplexní pohled na **konkurenční prostředí** a pomáhá společnostem strategicky

plánovat, jak se vypořádat s potenciálními hrozbami a využít příležitostí k posílení své pozice na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 11).

### 2.8.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je strategická analýza, která se zabývá **vnějšními faktory**, které ovlivňují vnější prostředí společnosti. Tedy její příležitosti a hrozby (Grasseová a kol., 2012, s. 25).

PESTLE analýza je tvořena z počátečních písmen slov jednotlivých faktorů z vnějšího prostředí, které ovlivňují činnost analyzované společnosti. Vychází z původní STEP analýzy, do které byly postupně přidány další dva faktory, a to ekologické a legislativní (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 178 – 179).

Hlavním účelem této analýzy je odpovědět na tři otázky:

1. Které vnější faktory mají vliv na společnost?
2. Které z těchto faktorů ovlivní společnost v blízké budoucnosti?
3. Jaký je možný dopad těchto vlivů? (Grasseová a kol., 2012, s. 25).

**P – Politické a legislativní faktory** – mezi tyto faktory patří například regulace vývozu a dovozu, ochrana životního prostředí nebo daňové zákony. Politické a legislativní faktory nepřinášejí pouze hrozby, ale i příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 17).

**E – Ekonomické faktory** – jsou spojené s vývojem makroekonomie. Mají velký vliv a fungování a růst společnosti, a to například mírou inflace, ekonomickým růstem nebo úrokovou mírou (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19).

**S – Sociální faktory** – do těchto faktorů se řadí demografické charakteristiky (věk, pohlaví, etnika), dostupnost pracovních sil a makroekonomická charakteristika trhu práce (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 17).

**T – Technologické faktory** – technologie jsou ve světě čím dál víc dopředu a je potřeba aby společnosti své zastaralé technologie stále aktualizovali a začali využívat i nové, jako je například umělá inteligence. Jedná se tedy o nové objevy, vládní podporu výzkumu a vývoje anebo umělou inteligenci (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19).

E – **Ekologické faktory** – mezi tyto faktory patří přírodní vlivy a globální hrozby. Mezi ty můžeme zařadit skleníkový efekt, nedostatek neobnovitelných zdrojů anebo globální oteplování (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19).

## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Charakteristika analyzované společnosti



Obrázek 17: Logo společnosti REDA a.s.

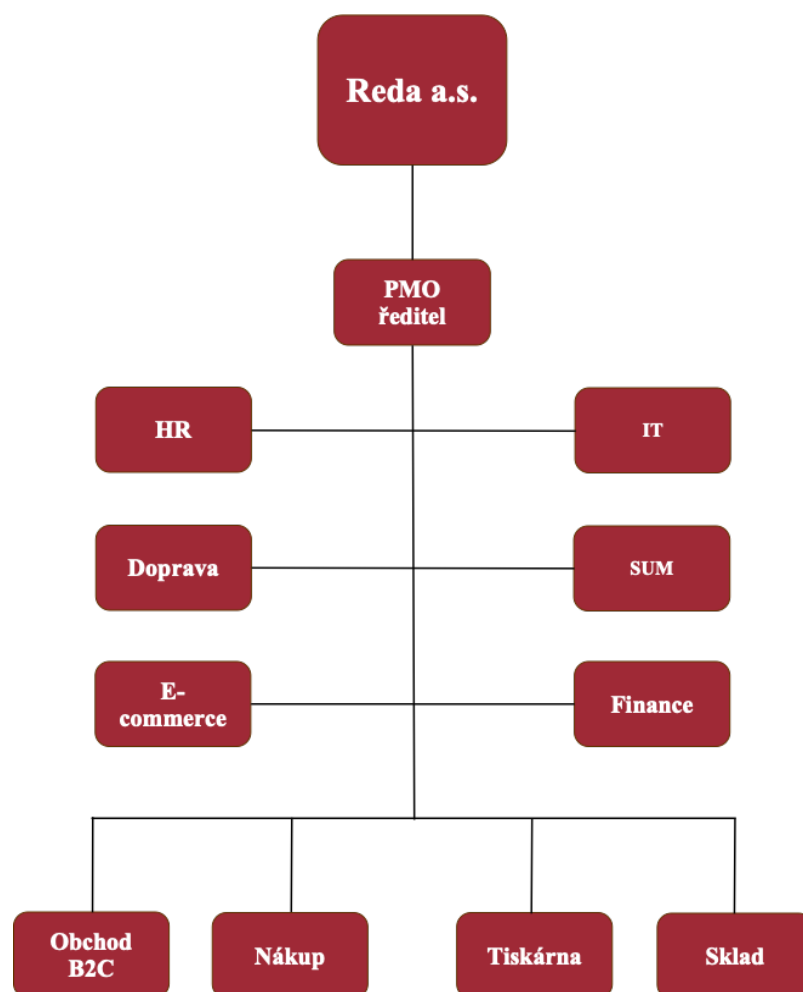
#### REDA a.s.

Společnost Reda a.s. byla založená 11. července 1991 v Brně. Je akciovou společností s registrovaným kapitálem ve výši 54 297 000 Kč. Díky více než třicetileté praxi v oblasti **výroby a distribuce reklamních a dárkových předmětů** se zařadila mezi jedničky na českém trhu. Nabízí široký sortiment, zahrnující propagační předměty, textil, elektroniku, kuchyňské potřeby, drony a mnoho dalšího. V roce 2018 navázala Reda a.s. strategické partnerství s portugalskou společností Paul Stricker Group, což jí otevřelo dveře na zahraniční trhy. Díky této spolupráci dosahují obě společnosti společného ročního obrátu přes 80 milionů eur a mají obchodní zastoupení ve více než 80 zemích světa. Reda a.s. působí v České republice pouze z jedné pobočky, která se nachází přímo v Brně, a zaměstnává přibližně 220 lidí. Společnost se zaměřuje na komplexní služby zahrnující nejen výrobu reklamních předmětů, ale i jejich personalizaci pomocí různých technologií, jako jsou sítotisk, gravírování, digitální tisk a sublimační tisk. Mezi její významné zákazníky patří přední české společnosti, například FC Zbrojovka Brno, Česká spořitelna, E.ON a Continental.

#### 3.1.1 Organizační struktura

Vedení společnosti Reda a.s. spadá pod majitele, který je zároveň vlastníkem mateřské společnosti **Paul Stricker**. Řízením společnosti byl pověřen ředitel PMO, který dohlíží na všechny její úseky. Společnost zaměstnává celkem 220 pracovníků a je rozdělena

do 10 úseků, přičemž každý z nich má svého vlastního ředitele. Organizační struktura společnosti Reda a.s. zahrnuje obchodní úsek B2C, nákup, E-commerce, tiskárnu, sklad, finance, správu a údržbu majetku, IT, dopravu a personální oddělení. Tiskárna, sklad, obchodní úsek B2C a nákup jsou dále členěny na menší střediska. V tiskárně se střediska specializují podle 19 různých potiskových technologií, které Reda a.s. využívá. Součástí výrobního procesu je také středisko kontroly kvality, kde se nejen dohlíží na kvalitu potisku reklamních předmětů, ale řeší se zde i případné reklamace. Sklad je rozdělen na tři části a to příjem, výdej a logistiku. Obchodní úsek B2C se skládá ze Small Business, Loyalty Projects, Core Business a Company Projects. Nákup pak zahrnuje i produktové oddělení, které má na starost veškerý sortiment společnosti Reda a.s.. Tato struktura umožňuje efektivní řízení všech operací společnosti.



Obrázek 18: Organizační struktura společnosti REDA a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

## 3.2 Strategie a vize společnosti

Společnost Reda a.s. si pro rok 2024 stanovila ambiciózní cíl opětovného růstu tržeb, který plánuje dosáhnout prostřednictvím kombinace **finanční optimalizace**, zlepšení vztahů se **zákazníky** a **modernizace** digitálních nástrojů. Hlavní prioritou je zkrácení doby obratu pohledávek a závazků, což zajistí lepší cash flow a celkovou finanční stabilitu. Součástí tohoto plánu je také nastavení efektivnějších splatnostních podmínek faktur, a to jak u zákazníků, tak i u dodavatelů, s cílem zlepšit likviditu a podpořit rychlejší tok financí.

V oblasti digitálního rozvoje se společnost zaměřuje na kontinuální modernizaci svého **online** prostředí. Již v roce 2022 úspěšně aktualizovala své webové stránky, což vedlo ke zlepšení uživatelské přívětivosti a lepšímu přístupu k informacím o nabízených produktech a službách. V roce 2025 plánuje další zásadní aktualizaci, která má za cíl co nejlépe reflektovat potřeby a očekávání zákazníků. Tato vylepšení zahrnou nejen moderní design a intuitivní navigaci, ale také nové funkce, jako například personalizované nabídky, online konfiguratory produktů či zlepšení zákaznické podpory prostřednictvím chatbotů nebo rychlého kontaktu.

Díky těmto strategickým krokům chce Reda a.s. nejen zvýšit spokojenost svých zákazníků, ale také podpořit jejich loajalitu a posílit svou konkurenceschopnost na trhu. Kombinace finanční disciplíny a investic do inovací je tak klíčem k dosažení dlouhodobého růstu tržeb.

## 3.3 Zhodnocení strategických analýz

Ve strategické analýze společnosti Reda a.s. bude provedena analýza vnitřního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil a vnější prostředí bude analyzováno pomocí analýzy PESTLE.

### 3.3.1 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil budou rozpoznány hlavní síly a vlivy, které ovlivňují pozici společnosti Reda a.s. na trhu a její schopnost udržet si konkurenční výhodu. Soustředí se hlavně na vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, substituční hrozbu, současnou konkurenci a hrozbu vstupu nové konkurence na trh.

Společnost Reda a.s. čelí různým faktorům, které ovlivňují její konkurenční postavení na trhu. Společnost Reda a.s. je závislá na spolehlivosti dodávek materiálů a technologiích, které jsou specializované a určené konkrétně pro výrobu reklamních a dárkových předmětů. **Dodavatelé** technologického vybavení, jako jsou tiskařské stroje nebo speciální zařízení pro potisk mohou mít silnou vyjednávací pozici, protože jejich nabídka je omezená. Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna několika faktory, jako je nájemné za skladové prostory, cena nových strojů a jejich opravy, rostoucí ceny energií, cena materiálů a služeb a doba dodání. Všechny tyto faktory ovlivňují provozní náklady a schopnost společnosti dodávat své výrobky včas. Spolehlivost a flexibilita dodavatelů je důležitá pro zachování plynulého chodu výroby a dodržování termínů zakázek.

Vyjednávací síla **zákazníků** je omezena tím, že klientela zahrnuje jak tuzemské, tak zahraniční zákazníky, firmy i jednotlivce. Tato diverzifikace snižuje závislost na konkrétních klientech a posiluje stabilitu příjmů. Dlouhodobá stabilita společnosti, která působí na trhu více než 30 let, posiluje důvěru zákazníků. Opakované nákupy jsou podporovány různými slevami, množstevními výhodami, poukazy a věrnostními programy, kterých zákazníci často využívají.

Hrozba **substitutů** je pro Reda a.s. relativně nízká, jelikož společnost je lídrem v oblasti reklamních a dárkových předmětů. V segmentu reklamních a dárkových předmětů stále existuje velká poptávka po tištěných propagačních materiálech, firemních dárkových předmětech a personalizovaných produktech. Široká nabídka produktů zvyšuje její konkurenceschopnost, avšak digitální marketing a jiné moderní reklamní strategie mohou do určité míry představovat alternativu k tradičním reklamním předmětům. Společnost Reda a.s. však tuto hrozbu odvrací pomocí širokého sortimentu a schopností nabídnout zákazníkům individuální řešení.

**Konkurence** v odvětví je poměrně silná. Na trhu působí řada konkurenčních společností s podobným nebo stejným zaměřením. Mezi hlavní konkurenty patří SpeedPress, iNETPrint a Czech Image. Faktory ovlivňující konkurenceschopnost zahrnují ceny a slevové akce, kvalitu a rychlost dodání a možnosti personalizace produktů. K udržení konkurenční výhody je nutné neustále zlepšovat služby, investovat do technologií a individuálně přistupovat k zákazníkům. Hrozba vstupu nové konkurence je možná, ale

prakticky výrazně omezená vysokými vstupními překážkami. Noví hráči by museli zajistit skladovací prostory pro rozsáhlý sortiment, investovat do výrobních strojů a linek, disponovat dostatečným kapitálem a pracovní silou a splnit veškeré legislativní a kvalitativní standardy, což představuje významnou bariéru vstupu na trh. Dále je potřeba budovat vztahy se zákazníky a vytvořit důvěryhodnou značku. To vyžaduje čas a dobrý marketing. Tyto překážky vytvářejí určitou ochranu trhu a společnosti s dlouhodobým působením, jako je Reda a.s. mají silné postavení.

### 3.3.2 PESTLE

Společnost Reda a.s. je ve svém podnikání ovlivněna řadou vnějších faktorů, které formují její podnikatelské prostředí a ovlivňují strategické rozhodování managementu. Pro podrobnou analýzu těchto faktorů je vhodné využít PESTLE analýzu, která se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a enviromentální faktory.

**Politické faktory** hrají významnou roli a mají dopad na provoz celé společnosti. Jsou to oblasti týkající se zejména regulace a legislativy. Zákony týkající se zahraničního obchodu, dovozních a vývozních omezení nebo celních předpisů mají vliv na možnosti společnosti při zajišťování materiálu a distribuci výrobků na zahraniční trhy. Stabilita politického prostředí v České republice i v exportních zemích ovlivňuje podnikání společnosti, přičemž změny v daňových zákonech, DPH a clech na suroviny mohou mít dopad na její náklady a cenovou politiku.

**Z ekonomického hlediska** je Reda a.s. vystavena vlivům, které jsou charakteristické pro tržní ekonomiku. Významnou roli zde hraje inflace, která přímo ovlivňuje náklady na materiál, energie a provozní výdaje. Rostoucí cenová hladina může snížit ziskovost společnosti, pokud nedojde ke zvýšení tržeb. Dalším faktorem je kurzové riziko související s mezinárodními transakcemi. Kolísání směnných kurzů měn, zejména mezi českou korunou, eurem nebo dolarem, může ovlivnit náklady na dovoz a vývoz a tím i ovlivnit výši ziskové marže. Celková ekonomická situace, kupní síla zákazníků a vývoj hospodářského cyklu ovlivňují poptávku po reklamních a dárkových předmětech, které mohou být v období recese vnímány jako méně nezbytné výdaje.

**Sociální faktory** se odrážejí především v chování spotřebitelů a měnících se preferencích. V posledních letech dochází ke změnám v nákupním chování a klade se stále větší důraz na ekologii, udržitelnost a společenskou odpovědnost. Zákazníci se častěji zajímají o původ materiálů, recyklovatelnost výrobků a uhlíkovou stopu výroby. Společnost Reda a.s. na tyto změny reaguje rozšiřováním nabídky o ekologicky šetrné produkty a hledá nové způsoby, jak minimalizovat dopad výroby na životní prostředí. Dalším trendem je rostoucí poptávka po personalizovaných a originálních produktech, která společnost motivuje i inovaci designu a rozšíření možností přizpůsobení výrobků zákazníkům.

**Technologický vývoj** přináší pro společnost nové možnosti i výzvy. Digitalizace, automatizace a modernizace výroby zvyšuje efektivitu provozu, snižuje náklady a umožňuje vyrábět výrobky vyšší kvality. Neustálý vývoj nových materiálů a inovace v potisku a designu umožňují společnosti nabízet originální a atraktivnější výrobky, které odpovídají aktuálním trendům udržovat konkurenceschopnost. Významný je také růst E-commerce, který mění způsoby nákupu a distribuce produktů. Zákazníci dnes očekávají jednoduché objednání přes online platformy, rychlé doručení a možnost sledovat stav své objednávky.

**Právní faktory** jsou další oblastí, která ovlivňuje činnost společnosti. Ty musí dodržovat legislativní požadavky v oblasti duševního vlastnictví a práv a designů. Vzhledem k povaze podnikání je důležité zajistit exkluzivitu nabízených produktů a chránit je před napodobeninami. Zároveň je nutné splňovat požadavky na bezpečnost a kvalitu výrobků, které jsou dány normami a certifikacemi. Změny v pracovním právu a regulace zaměstnanosti mohou mít vliv na řízení lidských zdrojů ve společnosti.

**Environmentální faktory** nabývají na důležitosti. Společnost Reda a.s. se musí přizpůsobit rostoucímu tlaku zákazníků a veřejnosti, na ekologicky šetrné materiály a udržitelnost výroby. Evropská i česká legislativa klade stále větší důraz na snižování emisí, odpovědné hospodaření s odpady a uhlíkovou stopou. Pro společnost to znamená nutné investice do ekologicky šetrnějších technologií. Dlouhodobě pak na společnost Reda a.s. mohou působit změny klimatu, které mohou ovlivnit dodavatelský řetězec a distribuční procesy v důsledku extrémních klimatických jevů.

Celkově PESTLE analýza ukazuje, že vybraná společnost Reda a.s. musí reagovat na dynamické změny v externím prostředí, aby si udržela svou pozici na trhu a zajistila dlouhodobou konkurenceschopnost.

### 3.4 Analýza dat a výsledků

Nejdůležitější ukazatele v čase nám udává tabulka níže, jedná se o celkové výnosy, tržby, náklady, výkonovou spotřebu, bilanční sumu, vlastní kapitál a cizí zdroje dle výkazů společnosti.

Základní ukazatele charakterizující hospodaření společnosti a jejich porovnání s výsledky v předchozím období.

|                                         | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Výnosy celkem                           | 804 668    | 701 119    | 1 033 835  | 1 113 492  | 939 411    |
| Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb | 793 695    | 674 207    | 1 017 308  | 1 079 718  | 886 506    |
| Náklady celkem                          | 799 073    | 746 649    | 1 028 250  | 1 084 473  | 934 688    |
| Výkonová spotřeba                       | 616 256    | 578 556    | 807 484    | 810 597    | 648 109    |
| Výsledek hospodaření                    | 5 595      | - 45 530   | 5 585      | 29 019     | 4 723      |
| Bilanční suma                           | 650 713    | 689 306    | 776 461    | 882 244    | 694 438    |
| Vlastní kapitál                         | 147 647    | 101 568    | 108 863    | 137 993    | 168 295    |
| Cizí zdroje                             | 503 066    | 587 738    | 667 598    | 740 197    | 517 587    |

Tabulka 1: Ukazatele v čase analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování)

V roce 2020 svět zasáhla pandemie **COVID-19** a to zasáhlo i analyzovanou společnost. Jelikož se společnost zabývá potiskem reklamních a dárkových předmětů, tak v době pandemie COVID-19 byla poptávka po těchto předmětech velmi nízká. V této době společnost byla nucena se přizpůsobit vládním nařízením a musela proto omezit svůj provoz, některé pracovníky propustila, jiní zaměstnanci pracovali z domu. Po tuto dobu se vyráběly pouze nutné objednávky a doba dodání se prodloužila.

Následoval pak další pokles, a to v roce 2023, kdy byl problém s **druhotnou platební neschopností**. Zákazníci platili své závazky příliš pozdě, kvůli dlouhé době splatnosti, a tak nenavazovaly platby dodavatelům společnosti Reda a.s. Tento pokles se začal projevovat již v roce 2022, kdy většina větších zákazníků tak přešlo ke konkurenci, a proto je zaznamenán propad o více jak 24 mil. Kč ve výsledku hospodaření společnosti.

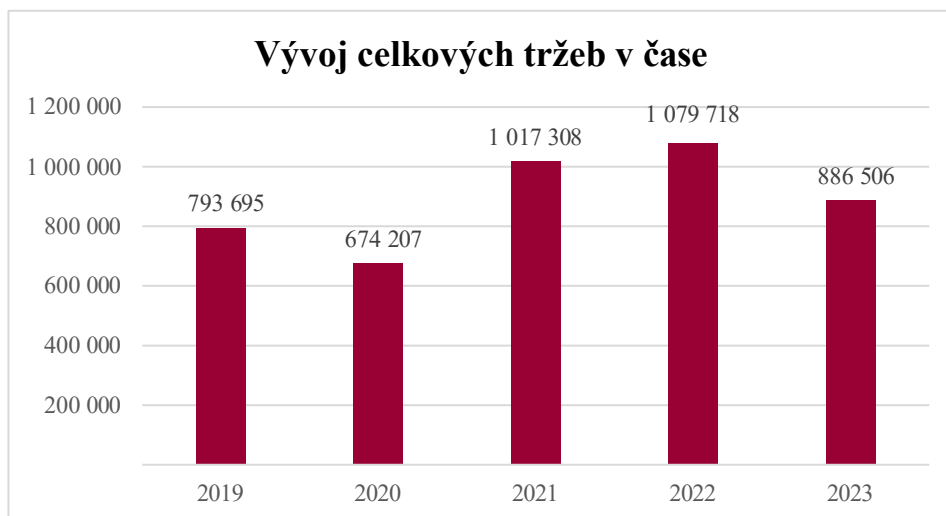
V tomto roce se vedení společnosti domluvilo na snížení doby splatnosti svých pohledávek o polovinu, aby se tato skutečnost již nestala. Tudiž z původních 30 dní na pouhých 15 dní.

Výnosy dle výkazů společnosti mají růstovou tendenci, až na poslední rok, kdy klesly o 174 mil. Kč z důvodu **sníženého počtu objednávek**. Za sledované období byl tento rok nejnižší i ohledně výsledku hospodaření, kdy bylo zaznamenáno pouhých 4,7 mil. Kč.

Náklady společnosti se postupně rok od roku zvyšují. Nejvyšší byly zaznamenány v roce 2022, kdy byla energetická krize, která sice měla počátek již v roce 2021, ale nadále pokračovala v dalším období. Tím se ovlivnil i výsledek hospodaření, který ten rok také klesl na 4,7 mil. Kč. Nejnižší byl vykázán v roce 2020 a to klesl z důvodu pandemie Covid-19.

### Vývoj celkových tržeb v čase

V grafu níže jsou ukázány celkové tržby společnosti Reda, a.s. za sledované období.



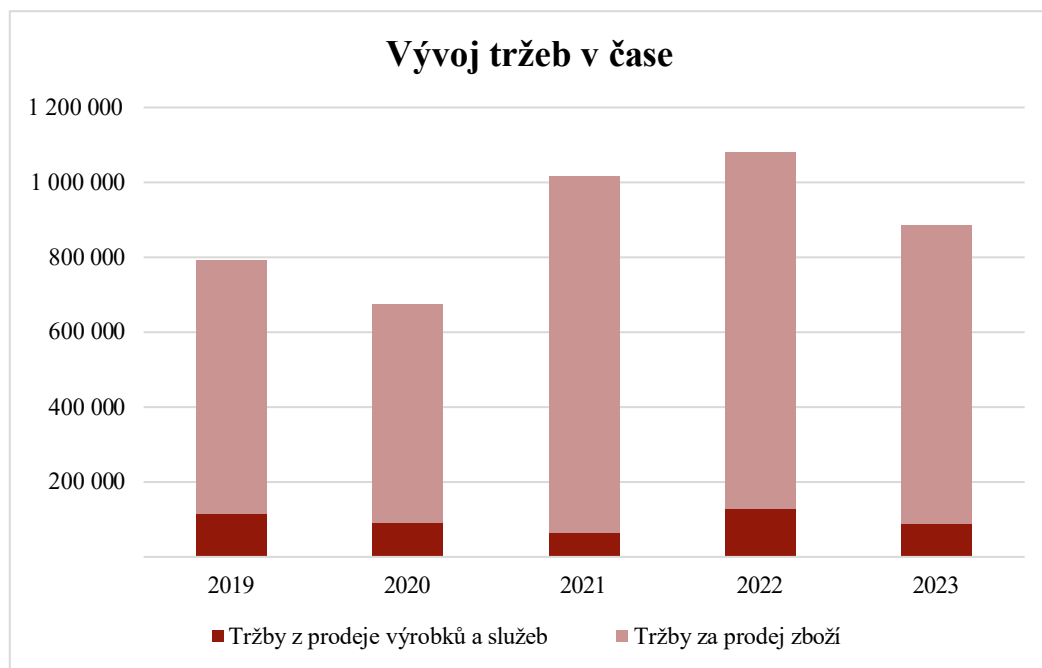
Graf 1: Vývoj celkových tržeb analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování).

