



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. Karolína Proschková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Karolína Proschková
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
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 stanovuje 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 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. pomocí metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena na čtyři části. První část vymezuje cíle a zvolené metody. Druhou část práce tvoří teoretická východiska, která tvoří základní kámen pro třetí část práce. Touto částí je analytická část, kde je provedena finanční a strategická analýza a stručný popis vybrané společnosti. Poslední čtvrtou část práce tvoří návrh na implementaci modelu BSC do společnosti, který by měl vést ke zvýšení její výkonnosti.

Abstract

The master's thesis focuses on the evaluation of the performance of the company CPI Moravia Books, s.r.o. using the Balanced Scorecard method. The thesis is divided into four parts. The first part defines the goals and chosen methods. The second part of the thesis forms the theoretical basis, which forms the foundation for the third part of the thesis. The third part is the analytical part where the financial and strategic analysis and a brief description of the selected company are performed. The last fourth part of the thesis is a proposal to implement the BSC model into the company, which should lead to increase its performance.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, perspektivy BSC, hodnocení výkonnosti, finanční analýza, strategická analýza, analýza rizik

Key words

Balanced Scorecard, BSC perspectives, performance evaluation, financial analysis, strategic analysis, risk analysis

Bibliografická citace

PROSCHKOVÁ, Karolína. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142649>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za vedení mé závěrečné práce a za užitečné rady a připomínky v rámci jejího zpracování. Dále společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací. Další poděkování patří mé rodině a přátelům za podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Výkonnost.....	14
2.1.1 Řízení strategie	16
2.1.2 Balanced Scorecard.....	17
2.1.3 Model EFQM.....	20
2.1.4 Benchmarking.....	21
2.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy	22
2.2.1 Likvidita.....	23
2.2.2 Rentabilita.....	24
2.2.3 Aktivita	25
2.2.4 Zadluženost.....	26
2.2.5 Analýza soustav ukazatelů.....	28
2.3 Strategická analýza.....	29
2.3.1 SLEPTE	29
2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	32
2.3.3 Model „7S“ McKinsey.....	35
2.3.4 SWOT	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
3.1 Představení společnosti	39
3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů	42

3.2.1	Likvidita.....	43
3.2.2	Rentabilita.....	44
3.2.3	Aktivita	46
3.2.4	Zadluženost.....	48
3.2.5	Analýza soustav ukazatelů.....	51
3.3	Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti.....	54
3.4	SLEPTE.....	56
3.5	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	64
3.6	McKinseyho „7S“	67
3.7	SWOT	69
3.8	Shrnutí.....	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů	74
4.2	Časový harmonogram implementace BSC	74
4.3	Strategie společnosti.....	76
4.4	Tvorba BSC.....	76
4.4.1	Vymezení strategických cílů.....	77
4.4.2	Strategická mapa.....	80
4.4.3	Určení strategických měřítek a hodnot	81
4.4.4	Stanovení strategických akcí	89
4.5	Přínosy implementace BSC.....	92
4.6	Rizika se zaváděním BSC	93
	ZÁVĚR	99
	BIBLIOGRAFIE.....	100
	SEZNAM ZKRATEK	105
	SEZNAM VZORCŮ.....	106

SEZNAM TABULEK	107
SEZNAM GRAFŮ	108
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Každá společnost musí sledovat svoji výkonnost, je však potřeba aby společnosti sledovali jak finanční ukazatele, tak i ty nefinanční. Proto je pro zpracování této závěrečné práce vybraná metoda Balanced Scorecard. Tato metoda je zaměřena na čtyři perspektivy – finanční, zákaznickou, učení se a růstu, interních procesů. Zachovává tak tradiční finanční měřítka, ale zároveň je rozšířena i o další měřítka hybných sil.

Práce je rozdělena do čtyř částí. První částí je vymezení cílů, a to jak cíle hlavního, tak i těch vedlejších. Součástí této kapitoly je i vymezení metod, kterých bylo v této práci využito.

Druhou částí je vymezení teoretických východisek. Především výkonnosti, metod pro měření výkonnosti zejména však Balanced Scorecard ale také ostatní metody jako například model EFQM a benchmarking. Dále teoretická východiska pro finanční analýzu a strategickou analýzu tvořenou metodami SLEPTE, Porterův model pěti sil, McKinseyho „7S“ a SWOT analýza. Tato teoretická východiska utváří základ pro další část závěrečné práce.

Další část je tvořena stručným představením vybrané společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. a dále zpracováním analýz. Je zde provedena stručná finanční, strategická analýza, konkrétně provedení zmiňovaných analýz, a shrnutí těchto poznatků.

Závěrečná kapitola je tvořena návrhy. Zde je navržena aplikace zvolené metody Balanced Scorecard do zvolené společnosti. Jsou zde vytvořené organizační předpoklady jako je mise a vize společnosti. Dále stanoven časový harmonogram celé implementace modelu BSC. Také je zde vymezena strategie společnosti. V dalším kroku této části je samotná tvorba BSC modelu, ve které jsou specifikovány strategické cíle pro jednotlivé perspektivy, měřítka a cílové hodnoty a strategická mapa. Poté jsou stanoveny strategické akce, které napomohou k dosažení cílových hodnot měřítek. Čtvrtá část práce je završena stanovením přínosů implementace BSC a také vymezením rizik, a jejich opatřeními, ke kterým by mohlo při implementaci dojít.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE

První kapitola je zaměřena na vytyčení cílů, jak toho hlavního, tak i dílčích cílů celé závěrečné práce. V další části první kapitoly jsou popsány metody, které slouží k vypracování závěrečné práce.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku vybrané společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. za pomoci modelu Balanced Scorecard a pomocí provedených analýz navrhnout ukazatele a měřítka vedoucí ke splnění strategických cílů které byly zvoleny. Níže jsou popsány dílčí cíle, které pomáhají k dosažení hlavního cíle.

Dílčí cíle práce:

- pomocí literární rešerše nastínit danou problematiku a stanovit tak základní kámen celé práce, je zde popsána především výkonnost podniku, metody k hodnocení výkonnosti a vybraná metoda Balanced Scorecard,
- představit zvolenou společnost, stručně nastínit její historii, předmět podnikání, organizační strukturu,
- provedení finanční analýzy pomocí vybraných poměrových ukazatelů, soustavy ukazatelů za sledované období 2016 až 2020,
- zanalyzovat současný stav společnosti také pomocí strategických analýz jako jsou SLEPTE, Porterův model pěti sil, McKinsey „7S“ a vše shrnout pomocí SWOT analýzy,
- navrhnout měřítka a ukazatele vedoucí k realizaci strategických cílů zvolené společnosti,
- Vymezit přínosy a rizika, včetně jejich opatření, spojené s implementací BSC modelu.

1.2 Metody a postupy zpracování

Veškerá data využívaná v rámci diplomové práce jsou čerpána z účetních výkazů jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát. Dále z výročních zpráv vybrané společnosti a firemních prezentací. Také informací od zaměstnanců z organizace. Také je čerpáno z databází, které poskytují potřebná data o společnosti, která jsou využita pro tuto práci. Je potřeba zmínit, že společnost má hospodářský rok, který začíná 1.4. a končí 31.3. dalšího roku. V analytické části jsou v tabulkách uváděny roky kdy například rok 2016 značí období od 1.4.2016 do 31.3.2017 a tak dále.

Použité metody v diplomové práci:

- **Pozorování** je plánovité, cílevědomé a systematické sledování konkrétních skutečností. Výsledkem této metody je jak popis skutečností, ale také jejich vysvětlení.
- V případě **srovnávání** se zjišťují rozdílné stránky u dvou nebo více odlišných předmětů, úkazů nebo jevů. Pro srovnání lze využít ukazatele které se liší jak prostorově, tak věcně, časově nebo lze srovnávat nejlepší průměrné hodnoty. „*Srovnávání je základní metodou hodnocení, bez srovnávání nelze nic hodnotit.*“ (Synek, 2011, s. 22)
- **Analýza a syntéza.** Zatím co analýza značí myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, prostřednictvím kterého zkoumáme tyto dílčí jevy a jsme schopni díky této analýze pochopit celek, syntéza je myšlenkové spojení, která tyto dílčí části sjednotí do celku. V tomto jevu sledujeme vztahy mezi těmito částmi a tím poznáváme jev jako celek.
- **Indukce a dedukce.** Indukce je postup, kterým vyvodíme obecný závěr na základě poznatků, kdežto dedukce je postup při kterém vycházíme z obecných závěru přes ty méně obecné tzv. od obecného ke zvláštním jak uvádí Synek. (Synek, 2011, s. 21-25)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V rámci druhé kapitoly diplomové práce jsou nastíněna teoretická východiska, která poskytují základ pro analytickou část práce. Jsou zde objasněny pojmy jako výkonnost, výkonnost podniku, její měření a také vybrané metody pomocí kterých výkonnost lze v podniku měřit.

2.1 Výkonnost

Podle J. Wagnera se význam slova výkonnost může snadno ztratit v kontextu věty, jelikož je pojem výkonnosti používán při běžné komunikaci dost často. Není na škodu si pojem vysvětlit. Podle J. Wagnera má obecné vyjádření: *„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“* (Wagner, 2009, s. 17)

Výkonnost podniku

Co se výkonnosti podniku týče, ta je podle Solaře a Bartoše definována jako míra dosahovaných výsledků, které jsou tvořeny jak jednotlivci, tak skupinami a organizací a jejich procesy. Za předpokladu měření výkonnosti je zapotřebí provést zhodnocení s tzv cílovou hodnotou výsledku (Solař, 2006, s. 11).

Dle Knápkové a Pavelkové závisí výkonnost jednotlivých organizací na jejich schopnostech díky kterým využívají své konkurenční výhody. Ty společnosti, které jsou flexibilní a dokáží včasné reagovat a hodnotit svoji výkonnost pravidelně považují za úspěšně se rozvíjející (Pavelková, 2012, s. 13).

Měření výkonnosti společnosti

„Z provozního pohledu lze podnikové měření výkonnosti definovat jako souhrn metrik použitých ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí nebo jako

reportovací proces, který dává zpětnou vazbu zaměstnancům jako výsledek provedených činností v podniku.“ (Knápková, 2011, s. 11)

Pokud budeme měřit výkonnost, přiřadíme tak hodnotu k dané charakteristice objektu, který je v zájmu našeho zkoumání. Výsledkem měření bude hodnota, kterou lze interpretovat, pokud jsou nám známé parametry k interpretaci (Wagner, 2009, s. 35).

Jako každá činnosti, i měření výkonnosti podniku má své důvody. Mezi hlavní důvody se podle Knápkové řadí především:

1. implementace ověřování podnikové strategie,
2. ovlivňování chování zaměstnanců,
3. externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti (Knápková, 2011, s. 16).

Objekty zájmu naměřených hodnot

Důležitým aspektem je i to, pro koho vlastně naměřené hodnoty výkonnosti podniku slouží. Obecně se dá říct, že pro všechny, kteří se potřebují dozvědět informace o tom, jak činnosti probíhají. Uživatelé se dělí na interní a externí. (Wagner, 2009, s. 53)

Interními uživateli těchto informací o společnosti jsou především subjekty, které se zabývají vykonáváním správy a řízením samotného podniku. Jedná se tak zejména o manažery, a to napříč všemi úrovněmi manažerské organizační struktury společnosti (Wagner, 2009, s. 56).

Externími uživateli jsou:

- **Iniciátoři založení organizace** – jedná se o uživatele, kteří mají podíl na vzniku organizace a to z toho důvodu, že poskytl kapitál při vzniku.
- **Poskytovatelé zdrojů financování organizace** – poskytovatelé vlastního kapitálu, především menšinoví, popřípadě věřitelé organizace.
- **Poskytovatelé práce** – manažeři a výkonní pracovníci.
- **Dodavatelé ostatních zdrojů kromě kapitálu a práce** – především dodavatelé aktiv, služeb apod.
- **Příjemci výsledků činností organizace** – jedná se o subjekty, kteří odebírají výkony společnosti v jakékoliv formě. Příkladem jsou zákazníci, odběratelé atd.
- **Konkurence** – a to jak přímá, která se zaměřuje na stejný produkt, tak i ta která poskytuje substituty, ale i nepřímá konkurence.

- **Subjekty veřejné správy** – mohou to být finanční úřady (státní správa), obce (místní samospráva).
- **Subjekty občanské společnosti tzv. třetího sektoru** – příkladem mohou být nevládní organizace pro ochranu životního prostředí a podobně.
- **Ostatní subjekty z okolí podniku** – příkladem jsou subjekty, od kterých zaměstnanci organizace nakupují jejich výrobky (Wagner, 2009, s. 54).

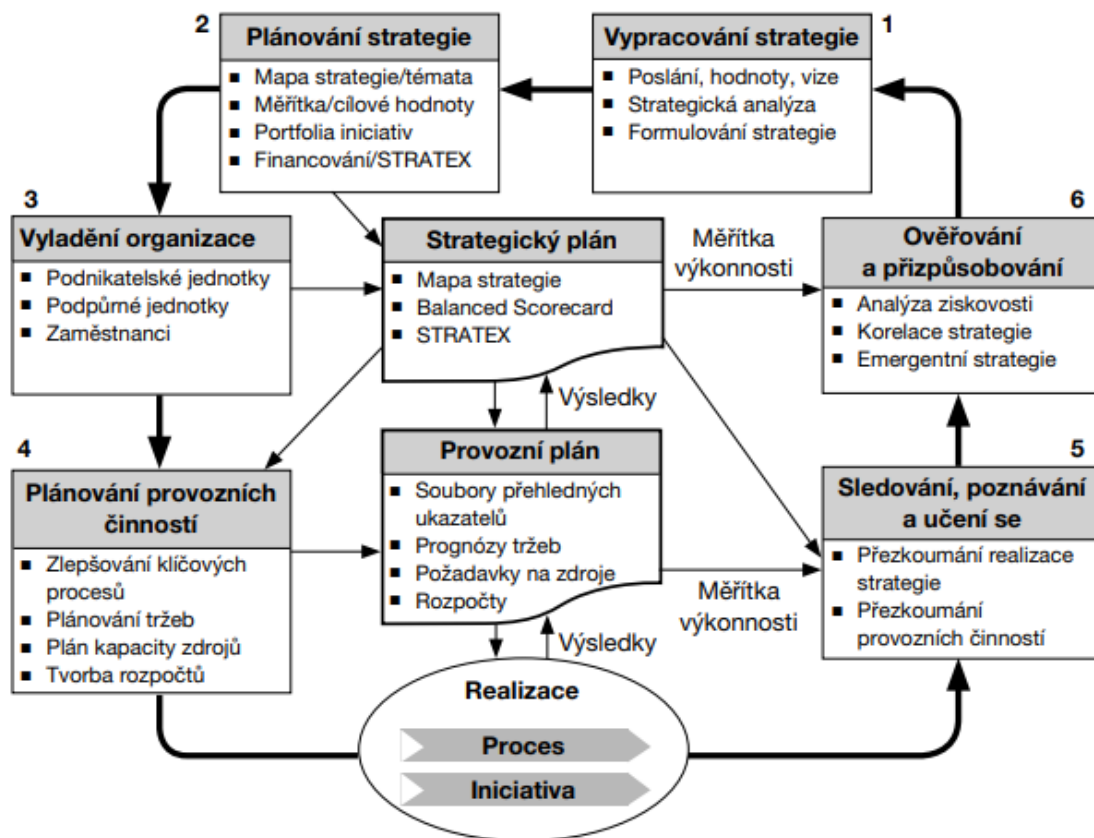
Externí uživatelé mají mnoho důvodů, proč se zajímat o informace ohledně výkonnosti společnosti. Mezi základní důvody patří například:

- **Rozhodování**, zda uživatel bude se společností spolupracovat, a to už jako dodavatel/odběratel, nebo jako zaměstnanec atd.
- **Ovlivňovat** vývoj společnosti, nebo její směr. Záleží samozřejmě na vlivu, jaký uživatel má. Pokud se jedná o vlastníky nebo zřizovatele, ti mohou ovlivnit společnost přímo. Organizace jako je veřejná správa může společnost ovlivnit v rámci změn regulací. Zákazníci ovlivní společnost tím, že se rozhodnou pro zakoupení produktu/služby, či nikoliv.
- **Porovnávat** výkonnost dané společnosti s jinými. Jde o porovnávání výkonnosti daných částí v rámci organizací, které se vyskytují ve stejném odvětví a podobně. Jak už prostřednictvím externího benchmarkingu, tak prostřednictvím analýz prováděných statistickým úřadem (Wagner, 2009, s. 55).

2.1.1 Řízení strategie

Dle Kaplana a Nortona je řízení strategie rozdílné od řízení provozních činností, avšak obě tyto zmíněné činnosti mají značný význam pro dosahování výkonnosti společnosti. Nejznámější systémy pro řízení výkonnosti jsou například Balanced Scorecard (BSC), Model excelence (EFQM), Six Sigma, nebo například EVA – Model přidané ekonomické hodnoty (Kaplan, 2010, s. 15-20).

Obrázek číslo 1 zobrazuje systém řízení propojení strategie s provozními činnostmi. Jde o systém řízení, který propojuje formulaci a plánování strategie společnosti za pomoci provozních činností. Systém řízení má 6 fází viz obrázek číslo 1 (Kaplan, 2010, s. 22).



Obrázek 1: Propojení strategie s provozními činnostmi

(Zdroj: Kaplan, 2010, s. 22)

System řízení má 6 hlavních fází, první fáze obsahuje vypracování strategie manažery, při využití strategických nástrojů. V rámci druhé fáze plánuje společnost strategii za pomoci nástrojů typu mapy strategie a systémů Balanced Scorecard. Třetí fáze obsahuje vyladění organizace. Tato fáze tkví ve vyladění pomocí formálního procesu komunikace zaměstnance a osobními cíli zaměstnanců, jejich pobídky a také se strategickými cíli. Dalším krokem je plánování provozních činností, což má na starost fáze čtvrtá. Dalším krokem je sledování a poznávání problémů, nesnáz a překážek. Jde o pátou fázi – sledování, poznávání a učení se. Poslední šestou fází je ověřování a přizpůsobování kdy je využíváno zjištěných informací, a to jak o interních procesech sledované společnosti, tak okolí této organizace (Kaplan, 2010, s. 22-23).

2.1.2 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) byla prosazena v devadesátých letech. Autory tohoto přístupu jsou američtí profesori Kaplan a Norton. