



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Natálie Gabrhelová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Natálie Gabrhelová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## **Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

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

### **Základní literární prameny:**

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

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

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard. Analyzovanou společností je Modikov s.r.o. Práci lze rozdělit do tří částí, přičemž první část je zaměřena na vyjasnění teoretických poznatků. Jsou zde popsány metody, pomocí kterých lze provádět hodnocení podniku a další kapitoly jsou věnovány ukazatelům finanční analýzy a strategické analýze. Praktická část se zabývá finanční analýzou společnosti za roky 2018 až 2022 a následuje již zmíněná strategická analýza. Poslední částí je samotná implementace metody Balanced Scorecard, jež napomůže ke zvýšení výkonnosti podniku.

## **Klíčová slova**

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, perspektivy Balanced Scorecard, finanční analýza, likvidita, rentabilita, aktivita, zadluženost, strategická analýza

## **Abstract**

The diploma thesis is devoted to the evaluation of company performance using the Balanced Scorecard method. The analyzed company is Modikov s.r.o. The thesis can be divided into three parts, the first part is aimed at clarifying the theoretical knowledge. It describes the methods that can be used to evaluate a company and the next chapters are devoted to financial analysis indicators and strategic analysis. The practical part deals with the financial analysis of the company for the years 2018 to 2022, followed by the aforementioned strategic analysis. The last part is the actual implementation of the Balanced Scorecard method, which will help to improve the performance of the company.

## **Key words**

Balanced Scorecard, corporate performance, Balanced Scorecard perspectives, financial analysis, liquidity, profitability, activity, debt, strategic analysis

### **Bibliografická citace**

GABRHELOVÁ, Natálie. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160427>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

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 12. května 2024

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Nejprve bych ráda poděkovala panu děkanovi doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., který byl vedoucím mé diplomové práce, za jeho ochotu, cenné rady, odborné vedení a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala společnosti Modikov s.r.o., za příjemnou spolupráci a poskytnutí dat a informací. Velmi děkuji také své rodině a přátelům, kteří mi byli velkou oporou v průběhu celého mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Cíl .....	12
1.2. Metodika .....	12
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>14</b>
2.1. Výkonnost podniku.....	14
2.2. Měření výkonnosti podniku.....	14
2.2.1. Six Sigma.....	15
2.2.2. EFQM Model Excellence .....	15
2.2.3. Benchmarking.....	18
2.2.4. Balanced Scorecard.....	21
2.3. Ukazatelé finanční analýzy .....	23
2.3.1. Ukazatelé likvidity .....	23
2.3.2. Ukazatelé rentability .....	24
2.3.3. Ukazatelé aktivity .....	26
2.3.4. Ukazatelé zadluženosti .....	28
2.4. Strategická analýza .....	29
2.4.1. McKinseyho model 7S .....	29
2.4.2. Analýza PESTLE.....	32
2.4.3. Porterova analýza pěti sil.....	33
2.4.4. Analýza SWOT.....	35
<b>3. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
3.1. Základní údaje.....	37
3.1.1. Historie a současnost .....	38
3.1.2. Předmět podnikání .....	40

3.2.	Finanční analýza vybraných ukazatelů.....	40
3.2.1.	Analýza likvidity .....	40
3.2.2.	Analýza rentability.....	42
3.2.3.	Analýza aktivity .....	44
3.2.4.	Analýza zadluženosti .....	46
3.2.5.	Shrnutí finanční analýzy .....	48
3.3.	Strategická analýza .....	49
3.3.1.	McKinseyho model 7S .....	49
3.3.2.	Analýza PESTLE.....	51
3.3.3.	Porterova analýza pěti sil.....	54
3.3.4.	Analýza SWOT.....	55
<b>4.</b>	<b>NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>59</b>
4.1.	Tvorba organizačních předpokladů .....	59
4.1.1.	Časový harmonogram.....	59
4.1.2.	Vize a strategie společnosti.....	61
4.2.	Tvorba Balanced Scorecard .....	62
4.2.1.	Strategické cíle.....	62
4.2.2.	Stanovení strategických měřítek a jejich cílových hodnot .....	66
4.2.3.	Stanovení strategických akcí .....	72
4.2.4.	Strategická mapa.....	75
4.3.	Přínosy implementace Balanced Scorecard.....	76
4.4.	Rizika implementace Balanced Scorecard.....	77
4.4.1.	Hodnotící stupnice rizik.....	77
4.4.2.	Analýza rizik.....	79
4.4.3.	Opatření rizik .....	81
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>95</b>

# ÚVOD

Pro každý podnik je důležité sledování jeho výkonnosti, jelikož dotváří celkový pohled na postavení firmy. Pomáhá společnosti objevit silné stránky, jež udržují její postavení na trhu a zvyšují konkurenční výhodu. Taktéž se zaměřuje na odhalení slabých stránek, které se podnik snaží eliminovat. Bohužel ne každá společnost se zaměřuje na sledování své výkonnosti a často je její význam podceňován. Zejména u malých či středních podniků, protože nedisponují dostatečnými znalostmi, mají méně času nebo nižší peněžní prostředky, než jsou potřeba.

Tématem mé diplomové práce je Hodnocení výkonnosti podniku s využitím Balanced Scorecard. K hlavním využívaným zdrojům patří výkazy z výročních zpráv, ale také materiály poskytnuté analyzovanou společností, kterou je Modíkov s.r.o., jejíž sídlo je v Hulíně.

Tento podnik jsem si vybrala pro její dlouhou historii, kdy svojí výrobou navazuje na strojírenské tradice sahající do meziválečného období. Zaujal mě u ní především individuální přístup k zákazníkům, jelikož zajišťují výrobu zakázek tam, kde mnoho konkurenčních firem není schopno tyto zakázky zpracovat.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první kapitole, jež je zaměřena na teorii, jsou detailně popsány základní metody sloužící k měření výkonnosti podniku. Dále následují ukazatelé finanční analýzy, které jsou doplněny o vzorce a doporučené hodnoty. Kapitola je uzavřena strategickou analýzou, v rámci ní jsou použity analýzy PESTLE, Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT.

Úvod druhé části práce představuje analyzovanou společnost spolu se základními informacemi a její historií. Poté přichází jednotlivé výpočty v rámci finanční analýzy, kde jsou výsledné hodnoty okomentovány a znázorněny pomocí tabulek a grafů. Závěr kapitoly tvoří strategická analýza.

Poslední kapitola diplomové práce se věnuje samotné implementaci metody Balanced Scorecard, která pohlíží na podnik ze čtyř různých perspektiv. Následně jsou uvedeny výhody i rizika, které sebou tato metoda přináší.

# 1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

## 1.1. Cíl

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard. Společnost Modikov s.r.o. sídlí v Hulíně, který se nachází ve Zlínském kraji. Svou činnost provozuje zejména v oblasti obráběčství již od roku 1998. K hlavním využívaným zdrojům patří účetní výkazy z výročních zpráv, materiály a informace poskytnuté společností Modikov, s.r.o.

### Dílčí cíle

- **Teoretická část** obsahuje podrobný popis jednotlivých metod, sloužících k hodnocení výkonnosti, ukazatelů finanční a strategické analýzy.
- **Představení společnosti** zahrnuje její základní údaje a popis důležitých milníků, kterých podnik dosáhl.
- **Interpretace výsledků ukazatelů finanční analýzy**, které jsou následně hodnoceny podle stanovených intervalů.
- **Strategická analýza** rozebírá společnost pomocí McKinseyovy analýzy 7S, analýzy PESTLE, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy.
- Vytvoření **Balanced Scorecard** a následná implementace této metody v analyzovaném podniku.

## 1.2. Metodika

Při vybírání metod lze hovořit o kreativním procesu, jež je spojen se zpracováním každé etapy diplomové práce. K jednotlivým krokům patří dané metody, díky kterým je možné správně identifikovat daný objekt (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002, s. 18).

### Analýza

V rámci analýzy nastává myšlenkové rozložení analyzovaného předmětu na konkrétní části, jež jsou dále podrobněji zkoumány. Tento proces pomáhá k lepší informovanosti o jevu jako celku. Primárním předpokladem u této metody je podmínka, že všechny jevy mají daný systém a zákonitosti. Cílem analýzy je poznání systému a objevení pravidel fungování tohoto systému (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002, s. 20).

### **Pozorování**

Základem této metody je cílevědomé, systematické a plánovité pozorování daných skutečností. Pozorování je vykonáváno v terénu, tedy přímo ve společnosti. Následně přináší nejen popis jednotlivých činností, ale také jejich vysvětlení (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002, s. 18).

### **Srovnávání**

Při srovnávání jsou odhalovány totožné nebo odlišné stránky u minimálně dvou předmětů. V rámci této metody je možné se zaměřit na ukazatele, kteří srovnávají plán x skutečnost, mezipodnikově, nejlepší x průměrné x nejhorší výsledky nebo vývoj v časové řadě (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2002, s. 19).

## **2. TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část diplomové práce se zabývá podrobným popisem modelů sloužících k měření výkonnosti podniku. Dále se detailně věnuje ukazatelům finanční analýzy. Závěr této kapitoly je zaměřen na strategickou analýzu, kde jsou popsány jednotlivé analýzy, které budou v práci využity.

### **2.1. Výkonnost podniku**

Pojem „výkonnost“ slyšíme poměrně často, až se toto slovo stalo téměř každodenní součástí našich životů. Narážíme na něj např. v oblasti sportu. Výkonnost je však také pevně spjata se světovou ekonomikou. Existuje celá řada definic popisující tento termín. Obecně lze říci, že se jedná o popis průběhu, jak pozorovaný objekt provádí danou činnost a následně jsou výsledky dále srovnávány (Wagner, 2009, s. 17).

Při měření výkonnosti je důležité si definovat cílovou skupinu, s níž jsou zmíněné dále výsledky porovnávány (Bartoš, Solař, 2006, s. 11).

Jednou z hlavních činností organizace, která velmi ovlivňuje její výkonnost, je využití a udržení konkurenční výhody. Především v dnešní době, kdy se podnikatelské prostředí velmi rychle mění, je nelehké si toto postavení zachovat. Proto společnosti musí neustále reagovat na své okolí a průběžně hodnotit své postavení na trhu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

### **2.2. Měření výkonnosti podniku**

Nepostradatelnou částí, která je spjata s měřením výkonnosti společnosti jsou finanční ukazatele. Dokážou informovat, zda firma vytváří hodnotu a co k tomu vedlo. Avšak nestačí používat pouze tyto ukazatele. Poskytují totiž informace týkající se rozhodnutí, které již bylo provedeno v minulém období a dále mohlo být v průběhu času ovlivněno vlivy, jež nelze specifikovat. Proto je důležité neopomenout nefinanční ukazatele. Pomocí nich společnost měří a hodnotí, jaká je úspěšnost daných strategických oblastí. Ke zmíněným nefinančním ukazatelům patří Six Sigma, EFQM Model Excellence, Benchmarking a Balanced Scorecard (Bartoš, Solař, 2006, s. 13).

### 2.2.1. Six Sigma

Hlavními nástroji, této strategie řízení, jsou měření a statistika. Cílem modelu je zjistit a odstranit chyby týkající se procesů výroby a obchodu. První kroky tohoto modelu patří oblasti zákazníků. Zde je požadavkem dosáhnout jejich maximálního uspokojení a odstranit tedy vše, co oddaluje dosáhnutí cíle. Společnosti tak vzniká návod, podle něhož se lze vyhnout chybám, které mohou vzniknout od objednávky po expedici (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 71)

Důležitou částí je také dokumentace, jak budou procesy prováděné mezi zaměstnanci a pracovištěm. Aby mohl být tento koncept zaveden do řízení společnosti, musí splnit tyto podmínky (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 71):

- *„průběžné zlepšování procesů,*
  - *všechny aktivity podniku se skládají z procesů,*
  - *stanovení priorit, rozšiřování kompetence zaměstnanců, podpora zainteresovanosti a týmové práce zaměstnanců,*
  - *neustálé posuzování výkonu procesů,*
  - *snaha o přiblížení statistických ukazatelů i osobám mající vůči statistice ne příliš kladný vztah,*
  - *důležité je určení předmětu měření a způsob měření,*
  - *pracovní týmy v rámci Six Sigma oblasti jsou zpravidla menší skupiny lidí v konkrétním problému zainteresovaných s podporou svého vedení.“*
- (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 72)

### 2.2.2. EFQM Model Excellence

Začátky tohoto modelu sahají až do roku 1991, avšak po několika inovacích se oficiálně začal používat až v roce 1999. Od té doby prošel také několika úpravami až do podoby, kterou známe dnes. Tato metoda je využívána při rozvoji systémů managementu. Její výhodou je, že ji lze aplikovat v jakékoliv organizaci. Nezáleží na charakteru, velikosti ani poskytovaných službách (Bartoš, Solař, 2006, s. 141-142).

Hlavním předpokladem pro získání skvělých výsledků, ze kterého tento model vychází, je maximalizovat spokojenost zákazníků, zaměstnanců a také dbát na okolní prostředí.

Model se skládá z devíti kritérií, kdy první až páté dává doporučení, jak dosáhnout cílů, v podobě přístupů, metod a nástrojů organizace. Šestý až devátý bod se věnuje výsledkům, informuje o významných cílech, jež byly v organizaci dosaženy (Nenadál, 2004, s. 41).

#### **2.2.2.1. Vedení**

Skvělí vůdcové by měli být vzorem pro ostatní a dbát na rozvoj a naplnění mise, hodnot či kultury společnosti. Také je důležité, aby neustále dohlíželi na zlepšování managementu a navazovali přátelskou spolupráci se zákazníky a obchodními partnery (Nenadál, 2004, s. 41-43).

#### **2.2.2.2. Politika a strategie**

Politika a strategie společnosti jsou tvořeny z měření výkonnosti, výzkumu a dalších externích aktivit. Také je nutné brát zřetel na očekávání stakeholderů a na aktuální i budoucí potřeby organizace. Po vyhotovení však práce nekončí, rozvoj a aktualizace patří k důležité části tohoto procesu (Nenadál, 2004, s. 43-45).

#### **2.2.2.3. Lidé**

Ve správně fungující organizaci je kladen důraz na rozvoj lidského potenciálu jednotlivců, týmů i organizace. Zaměstnanci jsou více zapojováni, mají větší pravomoc a odpovědnost. Odměna je stanovena, aby vedla ke správné motivaci. Podstatnou částí také je podpora a uznání od vedoucích pracovníků (Nenadál, 2004, s. 45-47).

#### **2.2.2.4. Partnerství a zdroje**

K důležitým činnostem organizace patří plánování a řízení obchodních vztahů a interních zdrojů. Dále také zhodnocení aktuálních i budoucích potřeb nejen organizace, ale i životního prostředí (Nenadál, 2004, s. 47).

#### **2.2.2.5. Procesy**

Procesy ve společnosti jsou navrhovány, řízeny a inovovány, aby plně uspokojily stakeholdery a vedly k vzájemné spokojenosti. Návrhy a vývoje výrobků či služeb, které organizace produkuje, závisí na potřebách a očekávání zákazníků (Nenadál, 2004, s. 50-52).

### 2.2.2.6. Výsledky vzhledem k zákazníkům

Pro společnost je důležité, jaký je její celkový dojem směrem k zákazníkovi. Jedná se o to, jak zákazník vnímá celkovou image, výrobky/služby, prodejní služby a jeho loajalita (Nenadál 2004, s. 52-53).

### 2.2.2.7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům

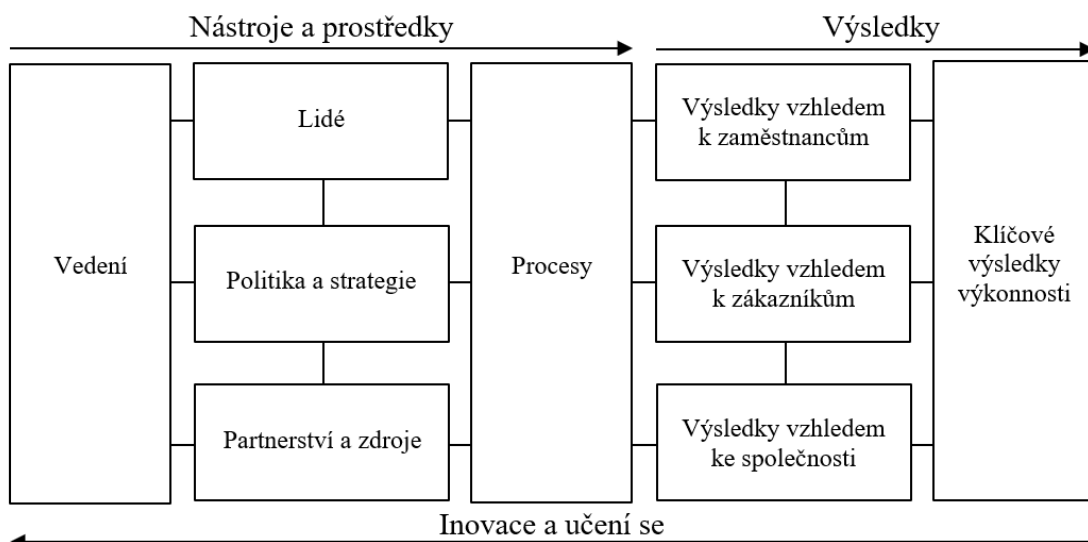
Obdobně jako v předchozím bodu, zde závisí, jak celkově zaměstnanci vnímají svou společnost. Mezi ukazatele patří možnost kariérního rozvoje, komunikace, rovnost příležitostí, vybavení pracoviště atd. (Nenadál, 2004, s. 54)

### 2.2.2.8. Výsledky vzhledem ke společnosti

V rámci tohoto kritéria je probíráno, jak organizace působí na společnost. Její dopad na životní prostředí, zapojení do společnosti, zda je odpovědným občanem atd. (Nenadál, 2004, s. 55)

### 2.2.2.9. Klíčové výsledky výkonnosti

Ke klíčovým výsledkům patří ty, které jsou schváleny politikou a strategií organizace. Patří zde finanční (tržby, ceny akcií, dividendy, obrat, ...) a nefinanční výsledky (podíl na trhu, úspěšnost prodejů, ...) (Nenadál, 2004, s. 56).



**Obrázek 1: EFQM Model Excellence**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál, 2004, s. 40)

### **2.2.2.10. Model Start Plus**

Model NCK ČR Start Plus představuje rámec vytvořený z devíti kritérií. Ty jsou založena na jednoduchém principu, že skvělé obchodní výsledky vyžadují výjimečné procesy řízení a jejich efektivní implementaci v rámci organizační struktury. Získané výsledky představují velmi cennou zpětnou vazbu pro hodnocení a neustálé zlepšování metod řízení. (Rada kvality ČR, 2013, s. 23).

Model Start Plus má identickou základní strukturu jako EFQM model Excellence. Devět klíčových kritérií představuje hodnocení výkonnosti společnosti. Lze je rozdělit do dvou skupin, „Předpoklady“ a „Výsledky“. První část je zaměřena na popis metod, které vedou k dosažení požadovaných výsledků, tedy na druhou skupinu kritérií. Ty se zaměřují na dosažené i současné úspěchy společnosti za poslední tři roky (Rada kvality ČR, 2013, s. 25).

#### **Předpoklady**

Start Plus se liší od modelu Excellence EFQM v tom, že klíčové předpoklady jsou popsány konkrétními otázkami, což firmám usnadňuje poskytování odpovědí (Rada kvality ČR, 2013, s. 25).

#### **Výsledky**

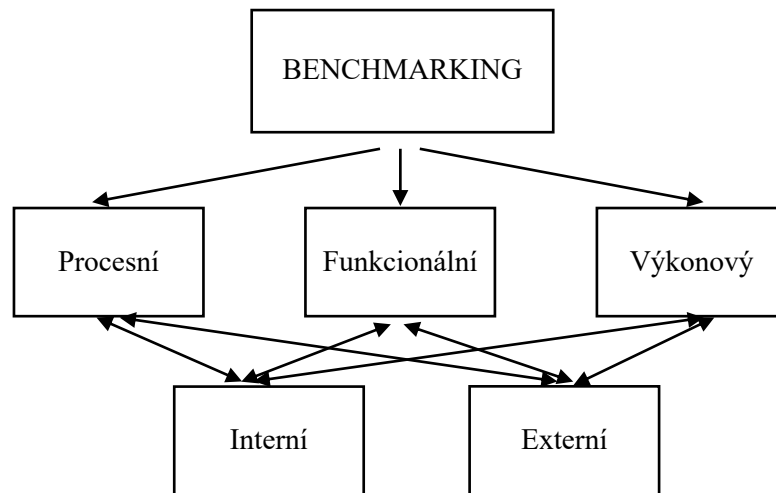
Šesté až deváté kritérium jsou orientované na výsledky. Ty si společnost může zvolit vlastní opatření nebo výsledky na základě svých priorit. Všechna kritéria však musí být vyjádřena v číselných hodnotách, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a porovnávat výsledky (Rada kvality ČR, 2013, s. 29).

### **2.2.3. Benchmarking**

Metoda benchmarkingu nepodléhá žádným normám, proto v praxi existuje více možností, jak tento způsob hodnocení podniku definovat. Lze říci, že se jedná o proces, během něhož podnik využívá analytické a plánovací nástroje, pomocí nichž porovnává své výsledky s organizacemi, které jsou jedničkou ve svém oboru. Podnik zjišťuje, jak tyto organizace dosáhly své úrovně a dále tyto informace využívá ke zlepšení své výkonnosti (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 14).

### 2.2.3.1. Typy benchmarkingu

Nejstarším typem této metody je konkurenční benchmarking, který takto poprvé označila společnost Xerox Corp. V současnosti se však jedná především o vzájemné spolupráce, proto jsou používány termíny, jež jsou uvedeny v následujícím obrázku (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20).



**Obrázek 2: Typy benchmarkingu**

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

První skupina obsahuje tři typy, které jsou rozděleny dle charakteru benchmarkingového zkoumání.

#### **Benchmarking výkonový**

Tento první typ je zaměřen na přímé srovnávání stanovených kritérií. Jedná se např. o výkon motoru, pracovníka či montážní linky. Společnost tak zjišťuje svou relativní výkonnost. Tato varianta může být využívána spolu s přímým konkurentem, je zde však podstatná značná důvěra. Před samotným zkoumáním je důležité, aby si společnost uvědomila, které informace chce a nechce poskytnout a domluvila na tom se svým konkurentem (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21).

#### **Benchmarking funkcionální**

V rámci funkcionálního benchmarkingu je porovnáváno několik či jen pouze jedna funkce. Jedná se např. o rozsah poprodejních služeb, vztah s dodavateli, doprovodné

služby atd. Jeho využití lze nalézt převážně u organizací poskytující služby nebo v neziskovém sektoru (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 22).

### **Benchmarking procesní**

Při procesním benchmarkingu jsou srovnány určité činnosti organizace. Nejčastěji se jedná o procesy, u kterých jsou hmotné či informační vstupy přeměněny na výstupy, např. fakturace, kvalita servisu nebo služba na recepci. Tento typ se podobá funkcionálnímu benchmarkingu, avšak hlavním rozdílem je, že porovnávaný podnik nemusí být hlavním konkurentem (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 23).

Další možností, jak lze typy benchmarkingu rozdělit je z hlediska určení partnerů. V tomto případě je rozdělen na interní a externí (Bartoš, Solař, 2006, s. 26).

### **Benchmarking interní**

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace mezi jednotlivými jednotkami, může se jednat o divize, fakulty, pobočky atd. U tohoto typu je hlavním cílem optimalizace vnitřních procesů. Jelikož se veškeré šetření provádí uvnitř jediné společnosti, odpadá zde problém se získáváním informací. Avšak je nutné brát zřetel na to, že nalezený nejlepší výsledek může být daleko od reality, jelikož nejsou brány v úvahu další společnosti. Také je tento typ možný provádět pouze ve velkých organizacích, v malých a středních podnicích tato varianta není příliš účinná (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 24-25).

### **Benchmarking externí**

U tohoto typu benchmarkingu jsou jednotlivé veličiny srovnávány s jinou organizací. Právě tato varianta je skvělou volbou pro malé a střední podniky. Avšak nalézt vhodnou externí společnost není vždy jednoduché, jelikož se často jedno o konkurují se podniky. Existuje mnoho způsobů, jak porovnat výsledky s konkurenční organizací. Lze využít veřejně dostupné zdroje (výroční zprávy, internet, časopisy), přímé pozorování, testování, externí přehledy, sebehodnocení vůči modelům excellence nebo třeba speciální databáze (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 25-26).

## **2.2.4. Balanced Scorecard**

Metoda Balanced Scorecard se zabývá tím, jak zvýšit pravděpodobnost pro implementaci strategie, které se management podniku snaží dosáhnout. Hlavními pilíři, o které se BSC opírá je uvedená strategie a také vize podniku. Ty jsou promítnuty v jednotlivých cílech, ukazatelích a opatřeních. Následně tedy závisí především na těchto kritériích, zda se bude jednat o úspěch či neúspěch při prosazování nové strategie a vize společnosti (Horváth & Partners, 2002, s. 8-9)

### **2.2.4.1. Ukazatelové systémy**

Pro jednoduchost, přehlednost jsou výše zmíněné cíle, ukazatelé a opatření rozděleny do čtyř následujících oblastí (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).

#### **Perspektiva finanční oblasti**

Jak již může napovídat název, tato část je zaměřena na finanční ukazatele. Ti poskytují informace, které se týkají ekonomického vývoje podniku během minulých let. Hlavní pozornost se upíná především na ukazatele rentability a likvidity. Pomocí těchto poměrových ukazatelů lze následně zjistit, zda je strategie společnosti úspěšná (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).

#### **Perspektiva zákazníků a trhů**

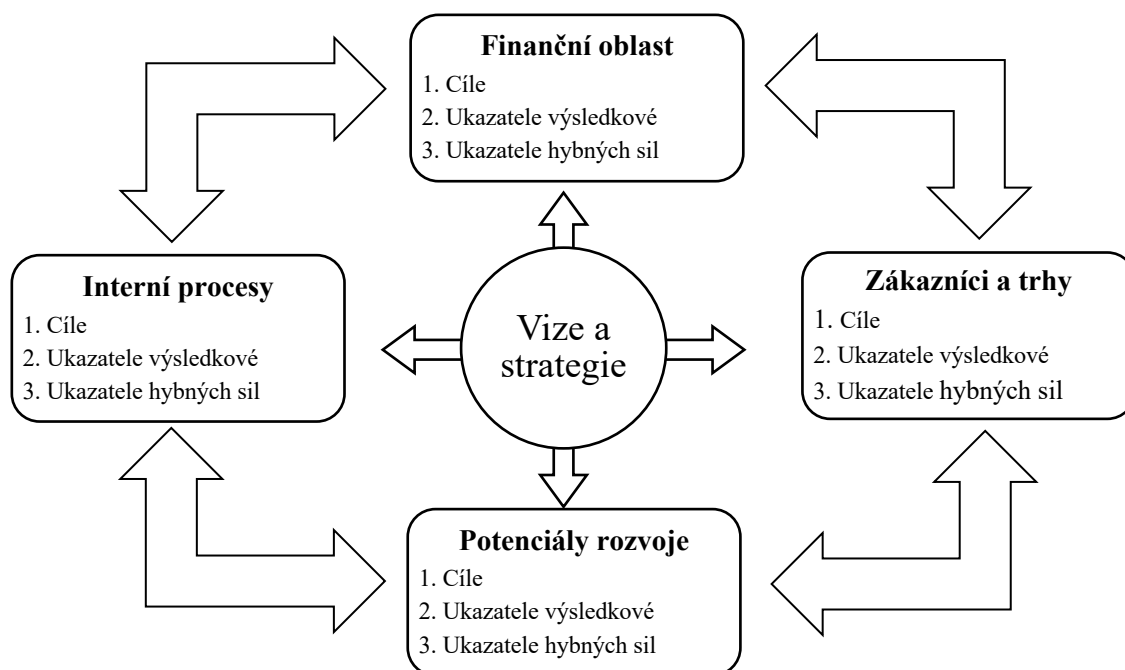
Cílem v rámci této oblasti je zlepšit orientaci společnosti na trhu. Dosáhnout toho lze pomocí identifikace zákaznických a tržních systémů. Tato analýza poskytuje informace, díky kterým lze určit ukazatele spokojenosti zákazníků pro jednotlivé části trhu (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).

#### **Perspektiva interních procesů**

Při této oblasti dochází k zjištění kritických procesů. Hlavními faktory, které mají v rámci této části značný dopad, jsou potřeby zákazníků a očekávání podílových vlastníků. Při zlepšování těchto procesů je nutné se zaměřit nejen na aktuální, ale především na rozvoj nových postupů. Aby bylo myšleno i na dlouhodobé hledisko při tvorbě hodnot, je nutné se také věnovat procesu inovace úplně nových produktů či služeb (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).

## Perspektiva potencionálů rozvoje

Pro dosažení neustálého růstu je nutné podrobně zjistit a vytvořit infrastrukturu v rámci společnosti. To závisí především na lidech, systémech a podnikové kultuře. Tyto tři oblasti musejí být ve vzájemné harmonii (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).



**Obrázek 3: Transformace vize a strategie do modelu BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bartoš, Solař, 2006, s. 36)

### 2.2.4.2. Tvorba a implementace

Zavedení metody BSC do podniku probíhá v rámci rozvojového programu. Jelikož je potřeba v rámci podniku realizovat změny ohledně strategie postupně (Bartoš, Solař, 2006, s. 124).

Projekt lze rozdělit do dvou etap:

*„1. Etapa: budování základního BSC – jako strategického systému měření výkonnosti podniku. Průběžná doba 4-6 měsíců.*

*2. Etapa: Využití základního BSC jako rámce pro vytvoření nového systému strategického řízení podniku. Průběžná doba 2 roky.“* (Bartoš, Solař, 2006, s. 124)

Efekt, jaký bude mít BSC na společnost závisí na kvalitě implementace. Pro správné provedení je důležité mít strukturu jednotlivých kroků pečlivě promyšlenou a rozlišenou. Poté je nutné dbát na jejich správnou realizaci. Při tvorbě BSC musí vedení společnosti

počítat s tím, že je nutné změnit systém, jaký je nyní podnik řízen (Bartoš, Solař, 2006, s. 124).

## **2.3. Ukazatelé finanční analýzy**

Pokud chce společnost provádět dlouhodobá rozhodnutí, je vhodné zjistit finanční výkonnost a zdraví podniku pomocí finanční analýzy. Při jejím sestavování je důležité nezaměřovat se pouze na současnost, ale také na časový trend, který z výsledků vyplývá. Proto je nutné sledovat ukazatele za delší období. Výsledné hodnoty lze následně srovnávat s konkurenty, oborovým průměrem nebo s plánem podniku (Scholleová, 2012, s.163).

### **2.3.1. Ukazatelé likvidity**

Správné řízení likvidity patří k velmi důležitým činnostem podniku. Pokud disponuje nedostatkem likvidity, může se stát, že nedokáže využít ziskových příležitostí nebo dokonce nezvládne hradit závazky. V opačném případě, kdy má nadbytek likvidity, poukazuje to na neschopnost podniku, správně hospodařit s finančními prostředky (Růčková, 2021, s. 59).

#### **2.3.1.1. Okamžitá likvidita**

Likvidita 1. stupně se věnuje zobrazení nejužšího pojetí likvidity. Věnuje se pouze těm nejlíkvidnějším položkám v rozvaze. Ve čitateli jsou peněžní prostředky, které se skládají peněz v hotovosti a na běžném účtu. Jmenovatel obsahuje položku krátkodobých závazků (Růčková, 2021, s. 60).

Doporučené výsledky ukazatele se nacházejí mezi hodnotami 0,2 – 0,5. Vyšší výsledné hodnoty značí neefektivní alokaci finančních zdrojů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 95).

$$okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

**Rovnice 1: Okamžitá likvidita**  
(Zdroj: Růčková, 2021, s. 60)

### 2.3.1.2. Pohotov likvidita

Pro likviditu 2. stupně platí, že vsledn hodnoty by se měly pohybovat mezi 1 až 1,5. V pripad ni hodnot je mon, že podnik bude muset prodat zásoby (Knápková, Pavelková, Remeš,teker, 2017, s. 95).

$$\text{pohotov likvidita} = \frac{\text{obn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

**Rovnice 2: Pohotov likvidita**

(Zdroj: Rckov, 2021, s. 61)

### 2.3.1.3. Bn likvidita

Ukazatel likvidity 3. stupně poskytuje informace ohledně toho, kolikrát pokryjí obn aktiva krtkodob závazky. Neboli jak by společnost zvládla uspokojit věřitele, kdyby najednou vsichni obn aktiva přeměnila na hotovost (Rckov, 2021, s. 62).

Ideln vsledn hodnota by se měla nacházet v rozmezí 1,5 až 2,5. V pripad výsledku 1 je likvidita podniku poměrně rizikov. Především pokud obrat krtkodob závazků převyšuje obrat obn aktiv (Knápková, Pavelková, Remeš,teker, 2017, s. 94).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{obn aktiva}}{\text{krtkodob závazky}}$$

**Rovnice 3: Běžná likvidita**

(Zdroj: Kislingerov, 2010, s. 104)

## 2.3.2. Ukazatel rentability

Rentabilita je měřítkem toho, zda je podnik schopen pomocí investovaného kapitálu tvořit nové zdroje nebo dosahovat zisku. K výpočtu následující ukazatel je vyuzvn především výkaz rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Obecn lze říci, že vtate ukazatel se vyskytuje položka, která odpovd jstmu výsledku hospodařn. Ve jmenovate se poté objevují tržby nebo urct druh kapitálu (Rckov, 2021, s. 64).

### 2.3.2.1. Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)

ROI pat mezi hlavn ukazatele rentability. Vyuzv se k posouzení podnikatelskinnosti. Tento pomrov ukazatel poskytuje informace, o tom, jakou uinnost m celkov vloen kapitál, bez ohledu na jeho zdroje financování. Do jmenovatele je

dosazen výsledek hospodaření před zdaněním a úroky, jelikož je poté možné srovnávat různě zdaněné či zadlužené společnosti (Sedláček, 2011, s. 56).

$$ROI = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

**Rovnice 4: Ukazatel rentability vloženého kapitálu**  
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 56)

### 2.3.2.2. Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)

Tento ukazatel poskytuje informace ohledně celkové výnosnosti kapitálu. Není zde brán zřetel na to, zda se je podnikatelská činnost financována pomocí krátkodobého, dlouhodobého, vlastního nebo cizího kapitálu. Do čitatele vzorce vstupuje výsledek hospodaření po zdanění, který je v poměru s celkovými aktivy (Růčková, 2021, s. 66).

$$ROA = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice 5: Ukazatel rentability celkových aktiv**  
(Zdroj: Růčková, 2021, s. 66)

### 2.3.2.3. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen vlastníky. Výsledné hodnoty by měly být vyšší, než je výše úroků z dlouhodobých vkladů. Pokud je rozdíl mezi rentabilitou a úročením kladný, jedná se o prémii za riziko, jež je odměna pro vlastníky, jelikož při své investici podstupují riziko. V případě záporného výsledku by bylo pro vlastníky výhodnější investovat peněžní prostředky do banky, kde mají riziko (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 103).

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

**Rovnice 6: Ukazatel rentability vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 57)

### 2.3.2.4. Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Pomocí tohoto ukazatele je možné získat informace, jaká výše zisku je vytvořena z jedné koruny tržeb. V případě nepříznivého výsledku tohoto ukazatele, lze predikovat také u ostatních ukazatelů špatné výsledné hodnoty (Scholleová, 2012, s. 176).

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

**Rovnice 7: Ukazatel rentability tržeb**  
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 59)

### 2.3.3. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity poskytují informace, jak společnost dokáže využít investované finanční prostředky a jak jsou jednotlivé složky kapitálu vázány v aktivech a pasivech. Ukazatelé týkající se doby obratu podávají odpovědi na otázky, jak společnost hospodaří s aktivy a jaký to má dále vliv na výnosnost a likviditu společnosti (Růčková, 2021, s. 75)

#### 2.3.3.1. Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje, jak společnost tvoří tržby při využití různých druhů aktiv. Výslednou hodnotu ukazatele nelze brát obecně, ale závisí na druhu podnikatelské činnosti. Vždy je tedy nutné výsledky srovnávat s např. oborovým průměrem nebo konkurencí (Růčková, 2021, s. 75).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice 8: Obrat celkových aktiv**  
(Zdroj: Růčková, 2021, s. 75)

#### 2.3.3.2. Obrat stálých aktiv

Informace získané pomocí tohoto ukazatele lze využít při rozhodování, zda má společnost pořídit další dlouhodobý majetek. Pokud je výsledná hodnota nižší, než je oborový průměr, měl by se podnik zaměřit na zvýšení výrobní kapacity a snížit investice do společnosti (Sedláček, 2011, s. 61)

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

**Rovnice 9: Obrat stálých aktiv**  
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 61)

#### 2.3.3.3. Obrat zásob

Výsledná hodnota ukazatele obratu zásob poskytuje informace, kolikrát se během roku každá položka zásob prodá a poté znovu naskladní. Nevýhodou při výpočtu ukazatele je,

že tržby uvedené v čitateli vyjadřují tržní hodnotu, avšak zásoby jsou uvedeny v pořizovací ceně. Proto se může stát, že skutečná obrátka je nadhodnocena (Sedláček, 2011, s. 61).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Rovnice 10: Obrat zásob**  
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 62)

#### 2.3.3.4. Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá jedna obrátka. Neboli délka jednoho cyklu, který začíná peněžními prostředky, přechází do výrobků, zboží a následně opět do peněžních prostředků (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

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

**Rovnice 11: Doba obratu zásob**  
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108)

#### 2.3.3.5. Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek poskytuje informace o délce splatnosti pohledávek společnosti. Tento proces začíná prodejem na obchodní úvěr a následně společnost čeká na provedení platby od svých odběratelů. Hodnotu je vhodné srovnávat s průměrnou délkou splatností faktur v oboru (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Rovnice 12: Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108)

#### 2.3.3.6. Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje, jak dlouho trvá společnosti uhradit své závazky od jejich vzniku. Výsledná hodnota by měla být vyšší než doba obratu pohledávek. Pokud by tomu tak nebylo, měla by společnost nízké hodnoty likvidity. Dokonce by tato situace také mohla vést k druhotné platební neschopnosti (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 109).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} \times 360$$

**Rovnice 13: Doba obratu závazků**

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 109)

### 2.3.4. Ukazatelé zadluženosti

Tato skupina poměrových ukazatelů pomáhá společnosti určit míru rizika, která je spojena se strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím více je podnik zadlužený, tím se riziko zvyšuje. Jistá výše zadlužení je však pro podnik užitečná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní, protože pomocí úroků z cizího kapitálu lze snížit daňové zatížení (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87).

#### 2.3.4.1. Celková zadluženost

Tento ukazatel poskytuje informace ohledně zadluženosti podniku. Doporučený interval, ve kterém by se společnost měla pohybovat je 30 % až 60 %. Důležitou roli pro určení správné míry zadlužení také hraje obor podnikání a zda je společnost schopna splácet úroky plynoucí z úvěru (Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 88).

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

**Rovnice 14: Celková zadluženost**

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87)

#### 2.3.4.2. Koeficient samofinancování

Hodnoty koeficientu samofinancování vyjadřují finanční strukturu společnosti a její finanční nezávislost. Jedná se o doplňující ukazatel k celkové zadluženosti. Společné výsledky těchto dvou ukazatelů musí mít hodnotu jedna (Sedláček, 2011, s. 64).

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

**Rovnice 15: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

#### 2.3.4.3. Úrokové krytí

Úrokové krytí popisuje velikost zadluženosti podniku podle schopnosti hradit nákladové úroky. Pokud je výsledná hodnota ukazatele jedna, společnost má zisk, pomocí něhož

dokáže splatit úroky věřitelů, avšak nebude mít dostatečné zdroje na úhradu daní a pro vlastníky nezbude žádný čistý zisk. Proto je důležité, aby výsledek byl větší než jedna (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 90)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

**Rovnice 16: Úrokové krytí**  
(Zdroj: Kislíngrová, 2010, s. 111)

#### **2.3.4.4. Míra zadluženosti**

Tento ukazatel je velmi významný především pro bankovní instituce např. při žádosti o nový úvěr. Pro správné posouzení je nutné sledovat jeho časový vývoj, jestli se zvyšuje nebo snižuje podíl cizích zdrojů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 89).

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

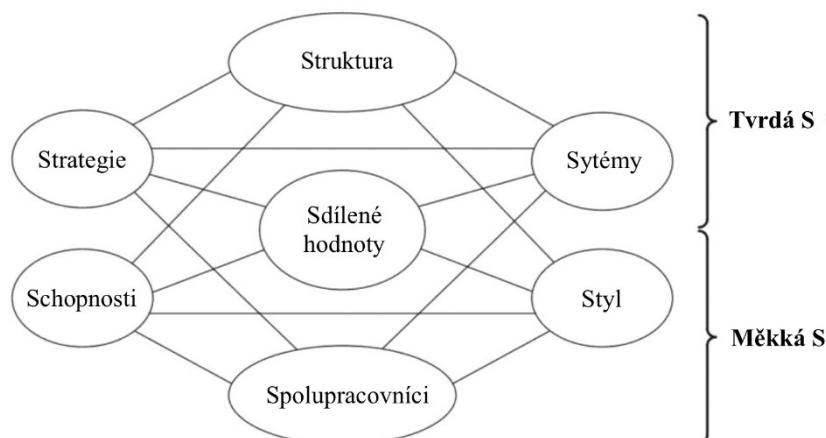
**Rovnice 17: Míra zadluženosti**  
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 89)

## **2.4. Strategická analýza**

V rámci strategické analýzy bude využito několik dílčích analýz, které se zaměřují na podrobné hodnocení podniku. McKinseyho model 7S zkoumá interní faktory, ovlivňující chod společnosti. Analýza PESTLE a Porterova analýza pěti sil se naopak věnují vnějšímu prostředí. Poslední část tvoří SWOT analýza využívající poznatky z předchozích analýz.

### **2.4.1. McKinseyho model 7S**

Tento model interní analýzy byl vytvořen v 70. letech minulého století, aby manažeři společností dokázali správně porozumět problematice organizačních změn. Model se skládá ze sedmi oblastí, které lze dále dělit na tvrdé a měkké dovednosti. Do tvrdých dovedností patří struktura, strategie a systémy. V kategorii měkkých dovedností jsou sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci (Mallya, 2007, s. 73).



**Obrázek 4: McKinseyho model 7S**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 73)

#### 2.4.1.1. Struktura

Struktura v tomto modelu je brána z hlediska uspořádání nadřízených a podřízených pracovníků ve společnosti. Při zavedení nových procesů a stylů ve společnosti je nutné je promítnout i do struktury, např. kontrolní mechanismy či sdílení informací (Mallya, 2007, s. 74).

#### 2.4.1.2. Strategie

U tohoto bodu je rozebráno, jakým způsobem společnost dosahuje své vize. Také schopnost vypořádat se s hrozbami, a naopak využít příležitostí, které společnost mohou v průběhu podnikání potkat (Mallya, 2007, s. 74).

#### 2.4.1.3. Systémy

Tato skupina se zaměřuje na systémy, které jsou spjaty s chodem společnosti, ať již se jedná o formální či neformální procesy. Konkrétně sem lze řadit manažerské informační systémy, inovační systémy, kontrolní systému nebo systémy alokace zdrojů a další. Pro práci s těmi systémy je nutná informační gramotnosti a znalost organizačních procesů, metod a kontrol (Mallya, 2007, s. 74).

#### 2.4.1.4. Spolupracovníci

Zde patří lidské zdroje a pro společnost je důležitý jejich vývoj a vše okolo. Proto se zde řadí i školení, vztahy na pracovišti, funkce, motivace a další. Také je nutné rozeznávat

kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Do první skupiny může patřit systém motivování zaměstnanců, odměňování a jak rozvíjet jejich kvalifikaci. K nekvantifikovatelným aspektům lze řadit například morální hledisko a loajalitu k společnosti (Mallya, 2007, s. 74).

#### 2.4.1.5. Styl

Stylem je míněno, jak společnost, především management, řeší vzniklé problémy. Je nutné mít na mysli, že mohou být rozdíly mezi formální stránkou, co je v organizační směrnici, a neformální stránkou, jak se management skutečně chová. Mezi příklady lze uvést, že pokud je pro zaměstnance zákazník rovnocenným partnerem, jedná se o manažerský styl samořízení. Naopak při spolupráci mezi obchodními jednotkami je lepší využívat manažerský úkolový styl. (Mallya, 2007, s. 75).

		Vysoce formalizovaný styl			
Vysoce centralizovaný styl		Styl zaměřený na roli	Styl zaměřený na úkol		Málo centralizovaný styl
		Direktivní styl	Styl samořízení		
		Málo formalizovaný styl			

**Obrázek 5: Styly vedení společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 75)

#### 2.4.1.6. Schopnosti

Lze říci, že se jedná o profesionální znalosti a schopnosti společnosti. Velkou výhodou pro společnost je, pokud má vytvořené učící prostředí, kde mohou zaměstnanci prohlubovat své znalosti a dovednosti. Toto prostředí by mělo v pracovnících vzbuzovat chuť realizovat své vize, poskytovat prostor a čas naučit se nové znalosti s konkrétními úkoly, možnost riskovat a tolerovat neúspěch, ze kterého je možné se poučit. Jestliže tuto možnost společnost neposkytuje je nutné ji získat mimo podnik (Mallya, 2007, s. 74).

#### **2.4.1.7. Sdílené hodnoty**

Utváření a formování sdílených hodnot společnosti je pevně spjato s vizí společnosti. Podstatou vize je, aby každý v rámci podniku věděl, čeho a proč chce společnost dosáhnout. Management by hodnoty neměl pouze sepsat, ale také opakovaně zmiňovat, aby se s nimi všichni ztotožnili. (Mallya, 2007, s. 75).

#### **2.4.2. Analýza PESTLE**

Tato analýza je využívána pro vytvoření strategické analýzy. Věnuje se zkoumání faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na chod společnosti. Existuje mnoho variant této analýzy (STEP, SLEPT, ...) a pomocí názvu lze odvodit, čemu konkrétně se analýza bude věnovat (Grasseová, 2012, s. 178).

U analýzy PESTLE se jedná o faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické.

Dále stanovuje předpovědi, jaké důsledky budou mít dané faktory na podnik. Tyto prognózy mohou mít následně velký vliv při rozhodovacích procesech organizace (Grasseová, 2012, s. 178).

##### **2.4.2.1. Politické faktory**

U politických faktorů je věnována pozornost např. stabilitě vlády, jaký je v zemi politický postoj k zahraničním a privátním investicím. Také je důležité se v rámci této oblasti zaměřit na to, jaké má stát vztahy se zahraničím (zahraniční konflikty) (Grasseová, 2012, s. 179).

##### **2.4.2.2. Ekonomické faktory**

Do této oblasti lze patřit základní makroekonomické situace. Mezi ty lze řadit míru inflace, úrokovou sazbu nebo rozpočtový deficit či přebytek, výši HDP a jeho vývoj, měnovou

stabilitu atd. Také je možné zde zařadit dostupnost finančních zdrojů, se kterými jsou spojeny i náklady na půjčky. Posledními zmíněnými faktory jsou daňové, tedy výše daňových sazeb a jejich vývoj, cla a další (Grasseová, 2012, s. 179).

#### **2.4.2.3. Sociální faktory**

Sociálním faktorům patří demografické údaje. Mezi základní údaje patří velikost obyvatelstva, věková struktura, geografické a etnické rozložení nebo věková struktura. Objevují se v této oblasti také makroekonomické údaje z trhu práce. Konkrétně se může jednat o rozdělení příjmů nebo míru nezaměstnanosti. Dále k sociálním faktorům lze řadit dostupnost pracovní síly, rovnoprávnost pohlaví, životní úroveň nebo vzdělání pracovníků (Grasseová, 2012, s. 179).

#### **2.4.2.4. Technologické faktory**

Mezi tyto faktory lze zařadit podporu vlády v oblasti výzkumu a jejich výši výdajů, nové vynálezy a objevy, rychlost morálního zastarání, rychlost realizace nových technologií nebo technologickou úroveň (Grasseová, 2012, s. 179).

#### **2.4.2.5. Legislativní faktory**

Zde je řazena existence a funkčnost zákonných norem. Konkrétně obchodní právo, daňové zákony nebo úprava pracovních podmínek. Také je možné se zde věnovat dalším faktorům, jako je funkčnost soudů, autorská práva či vymahatelnost práva (Grasseová, 2012, s. 180).

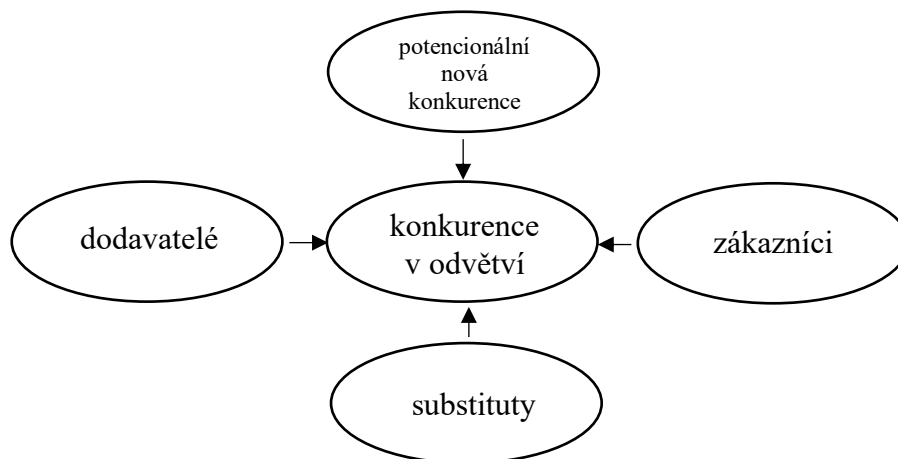
#### **2.4.2.6. Ekologické faktory**

K poslední skupině faktorů patří klimatické vlivy, legislativní omezení ohledně ochrany životního prostředí nebo celosvětové přírodní hrozby. Mezi tyto hrozby je možné zařadit skleníkové plyny, globální oteplování, úbytek ozónové vrstvy nebo využívání neobnovitelných zdrojů energie (Grasseová, 2012, s. 180).

### **2.4.3. Porterova analýza pěti sil**

Tento model závisí na předpokladu, že postavení společnosti v daném odvětví je odvozeno dle působení pěti faktorů, kterými jsou dodavatelé, konkurenti v odvětví, potenciaální nové konkurenti, zákazníci a substituty. Model se věnuje všem těmto

faktorům, jelikož právě ty mohou být tím, co může motivovat konkurenty, aby dosahovali lepších výsledků (Grasseová, 2012, s. 191).



**Obrázek 6: Porterova analýza pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, 2012, s. 191)

#### **2.4.3.1. Konkurence v odvětví**

Tento faktor lze též nazývat hrozbou silné rivality. Dané odvětví se stává méně lákavým, pokud se v něm nachází mnoho silných konkurentů. Konkurenční boj se také zvyšuje v případě, jestli odvětví stagnuje či se zmenšuje, protože společnosti tak mohou ovládat větší podíl na trhu (Grasseová, 2012, s. 192).

#### **2.4.3.2. Potencionální nová konkurence**

Hrozba vstupu nových konkurentů je určována hlavně podle bariér, které brání vstup na trh. Těmito bariérami může být vysoká kapitálová náročnost, vládní zásahy, legislativa atd. (Grasseová, 2012, s. 192).

#### **2.4.3.3. Substituty**

Atraktivita daného odvětví se snižuje, pokud existuje varianta, že lze výrobky nahradit substituty. V této situaci je důležité, aby se podnik zaměřil na sledování vývoje cen substitučních výrobků. Také vývoj nových technologií může napomoc se odlišit od substitutů například kvalitou (Grasseová, 2012, s. 192).

#### **2.4.3.4. Zákazníci**

Dalším faktorem je rostoucí hrozba vyjednávací síly zákazníků. Čím větší mají zákazníci moc ovlivnit cenu produktů, tím klesá zájem o podnikání v daném odvětví. Jelikož zákazníci usilují především o nízké ceny a vysokou kvalitu (Grasseová, 2012, s. 192).

#### **2.4.3.5. Dodavatelé**

Posledním, co může ovlivnit podnikání společnosti je rostoucí hrozba vyjednávací síly dodavatelů. Podobně jako u zákazníků, jestliže mají dodavatelé vysokou moc, mohou si dovolit zvyšovat ceny dodávaných produktů a snižovat kvalitu a množství dodávek (Grasseová, 2012, s. 193).

### **2.4.4. Analýza SWOT**

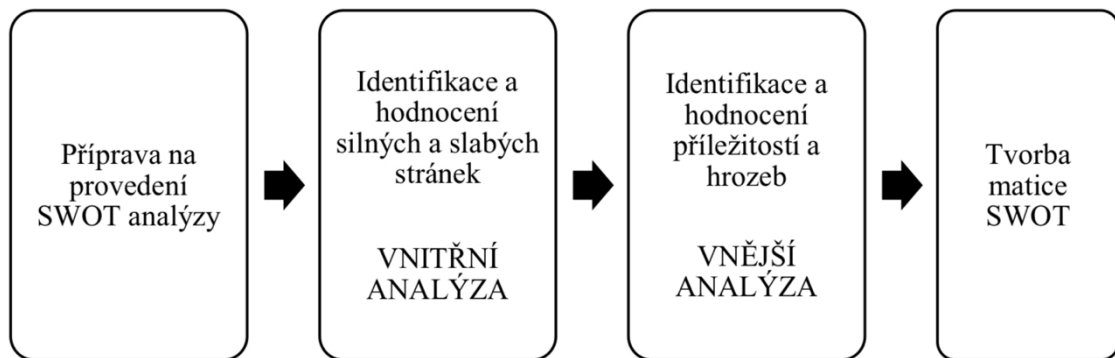
SWOT představuje strategickou analýzu, která se zabývá situací podniku ze čtyř hledisek. Jedná se o silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) podniku. Tyto čtyři oblasti lze rozdělit na dvě skupiny – vnitřní a vnější prostředí (Grasseová, 2012, s. 297).

#### **2.4.4.1. Vnitřní prostředí – silné a slabé stránky**

V rámci vnitřního prostředí se analyzují silné a slabé stránky společnosti. Ty jsou vymezovány vnitřními faktory efektivnosti podniku u všech podstatných oblastech. K vytvoření této části SWOT analýzy mohou být využita data z analýz zabývajících se interními faktory, např. McKinseyho model 7S (Grasseová, 2012, s. 297).

#### 2.4.4.2. Vnější prostředí – příležitosti a hrozby

Ke vnějším faktorům této analýzy patří příležitosti a hrozby, se kterými se společnost může v budoucnu potýkat. Při tvorbě této části jsou využity především poznatky z analýz týkajících se vnějšího prostředí, např. PESTLE nebo Porterova analýza pěti sil (Grasseová, 2012, s. 298).



**Obrázek 7: Fáze provedení SWOT analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, 2012, s. 301)

### 3. PRAKTICKÁ ČÁST

Úvod této kapitoly se věnuje stručné charakteristice vybrané společnosti, ve které jsou uvedeny základní údaje, historie a její vývoj a předmět podnikání. Následně se praktická část práce zaměřuje na aplikaci vybraných finančních ukazatelů a tvorbu strategické analýzy.

#### 3.1. Základní údaje

Název společnosti:	MODIKOV, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Wolkerova 845, 768 24 Hulín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	15. ledna 1998
Identifikační číslo:	255 15 063
Spisová značka:	C 29307 vedená u Krajského soudu v Brně
Statutární orgán:	jednatel: Marie Otépková jednatel: Miroslav Otépka
Předmět podnikání:	obráběčství podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	1 000 000 Kč (Výpis z OR, Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2023)

Logo:



**Obrázek 8: Logo společnosti Modikov**  
(Zdroj: Kontakty, Modikov, 2023)

### **3.1.1. Historie a současnost**

#### **1998 - 2001**

V lednu 1998 byla společnost Modikov založena, kdy se věnovala výrobě strojů na obaly. Následně byl rozšiřován sortiment výrobků a stav zaměstnanců byl zvýšen na 10 (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

#### **2002 - 2005**

Během těchto let byly zakoupeny nové haly a počet zaměstnanců byl zvýšen na 105, také se společnost více zaměřila na jejich benefity (pracovní oděv, obuv, příspěvek na stravování). Podnik se věnoval především na výrobu strojů na výrobu obalů. Také byla podepsána smlouva na výrobu a prodej svíslého soustruhu (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

#### **2006 - 2011**

Společnost Modikov v těchto letech získávala nové zákazníky (Forest Line, Disa, Eurocontrol, S2M, Barum Continental, ...). S tím také souvisí rozšíření výroby. Podnik zahájil výrobu celých komponentů, úhlových hlav a speciálního příslušenství pro těžké stroje nebo tomografů (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

#### **2012**

Jedním z nejvýznamnějších kroků bylo pro společnost získání certifikace ISO 9001 a 14001. V rámci investic podnik vybudoval nové měřové středisko a koupil třírozměrný měřicí přístroj 3D. Díky těmto krokům se výrazně zvýšila kvalita výrobků (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

#### **2013**

Certifikace získané v předešlém roce byly úspěšně obhájeny. Společnost se musela vypořádat s nedostatečným výkonem a menším množstvím zakázek. Avšak během tohoto roku zvládla zvýšit kvalitu svých výrobků a také balení a expedici. Zaměstnancům byl poskytnut další benefit, konkrétně zajištění údržby pracovních oděvů (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## **2014**

V tomto roce společnost úspěšně obhajovala své certifikáty. Získala dotace na nákup nových technologií. Také se podnik věnoval charitativním činnostem - nákup rehabilitačních pomůcek pro zdravotně postižené (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## **2015**

Opět byly obhájeny certifikace ISO 9001 a 14001. Společnost se potýkala s nedostatkem pracovníků a dlouhou nemocností. Také se v květnu, červnu a červenci snížil počet objednávek, které se do konce roku nepovedlo dohnat. Investice tento rok činily 23 mil. Kč. Podnik pokračoval charitativní činnosti (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## **2016**

Podnik získal nové zakázky „Mycí linka pro vagony“ a „Linka na výrobu tlakových hadic“. Také podnik investoval do nové pece s ochrannou atmosférou a nového obráběcího centra. Certifikace ISO 9001 a 14001 byly úspěšně obhájeny (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## **2017 - 2020**

Společnost opět obhájila své certifikace. Dále navazovala spolupráce s novými tuzemskými i zahraničními zákazníky. Podnik také investoval do strojního parku, rekonstrukce osvětlení haly, nákup CNC soustruhu. V roce 2019 se společnost od července potýkala se snížením nebo úplným zastavením objednávek ze zahraničí, což zapříčinilo záporný hospodářský výsledek. V druhé polovině roku 2020 byl již chod plynulejší. Přes nízké tržby se společnosti povedlo dosáhnout zisku (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## **2021**

Výrazná změna podílu exportu (20 % tuzemsko, 80 % zahraničí). Nákup soustruhu, který poskytuje širší technologické možnosti. Také společnost investovala do automobilu pro kooperační oddělení. Podniku se také v tomto roce podařilo obhájit certifikace (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

## 2022

Také v tomto roce má společnost stále vysoký podíl exportu (30 % tuzemsko, 70 % zahraničí). Podnik se musel potýkat s nárůstem cen energií, z průměrné ceny 3,5 až 4 mil. Kč za rok se nyní jednalo o částku 9,4 mil. Kč. Investice v těchto letech byla směřována na nákup horizontálního obráběcího centra. Společnost úspěšně obhájila certifikace ISO 9001 a 14001 (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

### 3.1.2. Předmět podnikání

Jak již bylo zmíněno v základních údajích, společnost se věnuje obráběčství, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady a výroba, obchod a služby spojené s touto činností.

Konkrétně se jedná o malosériovou výrobu ozubených kol, komponentů a montážních celků, které jsou vytvořeny pomocí dodané výkresové dokumentace nebo je možné ji vytvořit spolu se zaměstnanci společnosti (Úvod, Modikov, 2023).

## 3.2. Finanční analýza vybraných ukazatelů

Finanční analýza se v této kapitole konkrétně věnuje analýze likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny vždy v tabulce a pro lepší znázornění jsou využity také grafy.

### 3.2.1. Analýza likvidity

Analýza likvidity zkoumá různé aspekty likvidity, zahrnující ukazatele okamžité, pohotové a běžné likvidity. Tyto ukazatele jsou obvykle formulovány jako poměrové ukazatele, které porovnávají disponibilní prostředky s krátkodobými závazky. Výsledné hodnoty jsou poté pro přehlednost zpracovány do tabulek a dále znázorněny pomocí grafického vyjádření, což poskytuje komplexní přehled o finanční likviditě společnosti.

**Tabulka 1: Analýza likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy Modikov, s.r.o. 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	1,82	1,12	2,40	0,53	0,71
Pohotová likvidita	2,63	2,06	4,05	2,44	2,11
Běžná likvidita	3,83	3,32	5,51	3,59	3,31

### **3.2.1.1. Okamžitá likvidita**

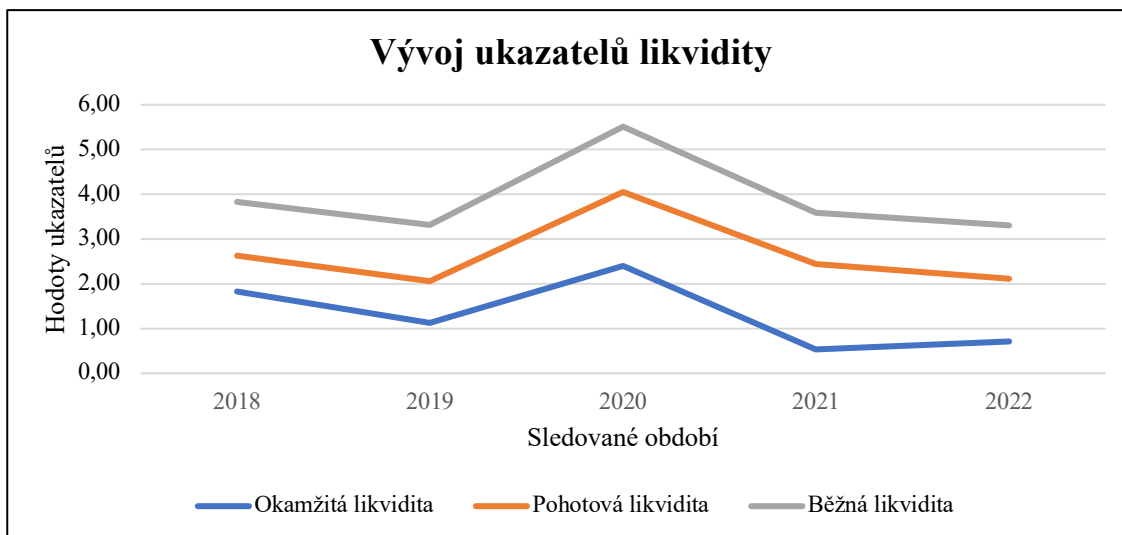
Výsledné hodnoty okamžité likvidity, se obvykle pohybuje v rozmezí mezi 0,2 a 0,5, což naznačuje správné hospodaření s finančními prostředky. V průběhu sledovaného období však tyto hodnoty tento interval trvale překračují. Například v roce 2021 se společnost tomuto rozmezí nejvíce přiblížila hodnotou 0,53. Naopak nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2020, kdy se jednalo o hodnotu 2,40, což svědčí o výrazném přebytku peněžních prostředků ve srovnání s okamžitými závazky v tomto období.

### **3.2.1.2. Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita, která se týká schopnosti včas plnit finanční závazky, v ideálním případě dosahuje hodnot v rozmezí 1,0 až 1,5, což značí zdravý finanční stav společnosti. Podobně jako u předchozího ukazatele však výsledky tento doporučený interval překračují po celé sledované období. S výjimkou roku 2020, kdy se ukazatel vyšplhal na rekordní hodnotu 4,05, se výsledné hodnoty v následujících letech pohybují v rozmezí 2,06 až 2,63, avšak také tyto výsledky překračují optimální hranici.

### **3.2.1.3. Běžná likvidita**

Při posuzování ukazatele oběžných aktiv, který hodnotí schopnost společnosti pokrýt krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy, se doporučené rozmezí obvykle pohybuje mezi 2,0 a 3,0. Výsledné hodnoty opět kopírují trend pozorovaný u předchozích ukazatelů. Výsledky i v tomto případě překračují tento interval. V průměru dosahuje ukazatel oběžných aktiv hodnoty 3,5. Výjimkou je však opět rok 2020, který vykazuje nejvyšší hodnotu 5,51, což znamená mimořádnou úroveň likvidity v tomto konkrétním roce.



**Graf 1: Vývoj ukazatelů likvidity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.2. Analýza rentability

Ukazatele analýzy ziskovosti zahrnují ukazatele, jako je rentabilita vloženého kapitálu, celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Tato důležitá měřítka jsou zásadní pro hodnocení efektivnosti a účinnosti činnosti podniku. Aby bylo možné tato zjištění komplexně prezentovat, jsou výsledné hodnoty zobrazeny jak v tabulkách, tak pomocí grafů.

#### Tabulka 2: Analýza rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy Modikov, s.r.o. 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
ROI	16,68 %	- 0,40 %	1,75 %	11,43 %	6,60 %
ROA	8,63 %	- 3,12 %	2,71 %	3,43 %	2,51 %
ROE	12,44 %	- 4,62 %	3,78 %	4,99 %	3,61 %
ROS	5,13 %	- 2,94 %	2,31 %	2,84 %	1,97 %

#### 3.2.2.1. Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)

Udržení vysoké úrovně tohoto ukazatele je nesmírně důležité, protože je měřítkem efektivnosti využití zdrojů k tvorbě zisku, a to porovnáním zisku před zdaněním a nákladových úroků. Na počátku sledovaného období se tento ukazatel vyšplhal na

maximální hodnotu 16,68 %. Následující rok společnost generovala záporný výsledek hospodaření, což ovlivnilo taktéž tento ukazatel a pohyboval se v záporných číslech. Následující rok se již společnost podařilo mít kladný výsledek hospodaření a hodnota ukazatele začala růst. Přesto se mu nepodařilo dosáhnout nejvyšší hodnoty, jež byla zaznamenána v roce 2018.

#### **3.2.2.2. Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)**

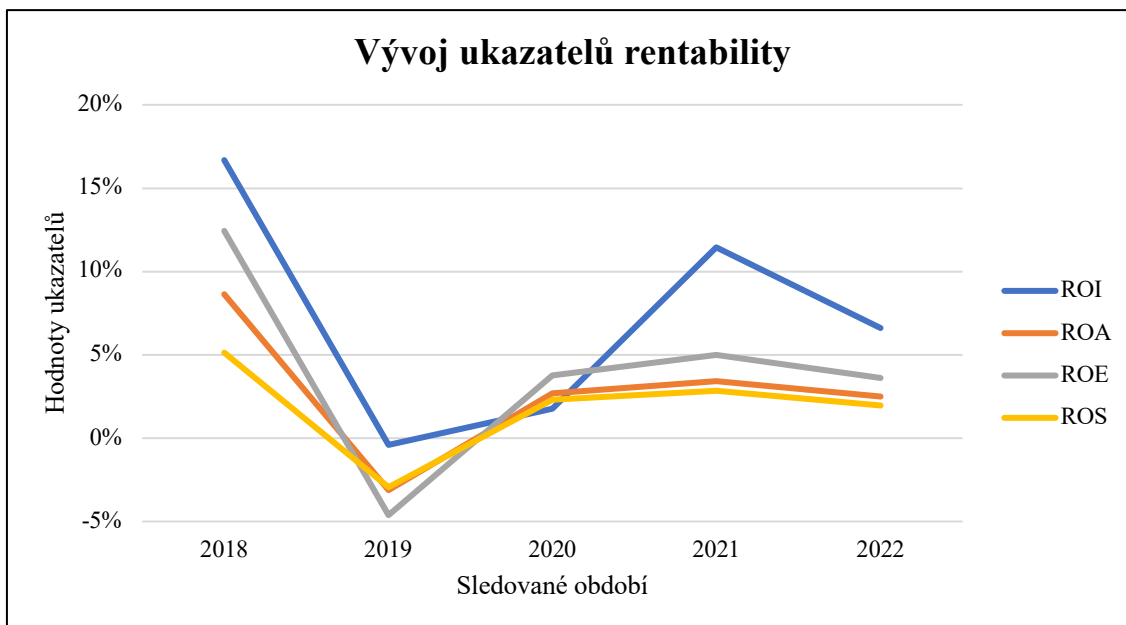
Ukazatel, který vyjadřuje výnosnost celkových aktiv bez ohledu na zdroje financování, je klíčovým ukazatelem při hodnocení efektivnosti společnosti při využívání jejích aktiv k dosahování výnosů. V roce 2019 dosáhl ukazatel svého minima, jednalo se o stejný trend výsledků, jako u předchozího ukazatele. Nicméně od roku 2020 začal ukazatel opět růst, nacházel se v rozmezí od 2,51 % do 3,43 %.

#### **3.2.2.3. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Na počátku sledovaného období, v roce 2018, byla opět zaznamenána maximální výsledná hodnota 12,44 %. V roce 2019 však tento trend zaznamenal znatelný pokles a ukazatel se propadl zápornou hodnotu, která byla ovlivněna záporným výsledkem hospodaření. Hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu se však od roku 2020 pohybují v rozmezí od 3,61 % do 4,99 %.

#### **3.2.2.4. Ukazatel rentability tržeb (ROS)**

Ukazatel poskytuje informace o efektivitě tvorby zisku na jednu korunu z tržeb společnosti. Výsledné hodnoty opět kopírují trendy pozorované u předchozích ukazatelů. V roce 2018 dosahuje ukazatel nejvyšší hodnoty 5,13 %. Naopak v roce 2019 je patrný výrazný pokles, který má nejnižší zaznamenanou hodnotou 2,94 %. Navzdory těmto výkyvům se v následujících letech ukazatel pohybuje v rozmezí od 1,97 % do 2,84 %, což naznačuje relativně stabilní výsledky.



**Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.3. Analýza aktivity

Analýza aktivity se zabývá obratem celkových i stálých aktiv a objasňuje, jak efektivně jsou tato aktiva využívána v rámci podnikových operací. Dále zkoumá dobu obratu zásob, pohledávek a závazků, což poskytuje poznatky o efektivitě řízení zásob a platební politiky společnosti. Tyto ukazatele jsou uvedeny nejen v tabulkách, ale také graficky znázorněny.

#### Tabulka 3: Analýza aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy Modikov, s.r.o. 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	1,68	1,06	1,17	1,21	1,28
Obrat stálých aktiv	3,57	1,88	2,45	2,56	2,46
Doba obratu zásob (dny)	36	57	43	50	49
Doba obratu pohledávek (dny)	22	35	45	74	50
Doba obratu závazků (dny)	14	17	18	33	24

#### 3.2.3.1. Obrat celkových aktiv

V rámci tohoto ukazatele je stanoven doporučený interval, který se pohybuje v rozmezí 1,6 až 3,0. Tento interval se povedlo dodržet pouze na počátku sledovaného období. Následných letech nastal pokles hodnoty ukazatele na 1,06, což signalizuje možnou

neefektivnost obratu aktiv. V následujících letech bylo vyvinuto úsilí na zlepšení těchto hodnot, což vedlo k postupnému zlepšování ukazatele, který v posledním roce dosáhl hodnoty 1,28.

#### **3.2.3.2. Obrat stálých aktiv**

Ukazatel slouží jako měřítko efektivního řízení dlouhodobého majetku v rámci podniku. V letech 2018 a 2019 je dosaženo maximální a minimální hodnoty. Počínaje rokem 2020 a dále se však objevuje zřetelný trend, kdy si ukazatel trvale udržuje průměrnou hodnotu pohybující se kolem 2,5, což svědčí o trvalé úrovni efektivnosti správy dlouhodobého majetku po celé toto období.

#### **3.2.3.3. Doba obratu zásob**

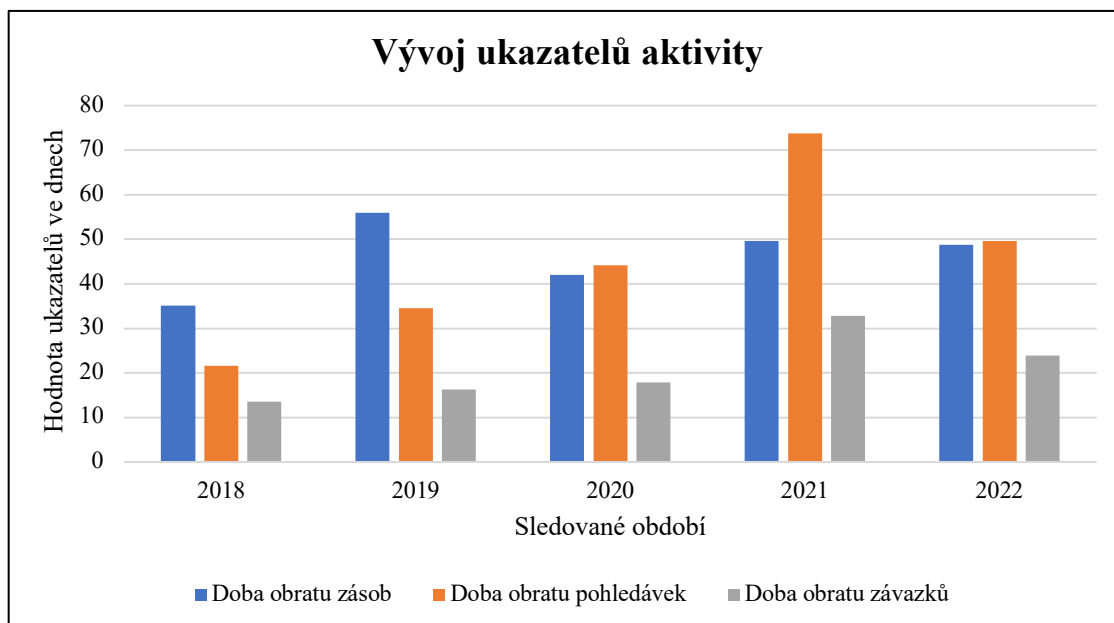
Výsledné hodnoty tohoto ukazatele poskytují přehled o době, po kterou zásoby zůstávají vázány v podniku, což je klíčový ukazatel pro hodnocení efektivity řízení zásob. Společnost se snaží o udržování nízkých hodnot v této oblasti. V roce 2018 byla doba obratu zásob nízká a činila pouhých 36 dní. V následujících letech, počínaje rokem 2019, se však výsledné hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v rozmezí 43 až 57 dnů.

#### **3.2.3.4. Doba obratu pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek, jež posuzuje efektivitu inkasa neuhrazených plateb. Stupňující trend tohoto ukazatele, který přetrvává i v roce 2021 se zaznamenanou hodnotou 74 dnů, znamená dlouhodobé zpoždění při přeměně pohledávek na hotovost. Podnik by se měl zaměřit na sledování tohoto ukazatele, aby se nedostal do problémů spojených s druhotnou platební neschopností.

#### **3.2.3.5. Doba obratu závazků**

Na rozdíl od ukazatele doby obratu pohledávek vykazuje ukazatel doby obratu závazků výrazně kratší dobu. Dokonce v roce 2021, kdy se prodloužila na nejdelší dobu a překonala typickou 30denní dobu obratu o pouhé 3 dny. V průměru se ukazatel trvale pohybuje kolem 20 dnů, což značí efektivitu, s níž společnost plní své závazky.



**Graf 3: Vývoj ukazatelů aktivity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.4. Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zahrnuje zkoumání různých finančních ukazatelů, včetně celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a míry úrokového krytí, které společně poskytují zásadní informace o finanční páce, solventnosti společnosti. Tyto ukazatele poskytují důležité informace při hodnocení celkového finančního zdraví společnosti. Pro názorné zobrazení jsou výsledné hodnoty těchto ukazatelů prezentovány jak pomocí tabulek, tak v grafickém znázornění.

**Tabulka 4: Analýza zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy Modikov, s.r.o. 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	30,57 %	32,50 %	28,25 %	31,29 %	30,45 %
Koeficient samofinancování	69,43 %	67,50 %	71,75 %	68,71 %	69,55 %
Ukazatel úrokového krytí	14,56	- 0,32	1,45	10,10	4,26

#### 3.2.4.1. Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti slouží jako klíčový ukazatel, který poskytuje informace, do jaké míry jsou aktiva společnosti financována z cizích zdrojů. Udržení tohoto poměru pod hranici 50 % značí udržitelné finančního zdraví, čehož společnost ve sledovaném

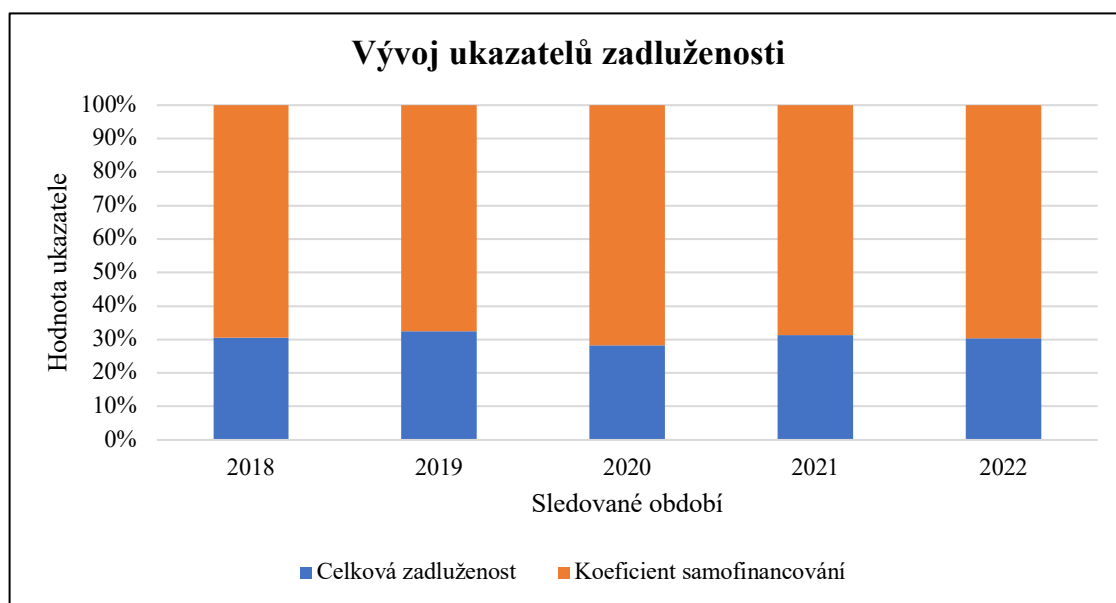
období trvale dosahovala. V průměru se tento ukazatel pohybuje kolem hranice 30 %. Nejvyšší zaznamenaná hodnota 32,50 % nastala v roce 2019, což je pouze nepatrné zvýšení závislosti na externích zdrojích v tomto období. Naopak nejméně zadlužený byl podnik v roce 2020, kdy hodnota ukazatele dosahovala 28,25 %.

### 3.2.4.2. Koeficient samofinancování

Vedle ukazatele celkové zadluženosti se objevuje další klíčový ukazatel, který je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Tento ukazatel poskytuje informace ohledně financování aktiv pomocí vlastních zdrojů. Součet těchto dvou ukazatelů musí tedy dohromady činit 100 % a nabízí komplexní pochopení kapitálové struktury podniku. V průměru se tyto hodnoty pohybují kolem hranice 70 %.

### 3.2.4.3. Ukazatel úrokového krytí

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele mají doporučený interval, který se pohybuje v rozmezí 6 až 8. V letech 2020 a 2022 však zaznamenané hodnoty výrazně poklesly. V roce 2019 navíc ukazatel vykázal dokonce zápornou hodnotu, což bylo způsobeno záporným výsledkem hospodaření společnosti.



**Graf 4: Vývoj ukazatelů zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.5. Shrnutí finanční analýzy

První část finanční analýzy byla zaměřena na oblast likvidity. Využity byly vzorce likvidity prvního, druhého i třetího stupně. Při pohledu na souhrnné výsledky lze konstatovat, že všichni ukazatelé vykazovali stejný trend. Po celou dobu sledovaného období se výsledné hodnoty vyskytovaly nad doporučenou hranicí výsledků. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2020. V následujících letech se hodnoty opět snížily a nacházely se v doporučeném intervalu nebo byla hodnota lehce překročena. Proto by se měla společnost snažit udržovat tento trend i v následujících letech.

Podobně jako v oblasti zaměřené na likviditu, taktéž u ukazatelů rentability lze říci, že všichni ukazatelé vykazovali stejný trend v rámci sledovaného období. V roce 2018, což byl první analyzovaný rok, vykazovali ukazatelé rentability nejvyšší hodnoty. Bohužel v následujícím roce došlo k významnému propadu, který byl ovlivněn záporným výsledkem hospodaření. Všechny výsledky ukazatelů tedy nabývaly záporných hodnot. V dalších letech už byly hodnoty opět kladné a dva roky za sebou byl zaznamenán růstový trend, v posledním roce nastal mírný pokles hodnot. Společnosti se již nepovedlo dosáhnout hodnot, které měla v roce 2018, je tedy důležité věnovat těmto ukazatelům zvýšenou pozornost.

V části finanční analýzy, které byla zaměřena na aktivitu, byla hlavní pozornost zaměřena na dobu obratu pohledávek. Poslední dva sledované roky se hodnota tohoto ukazatele velmi zvýšila. V porovnání s dobou obratu závazků se jednalo o dvojnásobný počet dní. Společnost by měla tuto hodnotu bedlivě sledovat a snažit se ji snížit a přiblížit zmíněné době obratu závazků. Doba obratu zásob se po celé sledované období pohybuje okolo padesáti dní. Jedná se o přijatelnou hodnotu, jelikož zásoby společnosti nepodléhají rychlé zkáze.

Poslední oblast v rámci finanční analýzy byla věnována zadluženosti. Ukazatel zadluženosti a jeho doplněk ukazatel samofinancování po celou dobu sledovaného období vykazovali konstantní hodnoty. Zadluženost společnosti se pohybuje okolo 30 %. Ukazatel úrokové krytí vykazoval v roce 2019 záporné hodnoty způsobené výsledkem hospodaření. Následující dva roky vykazoval rostoucí trend, kdy se dokonce pohyboval nad doporučeným intervalem. V rámci posledního roku však hodnota klesla. Je tedy důležité se zaměřit na sledování tohoto ukazatele v budoucnu.

### **3.3. Strategická analýza**

Strategická analýza se věnuje identifikaci interního prostředí společnosti. K tomu bude využit McKinseyho model 7S a Porterova analýza pěti sil. V rámci externího prostředí budou informace zkoumány pomocí analýzy PESTLE. Následně budou získané poznatky z vnitřních i vnějších analýz využity při tvorbě SWOT analýzy.

#### **3.3.1. McKinseyho model 7S**

Tato analýza se skládá ze sedmi částí, jak už naznačuje samotný název. Jedná se o tvrdé a měkké dovednosti společnosti. Do soft skills patří styl, schopnosti, sdílené hodnoty a spolupráci. V rámci hard skills jsou zbývající kategorie, kterými jsou struktura, strategie a systémy.

##### **3.3.1.1. Struktura**

Právní forma společnosti Modikov je společnost s ručením omezeným. Členem statutárního orgánu jsou dva jednatelé, pan Miroslav Otépka a paní Marie Otépková. Ovládajícími osobami společnosti jsou společníci Miroslav Otépka a Dagmar Herring, každý disponuje 50% podílem. K propojeným osobám, mezi kterými byla uzavřena smlouva nebo byla v jejich prospěch vykonána služba jsou TOSHULIN, a.s. a Manor Holdings, a.s. (Výroční zpráva společnosti Modikov s.r.o. za rok 2022).

##### **3.3.1.2. Strategie**

Společnost Modikov si zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků. Proto jednou z hlavních oblastí, na kterou se soustřeďuje je plynulá obnova moderních strojů. Dále se také zaměřuje na výrobu vlastních výrobků. Jedná se o kooperační výrobu dílců a komponentů, včetně montáže a veškerých atestů a požadovaných protokolů o měření, aby byl zákazník schopen začít produkt okamžitě po jeho převzetí používat. Tyto zakázky jsou vždy tvořeny dle výkresové dokumentace zákazníků. K cílům podniku také patří zvýšení využití vlastní kalírny a skladu hutního materiálu a jeho oddělení (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

### **3.3.1.3. Systémy**

V rámci výrobních procesů využívá společnost softwarové programy Inventor a AutoCAD. Podnik nabízí možnost vytvoření výkresové dokumentace, avšak většina zákazníků má připravenou již vlastní. Proto zaměstnanci umí číst a rozumí i jiným programům, ze kterých dokáží převést informace a data do firmou využívaných softwarů (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

### **3.3.1.4. Spolupracovníci**

Společnost má aktuálně 55 stálých zaměstnanců, avšak s podnikem TOSHULIN a.s. má podnik Modikov propojený majetek i zaměstnance. Například účetní vykonává svou práci v obou těchto společnostech. Pracovníkům společnost poskytuje několik benefitů. Mají možnost využívat zvýhodněný tarif, dotované stravování nebo občerstvení na pracovišti. Také dostávají pracovní oděvy, které si mohou nechat ve své skřínce a podnikem je obstaráno jeho vyprání.

Část pracovníků ve výrobě je již ve vyšším věku a odchod do penze je nejčastějším důvodem pro snižování stavu pracovníků, společnost tedy stále hledá nové uchazeče. (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

### **3.3.1.5. Styl**

Společnost Modikov podporuje demokratický styl řízení, v jehož rámci se zásadní rozhodnutí, která jsou klíčová pro vývoj společnosti, projednávají a rozhodují na plánovaných schůzkách. Tento přístup zajišťuje, že je zvažována různorodá škála pohledů, což přispívá k dobře propracovaným rozhodnutím, která jsou v souladu s hlavními cíli a záměry společnosti. V rámci výroby navíc na každé oddělení dohlíží vedoucí pracovník, který přebírá odpovědnost za hladký chod a výkonnost své oblasti. Tato decentralizace pravomocí nejenže umožňuje manažerům uplatňovat samostatnost v rozhodování, ale také podporuje odpovědnost, čímž zvyšuje efektivitu a účinnost v rámci organizace (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

### **3.3.1.6. Schopnosti**

Dělník ve výrobě společnosti Modikov musí provádět činnosti a úkony dle kvalifikace, odbornosti a příkazů nadřízených. Věnuje se seřizování a údržbě svěřeného zařízení ve

stanoveném rozsahu. Dále provádí záznamy výroby, údržby stroje a vykonávané práce. Zhotovené výrobky předkládá ke kontrole. Je povinen udržovat čistotu a pořádek na pracovišti. Důležitou součástí je dodržování zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, proto je nutné, aby pracovníci používali osobní ochranné pomůcky. Při výrobě také musí dodržovat stanovené technologické postupy a návody na obsluhu zařízení.

Při náboru nových zaměstnanců do výroby je požadováno, aby byli vycvičení či měli střední školu technického směru, pět let praxe a technické znalosti. K dalším schopnostem patří samostatnost, flexibilita, důslednost, spolehlivost a loajalita vůči společnosti (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

#### **3.3.1.7. Sdílené hodnoty**

K hlavním bodům strategie společnosti patří závazek dodávat výrobky bezkonkurenční kvality, což je základ, který přímo souvisí se spokojeností a loajalitou zákazníků. Na tomto strategickém cíli se podílejí všichni zaměstnanci. Tato kolektivní soudržnost podporuje odpovědnosti a pracovitosti, v níž každý zaměstnanec usiluje o dokonalost ve své práci a je si vědom svého příspěvku k realizaci vize společnosti o prvotřídní kvalitě výrobků. (Rozhovor s jednatelem společnosti, 2024).

### **3.3.2. Analýza PESTLE**

Analýza PESTLE se věnuje vnějšímu prostředí společnosti, které ji ovlivňuje. Získané poznatky budou dále využity u SWOT analýzy.

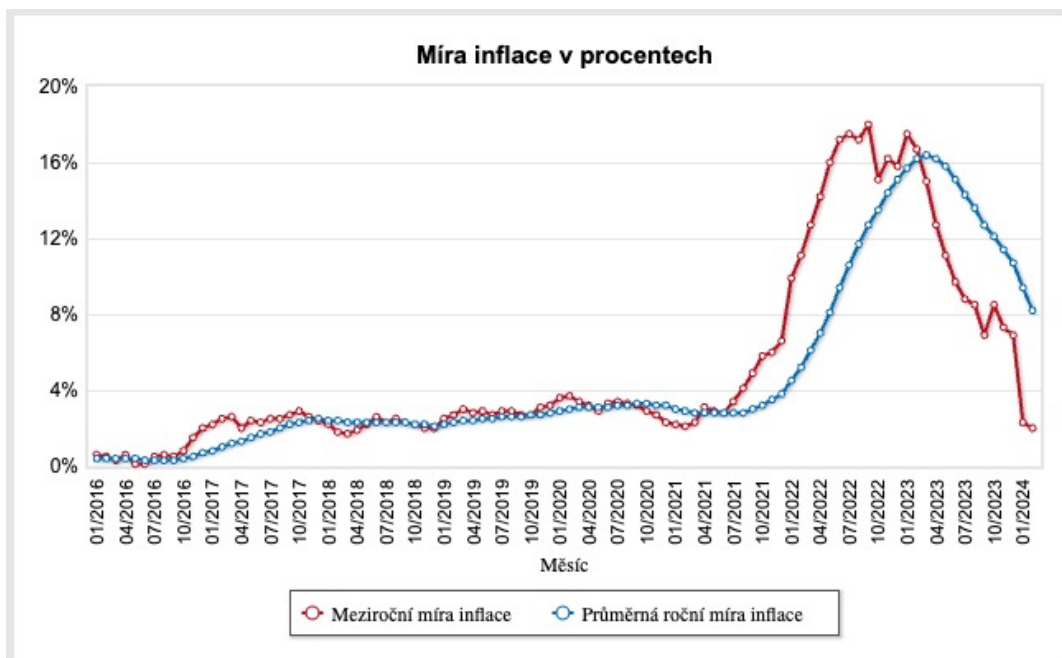
#### **3.3.2.1. Politické faktory**

Politické prostředí v České republice se naposledy výrazně změnilo po říjnových volbách v roce 2021. I když vládu tvoří pět stran, daří se jim držet politickou stabilitu. Tato situace také platí u fiskální a monetární politiky. Nyní je pro společnost důležité sledovat válečný konflikt v Evropě, který by mohl negativně ovlivnit chod podniku.

#### **3.3.2.2. Ekonomické faktory**

K hlavním ekonomickým faktorům, které měly vliv na chod společnosti je inflace a zvýšení cen energií.

Postcovidová situace a válečný konflikt na Ukrajině vedly ke zvyšování cen a během celého roku 2022 do května 2023 byla v České republice pádivá inflace. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v září 2022, kdy dosáhla hodnoty 18 %. Nyní se inflace pomalu snižuje a v únoru 2024 nabývala hodnoty 8,2 % (Inflace, Kurzy.cz).



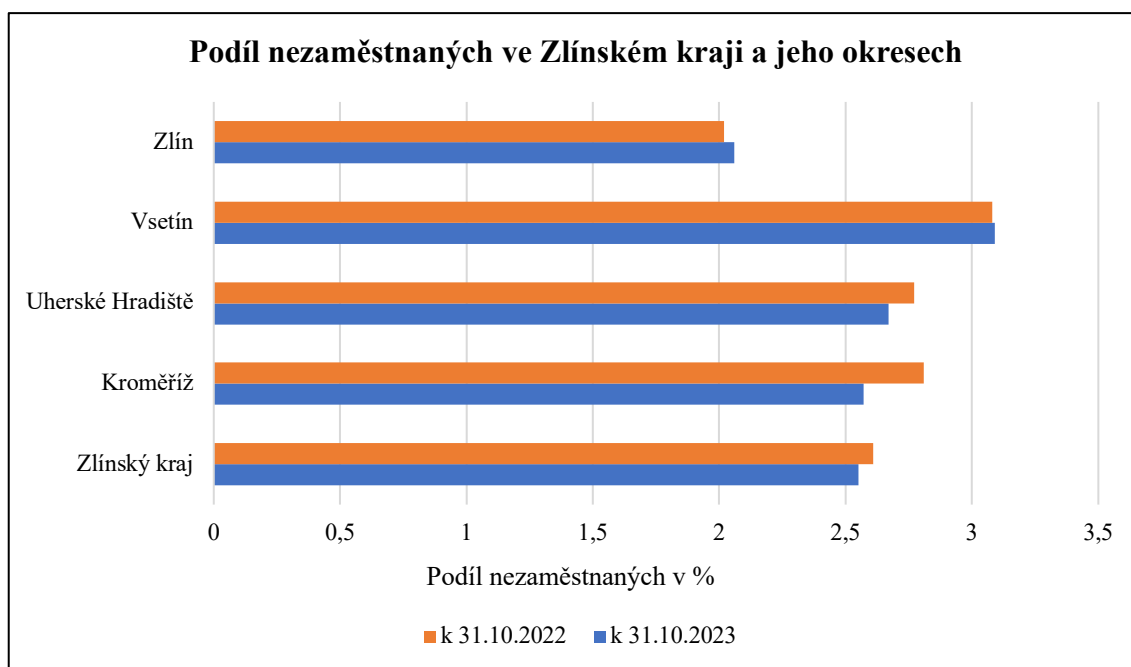
**Obrázek 9: Míra inflace**  
(Zdroj: Míra inflace, ČSÚ)

Produkce společnosti je energeticky náročná, proto během celého roku 2022 potýkala s výrazným růstem cen energií. V předchozích letech činila cena energií 3,5 až 4 mil. Kč/rok, v roce 2022 se částka vyšplhala na 9,4 mil. Kč/rok. (Zpráva o prověře správnosti roční účetní závěrky).

### 3.3.2.3. Sociální faktory

K hlavním sociálním faktorům, které mohou ovlivnit dění ve společnosti patří nezaměstnanost. Úřad práce ČR poskytl informace k 31.8.2023, podle kterých nezaměstnanost meziročně vzrostla o 0,2 p. b. V srpnu 2023 byla tedy 3,6 %, což v rámci mezinárodního srovnání stále řadí Českou republiku na první místo v Evropské unii (I přes mírný nárůst nezaměstnanosti ..., Úřad práce ČR).

Ve Zlínském kraji, kde se společnost nachází, byla v říjnu 2023 nezaměstnanost 2,55 %. Jednalo se o nejnižší hodnotu v rámci celé České republiky (Nezaměstnanost ve Zlínském kraji, ČSÚ).



**Graf 5: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji, ČSÚ)

#### 3.3.2.4. Technologické faktory

V rámci technologií je důležité sledovat nejnovější trend a postupy, které jsou využívány. Společnost Modikov proto využívá moderní technologie a je držitelem několika certifikátů. Jedná se o systém managementu ČSN EN ISO 9001:2016, systém environmentální managementu ČSN EN ISO 14001:2016 a certifikát Bisnode AAA – hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti (Dokumenty a Certifikáty, Modikov, s.r.o.).

#### 3.3.2.5. Legislativní faktory

Společnost Modikov s.r.o. provozuje svou činnost v České republice. Tudíž se musí řídit legislativou této země. K těm nejdůležitějším zákonům, které je třeba sledovat z důvodu novelizace lze řadit 262/2006 Sb. Zákoník práce, 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích nebo 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, 89/2012 Sb. Občanský zákoník, 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví.

#### 3.3.2.6. Ekologické faktory

Ekologie patří k hlavním tématům společnosti, proto je důležité, aby ani firmy na tuto část nezapomínaly a snažili se snížit svůj dopad na životní prostředí na minimum. Odpady, které společnost produkuje ekologicky likviduje s pomocí renomovaných firem.

O této praxi také svědčí certifikát ISO 14001, který podnik vlastní (Zpráva o prověře správnosti roční účetní závěrky).

### **3.3.3. Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil se věnuje sledování vnitřního prostředí společnosti. Zaměřuje se na oblast substitutů, dodavatelů, konkurence stávající i potencionální a zákazníků.

#### **3.3.3.1. Substituty**

Společnost Modikov vyrábí pro své zákazníky výrobky pyšnicí se velmi vysokou kvalitou, čímž se snaží plnit jeden ze svých strategických cílů, kterým je spokojenost zákazníků. Kvalitou svých produktů si také společnost buduje u zákazníků důvěru. Někteří zákazníci věří společnosti Modikov natolik, že výrobky už nekontrolují a umísťují je přímo do výroby. Substituty pro tyto výrobky by mohly představovat levnější a méně kvalitní produkty.

#### **3.3.3.2. Dodavatelé**

Informace ohledně dodavatelů jsou pro společnost interní informací, kterou si nepřeje zveřejňovat.

#### **3.3.3.3. Konkurence v odvětví**

Konkurence v odvětví byla zjištěna pomocí softwaru Orbis Europe. Kritéria při hledání byla: počet zaměstnanců 45 až 60, sídlo Česká republika a hlavní obor podnikání 2810 – Manufacture of general – purpose machinery. Výsledné podniky byly následně přezkoumány a vybrány ty, které poskytují služby nejvíce podobné společnosti Modikov. Nejbližším konkurentem ze získaných výsledků je společnost Flow Tech, s.r.o. se sídlem ve Zlíně. Další je společnost Tenez z Chotěboře nebo Klaus Union CZ a.s., která sídlí v Krnově.

#### **3.3.3.4. Potencionální nová konkurence**

Hlavním oborem podniku Modikov je obráběčství, které patří k řemeslným činnostem. Při vstupu na trh je potřebné splnit kromě všeobecných podmínek také podmínky zvláštní (odborná způsobilost). Také by musel nový konkurent získat potřebné certifikáty, aby mohl konkurovat kvalitou výrobků. Avšak největší překážkou, která brání vstupu na trh

je velikost dlouhodobého hmotného majetku, jeho hodnota společnosti Modikov byla v roce 2022 44 397 000 Kč. Aby nová společnost mohla ohrozit Modikov, musela by disponovat značným množstvím kapitálu.

Pokud by se konkurenčním podnikům povedlo proniknout na tento trh, mohly by nové zákazníky přilákat moderním vzhledem webových stránek, jelikož webové stránky společnosti Modikov jsou funkční, avšak jejich design je již poněkud zastaralý.

Zákazníky společnosti jsou z větší části zahraniční klienti, kteří jsou často z německy mluvících zemí. Aktuálně je možné zobrazit webové stránky společnosti v českém a anglickém jazyce, přidání německé mutace je další možností, jak lépe využít prezentaci společnosti na internetu a zabránit vstupu nové konkurence.

### 3.3.3.5. Zákazníci

K hlavním zákazníkům patří tuzemské i zahraniční společnosti. Jedná se nejčastěji o výrobce pneumatik, přípravků pro montáž letadel, linek, strojů, obráběcích strojů, převodových skříní, soustruhů atd. Mezi české zákazníky se řadí Barum Continental, Semperflex Optimit, ŠMT, TOS Kuřim a TOSHULIN. V rámci Evropy Modikov spolupracuje s Dedienne Aerospace, E. Reitz Natursteintechnik, Eurocontrol, Gazzarella Atlantique, Huhtamaki Molded Fiber Technology, Steelwrist nebo Wafios. Společnost Modikov se stále snaží rozvíjet svou činnost s čímž souvisí také navazování vztahů s novými zákazníky. (Reference, Modikov, s.r.o.).

**Tabulka 5: Hodnocení vlivu faktorů Porterova modelu pěti sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktor Porterova modelu</b>	<b>Hodnocení vlivu (1-10)</b>
Hrozba substitutů	2
Vyjednávací vliv dodavatelů	-
Konkurence v odvětví	5
Hrozba potencionální nové konkurence	1
Vyjednávací vliv zákazníků	8

### 3.3.4. Analýza SWOT

SWOT analýza je vytvořena z poznatků, který byly získány z předchozích analýz. Pro určení jednotlivých bodů bude analýza následně kvantifikována. Nejvíce důležité body

vycházející z metody párového srovnávání, jsou ve SWOT matici vyznačeny tučným písmem. Pro větší přehlednost jsou výsledky vyjádřeny pomocí následující tabulky.

**Tabulka 6: SWOT matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnitřní faktory			
Silné stránky	Váha	Slabé stránky	Váha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• úzká spolupráce se zákazníky</li> <li>• výrobek s kompletní dokumentací</li> <li>• <b>moderní vybavení</b></li> </ul>	0,17 0,33 <b>0,50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastaralý design webových stránek</li> <li>• webové stránky jsou přeloženy pouze do AJ</li> <li>• <b>vysoký věk pracovníků ve výrobě</b></li> </ul>	0,17 0,33 <b>0,50</b>
Vnější faktory			
Příležitosti	Váha	Hrozby	Váha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sledování technologického vývoje</li> <li>• získání nových zákazníků</li> <li>• <b>investice do inovací</b></li> </ul>	0,17 0,33 <b>0,50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změna ekonomické situace</li> <li>• pokračování růstu cen energií</li> <li>• <b>válečný konflikt</b></li> </ul>	0,17 0,33 <b>0,50</b>

### 3.3.4.1. Kvantifikace SWOT matice

Následující kvantifikace byla vytvořena pomocí metody párového srovnávání. Výsledná hodnota u váhy představuje důležitost jednotlivých bodů. Čím více se hodnota přibližuje jedné, tím je faktor pro společnost důležitější.

**Tabulka 7: Kvantifikace SWOT - silné stránky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Úzká spolupráce se zákazníky	Výrobek s kompletní dokumentací	Moderní vybavení	Preference	Váha
Úzká spolupráce se zákazníky	–	0	0	1	<b>0,17</b>
Výrobek s kompletní dokumentací	1	–	0	2	<b>0,33</b>
Moderní vybavení	1	1	–	3	<b>0,50</b>
Celkem				6	1,00

Nejsilnější stránkou společnosti představuje její moderní vybavení, jelikož je nejvíce spojeno s kvalitou výrobků, což je pro zákazníka velmi důležité. Druhým faktorem je výrobek s kompletní dokumentací, díky všem protokolům o měření a dalších dokumentů může zákazník okamžitě začít výrobek používat. Poslední silnou stránkou je úzká spolupráce se zákazníky, protože bez té se žádná zakázka neobejde. Společnost vždy se zákazníkem společně spolupracuje na výkresové dokumentaci, kterou zákazník dodá svou či je vytvořena pracovníky podniku.

**Tabulka 8: Kvantifikace SWOT - slabé stránky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Straší design web. stránek	Web. stránky jen v ČJ a AJ	Vysoký věk pracovníků	Preference	Váha
Straší design web. stránek	–	0	0	1	<b>0,17</b>
Web. stránky jen v ČJ a AJ	1	–	0	2	<b>0,33</b>
Vysoký věk pracovníků	1	1	–	3	<b>0,50</b>
Celkem				6	1,00

K hlavním slabé stránce patří vysoký věk pracovníků ve výrobě, odchod do penze je nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci opouštějí společnost. Design webových stránek má nejmenší hodnotu, protože stránky sice působí nemoderně, ale nezasahují přímo do chodu výroby, jelikož obsahují všechny důležité informace.

**Tabulka 9: Kvantifikace SWOT - příležitosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Sledování tech. vývoje	Získání nových zákazníků	Investice do inovací	Preference	Váha
Sledování tech. vývoje	–	0	0	1	<b>0,17</b>
Získání nových zákazníků	1	–	0	2	<b>0,33</b>
Investice do inovací	1	1	–	3	<b>0,50</b>
Celkem				6	1,00

Hlavní příležitost pro podnik představují investice do inovací, jelikož mají silný vliv na výrobu a výslednou kvalitu produktu, ale také na celkový chod společnosti. Podnik se stále snaží rozvíjet svou činnost, s čímž je spjato získávání nových zákazníků, proto se tato příležitost umístila na druhém místě.

**Tabulka 10: Kvantifikace SWOT - hrozby**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Změna eko. situace	Stálý růst cen energií	Válečný konflikt	Preference	Váha
Změna eko. situace	–	0	0	1	<b>0,17</b>
Stálý růst cen energií	1	–	0	2	<b>0,33</b>
Válečný konflikt	1	1	–	3	<b>0,50</b>
Celkem				6	1,00

Největší hrozbu pro podnik představuje válečný konflikt probíhající v Evropě. Pokud by se aktuální situace zhoršila, měla by velmi významný vliv na chod společnosti.

## **4. NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD**

Poslední část diplomové práce se bude zabývat samotným návrhem a implementací metody Balanced Scorecard do společnosti Modikov s.r.o. Začátek této kapitoly se bude věnovat tvorbě organizačních předpokladů a poté tvorbě časového harmonogramu. Následuje podrobné stanovení strategických cílů v rámci všech čtyř perspektiv. Poté dojde ke stanovení měřítek, cílových hodnot a strategických akcí a strategické mapy. Závěr této kapitoly obsahuje přínosy a rizika, jež jsou spojena s implementací metody Balanced Scorecard.

### **4.1. Tvorba organizačních předpokladů**

Při tvorbě organizačních předpokladů je důležité, aby si společnost nejdříve určila, na jaké úrovni bude metoda Balanced Scorecard aplikována. V podniku Modikov bude tato metoda implementována napříč celou společností. Nejdůležitější je aktivní zapojení všech oblastí managementu společnosti, jelikož pro úspěšné provedení je podstatné, aby všichni zaměstnanci pochopili tuto metodu a její přínosy.

Po této fázi následuje vytvoření týmu, který se implementaci Balanced Scorecard bude věnovat. Vedoucím týmu bude manažer projektu, jež také sestavuje celý svůj tým, se kterým bude spolupracovat. Členové týmu jsou zaměstnanci společnosti Modikov, vybráni budou napříč všemi odděleními, aby došlo k zapojení celého managementu společnosti. Implementace bude následně začínat u vrcholového managementu a postupovat bude směrem dolů.

#### **4.1.1. Časový harmonogram**

V odborné literatuře je uváděno, že implementace metody Balanced Scorecard se rozděluje na dvě fáze. V rámci první fáze je vytvořen strategický systém, pomocí něhož bude probíhat hodnocení společnosti. Tato část obvykle trvá v rozmezí čtyř až šesti měsíců. Po skončení první části následuje druhá etapa, ve které je již model Balanced Scorecard využit jako rámec k vytvoření nového strategického systému řízení společnosti. Délka trvání této části je obvykle dva roky (Bartoš, Solař, 2006, s.124).

V rámci implementace Balanced Scorecard do společnosti Modikov byl vytvořen časový plán. Jeho délka trvání je sedm měsíců, z čehož jeden měsíc je vyhrazen pro časovou rezervu. Harmonogram tvoří pět částí, které jsou detailně znázorněny v následující tabulce

**Tabulka 11: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti Modikov**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Týden																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Příprava projektu																														
Zhodnocení a odsouhlasení projektu																														
Vytvoření projektového týmu																														
Proškolení členů týmu																														
Tvorba časového harmonogramu																														
Diskuze se členy týmu																														
Objasnění strategie																														
Vyjasnění vize a strategie																														
Strategická analýza																														
Diskuze se členy týmu																														
Tvorba BSC																														
Stanovení strat. cílů perspektiv																														
Stanovení měřítek a hodnot																														
Vymezení strat. akcí																														
Vytvoření strategické mapy																														
Diskuze se členy týmu																														
Implementace BSC																														
Integrace modelu do systému řízení																														
Seznámení zaměstnanců s BSC																														
Zabezpečení plynulého chodu																														
Zpětná vazba																														
Časová rezerva																														

První fáze se věnuje přípravě projektu a je tvořena pěti aktivitami, které budou provedeny v časovém období šesti týdnů. V úvodní části dojde ke zhodnocení a odsouhlasení projektu vrcholovým managementem společnosti. Poté vedoucí projektového týmu vytvoří tým, se kterým bude na tomto projektu spolupracovat. Všechny členy týmu je potřeba proškolit, aby následně nedošlo k nedorozumění. Dále do této fáze patří tvorba časového harmonogramu a následné diskuze se všemi členy týmu.

Druhá fáze projektu se zabývá objasnění strategie společnosti, na kterou jsou vyčleněny tři týdny. Dochází zde k vyjasnění vize a strategie podniku Modikov, k tvorbě strategické analýzy a opět jsou veškeré postupy prodiskutovány v rámci celého týmu.

Třetí fáze, která bude trvat devět týdnů, je zaměřena na samotnou tvorbu Balanced Scorecard. V úvodu se bude věnovat stanovení strategických cílů jednotlivých perspektiv. Na tuto činnost navazuje stanovení měřítek a hodnot, dle kterých budou dané strategické cíle měřeny. Dále následuje vymezení strategických akcí, které jsou opět rozděleny dle čtyř perspektiv, jež se model Balanced Scorecard věnuje. Poté bude vytvořena strategická mapa. V závěru této fáze dojde opět k diskuzi mezi všemi členy týmu, kde bude probrán posun, jež ve třetí části nastal.

Předposlední fáze je zaměřena na implementaci Balanced Scorecard. Doba trvání byla stanovena na sedm týdnů. První činností bude integrace modelu do systému řízení společnosti. Ke konci tohoto úkolu dojde k plynulému navázání na další část, kterou je seznámení zaměstnanců společnosti Modikov s modelem Balanced Scorecard. Poté následuje zabezpečení plynulé chodu a v závěru této fáze je také vytyčen prostor na zpětnou vazbu.

Všechny předchozí fáze jsou rozplánovány na období 6 měsíců, jak doporučuje odborná literatura. Z důvodu bezpečnosti slouží poslední fáze jako časová rezerva, její délka je stanovena na čtyři týdny.

#### **4.1.2. Vize a strategie společnosti**

Stanovení vize a strategie je základem pro tvorbu modelu Balanced Scorecard, proto je důležité jejich vyjasnění.

V rámci své dlouhodobé vize se společnost Modikov zaměřuje především na export svých výrobků na zahraniční trhy. Aktuálně 70 % jejich výrobků je vyráběno pro zahraniční zákazníky a zbývajících 30 % tvoří tuzemský trh.

Prioritou v dlouhodobé strategii je pro společnost Modikov skvělá kvalita jejich výrobků, s čímž souvisí i spokojenost jejich zákazníků. Také se podnik zaměřuje na plynulou obnovu moderních strojů, jelikož napomáhají zvyšování kvality výrobků. Investicemi do moderních strojů a technologií společnost Modikov také posiluje svou konkurenční výhodu.

## **4.2. Tvorba Balanced Scorecard**

Tvorba Balanced Scorecard vychází ze strategie a vize podniku, jež byly stanoveny v přechozí kapitole. V úvodu této části dojde k stanovení podrobných strategických cílů v rámci čtyř různých perspektiv. Následně budou u těchto cílů stanoveny měřítka, pomocí nichž budou měřeny a také jejich plánové hodnoty na následující období. Dále dojde ke určení strategických akcí, jež budou opět navázány na strategické cíle, které byly vytyčeny v úvodu kapitoly. V závěru tvorby Balanced Scorecard bude vytvořena strategická mapa.

### **4.2.1. Strategické cíle**

Strategické cíle podniku Modikov vycházejí z jeho strategie a vize, jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 4.2., také jsou zde využity poznatky, které byly získány při analýze společnosti. Strategické cíle budou podrobně probrány ze čtyř hledisek. Konkrétně se jedná o perspektivy zaměřené na finance, zákazníky, interní procesy a potenciál pracovníků.

#### **4.2.1.1. Finanční perspektiva**

Strategické cíle v rámci finanční perspektivy vycházejí z provedené finanční analýzy. V průběhu sledovaného období, konkrétně v roce 2019, vykazovala společnost záporný výsledek hospodaření, jež byl způsoben nízkými tržbami. V následujících letech se podniku nepodařilo vrátit na úroveň hodnot, jež byly zaznamenány v roce 2018. Proto by strategické finanční cíle měly vést ke zlepšení této situace, s čímž je také spojen požadovaný rostoucí trend u zisku společnosti.

**Tabulka 12: Strategické cíle - finanční perspektiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvýšení tržeb	Zvyšování tržeb společnosti udržením stávajících zákazníků a získáním nových.
Zvýšení rentability	Zvyšování ziskovosti aktiv a vlastního kapitálu společnosti.
Snížení doby obratu pohledávek	Z výsledných hodnot finanční analýzy byla zjištěna velmi dlouhá doba obratu pohledávek.

U strategických cílů zaměřených na finanční oblast byly zvoleny tři konkrétní cíle. Prvních z nich se týká zvyšování tržeb společnosti. Tohoto cíle může podnik dosáhnout tím, že bude aktivně pečovat o své aktuální zákazníky a udržovat skvělou kvalitu svých produktů, čímž si udrží svou klientelu. Také své tržby může zvyšovat získáním nových zákazníků, díky kterým vzroste počet nových zakázek.

Druhým strategickým cílem, který se nachází v oblasti finanční je zaměřen na zvyšování rentability společnosti. Podnik v roce 2019 zaznamenal významný pokles v této oblasti, který byl způsoben záporným výsledkem hospodaření. V následujících letech již podnik vykazoval zisk, avšak se mu nepodařilo dosáhnout stejně vysokých hodnot, které měla společnost v roce 2018. Pokud se podaří udržet rostoucí trend v této oblasti, pomůže to podniku se dále rozvíjet a investovat do nových moderních technologií.

Posledním strategickým cílem, jež se nachází ve finanční oblasti je zaměřen na snížení doby obratu pohledávek. V rámci finanční analýzy, kdy byl tento ukazatel zkoumán, byly zjištěny velmi vysoké hodnoty. Na začátku sledovaného období byla doba obratu 74 dní. Tento ukazatel však vykazuje klesající trend, který by se společnost měla snažit udržet, aby se nedostala opět do vysokých hodnot.

#### **4.2.1.2. Zákaznická perspektiva**

Druhou oblastí, která se nachází v modelu Balanced Scorecard je zákaznická perspektiva. V rámci této oblasti společnost sleduje tři strategické cíle, konkrétně se jedná o udržení většinového podílu zahraničních zákazníků, získání nových zákazníků, aktivní péče o své zákazníky a posledním je sledování spokojenosti zákazníků.

**Tabulka 13: Strategické cíle - zákaznická perspektiva**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zákaznická perspektiva</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Popis strategického cíle</b>
Většinový podíl zahraničních zákazníků	Udržení a zvyšování většinového podílu zahraničních zákazníků.
Získání nových zákazníků	Hledání nových zákazníků na tuzemském i zahraničním trhu.
Spokojenost zákazníků	Zaměření se na spokojenost zákazníků, které vede k dlouhodobým obchodním vztahům.

Prvním strategickým cílem, který se nachází v oblasti zaměřené na zákazníky je snaha o udržení většinového podílu zahraničních zákazníků. Jelikož zahraniční trh přináší společnosti více příležitostí oproti tuzemskému. Mezi zahraniční zákazníky podniku patří především klienti z Nizozemí, Německa nebo Francie.

K druhému cíli patří získání nových zákazníků, jež je propojen s předešlou finanční oblastí. Noví zákazníci přinesou společnosti více příležitostí a také napomohou k růstu tržeb.

Posledním strategickým cílem v rámci této perspektivy je spokojenost zákazníků. Tento ukazatel přináší společnosti číselné data ohledně spokojenosti svých zákazníků.

#### **4.2.1.3. Procesní perspektiva**

Třetí oblastí strategických cílů společnosti se věnuje interním procesům. V této oblasti má podnik stanoven tři cíle. Jedná se o inovaci procesů, kvalitu výrobků a optimalizaci nákladových položek.

**Tabulka 14: Strategické cíle - procesní perspektiva**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Procesní perspektiva</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Popis strategického cíle</b>
Inovace procesů	Plynulá obměna dlouhodobého majetku společnosti.
Kvalita výrobků	Obhájení certifikátů.
Optimalizace nákladových položek	Správná optimalizace nákladů povede ke zvýšení zisku a rentability společnosti.

První strategický cíl v rámci procesní perspektivy se zabývá inovací procesů. Společnosti se zaměřuje na plynulou obměnu svých strojů, které napomáhají ke zvyšování kvality výrobků a také vedou k zefektivnění výroby.

Na kvalitních výrobcích si společnost velmi zakládá, proto také patří k jejím strategickým cílům. Kromě pečlivosti zaměstnanců a provedení několika měření je kvalita sledována také pomocí ISO certifikátů, které podnik úspěšně obhájí již několik let.

Třetí strategický cíl oblasti interních procesů je zaměřen na optimalizaci nákladových položek. Je důležité, aby se podnik zaměřil na efektivní hospodaření především v rámci energií, jelikož konkrétně zvýšení cen elektřiny znamenaly pro podnik velmi vysoký nárůst nákladů v této oblasti.

#### 4.2.1.4. Perspektiva potenciálů

Poslední čtvrtá oblast strategických cílů je zaměřena na potenciál zaměstnanců společnosti. Také tady podnik sleduje tři cíle. Konkrétně se jedná o udržení stávajících zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců a poslední cíl se týká spokojenosti zaměstnanců.

**Tabulka 15: Strategické cíle - perspektiva potenciálů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva potenciálů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Udržení stávajících zaměstnanců	Snížení fluktuace pracovníků.
Kvalifikace zaměstnanců	Pravidelné proškolení zaměstnanců.
Spokojenost zaměstnanců	Zaměření se na spokojenost zaměstnanců, které snižuje fluktuaci.

Prvním strategickým cílem, který patří do perspektivy potenciálů je snaha společnosti udržet si své stávající zaměstnance. Tento cíl je pro společnost důležitý, jelikož s fluktuací zaměstnanců se vážou náklady na zaučení nových pracovníků.

Kvalifikace zaměstnanců je jedním z dalších strategických cílů. Všichni zaměstnanci společnosti se pravidelně účastí školení. Především pro pracovníky ve výrobě je důležité, aby znali veškeré informace týkající se výroby, jelikož tyto znalosti mají vliv na kvalitu hotových výrobků.

Posledním strategickým cílem z oblasti zaměřené na potencial zaměstnanců společnosti je spokojenost zaměstnanců. Tato oblast je pro podnik důležitá, jelikož spokojenost ovlivňuje nejen produktivitu a kvalitu vykonané práce, ale také má význam vliv na fluktuaci v rámci podniku.

#### 4.2.2. Stanovení strategických měřítek a jejich cílových hodnot

Po stanovení strategických cílů ve všech čtyřech sledovaných oblastech je důležité, aby společnost tyto cíle aktivně sledovala. Proto má každý strategický cíl alespoň jedno měřítko, pomocí něhož je analyzován jeho vývoj. Sledované období je rozděleno na dvě části, skutečné a plánované hodnoty. V prvních dvou letech jsou uvedeny podnikem dosažené hodnoty a pro následující dva roky jsou zobrazeny hodnoty, kterých společnost plánuje dosáhnout.

##### 4.2.2.1. Finanční perspektiva

Strategické cíle společnosti Modikov spolu s jejich měřítky v rámci finanční perspektivy Balanced Scorecard vycházejí z finanční analýzy. Konkrétně se jedná o zvýšení tržeb a rentability podniku a snížení doby obratu pohledávek. Sledované roky 2021 a 2022 poskytují informace o skutečných hodnotách. Pomocí těchto údajů byly stanoveny plánované hodnoty pro následující roky, kterých si společnost přeje dosáhnout.

**Tabulka 16: Hodnoty strategických cílů - finanční perspektiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty	
			2021	2022	2023	2024
Zvýšení tržeb	Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb	tis. Kč	91 093	92 100	93 482	94 884
Zvýšení rentability	ROA	%	3,43	2,51	3,16	3,41
	ROE	%	4,99	3,61	4,07	4,84
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	dny	74	50	43	39

Prvním strategickým cílem je zvýšení tržeb společnosti. Pro zjištění, zda bylo cíle dosaženo budou sloužit hodnoty tržeb z prodeje zboží, výrobků a služeb. V roce 2021 podnik dosahoval tržeb ve výši 91 093 tis. Kč a v následujícím roce se jednalo o hodnotu 92 100 tis. Kč. V rámci období dvou let tedy podnik vykazoval růstový trend, ve kterém by pro dosažení svého cíle měl pokračovat. Pro rok 2023 byla plánovaná hodnota stanovena na 93 482 tis. Kč a pro následující rok 94 884 tis. Kč.

V rámci finanční perspektivy je druhým cílem společnosti zvýšení její rentability. Pro hodnocení dosažení cíle byly stanoveny dvě měřítka, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu. Ve sledovaných letech 2021 a 2022 oba ukazatele vykazovaly klesající trend. Pro dosažení cíle však musí výsledné hodnoty ukazatelů růst, proto byly pro plánované roky stanoveny rostoucí hodnoty. Avšak z důvodu opatrnosti se jedná o mírný nárůst, kdy je cílem, aby se společnost dokázala přiblížit k hodnotám z roku 2021.

Posledním strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je snížení doby obratu pohledávek společnosti. Na začátku sledovaného období ukazatel doby obratu pohledávek dosahoval velmi vysoké hodnoty 73 dní. V následujícím roce se podniku podařilo snížit dobu na 50 dní, avšak při porovnání s ukazatelem doby obratu zásob, který v těchto letech nabýval hodnoty 33 a 24 dní, se jedná o stále vysoké hodnoty. Proto jsou na následující roky 2023 a 2024 navrhnuty hodnoty, které pokračují v klesajícím trendu tohoto ukazatele.

#### **4.2.2.2. Zákaznická perspektiva**

Druhou oblastí, na kterou se metoda Balanced Scorecard zaměřuje, je zákaznická perspektiva. Zvolenými strategickými cíli, pomocí nichž chce společnost Modikov dosáhnout svých vizí a strategie, jsou zajištění většinového podílu zahraničních zákazníků, spokojenost zákazníků a získání nových zákazníků.

**Tabulka 17: Hodnoty strategických cílů - zákaznická perspektiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty	
			2021	2022	2023	2024
Většinový podíl zahraničních zákazníků	Podíl zahraničních zákazníků	%	80	70	65	65
	Podíl tuzemských zákazníků	%	20	30	35	35
Získání nových zákazníků	Počet nových zahraničních zákazníků	množství	X	X	1	2
	Počet nových tuzemských zákazníků	množství	X	X	1	1
Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	X	X	90	95

První strategický cíl u zákaznické perspektivy je zaměřen na udržení většinového podílu zahraničních zákazníků společnosti. Aktuálně má podnik pět stálých zákazníků ze zahraničí, jedná se o klienty např. z Nizozemí, Německa nebo Francie. Dříve k významným zákazníkům patřili také společnosti z Itálie nebo Švýcarska, avšak z důvodu zhoršení ekonomické situace ukončili s podnikem Modikov spolupráci. I přes snižující se podíl zahraničních zákazníků oproti tuzemským se společnost bude snažit udržet většinový podíl zahraničních zákazníků, jelikož podniku přináší vyšší zisky a více příležitostí.

Druhý cíl v rámci zákaznické perspektivy je změřen na získání nových zákazníků na zahraničním i tuzemském trhu. Plánované hodnoty se mohou zdát u tohoto cíle nízké, avšak jak již bylo zmíněno v předešlém odstavci, společnost má pět stálých zahraničních zákazníků a celkový počet zahraničních i tuzemských zákazníků se pohybuje okolo deseti klientů. Proto stanovení celkového počtu dvou nových zákazníků pro rok 2023 a tři

nových zákazníků na rok 2024 je počet, který společnost povede k tomu, aby mohla splnit své stanovené vize a strategie.

Posledním strategickým cílem v zákaznické perspektivě je zaměřen na spokojenost zákazníků. Pro sledování tohoto cíle byl zvolen index spokojenosti zákazníků. Společnost pro získání dat může využít různá dotazníková šetření, která ji poskytnou důležité informace ohledně toho, jak je zákazník spokojen s výrobky či službami. Tento cíl je pro podnik podstatný, jelikož ze spokojeného zákazníka se často stává věrný a dlouhodobý zákazník. Pro rok 2023 byla hodnota ukazatele stanovena na 90 % a pro následující rok bylo naplánováno zvýšení na 95 %.

#### 4.2.2.3. Procesní perspektiva

Další oblast, které se metoda Balanced Scorecard věnuje, je zaměřena na interní procesy společnosti. Mezi strategické cíle patří inovace procesů, kvalita výrobků a optimalizace nákladových položek. Každý cíl má opět stanoven alespoň jedno měřítko, dále jsou zde uvedeny skutečné hodnoty podniku a také ty, jichž plánuje dosáhnout.

**Tabulka 18: Hodnoty strategických cílů - procesní perspektiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesní perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty	
			2021	2022	2023	2024
Inovace procesů	Hodnota investic	mil. Kč	12	18	3,5	5
Kvalita výrobků	Počet certifikátů	množství	3	3	3	3
Optimalizace nákladových položek	Spotřeba elektriky	tis. Kč	2 849	7 546	3 367	3 023
	Spotřeba plynu	tis. Kč	944	1 540	891	874
	Mzdové náklady	tis. Kč	20 709	21 256	21 732	22 301

První strategický cíl společnosti v rámci procesní perspektivy je zaměřen na inovaci procesů. Konkrétně se jedná o plynulou obměnu především dlouhodobého majetku podniku. Jako měřítko byla zvolena hodnota investic v mil. Kč. Tento cíl je velmi

důležitý, jelikož např. nové moderní stroje ve výrobě zvyšují kvalitu výrobků a usnadňují a urychlují výrobní procesy, jež jsou s nimi spojeny. Společnost Modikov v letech 2021 a 2022 se věnovala obnově strojů právě ve výrobě, proto hodnota investic v těchto letech byla velmi vysoká. Pro následující dva roky byla stanovena nižší plánovaná hodnota, jelikož se podnik chce zaměřit především na modernizaci svého vozového parku, který vyžaduje nižší náklady oproti strojům ve výrobě.

Mezi další strategické cíle společnosti bezpochyby patří zaměření se na kvalitu svých výrobků, jedná si o jeden z nejdůležitějších cílů, jelikož vysoká kvalita má vliv na spokojenost zákazníků, která se dále promítá i do tržeb. Měřítkem pro tento cíl byl zvolen počet certifikátů, které podnik Modikov vlastní. Z kategorie ISO, má společnost certifikáty ISO 9001:2016 a ISO 14001:2016. Dále se podniku podařilo získat certifikát Bisnode AAA, jedná se o hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti. Společnost již několik let úspěšně obhájí tyto certifikáty. Počty pro roky 2023 a 2024 tedy zůstaly stejné, jelikož podnik musí neustále dbát na udržení kvality svých výrobků, aby si dokázal udržet své místo na trhu.

Třetím strategickým cílem u procesní perspektivy je optimalizace nákladových položek. Prvním skupinou stanovených měřítek se věnuje spotřebě energií. Společnost se zaměřuje na jejich efektivní využívání, avšak především zvýšení cen elektřiny v roce 2022 znamenalo pro společnost zvýšení nákladů o zhruba pět milionu korun českých, oproti průměrné spotřebě. Plánované hodnoty v letech 2023 a 2024 však pro spotřebu elektřiny byly stanoveny nižší než v roce 2022, jelikož vývoj cen klesá a tento trend je předpokládán pro oba plánované roky. Spotřeba plynu vykazuje podobný trend, nejednalo se však o tak vysoký cenový nárůst. Společnost taktéž očekává dle vývoje cen snížení této nákladové položky v letech 2023 a 2024. Mzdové náklady za roky 2021 a 2022 vykazují rostoucí trend. Jelikož podnik aktivně hledá nové zaměstnance, plánuje že hodnoty tohoto ukazatele budou pokračovat v rostoucím trendu. Pro rok 2023 byla stanovena částka 21 732 tis. Kč a pro následující rok 22 301 tis. Kč.

#### **4.2.2.4. Perspektiva potenciálů**

Poslední oblastí, kterou se metoda Balanced Scorecard zabývá, je perspektiva potencionálů. Ke strategickým cílům zde patří snížení fluktuace zaměstnanců, zajištění kvalifikace zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců.

**Tabulka 19: Hodnoty strategických cílů - perspektiva potencionálů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva potencionálů						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty	
			2021	2022	2023	2024
Snížení fluktuace zaměstnanců	Počet ukončených prac. poměrů	množství	4	2	2	2
	Počet benefitů	množství	4	4	4	4
Kvalifikace zaměstnanců	Proškolenost zaměstnanců	%	100	100	100	100
Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenost zaměstnanců	%	X	X	90	95

V této oblasti je první strategický cíl zaměřen na snížení fluktuace zaměstnanců. Prvním měřítkem byl zvolen počet ukončených pracovních poměrů. V roce 2021 ve společnosti Modikov rozvázali pracovní poměr čtyři zaměstnanci a v následujícím roce se jednalo o dva zaměstnance. Podnik by chtěl v tomto trendu pokračovat, proto pro roky 2023 a 2024 byly zvoleny dva ukončené pracovní poměry. Společnost aktuálně nabízí svým zaměstnancům čtyři benefity. Konkrétně se jedná o poskytnutí pracovních oděvů, které si mohou nechat v podniku také oprat, občerstvení na pracovišti, dotované stravování a výhodný tarif až pro pět telefonních čísel. Udržení tohoto seznamu benefitů je naplánováno i pro roky 2023 a 2024, jelikož jedním z hlavních důvodů pro odchod pracovníků je jejich vysoký věk.

Dalším strategickým cílem v oblasti potencionálů je kvalifikace zaměstnanců. Jako měřítko slouží proškolenost zaměstnanců. Ať už se jedná o pracovníky v administrativě či ve výrobě, vždy je důležité, aby byli obeznámeni veškerými informacemi, které k výkonu své profese potřebují. Společnost si velmi zakládá na pravidelném školení svých zaměstnanců. Proto v roce 2021 a 2022 vykazoval ukazatel plné proškolení u všech pracovníků a tyto hodnoty má podnik za cíl udržet i do budoucna, jelikož znalosti zaměstnanců mají velký vliv na jejich pracovní výkon.

V oblasti zaměřené na potencionály je posledním strategickým cílem spokojenost zaměstnanců, jelikož má tento ukazatel významný vliv na chod společnosti. Souvisí například s fluktuací zaměstnanců, ale také s kvalitou hotových výrobků. Jako měřítko byl stanoven index spokojenosti zaměstnanců. Pro získání výsledné hodnoty ukazatele je nutné mít měkká a tvrdá data. Pro získání měkkých dat by měla společnost vyhotovit dotazník pro své zaměstnance, ve kterém budou obsaženy otázky týkající se odměňování, benefitů, bezpečnosti práce, pracovní klima a další. Tyto informace budou následně doplněna o skutečná neboli tvrdá data. V letech 2021 a 2022 podnik tento index nesledoval, proto v rámci tohoto období není uvedena žádná hodnota. Pro rok 2023 je stanovena hodnota 90 % a na další rok je plánováno její zvýšení na 95 %.

#### 4.2.3. Stanovení strategických akcí

Tato kapitola diplomové práce se zabývá konečnou fází implementace Balanced Scorecard do společnosti Modikov. Kapitola je rozdělena do čtyř částí, které odpovídají jednotlivým perspektivám modelu. Ke každému strategickému cíli jsou přiřazeny strategické akce, kterými jsou činnosti či aktivity, pomocí nichž podnik dosáhne cílových hodnot, jež byly stanoveny v předešlé kapitole.

##### 4.2.3.1. Strategické akce finanční perspektivy

**Tabulka 20: Strategické akce - finanční perspektiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení tržeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• splnění cílů u ostatních perspektiv modelu</li> <li>• udržení vysoké kvality výrobků</li> <li>• získání nových zákazníků a udržení stávajících</li> </ul>
Zvýšení rentability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• splnění cílů u ostatních perspektiv modelu</li> <li>• pravidelné sledování vývoje vybraných ukazatelů finanční analýzy</li> </ul>
Snížení doby obratu pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• úprava smluvních podmínek se zákazníky</li> <li>• smluvní pokuty za pozdní úhradu pohledávky</li> </ul>

#### 4.2.3.2. Strategické akce zákaznické perspektivy

Tabulka 21: Strategické akce - zákaznická perspektiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Většinový podíl zahraničních zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• aktivní hledání nových zákazníků na zahraničních trzích</li><li>• udržení stávajících zahraničních zákazníků</li><li>• poskytování aktivní péče o zahraniční zákazníky</li></ul>
Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• aktivní hledání nových zákazníků</li><li>• poskytování kvalitních výrobků</li><li>• hledání nových trhů</li></ul>
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• aktivní péče o zákazníky</li><li>• poskytování kvalitních výrobků</li><li>• vstřícná a profesionální komunikace se zákazníky</li></ul>

#### 4.2.3.3. Strategické akce procesní perspektivy

Tabulka 22: Strategické akce - procesní perspektiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesní perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Inovace procesů	<ul style="list-style-type: none"><li>• investice do moderních technologií</li><li>• sledování a následná aplikace nových pracovních postupů</li></ul>
Kvalita výrobků	<ul style="list-style-type: none"><li>• pravidelné školení zaměstnanců</li><li>• investice do moderních technologií</li></ul>
Optimalizace nákladových položek	<ul style="list-style-type: none"><li>• efektivní využívání energií</li><li>• efektivní pracovní postupy zaměstnanců</li></ul>

#### 4.2.3.4. Strategické akce perspektivy potenciálů

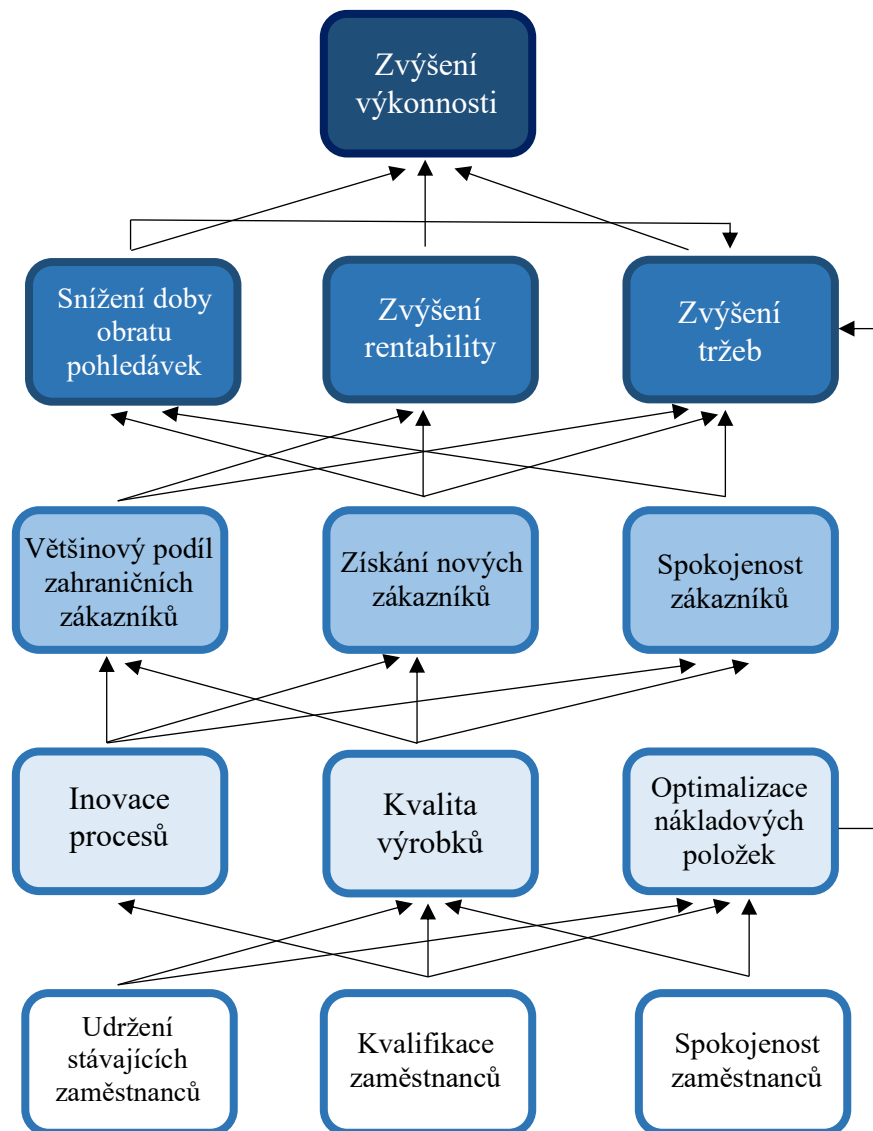
**Tabulka 23: Strategické akce - perspektiva potenciálů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Perspektiva potenciálů</b>	
<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategická akce</b>
Udržení stávajících zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"><li>• zaměření se na udržení příjemného pracovního prostředí</li><li>• pořádání firemních akcí/teambuilding</li><li>• inovace v rámci odměňovacího systému</li></ul>
Kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"><li>• pokračovat v aktivní účasti zaměstnanců na školicích programech</li></ul>
Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"><li>• pomocí dotazníkové šetření zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o jiné benefity</li><li>• zajištění bezpečných pracovních podmínek</li><li>• zaměření se na udržení příjemného pracovního prostředí</li><li>• pořádání firemních akcí/teambuilding</li></ul>

#### 4.2.4. Strategická mapa

V této kapitole je pomocí obrázku znázorněna strategická mapa. Na obrázku jsou strategické cíle společnosti ze všech perspektiv modelu Balanced Scorecard. Hlavním strategickým cílem, kterého se podnik snaží dosáhnout pomocí dílčích strategických cílů je zvýšení výkonnosti společnosti. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé perspektivy barevně rozlišeny. Vzájemnou propojenost cílů poté naznačují šipky.



Obrázek 10: Strategická mapa  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.3. Přínosy implementace Balanced Scorecard

Tato kapitola diplomové práce se zabývá tím, jaké přínosy metoda Balanced Scorecard společnosti Modikov přinese.

K hlavním přínosům implementace této metody patří vyjasnění vize a strategie podniku, jelikož se jedná o nedílnou součást při tvorbě a implementaci BSC. Při snaze dosáhnout své vize a strategie se společnost také věnuje dílčím strategickým cílům, ke kterým jsou stanovena měřítka spolu s plánovanými hodnotami, pomocí nichž se hodnotí jejich vývoj. Při zaměření se a následném zvládnutí těchto menších kroků podnik dosáhne své vize, strategie a také zvýšení výkonnosti.

Jak již bylo zmíněno, tato metoda zahrnuje určení strategických cílů, které jsou rozděleny do čtyř perspektiv a obsahují finanční i nefinanční měřítka. Při správném zvolení jednotlivých měřítek dokáže společnost lépe vyhodnocovat svůj progres v porovnání s hodnotami, jež byly plánovány. Konkrétně se jedná o oblasti zaměřené na zákazníky, zaměstnance a jejich možnost růstu, interní procesy a finanční oblast, jelikož právě ty poskytují společnosti komplexní pohled na její vývoj.

Mezi přínosy implementace Balanced Scorecard lze také zařadit přehledné zobrazení jednotlivých návazností strategických cílů s využitím strategické mapy. Ta nabízí nejen vizuální znázornění, ale slouží také jako komplexní nástroj pro pochopení vazeb mezi konkrétními cíli.

Při tvorbě a následné implementaci této metody je velmi důležitá komunikace nejen mezi zaměstnanci ve svém útvaru, ale napříč celou společností. Členové projektové týmu proto musí zvolit vhodný a efektivní komunikační prostředek a zvládnout spolupracovat. Tyto úkony přináší nové zkušenosti, dovednosti, ale taktéž překážky a neshody, se kterými se musejí členové týmu umět vypořádat, a právě správná komunikace je klíčem k úspěchu. Nové nabyté znalosti v rámci komunikace jsou velkým přínosem pro společnost, jelikož mají vliv nejen na efektivitu vykonávané práce, ale taktéž má pozitivní vliv na pracovní klima v podniku.

## 4.4. Rizika implementace Balanced Scorecard

Průběh implementace metody Balanced Scorecard do společnosti sebou nese také rizika, která mohou lehce či významně ovlivnit její průběh. V rámci této práce bylo stanoveno deset rizik, u kterých byla provedena analýza rizik. Poté došlo k ošetření těchto rizik, což má za cíl jejich eliminaci či snížení dopadu na podnik.

- Riziko 1: Nepochopení metody BSC.
- Riziko 2: Chybné stanovení strategie a cílů.
- Riziko 3: Nesprávné stanovení měřítek.
- Riziko 4: Stanovení nereálných plánovaných hodnot.
- Riziko 5: Nenávaznost strategických cílů.
- Riziko 6: Neochota zaměstnanců.
- Riziko 7: Nesprávné sestavení projektového týmu.
- Riziko 8: Špatná komunikace v týmu.
- Riziko 9: Nerespektování zpětné vazby.
- Riziko 10: Nedodržení časového harmonogramu.

### 4.4.1. Hodnotící stupnice rizik

Pro hodnocení závažnosti rizik je nutné nejdříve vytvořit hodnotící stupnice zaměřené na pravděpodobnost vzniku rizika jeho následného dopadu.

**Tabulka 24: Hodnocení pravděpodobnosti rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janková, 2023)

Pravděpodobnost		
Hodnocení		Popis
Bodově	Slovně	
1	VN	Za normálních okolností je událost považována za velmi nepravděpodobnou.
2	N	Za normálních okolností je událost považována za nepravděpodobnou.
3	S	Událost je považována za přiměřeně pravděpodobnou, že nastane za normálních okolností.
4	V	Událost je považována za pravděpodobnou, že nastane za normálních okolností.
5	VV	Očekává se, že událost nastane (nebo bude bezprostřední) téměř po celou dobu.

**Tabulka 25: Hodnocení dopadu rizik**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janková, 2023)

<b>Dopad</b>		
Hodnocení		Popis
Bodově	Slovně	
1	VN	Dopad rizika, pokud by se naplnil, lze absorbovat běžnou činností.
2	N	Dopad rizika, pokud by se zhmotnil, lze absorbovat, ale je zapotřebí úsilí vedení k minimalizaci dopadu a zabránění tomu, aby zasahovalo do cílů organizace.
3	S	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly ovlivnit cíle organizace, ale lze ho absorbovat cíleným zásahem managementu, aby se dopad minimalizoval, mohou být vyžadovány úpravy programu.
4	V	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly ohrozit cíle organizace, ale lze je vydržet prostřednictvím významného a trvalého zásahu managementu, aby se dopad omezil, mohou být nutné zásadní úpravy programu.
5	VV	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly vést k trvalému nebo dlouhodobému poškození schopností organizace dosahovat svých cílů, může vyžadovat celkové přepracování programu/iniciativy nebo rozsáhlé dlouhodobé organizační/programové/iniciativní změny.

#### 4.4.2. Analýza rizik

Závažnost rizika, kterou v následující tabulce představuje hodnota rizika, je součinem jeho pravděpodobnosti výskytu a závažností jeho dopadu. Výsledná hodnota vychází z Tabulek 24 a 25.

**Tabulka 26: Analýza rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Riziko	Pst výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Nepochopení metody BSC	4 V	5 VV	VR 20
2	Chybné stanovení strategie a cílů	3 S	5 VV	VR 15
3	Nesprávné stanovení měřítek	3 S	4 V	VR 12
4	Stanovení nereálných plánovaných hodnot	3 S	3 S	SR 9
5	Nenávaznost strategických cílů	2 N	4 V	SR 8
6	Neochota zaměstnanců	2 N	4 V	SR 8
7	Nesprávné sestavení projektového týmu	2 N	3 S	SR 6
8	Špatná komunikace v týmu	2 N	3 S	SR 6
9	Nerespektování zpětné vazby	1 VN	5 VV	SR 5
10	Nedodržení časového harmonogramu	5 VV	1 VN	SR 5

Pro lepší znázornění závažnosti jednotlivých rizik jsou výsledné hodnoty vyjádřeny taktéž graficky v matici rizik. Zobrazeny jsou pomocí svého ID.

**Tabulka 27: Matice rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pst/Dopad	Velikost rizika				
5 = Velmi vysoká	10 SR	SR	VR	VR	VR
4 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	1 VR
3 = Střední	NR	SR	4 SR	3 VR	2 VR
2 = Nízká	NR	NR	7, 8 SR	5, 6 SR	VR
1 = Velmi nízká	NR	NR	NR	SR	9 SR
	1 = Velmi nízký	2 = Nízký	3 = Střední	4 = Vysoký	5 = Velmi vysoký

**Legenda**

	Nízká velikost rizika
	Střední velikost rizika
	Vysoká velikost rizika

Po důkladném provedení analýzy rizik bylo zjištěno, že největší riziko pro společnosti při implementaci Balanced Scorecard představuje nesprávné pochopení právě této metody. Pravděpodobnost výskytu byla stanovena na čtvrtou úroveň, jelikož zaměstnanci podniku tuto metody ještě v praxi neprováděli. U dopadu byla stanovena nejvyšší hodnota, tedy 5, jelikož nepochopení by mělo znemožnilo její provedení a nebylo by možné dále pokračovat.

Druhý nejzávažnějším rizikem je chybné stanovení strategie a cílů společnosti. Pravděpodobnost vzniku byla ohodnocena možností výskytu hodnotou tři, jelikož je nutné se zaměřit na přesné stanovení strategie a cílů podniku. Pokud by však tato situace nastala, měla by velmi velký dopad při implementaci BSC a ohrozila by správnost jejího provedení.

Třetím a zároveň posledním rizikem, které se nachází v kategorii „Vysoká velikost rizika“, je nesprávné stanovení měřítek strategických cílů. Jelikož při jejich špatném stanovení by nedošlo k naplnění cílů a zvýšení výkonnosti, o kterou společnost pomocí této metody usiluje.

### 4.4.3. Opatření rizik

**Tabulka 28: Opatření rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Riziko	Ošetření rizik	Pst výskytu po ošetření	Dopad rizika po ošetření	Hodnota rizika po ošetření
1	Nepochopení metody BSC	Řádné proškolení projektového týmu.	2 N	4 V	SR 8
2	Chybné stanovení strategie a cílů	Přesná a jasná definice strategie a cílů od top managementu.	2 N	4 V	SR 8
3	Nesprávné stanovení měřítek	Znovuověření zvolených měřítek.	2 N	3 S	SR 6
4	Stanovení nereálných plánovaných hodnot	Opětovná kontrola a stanovení realistických hodnot.	2 N	3 S	SR 6
5	Nenávaznost strategických cílů	Vytvoření strategické mapy, které prokáže, zda cíle navazují.	1 VN	3 S	NR 3
6	Neochota zaměstnanců	Seznámení zaměstnanců s konceptem BSC, motivace ve formě odměny při splnění stanovených cílů.	2 N	2 N	NR 4
7	Nesprávné sestavení projektového týmu	Výběr aktivních, kteří se zajímají o chod společnosti.	1 VN	3 S	NR 3
8	Špatná komunikace v týmu	Zvolení vhodného komunikačního kanálu spolu s pravidelnými schůzkami.	1 VN	2 N	NR 2
9	Nerespektování zpětné vazby	Průběžné získávání dat o zpětné vazbě od zaměstnanců a zákazníků.	1 VN	2 N	NR 2
10	Nedodržení časového harmonogramu	Plynulá vykonávání jednotlivých úkolů a vytvoření časové rezervy.	3 S	1 VN	NR 3

Rizika vyplývající z implementace metody Balanced Scorecard byla ošetřena, čímž došlo k snížení jejich pravděpodobnosti a dopadu pro společnost. Pro lepší znázornění jsou rizika po opatření opět zobrazena pomocí matice rizik.

**Tabulka 29: Matice rizik po zavedení opatření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pst/Dopad	Velikost rizika				
5 = Velmi vysoká	SR	SR	VR	VR	VR
4 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	VR
3 = Střední	10 NR	SR	SR	VR	VR
2 = Nízká	NR	6 NR	3, 4 SR	1, 2 SR	VR
1 = Velmi nízká	NR	8, 9 NR	5, 7 NR	SR	SR
	1 = Velmi nízký	2 = Nízký	3 = Střední	4 = Vysoký	5 = Velmi vysoký

#### Legenda

	Nízká velikost rizika
	Střední velikost rizika
	Vysoká velikost rizika

Při porovnání jednotlivých matic rizik je patrné, že po zavedení opatření došlo k výraznému snížení hodnot všech rizik. Nyní se žádné riziko nevyskytuje v červené oblasti, které představuje velmi vysoká rizika. Také se pomocí ošetření většina rizik nachází v zelené části – nízká velikost rizika.

Největšími riziky stále zůstává nepochopení metody Balanced Scorecard a chybné stanovení strategie a cílů. U obou těchto rizik došlo k významnému snížení pravděpodobnosti jejich výskytu pomocí zvolených opatření. Avšak hodnota jejich dopadu stále zůstává na vysoké hodnotě. V rámci prvního rizika se jedná o řádné proškolení celého projektového týmu, kde bude vše detailně vysvětleno a dojde k zodpovězení veškerých dotazů a nedorozumění, se kterými se členové týmu potýkají. U druhého rizika se ošetření týká určení přesné a jasné definice strategie společnosti a jejich strategických cílů, které členům týmu srozumitelně poskytnou zaměstnanci z vrcholového managementu podniku Modikov.

Na druhém místě v rámci závažnosti rizik se umístily také dvě rizika. Při nesprávném stanovení měřítek u jednotlivých strategických cílů dojde během jejich ošetření k opětovnému ověření, zda byla opravdu správně stanovena, čímž dojde ke snížení pravděpodobnosti výskytu a také velikosti dopadu. Stejně závažným rizikem je pro společnost stanovení nereálných hodnot u měřítek strategických cílů. Taktéž zde je jako opatření zvolena kontrola hodnot, jelikož při uvedení příliš vysokých výsledných hodnot by došlo k jejich nenaplnění. Také by ohrozily vypovídající schopnost měřítek, což by následně ovlivnilo celkový záměr BSC, kterým je zvýšení výkonnosti společnosti Modíkov.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Modikov s.r.o. s využitím metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První část se věnuje teoretickým poznatkům, následuje analytická část a poslední kapitola je zaměřena na samotnou implementaci Balanced Scorecard.

První část, která je zaměřena na zpracování teorie, se věnuje vysvětlení pojmu výkonnost a pomocí jakých metod je možné ji měřit, mezi nimiž se objevuje i již zmíněná metoda Balanced Scorecard. Poté následují kapitoly vymezující pojmy z finanční analýzy, jedná se o ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Závěr této kapitoly je zaměřen na strategickou analýzu, podrobně zde byl vysvětlen McKinseyho model 7S, analýza PESTLE, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza.

Po objasnění všech důležitých pojmů již následuje praktická část diplomové práce. V úvodu byly uvedeny základní údaje o společnosti Modikov s.r.o., její historie se současností a předmět podnikání. Po představení podniku přichází jeho podrobné zkoumání pomocí finanční analýzy, která byla zaměřena na několik oblastí, aby poskytla komplexní výsledné hodnoty. Při analýze likvidity všichni tři použité ukazatelé vykazovali stejné trendy svých hodnot. Výsledky se po celé sledované období nacházely lehce nad doporučenými intervaly či v jejich horní hranici. Výjimkou však byl rok 2020, ve kterém byly hodnoty opravdu velmi vysoké. Společnosti se však povedlo je již následující rok snížit. Následovala analýza rentability, také zde ukazatelé vykazovali velmi podobný vývojový trend. V roce 2019 společnost měla záporný výsledek hospodaření, způsobený nízkými tržbami, který ovlivnil hodnoty ukazatelů, jež se nacházely také v záporných číslech. Podnik v dalších letech sledovaného období dokázal hodnoty ukazatelů zvýšit, avšak nedokázal se přiblížit hodnotám z roku 2018. V rámci analýzy aktivity nejzajímavější výsledky přinesl ukazatel doby obratu pohledávek. V průběhu sledovaného období se jeho hodnota velmi zvýšila, konkrétně v roce 2021 se jednalo o dobu 74 dní. Při porovnání s ukazatelem doby obratu závazků je obrat pohledávek, kromě prvního sledovaného roku, více než dvojnásobný. Závěr kapitoly byl věnován analýze zadluženosti. Zde ukazatel celkové zadluženost spolu s koeficientem samofinancování vykazovali konstantní výsledky, po celé sledované období se zadluženost podniku pohybovala okolo třiceti procent.

Praktická část diplomové práce zahrnuje taktéž strategickou analýzu společnosti Modikov s.r.o. Pro analýzu vnitřního prostředí byl zvolen McKinseyho model 7S a pro vypracování analýzy vnějšího prostředí byla využita analýza PESTLE a Porterova analýza pěti sil. Poté následovalo provedení SWOT analýzy, u které byla také použita metoda párového srovnávání. Nejsilnější stránkou společnosti je její moderní vybavení, jelikož má velký vliv na kvalitu výrobků a efektivitu práce. Jako slabou stránkou se pro podnik jeví vysoký věk pracovníků ve výrobě, což je jeden z hlavních důvodů odchodu zaměstnanců. Hlavní příležitost pro podnik je investice do inovací, jelikož je důležité, aby společnost plynule obnovovala svůj majetek a nezaostávala za konkurencí. Největší hrozbou pro podnik představuje nepříznivý vývoj válečného konfliktu v Evropě, který by mohl ohrozit chod společnosti.

Po provedení finanční a strategické analýzy následovala třetí část, která se věnuje implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti Modikov s.r.o. V úvodu kapitoly byly vyjasněny organizační předpoklady, které se zaobíraly tvorbou projektového týmu. Následovalo vytvoření časového harmonogramu, který je detailně rozepsán pro jednotlivé činnosti týkající se implementace Balanced Scorecard. Dále bylo důležité pečlivě vyjasnit strategii a vizi společnosti, na kterou již navazovala samotná tvorba BSC. Pro všechny čtyři perspektivy byly stanoveny strategické cíle vycházející ze strategie a vize podniku. Následně byla ke každému z cílů přiřazena měřítka spolu se skutečnými i plánovanými hodnotami. Poté došlo ke stanovení strategických akcí, pomocí kterých společnost dosáhne jednotlivých cílů. Pro lepší znázornění provázanosti strategických cílů nejen mezi sebou, ale také v návaznosti na cíl zvýšení výkonnosti podniku byla vytvořena strategická mapa.

Závěr kapitoly byl věnován přínosům metody Balanced Scorecard, kterými je upřesnění a vyjasnění strategie. Dále pomocí strategických cílů a jejich měřítek poskytuje přehledný a účinný způsob, jak sledovat, zda je dosahováno stanovených cílů. Strategická mapa poskytuje jednoduchý a přehledný nástroj, který pomáhá zaměstnancům pochopit návaznost jednotlivých cílů. Mezi přínosy také patří zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, jelikož je při tvorbě Balanced Scorecard klíčová. S implementací BSC jsou spojena také rizika, kterým se věnuje samotný závěr práce. Bylo zde stanoveno deset rizik. Byla provedena jejich analýza, v rámci, které došlo k ohodnocení jejich pravděpodobnosti a dopadu. Poté byla všechna graficky znázorněna na matici rizik.

Následně bylo u každého rizika provedeno opatření, které možnost vzniku a také následek jednotlivých rizik snižují. Ošetřená rizika byla opět zaznamenána na matici rizik.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, Vojtěch a SOLAŘ, Jan. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Překlad 2. vydání, 1. vydání v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

*I přes mírný nárůst nezaměstnanosti v srpnu odešlo z evidence Úřadu práce ČR téměř 33 tisíc lidí*. Online. Úřad práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/i-pres-mirny-narust-nezamestnanosti-v-srpnu-odeslo-z-evidence-uradu-prace-cr-temer-33-tisic-lidi>. [cit. 2023-10-11].

*Inflace*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. [cit. 2024-03-11].

JANKOVÁ, Z. *Řízení rizik v podniku [přednášky]*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, zimní semestr 2023.

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

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

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

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

*Kontaky*. Online. Modikov, s.r.o. 2023. Dostupné z: <https://www.modikov.cz/cs/kontakty/>. [cit. 2023-10-25].

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

*Míra inflace*. Online. Český statistický úřad. 2024, 13.03.2024. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf). [cit. 2024-03-13].

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

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

*Nezaměstnanost ve Zlínském kraji*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-10-2023>. [cit. 2024-03-11].

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

RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 78-80-02-02426-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

*Rozhovor s jednatelem společnosti*: Modikov s.r.o., 2024. Hulín.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0309-3.

*Úvod*. Online. Modikov, s.r.o. 2023. Dostupné z: <https://www.modikov.cz/cs/>. [cit. 2023-10-25].

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Sběrka listin. Justice.cz [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=583616>.

*Výpis z obchodního rejstříku.* Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=583616&typ=PLATNY>. [cit. 2023-10-25].

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: EFQM Model Excellence.....	17
Obrázek 2: Typy benchmarkingu .....	19
Obrázek 3: Transformace vize a strategie do modelu BSC .....	22
Obrázek 4: McKinseyho model 7S .....	30
Obrázek 5: Styly vedení společnosti.....	31
Obrázek 6: Porterova analýza pěti sil .....	34
Obrázek 7: Fáze provedení SWOT analýzy .....	36
Obrázek 8: Logo společnosti Modikov.....	37
Obrázek 9: Míra inflace .....	52
Obrázek 10: Strategická mapa .....	75

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ukazatelů likvidity .....	42
Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability .....	44
Graf 3: Vývoj ukazatelů aktivity .....	46
Graf 4: Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	47
Graf 5: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji.....	53

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza likvidity .....	40
Tabulka 2: Analýza rentability .....	42
Tabulka 3: Analýza aktivity.....	44
Tabulka 4: Analýza zadluženosti.....	46
Tabulka 5: Hodnocení vlivu faktorů Porterova modelu pěti sil.....	55
Tabulka 6: SWOT matice .....	56
Tabulka 7: Kvantifikace SWOT - silné stránky.....	56
Tabulka 8: Kvantifikace SWOT - slabé stránky .....	57
Tabulka 9: Kvantifikace SWOT - příležitosti.....	58
Tabulka 10: Kvantifikace SWOT - hrozby.....	58
Tabulka 11: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti Modíkov .....	60
Tabulka 12: Strategické cíle - finanční perspektiva.....	63
Tabulka 13: Strategické cíle - zákaznická perspektiva.....	64
Tabulka 14: Strategické cíle - procesní perspektiva .....	64
Tabulka 15: Strategické cíle - perspektiva potencialů .....	65
Tabulka 16: Hodnoty strategických cílů - finanční perspektiva .....	66
Tabulka 17: Hodnoty strategických cílů - zákaznická perspektiva .....	68
Tabulka 18: Hodnoty strategických cílů - procesní perspektiva.....	69
Tabulka 19: Hodnoty strategických cílů - perspektiva potencialů .....	71
Tabulka 20: Strategické akce - finanční perspektiva .....	72
Tabulka 21: Strategické akce - zákaznická perspektiva .....	73
Tabulka 22: Strategické akce - procesní perspektiva.....	73
Tabulka 23: Strategické akce - perspektiva potencialů .....	74
Tabulka 24: Hodnocení pravděpodobnosti rizik.....	77
Tabulka 25: Hodnocení dopadu rizik.....	78
Tabulka 26: Analýza rizik.....	79
Tabulka 27: Matice rizik.....	80
Tabulka 28: Opatření rizik.....	81
Tabulka 29: Matice rizik po zavedení opatření .....	82

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Okamžitá likvidita .....	23
Rovnice 2: Pohotová likvidita .....	24
Rovnice 3: Běžná likvidita.....	24
Rovnice 4: Ukazatel rentability vloženého kapitálu.....	25
Rovnice 5: Ukazatel rentability celkových aktiv.....	25
Rovnice 6: Ukazatel rentability vlastního kapitálu.....	25
Rovnice 8: Ukazatel rentability tržeb .....	26
Rovnice 9: Obrat celkových aktiv .....	26
Rovnice 10: Obrat stálých aktiv.....	26
Rovnice 11: Obrat zásob.....	27
Rovnice 12: Doba obratu zásob .....	27
Rovnice 13: Doba obratu pohledávek.....	27
Rovnice 14: Doba obratu závazků .....	28
Rovnice 15: Celková zadluženost.....	28
Rovnice 16: Koeficient samofinancování.....	28
Rovnice 17: Úrokové krytí .....	29
Rovnice 18: Míra zadluženosti .....	29

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC – Balanced Scorecard

ČSÚ – Český statistický úřad

EAT – výsledek hospodaření po zdanění

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním a úroky

Kč – koruna česká

mil. – milion

např. – například

OR – obchodní rejstřík

prac. – pracovníci

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

tis. – tisíc

VZZ - výkaz zisku a ztráty

## PŘÍLOHY

Příloha 1: Položky aktiv v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč) .....	95
Příloha 2: Položky pasiv v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč) .....	97
Příloha 3: Položky VZZ v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč).....	99

### Příloha 1: Položky aktiv v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč)

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

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	83 461	77 805	76 071	83 611	85 692
<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	39 360	43 730	36 366	39 462	44 397
<b>Stálá aktiva</b>	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelská práva	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	39 960	43 730	36 366	39 462	44 397
Pozemky a stavby	19 480	19 638	18 584	18 943	18 282
Pozemky	800	800	800	800	800
Stavby	18 680	18 838	17 784	18 143	17 482
Hmotné movité věci a jejich soubory	19 646	24 092	17 782	17 623	26 115
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Pěstitelská celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	234	0	0	2 896	0

Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	149	0	0	2 896	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	85	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>43 685</b>	<b>33 794</b>	<b>39 329</b>	<b>43 722</b>	<b>41 017</b>
<b>Zásoby</b>	<b>13 670</b>	<b>12 824</b>	<b>10 420</b>	<b>13 945</b>	<b>14 815</b>
Materiál	8 318	8 166	7 929	7 519	10 507
Nedokončená výroba a polotovary	5 352	4 658	2 491	6 426	4 308
Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>Pohledávky</b>	<b>9 205</b>	<b>9 541</b>	<b>11 789</b>	<b>23 282</b>	<b>17 377</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>9 205</b>	<b>9 541</b>	<b>11 789</b>	<b>23 282</b>	<b>17 377</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	8 397	7 901	10 936	20 716	15 050
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	808	1 640	853	2 476	2 327
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0

Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	778	1 640	824	2 476	1 291
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	2	63	0
Jiné pohledávky	30	0	27	27	1 036
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>416</b>	<b>281</b>	<b>376</b>	<b>427</b>	<b>278</b>
Náklady příštích období	416	281	376	427	278
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>20 810</b>	<b>11 429</b>	<b>17 120</b>	<b>6 495</b>	<b>8 825</b>
Peněžní prostředky v pokladně	416	41	89	21	18
Peněžní prostředky na účtech	416	11 388	17 031	6 474	8 807

**Příloha 2: Položky pasiv v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč)**

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

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>83 461</b>	<b>77 805</b>	<b>76 071</b>	<b>83 611</b>	<b>85 692</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>57 943</b>	<b>52 518</b>	<b>54 579</b>	<b>57 447</b>	<b>59 597</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při změnách obchodních (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>49 737</b>	<b>53 943</b>	<b>51 518</b>	<b>53 579</b>	<b>56 447</b>
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	49 737	53 943	51 518	53 579	56 447

Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	7 206	- 2 425	2 061	2 868	2 150
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	0	0	0	0	0
<b>Cizí zdroje</b>	25 518	25 287	21 492	26 164	26 095
<b>Rezervy</b>	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>Závazky</b>	25 518	25 287	21 492	26 164	26 095
<b>Dlouhodobé závazky</b>	14 101	15 098	14 357	13 983	13 686
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	1 101	2 098	1 357	983	686
Závazky – ostatní	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobé závazky</b>	11 417	10 189	7 135	12 181	12 409
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	2 597
Krátkodobé přijaté zálohy	2 197	3 763	0	116	173
Závazky z obchodních vztahů	5 297	3 738	4 426	9 236	7 239
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	3 923	2 688	2 709	2 829	2 400
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 824	1 547	1 440	1 476	1 482

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 101	852	752	763	806
Stát – daňové závazky a dotace	998	245	512	513	112
Dohadné účty pasivní	0	1	0	77	0
Jiné závazky	0	43	5	0	0
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

### Příloha 3: Položky VZZ v letech 2018 až 2022 (v tis. Kč)

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

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	129 382	72 007	80 690	88 119	89 747
<b>Tržby za prodej zboží</b>	0	0	0	2 974	2 353
<b>Výkonová spotřeba</b>	75 720	31 607	40 018	53 054	50 235
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	2 833	2 106
Spotřeba materiálu a energie	31 023	17 954	18 820	21 363	25 412
Služby	44 697	13 653	21 198	28 858	22 807
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	- 923	695	2 166	- 3 935	2 118
<b>Aktivace (-)</b>	- 106	- 449	- 262	- 200	- 221
<b>Osobní náklady</b>	37 812	32 239	28 595	27 842	28 632
Mzdové náklady	27 849	23 867	21 205	20 709	21 256
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 963	8 372	7 390	7 133	7 376
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 312	7 932	7 006	6 775	6 992
Ostatní náklady	651	440	384	358	384
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	7 166	8 512	9 181	7 642	7 910
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného přínosu	7 166	8 512	8 771	6 846	7 594
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	7 166	8 512	8 771	6 846	7 594
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	410	796	316
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	11 202	10 459	8 656	10 270	18 353
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	261	601	200	495	80
Tržby z prodaného materiálu	10 802	9 813	8 305	9 569	17 162
Jiné provozní výnosy	145	45	151	206	1 111

<b>Ostatní provozní náklady</b>	11 249	10 074	8 693	10 392	17 756
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	28	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	10 802	9 781	8 417	10 103	17 346
Daně a poplatky	112	103	104	107	102
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	335	190	172	154	308
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>9 666</b>	<b>- 212</b>	<b>955</b>	<b>6 568</b>	<b>3 933</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílu	0	0	0	0	0
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>664</b>	<b>653</b>	<b>658</b>	<b>650</b>	<b>923</b>
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	650	650	650	650	650
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	14	3	8	0	273
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>417</b>	<b>109</b>	<b>2 459</b>	<b>38</b>	<b>771</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>587</b>	<b>672</b>	<b>320</b>	<b>2 508</b>	<b>1 198</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 834</b>	<b>- 1 216</b>	<b>1 481</b>	<b>- 3 120</b>	<b>- 1 350</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>8 832</b>	<b>- 1 428</b>	<b>2 436</b>	<b>3 448</b>	<b>2 583</b>

<b>Daň z příjmu</b>	1 626	997	375	580	433
Daň z příjmu splatná	1 633	0	1 116	954	730
Daň z příjmu odložená (+/-)	- 7	997	- 741	- 374	- 297
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	7 206	- 2 425	2 061	2 868	2 150
<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	7 206	- 2 425	2 061	2 868	2 150
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	141 001	82 575	91 805	101 401	111 224