V průběhu sledovaných let celkové tržby měly spíše rostoucí tendenci. Nejvyšších tržeb se společnosti podařilo dosáhnout právě v roce 2022, kdy měla rekordní počet zakázek, které však nestíhala včas vyrobit. V tomto roce společnost měla dvakrát tak vysoké ostatní pohledávky, které v dalším roce byly opět na obvyklé výši. V roce 2020 můžeme vidět, že náklady společnosti byly větší než její tržby, a to zapříčinilo i záporný výsledek

hospodaření. V roce 2021 byl společnosti poskytnut úvěr, který nadále splácí a od roku 2022 si společnost vytváří rezervy na daň z příjmů.

### Vývoj tržeb v čase

V uvedeném grafu níže lze vidět vývoj tržeb společnosti Reda, a.s. za sledované období.



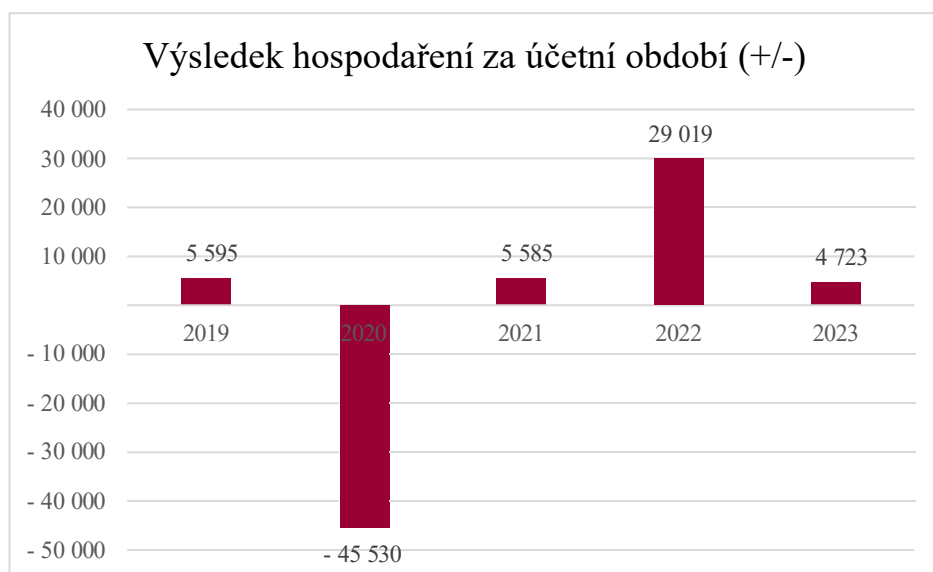
Graf 2: Vývoj tržeb v čase analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování).

Od roku 2020, kdy byla pandemie Covid-19 měli tržby stoupající charakter, nejvíce za prodej zboží, a to je vidět ve všech sledovaných letech.

### Výsledek hospodaření za účetní období

Následující graf níže znázorňuje vývoj výsledku hospodaření společnosti Reda a.s. za účetní období v letech 2019 – 2023. Pomocí výsledku hospodaření můžeme posoudit ekonomickou situaci společnosti. V letech 2019, 2021 a 2023 byl výsledek hospodaření na velmi podobné úrovni a to průměrně 5 300 tis. Kč. V roce 2020 při pandemii COVID-19, byla společnost nucena se přizpůsobit vládním nařízením, v té době byl omezen provoz a někteří zaměstnanci pracovali pouze z domu. V tomto roce náklady přerostly výnosy, výsledek hospodaření klesl na – 45 530 tis. Kč. Oproti tomu v roce 2022 dosáhl

výsledek hospodaření nejvyšších hodnot a to 29 019 tis. Kč i přes to, že v České republice byla energetická krize, která měla vliv téměř na všechny společnosti.



Graf 3: Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování)

### 3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V této části práce budou pomocí vybraných ukazatelů aplikovány metody, které byly představeny v teoretické části diplomové práce.

Finanční analýza vychází především z účetních uzávěrek, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Všechny finanční ukazatele budou vypočítány na základě výročních zpráv společnosti Reda a.s. a okomentovány pomocí vedoucích zaměstnanců této společnosti.

#### 3.5.1 Ukazatele rentability

Níže uvedená tabulka zobrazuje vypočtené hodnoty ukazatelů rentability, a to rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita tržeb.

| Ukazatele rentability | V tis. Kč |        |       |       |       |
|-----------------------|-----------|--------|-------|-------|-------|
|                       | 2019      | 2020   | 2021  | 2022  | 2023  |
| ROA                   | 2,77      | -6,75  | 5,38  | 8,46  | 13,31 |
| ROE                   | 3,79      | -44,83 | 5,13  | 21,03 | 2,80  |
| ROCE                  | 11,90     | -45,62 | 13,58 | 22,15 | 25,20 |
| ROS                   | 2,27      | -6,91  | 4,10  | 6,91  | 10,43 |

Tabulka 2: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita **celkových aktiv** (ROA)- tento ukazatel udává poměr zisku a celkových aktiv. Ve výše uvedené tabulce můžete vidět, že krom pandemie COVIDU-19 v roce 2020 měla rentabilita celkových aktiv rostoucí tendenci. V roce 2020 klesla ziskovost až na -6,75 %. Největší nárůst ziskovosti měla společnost Reda a.s. v roce 2023 a to 13,31 %.

Rentabilita **vlastního kapitálu** (ROE) – tento ukazatel nám dává přehled o tom, jak společnost efektivně pracuje s cizím kapitálem. Ve většině sledovaných let měla společnost nízké hodnoty, nejnižší však měla v roce 2020, kdy byla společnost ve ztrátě, a to -44, 83 %.

Rentabilita **vloženého kapitálu** (ROCE) – tento ukazatel udává poměr zisku před zdaněním a kapitálu, který společnost používá ke svému podnikání. Výsledné hodnoty mají rostoucí tendenci až na rok 2020, kdy společnost efektivně nevyužívala vložený kapitál a byla tak ve ztrátě.

Rentabilita **tržeb** (ROS) – z tohoto ukazatele můžeme vyčíst, kolik Kč hrubého zisku připadne na 1 Kč tržeb. Ve všech sledovaných letech byla rentabilita tržeb velmi nízká, to znamená, že společnost může mít vysoké náklady, nízké prodejní ceny nebo nedostatečný objem tržeb. V roce 2020 byla opět ve ztrátě, a to -6,91 %, ale v dalších letech rentabilita tržeb pomalu rostla, a to až na 10,43 %.

### 3.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity znázorňují, jak byla společnost Reda a.s. schopna hradit své závazky v letech 2019 – 2023.

(V roce 2020 z důvodu pandemie Covid-19 byla společnost Reda a.s. vystavena omezením výroby a produktivity.)

| Ukazatele likvidity | Rok  |      |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|------|
|                     | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Běžná likvidita     | 1,19 | 1,05 | 1,49 | 1,55 | 2,11 |
| Pohotová likvidita  | 0,57 | 0,44 | 0,91 | 1,02 | 1,27 |
| Okamžitá likvidita  | 0,02 | 0,04 | 0,01 | 0,03 | 0,03 |

Tabulka 3: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

V letech 2021 – 2023 se společnost pohybuje v doporučených hodnotách **běžné** likvidity. Nízká hodnota se ukázala v roce 2020, kdy společnost měla mírný problém i se zadlužením, kvůli omezenému provozu podniku v rámci nařízení proti nákaze Covid-19.

Naměřené hodnoty **pohotovité** likvidity mají, až na rok 2020, stoupající tendenci. Od roku 2019 – 2021 byla průměrná výše hodnot na 0,64, to znamená, že tyto roky byla společnost závislá na úhradě svých pohledávek.

Průměrná hodnota za všechny sledované roky je 0,026, tato hodnota je na **okamžitou** likviditu velice nízká. Společnost drží velmi malou část svých aktiv v krátkodobém finančním majetku a peněžních prostředcích.

### 3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vybraného podniku vypoví, do jaké míry byla společnost ve sledovaných letech schopna se financovat z vlastních zdrojů a jak moc využívala cizí zdroje.

| Ukazatele zadluženosti     | V %   |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| Celková zadluženost        | 75,99 | 84,97 | 85,93 | 83,90 | 74,53 |
| Koeficient samofinancování | 22,69 | 14,73 | 14,02 | 15,64 | 24,26 |
| Dlouhodobá zadluženost     | 75,99 | 84,97 | 85,93 | 83,90 | 74,53 |
| Míra zadluženosti          | 3,35  | 5,77  | 6,13  | 5,36  | 3,07  |
| Úrokové krytí              | 1,67  | -5,56 | 4,86  | 3,45  | 3,85  |

Tabulka 4: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost je v průměru z 81 % financována krátkodobými **cizími zdroji**. Ve sledovaných letech celková zadluženost se postupně zvyšovala, až na poslední rok 2023, kdy klesla kvůli nižším aktivům společnosti. Společnosti byl v roce 2021 poskytnut úvěr, který nadále splácí. Od roku 2022 si společnost tvoří rezervy na daň z příjmů.

Za sledované období bylo zjištěno, že jsou **aktiva** společnosti v průměru jen z 18,27 % financována vlastním kapitálem. Tento koeficient je velice nízký, jeho doporučená hodnota začíná na 40 %.

Vybraná společnost je v průměru za sledované období více jak z 81 % financována z cizích zdrojů. Nejvíce od roku 2020 až do roku 2022, poté se zadluženost snižuje na 74,53 %.

Sledovaná společnost má **míru zadluženosti** průměrně třikrát vyšší, než by měla mít. Nejvyšší naměřená hodnota byla v roce 2021, kvůli již zmiňovanému úvěru, ale v posledním sledovaném roce byla míra zadluženosti nejnižší díky včasnému splácení krátkodobých závazků, ačkoli se v tomto období snížil tím i počet pohledávek.

**Platební schopnost** vybrané společnosti ve sledovaném období byla velice nízká, nejnižší byla v roce 2020, nejvyšší naopak v roce 2021, kdy jí byl poskytnut úvěr.

### 3.5.4 Ukazatele aktivity

V těchto ukazatelích se bude počítat s dobou obrátů celkových aktiv, zásobami, pohledávkami a závazky za sledované období.

| Ukazatele aktivity     | Ve dnech |      |      |      |      |
|------------------------|----------|------|------|------|------|
|                        | 2019     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Doba obratu pohledávek | 125      | 129  | 152  | 177  | 156  |
| Doba obratu závazků    | 226      | 317  | 168  | 179  | 125  |
| Obrat celkových aktiv  | 1,22     | 0,98 | 1,31 | 1,22 | 1,28 |
| Doba obratu zásob      | 136      | 191  | 96   | 94   | 105  |

Tabulka 5: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve všech sledovaných letech, krom roku 2023, byla doba obratu **závazků** delší než doba obratu **pohledávek**. To znamená, že společnost nebyla schopna hradit své závazky včas a narušila tak vztah s dodavateli. Ti naopak přestali dodávat zboží včas a vznikl tak nedostatek materiálu na výrobu a zákazníci dostávali své zboží se zpožděním. Společnost Reda a.s. inkasuje své pohledávky dříve, než hradí své závazky, ale inkasuje je se zpožděním.

Spokojenost zákazníků je navázaná na rentabilitu tržeb. Většina velkých zákazníků společnosti Reda a.s. po COVIDU-19 v roce 2020 přešla ke konkurenci a zapříčinila to hlavně doba dodání zboží k zákazníkovi. Společnost Reda a.s. nebyla schopná hradit své

závazky včas a dodavatelé přestali dodávat materiál, nebo ho dodávali s větším zpožděním.

Doba obratu celkových **aktiv** vypovídá, že vybraná společnost efektivně využívá svá aktiva a ve sledovaném období jsou průměrně vyšší jak 1 a to 1,2. Pouze v roce 2020 byl menší útlum, a to z důvodu pandemie Covid-19, kdy byl omezen provoz dle vládních nařízení.

Doba obratu **zásob** se mění ve společnosti v závislosti na výši tržeb a naskladněných zásob. Nejvyšší zásoby byly zaznamenány v roce 2020, kdy byla pandemie Covid-19 ten rok se propadly i tržby a tím i zisk, doba obratu se prodloužila na 191 dní. Nejnižší doba obratu zásob byla v roce 2022, kdy se každé cca 3 měsíce naskladnilo nové zboží.

### 3.5.5 Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní výrobní ukazatele uvedou produktivitu práce z přidané hodnoty, produktivitu z výkonů a mzdovou produktivitu vybrané společnosti ve sledovaných letech.

| Provozní (výrobní)<br>ukazatele         | V tis. Kč |          |          |          |          |
|-----------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                                         | 2019      | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |
| Produktivita práce z<br>přidané hodnoty | 1 793,85  | 1 191,08 | 2 560,99 | 2 945,38 | 2 616,39 |
| Produktivita z výkonů                   | 3 607,07  | 3 064,58 | 4 624,13 | 4 907,81 | 4 029,57 |
| Mzdová produktivita                     | 1 622,72  | 1 624,62 | 1 996,02 | 2 061,17 | 1 934,56 |

Tabulka 6: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost Reda a. s. má průměrné **tržby** ve výši 2.221 tis. Kč na jednoho zaměstnance za rok ve sledovaném období. Od roku 2020 do 2022 mají růstovou tendenci. V posledním roce je zaznamenán menší pokles, který není ale tak razantní jak v letech 2019 a 2020.

Produktivita z **výkonu** měla rostoucí tendenci až na roky 2020 a 2023. Nejvyšší produktivity z výkonu však společnost dosáhla v roce 2022 a to 4.907 tis. Kč.

**Mzdová** produktivita měla rostoucí tendenci, až do roku 2022 kdy dosáhla 2.061 tis. Kč. V roce 2023 následoval pokles a to na 1.934 tis. Kč.

| Provozní (výrobní)<br>ukazatele | Poměr nákladů k výnosům |      |      |      |      |
|---------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                 | 2019                    | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Nákladovost výnosů              | 0,99                    | 1,06 | 0,99 | 0,97 | 0,99 |

Tabulka 7: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost má ve sledovaném období průměrně hodnotu 1, tato hodnota se za poslední tři roky razantně nemění, spíše stagnuje.

| Provozní (výrobní) ukazatele | Poměr spotřeby materiálu a energie k výnosům |      |      |      |      |
|------------------------------|----------------------------------------------|------|------|------|------|
|                              | 2019                                         | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Materiálová náročnost výnosů | 0,04                                         | 0,04 | 0,01 | 0,04 | 0,03 |

Tabulka 8: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výsledků se dá říct, že se společnost snaží snižovat materiálovou náročnost na výnosech, jen v roce 2022 se opět mírně zvýšila, ale další rok se zase snaží náročnost snížit.

### 3.5.6 Zhodnocení finanční situace společnosti

Společnost Reda a. s. má výši tržeb ve sledovaném období, až na poslední rok, růstovou tendenci, kdy společnost v roce 2022 dosáhla 128 522 tis. Kč v tržbách z předchozích 115 964 tis. Kč. Může za to včasné splácení závazků dodavatelům a zkrácení doby splatnosti pohledávek u odběratelů. Tím se společnost spíše nedostávala do druhotné platební neschopnosti, jak tomu bylo v předešlých letech.

Vývoj společnosti v letech 2019 a 2020 byl výrazně ovlivněn pandemií COVID-19, od roku 2021 nastal již pozitivní obrat a společnost opět měla dle výkazů vyšší obraty.

V rámci běžné **likvidity** měla společnost nejlepší výsledky v roce 2021 – 2023, kdy se pohybovaly v doporučeném rozmezí a vykazovaly rostoucí průběh. Rostoucí průběh byl zaznamenán v rámci pohotové a okamžité likvidity, i když v těchto ukazatelích jsou hodně nízko pod úrovní doporučených hodnot.

**Zadluženost** společnosti byla nejvyšší v krizových letech 2019 – 2022, od tohoto období zadluženost v procentech klesá a společnost má čím dál větší tendenci se financovat z vlastních zdrojů. Nejvyšší míra zadluženosti byla v roce 2021, kdy byla společnosti poskytnuta půjčka od bankovní instituce. V posledním roce míra zadluženosti klesla na 3,07.

Ukazatele **aktivity** ukázaly, že společnost efektivně využívá svá aktiva a za sledovaná období jsou vyšší jak 1. Opět se vyskytl útlum v letech 2020 a 2021, kvůli pandemii, ale tento útlum byl opět dočasný. Doba obratu zásob byla v posledních třech sledovaných letech vypočtena na každé tři měsíce. Kdy nejnížší doby obratu byla naměřena v roce 2022. Pohledávky byly hrazeny průměrně za 148 dní. V roce 2022, kdy byla hodnota na

177 dnech, společnost zkrátila dobu splatnosti svých pohledávek a v roce 2023 doba obratu klesla na 156 dní. Díky tomuto kroku se zlepšila i doba obratu závazků ve stejném roce, a to na dobu 125 dní.

V rámci **provozních** ukazatelů má společnost průměrné tržby ve výši 2.221 tis. Kč na jednoho zaměstnance ve sledovaném období. V posledním roce byl zaznamenán pokles, ale není tak vysoký jako v roce 2020. Nákladovost výnosů se pohybuje okolo jedné a razantně se nemění. Dle výsledků materiálové náročnosti na výnosech se společnost snaží ji snižovat.

## 4 NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BSC

Tato část práce se zaměřuje na návrh implementace metody Balanced Scorecard (BSC) ve společnosti Reda a.s.. Zavedení BSC vyžaduje změnu stávajícího systému řízení, přičemž doporučují postup v pěti fázích pro efektivní realizaci podnikových strategií.

Nejdříve je nutné stanovit organizační předpoklady, zahrnující sestavení projektového týmu a vytvoření časového harmonogramu implementace. Následuje vyjasnění strategií společnosti a tvorba samotného konceptu BSC, který definuje strategické cíle pro čtyři perspektivy. Tyto cíle jsou propojeny strategickou mapou a doplněny o měřítka, cílové hodnoty a konkrétní strategické akce.

V závěru se vyhodnotí přínosy a identifikují možná rizika spojená se zaváděním BSC do praxe.

### 4.1 Tvorba organizačních předpokladů

Prvním krokem při zavádění metody Balanced Scorecard (BSC) je vytvoření organizačních předpokladů, včetně jasně definovaných pravidel, která platí pro všechny jednotky společnosti. Ve společnosti Reda a.s., se implementace bude týkat celé společnosti, a proto je důležité, aby všichni zaměstnanci, od vedení po řadové zaměstnance, porozuměli strategii a svému podílu na dosažení strategických cílů. Metoda bude zaváděna formou „shora dolů“, tedy od vrcholového managementu směrem dolů. Klíčem k úspěchu je **otevřenost** vedení vůči zaměstnancům a **sdílení** vize a strategie napříč celou společností.

Dalším krokem je sestavení **implementačního týmu**. Vedoucí tohoto týmu, projektový manažer, musí mít hluboké znalosti o strategii společnosti, procesech a dostatečnou kvalifikaci. V případě Reda a.s. bude tímto manažerem ředitel společnosti, zatímco členy týmu budou vedoucí jednotlivých oddělení (např. výroby, obchodu, personálního oddělení či nákupu). Každý člen týmu bude mít jasně definovanou roli a odpovědnost.

Pro úspěšné zavedení metody je nutné zajistit **školení** pro všechny členy týmu, aby pochopili postup implementace, jeho přínosy a rizika. Návrh metody BSC vychází z finanční a strategické analýzy společnosti a je rozdělen do čtyř perspektiv, které jsou detailně popsány v dalších částech práce.

| Fáze projektu                         | Týden |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                                       | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| Přípravná fáze                        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Zhodnocení a odsouhlasení projektu    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Sestavení implementačního týmu        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Školení sestaveného týmu              |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Vytvoření časového harmonogramu       |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Diskuse s účastníky                   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Tvorba BSC                            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Strategická analýza                   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Ujasnění vize a strategie společnosti |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Stanovení strategických cílů          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Stanovení měřítek a cílových hodnot   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Stanovení strategických akcí          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Sladění cílů a strategických akcí     |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Diskuse s účastníky                   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Plán implementace BSC                 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Začlenění BSC do systému řízení       |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Obezpečení zaměstnanců s BSC          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Zabezpečení plynulého nasazení        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Zpětná vazba                          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Časová rezerva                        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabulka 9: Časový harmonogram implementace BSC (vlastní zpracování)

## 4.2 Časový harmonogram implementace BSC

Po stanovení jasných a srozumitelných cílů projektu je nutné vytvořit plán implementace Balanced Scorecard (BSC). Tento plán by měl přesně určovat jednotlivé fáze a kroky, přičemž délka implementace se liší podle společnosti a úrovně komunikace během procesu.

Podle odborné literatury se harmonogram dělí na dvě hlavní etapy. První etapa, zaměřená na vytvoření **základního strategického systému** hodnocení výkonnosti, trvá přibližně 4 až 6 měsíců. Druhá etapa, která zahrnuje využití tohoto systému k vytvoření **nového strategického řízení**, trvá zhruba 2 roky. (Solař a Bartoš, 2006, s. 124)

Harmonogram implementace ve společnosti Reda a.s. je rozvržen na 29 týdnů a rozdělen do tří hlavních fází, jak znázorňuje tabulka č. 9.

První fáze (7 týdnů) se zaměřuje na přípravu projektu. Obsahuje zhodnocení a schválení projektu, sestavení a školení implementačního týmu, vytvoření časového plánu a informační schůzky se zapojenými stranami.

Druhá fáze (12 týdnů) se věnuje tvorbě konceptu Balanced Scorecard. Zahrnuje strategickou analýzu, definování vize a strategie společnosti, stanovení strategických cílů, měřítek a cílových hodnot. Následuje plánování strategických akcí a jejich sladění s cíli. Na konci této fáze proběhne diskuze se zúčastněnými, aby byly zajištěny připomínky a srozumitelnost.

Třetí fáze (8 týdnů) je zaměřena na implementaci BSC jako nového nástroje řízení. Zahrnuje integraci konceptu do systému řízení, seznámení zaměstnanců s novou metodou a zajištění plynulého zavedení. Na závěr je důležité získat zpětnou vazbu, aby se předešlo rizikům spojeným s budoucím fungováním této metody.

Harmonogram také zahrnuje dvoutýdenní rezervu pro neočekávané situace, které by mohly ovlivnit časový plán jednotlivých fází.

## 4.3 Rozpočet projektu

Při implementaci metody BSC ve společnosti vždy vznikají náklady. U společnosti Reda a.s. se budou náklady týkat hlavně **školení** jednotlivých členů implementačního týmu.

Existuje několik možností školení zaměřených na implementaci BSC, liší se rozsahem, hloubkou a cenou.

Společnost Gradua nabízí školení Rychlý Talent Management. Jednodenní kurz je zaměřený na manažerské dovednosti a specifické oblasti řízení. Cena tohoto školení je 5.400 Kč bez DPH pro jednoho zaměstnance. Školení se odehrává v Praze, takže k ceně bez DPH se musí připočíst náklady na dopravu a služební cestu zaměstnanců implementačního týmu.

Společnost PWC nabízí komplexnější programy, jako je Mini MBA, který se zaměřuje na rozvoj nejdůležitější byznys znalostí a dovedností. Skládá se z 9 modulů: Podniková a obchodní strategie, Operační agilita, Efektivní organizace, Inovace a kreativní myšlení, projektový management, Leadership ve 21. století, Základy účetnictví a finanční řízení, Marketing v digitální době a Propojení všech oblastí. Jednotlivé moduly programu lze absolvovat separátně, takže si společnosti může vybrat pouze moduly, které jsou pro ni důležité. Cena jednoho modulu je 8.550 Kč bez DPH pro jednoho zaměstnance. Školení probíhá online formou, takže zde nevznikají další náklady spojené s dopravou a služební cestou pro zaměstnance.

Společnost VOX pak nabízí možnost interního školení přímo ve společnosti. Školení je přizpůsobeno potřebám implementačního týmu. Jednodenní školení pro implementační tým do 10 osob se pohybuje mezi 20.000 a 40.000 tis. Kč bez DPH. Konečná částka závisí na požadovaném obsahu, lokalitě a lektorovi.

Vzhledem k tomu, že implementační tým se bude skládat s PMO ředitele a vedoucích zaměstnanců, tak bude nejlepší variantou využít společnost VOX, která poskytuje školení přímo ve společnosti. Společnost tak školení bude moc zacílit přesně na to, co bude potřeba.

#### **4.4 Tvorba metody BSC**

Metoda je rozdělena do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (perspektiva potenciálů). Každá z těchto perspektiv vyžaduje postupné naplnění jednotlivých fází podle stanoveného časového plánu. Prvním krokem je **definování strategických cílů** v rámci každé perspektivy.

Každý strategický cíl byl diskutován se zaměstnanci a vedením společnosti. Ke každému strategickému cíli jsou připojena **měřítko** spolu s hodnotami dosaženými v posledním analyzovaném roce, tedy 2023. Následně je stanovena cílová **hodnota**, které by společnost měla dosáhnout prostřednictvím navržených strategických akcí. Dále je pro každé strategické měřítko určena frekvence **měření**, která umožní průběžné sledování pokroku a případné úpravy implementačního plánu. Základ strategické mapy je určen na základě rozhovoru s generálním ředitelem, jednotlivé perspektivy už jsou výsledky rozhovorů se zaměstnanci i vedením.

#### 4.4.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě si společnost Reda a.s. stanovila tři strategické cíle: zvýšení rentability tržeb, zkrácení doby obratu závazků a snížení doby obratu pohledávek. Každý z těchto cílů je doplněn o měřitelné ukazatele, jejichž hodnoty byly zhodnoceny za rok 2023. Současně byly definovány plánované cílové hodnoty a navrženy strategické kroky, které povedou k jejich dosažení. Tabulky obsahují i přehled četnosti měření jednotlivých ukazatelů, což umožňuje průběžné sledování pokroku.

| Finanční perspektiva           |                        |          |              |                |                  |
|--------------------------------|------------------------|----------|--------------|----------------|------------------|
| Strategický cíl                | Měřítko                | Jednotka | Hodnota 2023 | Cílová hodnota | Frekvence měření |
| Růst rentability společnosti   | Rentabilita tržeb      | %        | 10,43        | 18,5           | kvartálně        |
| Snížení doby obratu pohledávek | Doba obratu pohledávek | den      | 156          | 120            | kvartálně        |
| Snížení doby obratu závazků    | Doba obratu závazků    | den      | 125          | 120            | kvartálně        |

Tabulka 10: Finanční perspektiva (vlastní zpracování)

Hlavním strategickým cílem společnosti Reda a.s. je **zvýšení rentability**, která představuje klíčový ukazatel výkonnosti podniku. Rentabilita dává přehled o tom, jak efektivně společnost využívá své zdroje k dosažení zisku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele je pro společnost příznivá, protože přispívá ke zlepšení její celkové výkonnosti. V dlouhodobém horizontu umožňuje reinvestování vytvořených zisků další růst a posilování postavení na trhu. Z finanční analýzy společnosti vyplývá, že rentabilita tržeb měla až do roku 2020 rostoucí tendenci. Vlivem pandemie COVID-19 však došlo k jejímu prudkému poklesu, který se projevil zápornou hodnotou -6,91 %. Po odeznění pandemie

začala rentabilita opět růst, avšak tempo růstu bylo pomalejší, než vedení společnosti očekávalo. Tento vývoj byl ovlivněn zejména dobou **obratu závazků**, která hrála zásadní roli. Společnost se potýkala s problémy při včasné hrazení závazků, což vedlo ke zpoždění dodávek materiálu od dodavatelů. To způsobilo zpoždění při realizaci zakázek pro zákazníky, pozdější splatnost pohledávek a v krajním případě i odchod dlouhodobých zákazníků ke konkurenci. Pro zajištění růstu tržeb a zlepšení rentability je nezbytné zaměřit se na efektivnější řízení splatnosti faktur. Jedním z navrhovaných opatření je nastavení splatnosti **pohledávek** na 120 dnů, přičemž by po překročení této lhůty začalo být účtováno penále. Dále by společnost mohla využít interní systém Sage, který by automaticky upozorňoval zákazníky na blížící se splatnost faktur nebo na faktury po splatnosti. Společnost by v průběhu následujících let mohla snižovat dobu obratu pohledávek i závazků, a to až na 30 dnů. Dřívější inkaso pohledávek zajistí dostatek finančních prostředků na včasné hrazení závazků, což pozitivně ovlivní cash flow společnosti. Implementace těchto opatření přinese řadu výhod. Včasné hrazení závazků posílí vztahy s dodavateli, což zajistí stabilní dodávky materiálu a plynulou realizaci zakázek. Zlepšení zákaznické spokojenosti díky včasnému plnění závazků povede ke zvýšení loajality zákazníků, což má přímý vliv na růst rentability tržeb. Tato opatření vytvoří pevný základ pro stabilní růst společnosti a posílení její konkurenceschopnosti na trhu.

#### 4.4.2 Zákaznická perspektiva

U zákaznické perspektivy byly stanoveny tři strategické cíle, a to jsou spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků a zlepšování image společnosti Reda a.s.

| Zákaznická perspektiva       |                                 |          |              |                |                  |
|------------------------------|---------------------------------|----------|--------------|----------------|------------------|
| Strategický cíl              | Měřítko                         | Jednotka | Hodnota 2023 | Cílová hodnota | Frekvence měření |
| Spokojenost zákazníků        | Index spokojenosti zákazníků    | %        | -            | 95             | ročně            |
| Získání nových zákazníků     | Počet zákazníků                 | Ks       | 2765         | 3350           | ročně            |
|                              | ČR                              |          | 2500         | 3000           |                  |
|                              | Evropa                          |          | 250          | 300            |                  |
|                              | ostatní země                    |          | 15           | 50             |                  |
| Zlepšování image společnosti | Náklady na reklamu a sponzoring | tis. Kč  | 300          | 400            | ročně            |

Tabulka 11: Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování)

Prvním strategickým cílem společnosti Reda a.s. je zajistit vysokou **spokojenost zákazníků**, která je nutná pro udržení konkurenceschopnosti na trhu a dlouhodobý rozvoj společnosti. Spokojený zákazník je totiž nejen zdrojem stabilních příjmů, ale i základním pilířem úspěchu každé společnosti.

Míra spokojenosti zákazníků se hodnotí pomocí indexu, jenž kombinuje měkká a tvrdá data, čímž poskytuje komplexní pohled na kvalitu služeb a produktů. Společnost by mohla zavést systematické měření spokojenosti zákazníků pomocí **dotazníků**, které by byly rozesílány e-mailem prostřednictvím interního systému Sage, jenž používá obchodní oddělení. Tento způsob by umožnil získat měkká data, tedy názory zákazníků na kvalitu služeb, produkty a celkovou spolupráci.

K získání tvrdých dat by společnost mohla analyzovat ukazatele jako míru **retence** zákazníků, tedy podíl těch, kteří se opakovaně vrací, počet reklamací nebo počet nových zákazníků. Kombinace těchto údajů by dala společnosti ucelený obrázek o spokojenosti

zákazníků. Pro vyhodnocení výsledků by společnost mohla použít váhový princip, kdy každá metrika obdrží váhu odpovídající její důležitosti.

Například míra retence zákazníků by mohla mít vyšší váhu než počet nových zákazníků, pokud by pro společnost bylo důležité udržet stávající klientelu. Cílová hodnota spokojenosti zákazníků by byla stanovena na 95 %, přičemž se předpokládá, že tato hodnota bude v průběhu času růst. Tento pozitivní trend by signalizoval nejen stabilní vztahy se zákazníky, ale také zlepšující se kvalitu poskytovaných služeb. Spokojení zákazníci budou totiž ochotni doporučit společnost dále, což je ideální formou marketingu.

Díky tomu, že Reda a.s. se specializuje na potisk reklamních a dárkových předmětů má oproti společnostem v jiných odvětvích výhodu. Reda a.s. si dokáže interně zajistit **vlastní reklamní materiál** a šetří tak výrazně na nákladech spojených s reklamou a marketingem. Společnost pomocí vlastní výroby reklamních a dárkových předmětů dokáže rychle reagovat na změny v marketingových trendech a efektivně propagovat své produkty bez nutnosti využití externích služeb.

Kromě toho se společnost Reda a.s. dlouhodobě věnuje **společensky odpovědným aktivitám**. Pravidelně sponzoruje různé neziskové organizace, které se zaměřují na pomoc dětem a osobám se zdravotním postižením. Mezi podporované organizace patří například škola Gellnerka, která se věnuje vzdělávání handicapovaných dětí, dále Střední škola grafická v Brně, která připravuje mladé lidi na kariéru v oblasti grafického designu a tisku, a také organizace Klokánek, která poskytuje přechodnou péči dětem v krizových životních situacích. Tato forma podpory pomáhá nejen organizacím, ale posiluje i image společnosti Reda a.s. v očích veřejnosti. Společnost tím dává jasně najevo, že jí nezáleží pouze na obchodních výsledcích, ale také na odpovědném přístupu k okolnímu světu.

V souladu s touto strategií se společnost Reda a.s. rozhodla rozšířit svou činnost o další projekt v oblasti sociální odpovědnosti. V roce 2024 plánuje založení **chráněné dílny** s názvem Social Gifts s.r.o., která bude fungovat jako dceřina společnost. Cílem tohoto projektu bude vytvořit pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením, které jsou v těžké pozici na trhu práce. Projekt chráněné dílny představuje pokračování

dlouhodobé snahy společnosti o zvýšení své společenské odpovědnosti a aktivní podpory inkluze.

Zaměření na spokojenost zákazníků, efektivní marketingovou strategii a podporu neziskových iniciativ tvoří základní kameny dlouhodobého úspěchu a růstu společnosti Reda a.s. Tato komplexní strategie by měla společnosti umožnit nejen udržet silnou pozici na trhu, ale i dosahovat trvalého rozvoje a ziskovosti.

#### 4.4.3 Procesní perspektiva

V procesní perspektivě se společnost Reda a.s. soustředila na tři strategie, a to udržení a zlepšení kvality výrobků, zvýšení produktivity práce a zefektivnění výrobních procesů.

| Procesní perspektiva               |                                        |          |              |                |                  |
|------------------------------------|----------------------------------------|----------|--------------|----------------|------------------|
| Strategický cíl                    | Měřítko                                | Jednotka | Hodnota 2023 | Cílová hodnota | Frekvence měření |
| Udržení a zlepšení kvality výrobků | Podíl reklamací na počtu zakázek       | %        | 4            | 2              | ročně            |
| Zvýšení produktivity práce         | Přidaná hodnota na zaměstnance         | tis. Kč  | 2616,4       | 2800           | ročně            |
| Zefektivnění výrobního procesu     | Investice do automatizaci a na inovace | tis. Kč  | 4201         | 4200           | ročně            |

Tabulka 12: Procesní perspektiva (vlastní zpracování)

Strategickým cílem interních procesů společnosti Reda a.s. je nejen udržení současné **kvality výrobků**, ale i její neustálé zlepšování. Hlavním ukazatelem tohoto cíle je poměr reklamací k celkovému počtu zakázek. Nízký počet reklamací je totiž signálem spokojených zákazníků, což pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti na trhu.

V roce 2023 činil počet **reklamací** 4 % z celkového počtu 2 765 zakázek, což je relativně uspokojivý výsledek, nicméně společnost se neustále zaměřuje na zlepšení tohoto ukazatele. Aby se minimalizoval počet reklamací, je důležité zajistit kvalitní vstupní materiály, pravidelně provádět kontroly kvality během výrobního procesu, neustále školit zaměstnance a investovat do modernizace výrobních zařízení.

V roce 2023 společnost investovala 4 201 tis. Kč do automatizace a inovace, přičemž většina výrobních strojů byla již v předchozích letech modernizována.

Do investice, které jsou plánovány pro rok 2024, patří pořízení nové pece na výpal hrnčků, nové rotační mašiny a nové vysokozdvížné vozíky pro sklad. Společnost investuje průběžně do větších oprav stávajících výrobních strojů, proto větší investice plánuje až na rok 2025, kdy má v plánu nákup nových potiskových technologií.

Tyto inovace a modernizace mají přispět k efektivnějším **výrobním procesům**, což povede nejen ke zlepšení kvality, ale i ke snížení zmetkovitosti a počtu reklamací.

Dalším důležitým faktorem pro zvyšování produktivity práce je investice do **školení a rozvoje zaměstnanců**. Je zásadní, aby zaměstnanci uměli efektivně využívat moderní technologie a tím se podíleli na inovacích interních procesů společnosti. Kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou klíčem k dalšímu zvyšování efektivity a spokojenosti zákazníků, což pozitivně ovlivňuje nejen kvalitu výrobků, ale i celkový růst a konkurenceschopnost společnosti Reda a.s.

#### 4.4.4 Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu jsou stanoveny tři strategické cíle, a to jsou – udržení stávajících zaměstnanců, zlepšení dovedností zaměstnanců a zavedení nového benefitu.

| Perspektiva učení se a růstu    |                                    |          |              |                |                  |
|---------------------------------|------------------------------------|----------|--------------|----------------|------------------|
| Strategický cíl                 | Měřítko                            | Jednotka | Hodnota 2023 | Cílová hodnota | Frekvence měření |
| Udržení stávajících zaměstnanců | Počet ukončených pracovních poměrů | Ks       | 89           | 20             | ročně            |
|                                 | Počet nově přijatých zaměstnanců   |          | 51           | 35             |                  |
| Zlepšení dovedností zaměstnanců | Náklady na školení                 | tis. Kč  | 1200         | 1600           | ročně            |
| Zavedení nového benefitu        | Náklady na benefity                | tis. Kč  | 60           | 188            | ročně            |

Tabulka 13: Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování)

V roce 2023 se společnost Reda a.s. potýkala s významnými změnami v personálním složení, což mělo vliv na zvýšení provozních nákladů. Zvýšený odliv i příliv zaměstnanců způsobil, že vedoucí pracovníci museli věnovat značnou část svého času zaškolování nově přijatých zaměstnanců, čímž byli odkloněni od svých běžných pracovních povinností. Tento stav negativně ovlivnil nejen efektivitu práce, ale také celkovou produktivitu společnosti. Zkušení a stabilní zaměstnanci jsou pro společnost cenným aktivem díky svým znalostem a zkušenostem, které přímo přispívají ke zvyšování efektivitu a kvality práce.

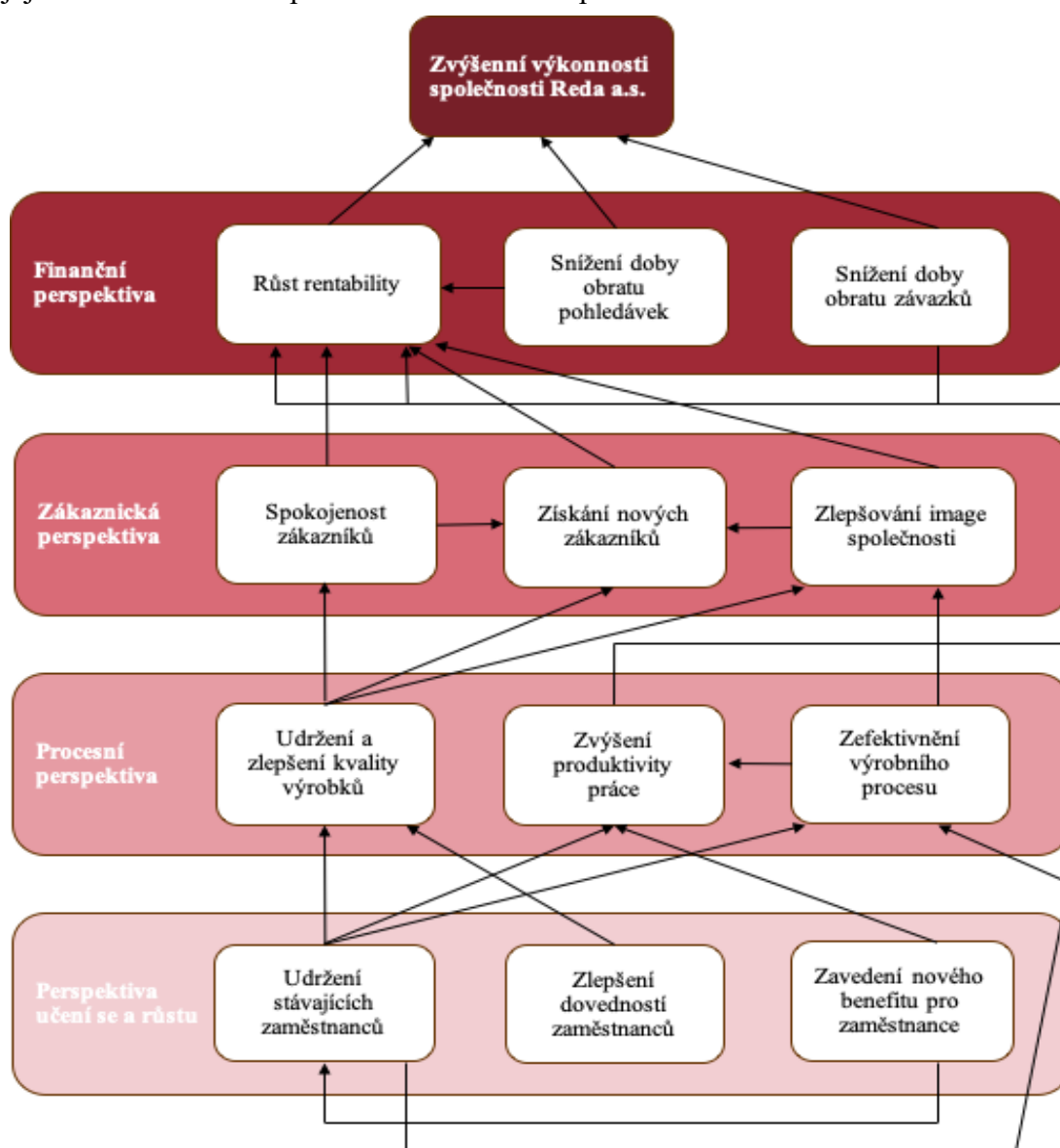
Pro efektivní rozvoj dovedností zaměstnanců je potřeba **minimalizovat fluktuaci**. Snižování počtu ukončených pracovních poměrů by vedlo k výraznému snížení nákladů spojených s náborem nových pracovníků, jejich zaškolováním a adaptací na pracovní prostředí.

V současnosti je spokojenost zaměstnanců úzce spojena s nabízenými **benefity**, které nejen podporují jejich loajalitu, ale také zvyšují jejich motivaci a celkovou spokojenost. Společnost Reda, a.s. v současnosti poskytuje zaměstnancům možnost stravování ve firemní kantýně, kterou však využívá pouze přibližně 30 % zaměstnanců. Tento benefit tedy nepokrývá potřeby většiny. Vhodnou alternativou by mohlo být zavedení stravenkové karty, například Sodexo, kterou by obdrželi všichni zaměstnanci. Tento benefit by jim umožnil rozhodnout se, zda využijí firemní kantýnu, nebo si zorganizují stravování dle vlastních preferencí mimo pracoviště. Stravenková karta by nejen zvýšila flexibilitu zaměstnanců, ale i jejich spokojenost a loajalitu vůči společnosti. Zavedení tohoto benefitu by mohlo být jedním z efektivních kroků ke snížení fluktuace a podpoření motivace k dlouhodobému setrvání ve firmě.

Stabilní tým spokojených a zkušených zaměstnanců je klíčem k dalšímu růstu a úspěchu společnosti Reda a.s. na trhu. K investicím do **rozvoje** zaměstnanců je proto nezbytné přistupovat strategicky a zaměřit se na faktory, které přispívají k jejich dlouhodobé spokojenosti a loajalitě.

## 4.5 Strategická mapa

Strategická mapa vychází ze strategických cílů jednotlivých perspektiv a zobrazuje vzájemné vazby mezi nimi. Tento nástroj ukazuje příčiny a důsledky propojení strategických cílů napříč čtyřmi perspektivami, což umožňuje lepší pochopení jejich souvislostí. Při sestavování mapy se postupuje zdola nahoru, od perspektivy učení a růstu, přes interní procesy a zákaznickou perspektivu až k finanční perspektivě. Obsahuje 12 strategických cílů, jejichž realizace vede ke zvýšení výkonnosti společnosti a dosažení jejího hlavního cíle – opětovného růstu tržeb společnosti Reda a.s.



Obrázek 19: Strategická mapa (Vlastní zpracování)

## Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě si společnost Reda a.s. stanovila za hlavní cíl růst rentability, konkrétně rentability tržeb. Mezi další finanční cíle patří snížení doby obratu pohledávek a závazků, které ovlivňují likviditu a schopnost společnosti plnit své závazky vůči dodavatelům i zákazníkům.

V minulých letech došlo k odchodu několika významných zákazníků ke konkurenci, a to především kvůli zpožděným dodávkám zakázek. Důvodem bylo, že společnost neměla k dispozici potřebný materiál k výrobě, protože nebyla schopna včas uhradit své závazky vůči dodavatelům a dostávala se tím do **druhotné platební neschopnosti**.

Tento problém měl dominový efekt, protože opožděné dodání produktů zákazníkům vedlo k jejich nespokojenosti a v některých případech i ke zhoršení platební morálky odběratelů vůči společnosti Reda a.s. Aby se této situaci v budoucnu předešlo, je nezbytné **optimalizovat splatnost závazků a pohledávek**. Navrhovaná splatnost pohledávek by měla být stanovena na 120 dnů, přičemž po uplynutí této lhůty by se začalo účtovat penále. Současně by bylo vhodné využít interní systém Sage k automatickému rozesílání upozornění zákazníkům o blížící se splatnosti faktur. Díky těmto opatřením by společnost zajistila plynulý tok peněžních prostředků a měla dostatek financí k pokrytí svých závazků. Včasné dodávky zakázek a spokojenost zákazníků by měly následně pozitivní vliv na růst rentability tržeb.

## Zákaznická perspektiva

V oblasti zákaznické perspektivy je hlavním cílem **spokojenost** zákazníků, která přímo ovlivňuje dlouhodobý úspěch společnosti. Spokojený zákazník nejenže zůstává loajální, ale také pozitivně ovlivňuje reputaci společnosti a přivádí nové zákazníky prostřednictvím doporučení.

Pro efektivní měření spokojenosti zákazníků by bylo vhodné zavést systematické hodnocení prostřednictvím **dotazníků** zasílaných e-mailem pomocí systému Sage. Tato zpětná vazba by poskytla cenné měkké údaje o zkušenostech zákazníků s produkty, kvalitou služeb a celkovou úrovní spolupráce. Tvrdá data by pak mohla být získána

z ukazatelů, jako je míra **retence** zákazníků (tedy podíl zákazníků, kteří u společnosti pravidelně objednávají), počet reklamací či přírůstek nových zákazníků. Kombinace těchto údajů by umožnila společnosti získat komplexní přehled o spokojenosti zákazníků a přijmout cílená opatření ke zlepšení zákaznické zkušenosti. Pokud budou zákazníci se službami spokojeni, je pravděpodobné, že se ke společnosti vrátí a doporučí ji dalším potenciálním klientům, což povede k růstu tržeb.

### **Procesní perspektiva**

V procesní perspektivě je prioritou nejen udržení současné **kvality výrobků**, ale především její kontinuální zlepšování. Ukazatelem kvality je počet reklamací v poměru k celkovému počtu realizovaných zakázek. Snižování **reklamací** lze dosáhnout zavedením přísnějších kontrol kvality v průběhu výrobního procesu, což zahrnuje jak vstupní kontrolu materiálu, tak finální kontrolu hotových výrobků. Důraz na prevenci výrobních vad a eliminaci nedostatků již ve fázi výroby povede ke snížení nákladů na reklamace a zvýšení zákaznické spokojenosti.

Kromě kontroly kvality je důležité soustředit se na **modernizaci výrobních procesů**. Investice do nových technologií mohou výrazně zvýšit produktivitu práce a snížit chybovost výroby. V tomto ohledu plánuje společnost Reda a.s. v roce 2024 několik zásadních investic, včetně pořízení nové pece na výpal hrnčků, moderní rotační tiskové mašiny a nových vysokozdvizných vozíků pro zefektivnění skladových operací. Aby byly tyto inovace co nejlépe využity, je nezbytné zajistit také odborné školení zaměstnanců, kteří budou s novými technologiemi pracovat. Pouze dobře vyškolení pracovníci mohou efektivně využívat moderní technologie a přispět ke zlepšení interních procesů.

### **Perspektiva učení a růstu**

Perspektiva učení a růstu se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců a jejich dlouhodobou motivaci. V posledních letech čelila společnost Reda a.s. vysoké **fluktuaci** zaměstnanců, což vedlo ke zvýšeným nákladům na nábor, zaškolování a adaptaci nových pracovníků. Proto je nutné zaměřit se na snížení odlivu zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti, což pomůže stabilizovat pracovní sílu a udržet zkušené zaměstnance ve společnosti. Důležitým faktorem zaměstnanecké spokojenosti jsou poskytované **benefity**. Na základě

průzkumu mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že přibližně 70 % dotázaných by uvítalo zavedení stravenkových karet. V současnosti má společnost firemní kantýnu v sídle společnosti, kterou však využívá cca 70 zaměstnanců. Zavedení stravenkových karet by zaměstnancům umožnilo flexibilně si zvolit způsob stravování podle svých preferencí, což by zvýšilo jejich spokojenost a tím i jejich loajalitu vůči firmě. Stabilní tým kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců je klíčem k dalšímu růstu a prosperitě společnosti Reda a.s.

#### 4.6 Přínosy a rizika implementace BSC

Před zahájením jakéhokoli nového projektu je nutné důkladně posoudit jeho přínosy i možná rizika. Tato analýza umožňuje včas identifikovat potenciální hrozby a přijmout vhodná opatření, která minimalizují nebo zcela odstraní pravděpodobnost vzniku problémů. Tento přístup zvyšuje šance na úspěšnou realizaci projektu a jeho dlouhodobou udržitelnost.

Mezi hlavní přínosy metody Balanced Scorecard patří **jasnější formulace strategie a vize** společnosti, jelikož právě jejich definování a následná realizace jsou nedílnou součástí implementace BSC. Při naplňování těchto strategických směrů se společnost zaměřuje na konkrétní cíle, ke kterým stanovuje hodnotící ukazatele spolu s plánovanými parametry. Díky těmto ukazatelům lze sledovat vývoj a efektivitu jednotlivých kroků. Postupným naplňováním menších cílů tak podnik nejen realizuje svou strategii, ale také zvyšuje svou výkonnost. Balanced Scorecard staví na stanovení strategických cílů v rámci čtyř perspektiv, které zahrnují finanční i nefinanční ukazatele. Správný výběr těchto ukazatelů umožňuje společnosti lépe analyzovat svůj vývoj ve srovnání s plánovanými hodnotami. Hodnocení se zaměřuje na oblasti spojené se zákazníky, zaměstnanci a jejich rozvojem, interními procesy a finanční stabilitou. Právě tyto oblasti poskytují společnosti ucelený přehled o její výkonnosti.

Dalším významným přínosem BSC je vizualizace vztahů mezi strategickými cíli prostřednictvím **strategické mapy**. Tato mapa zobrazuje propojení jednotlivých cílů a zároveň slouží i k lepšímu pochopení širších souvislostí v rámci řízení společnosti.

Při zavádění Balanced Scorecard je důležitá **komunikace** nejen uvnitř jednotlivých týmů, ale napříč celou společností. Projektový tým odpovědný za implementaci musí zvolit vhodné komunikační nástroje a zajistit úspěšnou spolupráci všech zúčastněných. Tento proces přináší nejen nové zkušenosti a dovednosti, ale také výzvy, které je nutné překonat. Správně nastavená komunikace v tomto ohledu přispívá k úspěchu.

Zlepšení interní komunikace pak zvyšuje efektivitu práce, ale zároveň pozitivně ovlivňuje pracovní atmosféru, která přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců i lepším výsledkům společnosti.

Implementace BSC přináší výhody, ale její zavedení může být spojeno i s riziky, která mohou negativně ovlivnit úspěšnost této metody. Nejčastější problém je **nesprávné pochopení konceptu BSC**. Pokud vedení nebo zaměstnanci neporozumí této metodě, může dojít k jejímu chybnému zavedení a využití. Metoda BSC pak nebude mít správný přínos pro společnost. Pro správné zavedení metody BSC musí mít společnost jasně stanovené strategie a vize. Bez jasně definované vize a dlouhodobých cílů nemá BSC pevný základ a nemůže plnit svou roli při řízení výkonnosti společnosti.

Dalším rizikem je **slabá podpora** ze strany vedení. Pokud management nepřijme BSC jako důležitý nástroj a neprojeví dostatečný závazek k jeho implementaci, může dojít k tomu, že metoda zůstane pouze formálním dokumentem bez reálného dopadu na fungování společnosti. S tím souvisí také nevhodný výběr implementačního týmu. Pokud jsou do tohoto procesu zapojeni lidé bez dostatečných znalostí nebo zkušeností, může dojít k nesprávnému nastavení systému a jeho následné nefunkčnosti.

Jednou z nejdůležitějších částí BSC je stanovení měřitelných cílů a ukazatelů. **Chybná identifikace** cílů a ukazatelů může vést k nesprávným závěrům a chybným rozhodnutím, protože společnost nebude sledovat skutečně relevantní faktory ovlivňující její výkonnost. Kromě toho je zásadní, aby mezi jednotlivými strategickými cíli existovala logická vazba. **Slabé propojení** strategických cílů může vést k nekoordinovanému řízení a snížení efektivity společnosti.

Dalším problém je stanovení **nerealistických cílových hodnot**. Pokud jsou cíle nastaveny příliš optimisticky nebo naopak příliš nízko, může dojít ke zkreslenému

vyhodnocení výkonnosti společnosti a demotivaci zaměstnanců. Nízká motivace zaměstnanců ke spolupráci často vede k tomu, že metoda BSC není přijata pozitivně a její zavedení naráží na odpor v rámci společnosti.

Pro úspěšnou implementaci je nutná komunikace. Slabá komunikace mezi vedením a zaměstnanci může způsobit nejasnosti a nesprávné pochopení cílů, které vede k problémům při jejich realizaci. Stejně tak je nutné zajistit, aby byla metoda BSC pravidelně vyhodnocována a aktualizována. Pokud nedochází k aktualizaci a sledování, může se metoda stát **zastaralá** a přestat odpovídat aktuální potřebám společnosti.

BSC by měla být propojena s dalšími procesy společnosti, aby byl efektivní. **Špatné propojení** s dalšími procesy společnosti může vést k tomu, že je metoda BSC vnímána jako nástroj bez skutečného dopadu na strategické rozhodování. Důležité je také využívat získaná data. Pokud chybí dostatečná zpětná vazba a data nejsou správně využívána, BSC nemusí splnit svou roli v řízení výkonnosti.

Velmi důležité je také dodržovat harmonogram implementace. **Nedodržení časového harmonogramu** může vést k prodloužení celého procesu, zvýšení nákladů a ztrátu důvěry této metody.

Aby se společnost těmto rizikům vyhnula, je nezbytné mít jasnou strategii, kvalitní komunikaci, angažovanost vedení a pravidelné vyhodnocování výsledků. Předcházení těmto rizikům je zásadní pro úspěch implementace a dosažení stanovených strategických cílů společnosti. Úspěšná implementace Balanced Scorecard pak může skutečně přispět k dlouhodobému rozvoji a lepšímu řízení výkonnosti společnosti (Kaplan a Norton, 2005, s. 241).

Při implementaci metody Balanced Scorecard ve společnosti Reda a.s. je největší riziko právě nedostatečná komunikace vedení směrem k zaměstnancům a s tím související **nízká úroveň informovanosti**. V současné době není běžnou praxí, aby vedení pravidelně a srozumitelně informovalo své zaměstnance o dlouhodobých strategiích, vizích a cílech společnosti. Vše může vést k nepochopení smyslu implementace BSC a k nižší angažovanosti zaměstnanců a negativně ovlivnit celou implementaci. Další riziko je **narušení časového harmonogramu** implementace. Přestože je při plánování zohledněna

určitá časová rezerva, může dojít k většímu zpoždění, než se předpokládá. Zpoždění může být způsobeno především sezónností práce, která je v případě společnosti Reda a.s. velmi výrazná. Více vytížené období nastává zpravidla během května, června a v období podzim a zima. V tomto období dochází k výraznému nárůstu zakázek a zaměstnanci se soustředí právě na ně. Vzhledem k sezónním výkyvům je nezbytné, aby se implementační tým soustředil převážně na zavedení metody BSC a nebyl zatížen dalšími úkoly. Pro úspěšné provedení projektů je důležité se soustředit na efektivní řízení lidských zdrojů.

## 5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na hodnocení výkonnosti společnosti Reda a.s. za použití metody Balanced Scorecard (BSC). Jsou zde zmapovány oblasti fungování společnosti, vyhodnocena její finanční situace a faktory vnějšího i vnitřního prostředí, které ovlivňují její činnost. Následně je zde navrhnut postup implementace metody BSC tak, aby společnost dosáhla lepší celkové výkonnosti.

Společnost Reda a.s. působí v oblasti potisku reklamních a dárkových předmětů již od roku 1991 a její sídlo se nachází v Brně. Postupným růstem a zaváděním nových technologií se Reda a.s. stala jedním z významných hráčů na českém trhu. Aktuálně disponuje 19 potiskovými technologiemi a zaměstnává přibližně 220 pracovníků. Zásadním momentem pro společnost Reda a.s. bylo odkoupení společnosti portugalskou firmou Paul Stricker v roce 2018. To jí umožnilo zapojení se do nadnárodní struktury a zároveň otevřelo nové obchodní možnosti.

V této diplomové práci byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Z politicko-právního hlediska se potvrdilo, že společnost musí respektovat legislativní normy týkající se ochrany spotřebitele, autorských práv a ekologických standardů. Hospodářská situace, včetně trendů v oblasti inflace a vývoje HDP, může ovlivnit kupní sílu a zájem firem o reklamní předměty. Technologický vývoj vyžaduje neustálou modernizaci potiskových procesů a investice do nových strojů, které zajišťují efektivnější a rychlejší výrobu. V Porterově modelu pěti sil se ukázalo, že vliv konkurence je silný, protože trh s reklamními předměty je celkem zaplněný. Na druhou stranu, specifické know-how a technologická vybavenost mohou představovat pro Reda a.s. konkurenční výhodu.

V analýze současného stavu společnosti byla zohledněna její současná finanční situace. Byly použity poměrové ukazatele z finanční analýzy, a to rentabilita, likvidita, zadluženost a ukazatele aktivity. Výsledky ukázaly, že Reda a.s. sice stabilně vytváří zisk, ale potenciál pro další zvýšení rentability existuje. Důležité je lépe kontrolovat nákladovou strukturu, dohlížet na optimální financování dlouhodobého i oběžného majetku a dál pracovat na zkrácení doby obratu pohledávek, což ovlivňuje peněžní toky.

Likvidita se pohybuje v relativně přijatelných mezích, avšak u rostoucí společnosti je na místě průběžně monitorovat i míru zadlužení a spolupráci s bankovními institucemi.

Další část této diplomové práce se věnovala návrhu implementace metody Balanced Scorecard. Nejdříve byly stanoveny organizační předpoklady včetně časového harmonogramu a rozpočtu projektu. Následně si vedení společnosti Reda a.s. v rámci BSC definovalo hlavní strategické cíle a k nim určená strategická měřítka.

Ve finanční perspektivě si společnost stanovila tři hlavní cíle, a to zvýšení rentability tržeb, zkrácení doby obratu závazků a snížení doby obratu pohledávek. Hlavním cílem je zlepšení rentability, která je zásadní pro efektivní využívání zdrojů a dlouhodobý růst. I když rentabilita tržeb po pandemii COVID-19 opět roste, je nutné se zaměřit na zlepšení řízení pohledávek a závazků. Implementace opatření, jako je nastavení splatnosti pohledávek na 120 dnů a využití interního systému Sage pro automatické upozornění, přispěje k lepšímu cash flow a stabilním vztahům s dodavateli. Tato opatření pozitivně ovlivní zákaznickou spokojenost a loajalitu a povede k růstu tržeb a posílení konkurenceschopnosti společnosti.

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na spokojenost zákazníků, zlepšování image společnosti a získání nových zákazníků pro společnost. Systematické měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím kombinace měkkých a tvrdých dat poskytne společnosti komplexní přehled o kvalitě jejích služeb a produktů. Míra spokojenosti zákazníků bude sledována pomocí indexu, jenž bude zahrnovat faktory jako míra retence, počet reklamací a počet nových zákazníků. Tento systém pomůže společnosti identifikovat oblasti pro zlepšení a zajistit vysokou úroveň spokojenosti, která se odrazí nejen v loajalitě stávajících zákazníků, ale i v jejich ochotě doporučit společnost dále. Zaměření na efektivní marketingovou strategii, s důrazem na sponzoring a podporu neziskových organizací, umožňuje společnosti Reda a.s. udržet náklady na reklamu na minimální úrovni, zatímco podporuje svou společenskou odpovědnost a pozitivní image. V roce 2024 se společnost chce věnovat projektu chráněné dílny, kdy má v plánu založit dceřinu společnost Social Gifts s.r.o. a pokusit se tak nabídnout práci osobám se zdravotním postižením, které kvůli svému handicapu nemohou dlouhodobě najít

uplatnění na trhu práce. Tento krok pomůže společnosti ještě k větší společenské odpovědnosti a zároveň pomůže mnoha lidem k nalezení vhodné pracovní příležitosti.

Z pohledu interních procesů je kladen důraz na udržení a zlepšení kvality výrobků, zvýšení produktivity práce a zefektivnění výrobních procesů. Společnost se soustředí na minimalizaci počtu reklamací a co nejvyšší kvalitu svých výrobků. Investice do modernizace výrobních zařízení, automatizace a inovace a pravidelný rozvoj zaměstnanců, mají vliv na zvyšování efektivity a udržování vysoké úrovně kvality. Díky těmto opatřením se společnosti daří dosahovat uspokojivých výsledků v oblasti kvality a zároveň zajišťovat vyšší produktivitu a konkurenceschopnost. Inovace a investice do modernizace strojního vybavení a školení zaměstnanců budou i nadále přispívat ke zlepšování výrobních procesů, snižování zmetkovitosti a reklamací, a přispívat k celkovému růstu a ziskovosti společnosti Reda a.s.

V perspektivě učení se a růstu pak hrají roli kontinuální vzdělávání zaměstnanců a zlepšení jejich dovedností, udržení stávajících zaměstnanců a nabídka nového benefitu. Společnost Reda a.s. se potýkala s vyšší fluktuací zaměstnanců, což vedlo ke zvýšeným nákladům na nábor a zaškolování nových pracovníků a negativně ovlivnilo produktivitu. Stabilní a zkušení zaměstnanci jsou klíčoví pro efektivitu a kvalitu práce, a proto je důležité zaměřit se na snižování fluktuace a zajištění dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost pracovníků je úzce spojena s nabízenými benefity, a zavedením nového benefitu ve formě stravenkové karty. Ta by představovalo flexibilnější a atraktivnější alternativu k firemní kantýně, což by podpořilo loajalitu a motivaci zaměstnanců. Tento krok by nejen pomohl zlepšit pracovní podmínky, ale také snížit náklady spojené s fluktuací.

V závěru všech čtyř perspektiv byla vytvořena strategická mapa, která nám ukazuje vzájemné souvislosti jednotlivých cílů a přehledně je znázorňuje. Tato metoda má pro společnost spoustu přínosů, ale i rizik, na které si vedení společnosti musí dát při implementaci velký pozor.

Diplomová práce odhalila několik oblastí, kde existují nedostatky, které je třeba řešit, a nabídla konkrétní návrhy a doporučení k jejich zlepšení. Pomocí metody BSC získá společnost nástroj pro komplexní sledování a hodnocení její výkonnosti z různých

perspektiv. Využití této metody umožní rychlejší reakci na změny v externím prostředí a poskytne vedení společnosti lepší základ pro strategická rozhodnutí, která povedou k posílení konkurenceschopnosti, efektivity a dlouhodobé udržitelnosti. Pomocí jasně stanovených cílů a měřitelných ukazatelů bude mít vedení k dispozici nástroje pro sledování výkonnosti a včasnou identifikaci oblastí, které vyžadují další zlepšení. Zavedení BSC je proto klíčovým krokem k dosažení strategických cílů a udržitelného rozvoje společnosti. Úspěšné zavedení této metody však bude záležet na přístupu vedení, pochopení metody zaměstnanci a na komunikaci v rámci společnosti.

## Seznam obrázků

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Zdroj: vlastní zpracování dle: Pavelková, Knápková, 2012) ..... | 16 |
| Obrázek 2: Typy benchmarkingu (Zdroj: vlastní zpracování dle: Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20).....            | 17 |
| Obrázek 3:EFQM Model Excellence (Zdroj: vlastní zpracování dle: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 25) .....             | 19 |
| Obrázek 4:DMAIC model (Zdroj: vlastní zpracování dle: Ahaslides, 2023) .....                                            | 22 |
| Obrázek 5:Perspektivy BSC (Zdroj: vlastní zpracování dle: Solař, Bartoš, 2006, s. 142) .....                            | 25 |
| Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Zdroj: vlastní zpracování dle: webové stránky Finanční analýza, 2024) .....         | 36 |
| Obrázek 7: Logo společnosti REDA a.s. ....                                                                              | 39 |
| Obrázek 8: Organizační struktura společnosti REDA a.s. (Zdroj: vlastní zpracování) ....                                 | 40 |
| Obrázek 9: Strategická mapa (Vlastní zpracování).....                                                                   | 66 |

## Seznam tabulek

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Ukazatele v čase analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování) ..... | 45 |
| Tabulka 2: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....             | 49 |
| Tabulka 3: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....             | 50 |
| Tabulka 4: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....             | 50 |
| Tabulka 5: Ukazatele rentability v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....             | 51 |
| Tabulka 6: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....                | 52 |
| Tabulka 7: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....                | 52 |
| Tabulka 8: Provozní ukazatele v letech 2019 – 2023 (Zdroj: vlastní zpracování) .....                | 53 |
| Tabulka 9: Časový harmonogram implementace BSC (vlastní zpracování) .....                           | 56 |
| Tabulka 10: Finanční perspektiva (vlastní zpracování) .....                                         | 59 |
| Tabulka 11: Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování) .....                                       | 61 |
| Tabulka 12: Procesní perspektiva (vlastní zpracování) .....                                         | 63 |
| Tabulka 13: Perspektiva učení se a růstu (vlastní zpracování) .....                                 | 64 |

## Seznam rovnic

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rovnice 1: Celková zadluženost (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 88).....           | 30 |
| Rovnice 2: Míra zadluženosti (Zdroj: webové stránky Finanční analýza, 2024).....    | 30 |
| Rovnice 3: Dlouhodobá zadluženost (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 96).....               | 30 |
| Rovnice 4: Úrokové krytí (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 93) .....                | 31 |
| Rovnice 5: Koeficient samofinancování (Zdroj: Kalouda, 2017, s. 93) .....           | 31 |
| Rovnice 6: Obrat aktiv (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 107).....                  | 31 |
| Rovnice 7: Doba obratu zásob (Zdroj: Knápková a kol, 2017, s. 107).....             | 32 |
| Rovnice 8: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Knápková a kol, 2017, s. 108).....        | 32 |
| Rovnice 9: Doba obratu závazků (Zdroj: Kalouda, 2017, s. 101).....                  | 32 |
| Rovnice 10: Okamžitá likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95).....           | 33 |
| Rovnice 11: Pohotová likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95) .....          | 33 |
| Rovnice 12: Běžná likvidita (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 95).....              | 33 |
| Rovnice 13: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 101)..... | 34 |
| Rovnice 14: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Sedláček, 2011, s. 165).....     | 34 |
| Rovnice 15: Rentabilita tržeb (Zdroj: Růčková, 2019, s. 66) .....                   | 34 |

## Seznam grafů

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vývoj celkových tržeb analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování)..... | 46 |
| Graf 2: Vývoj tržeb v čase analyzované společnosti v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování).....    | 47 |
| Graf 3: Výsledek hospodaření za účetní období v letech 2019 – 2023 (Vlastní zpracování).....         | 48 |

## Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

Finanční analýza. Finanční analýza [online]. Copyright © 2011, Ing. Daniel Jadviščák. Všechna práva vyhrazena. [cit. 20. 11. 2024]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz>.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe*. 2. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-1632-4.

Gradua, Kurz řízení lidských zdrojů [online]. [cit. 10.02.2025]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/rychly-talent-management.html>

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNER (STUTTGART). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří, HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, A. a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. komplet. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0910-4.

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

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování v podnikové plánování ve firemní praxi*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2009, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

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*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

PWC, Mini MBA [online]. [cit. 10. 02. 2025]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/akademie/mini-mba.html>

REDA [online]. [cit. 1.1.2025]. Dostupné z: <https://reda.cz/>

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopln. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2017, 272 s. ISBN 978-80-271-9869-6.

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

STRATEG, Strategická analýza [online]. [cit. 12. 02. 2025]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vydání. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-244-4890-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7. *Národní cena kvality České republiky*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.

VOX [online]. [cit. 10.02.2025]. Dostupné z: <https://vox.cz>

WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*, Praha: Grada.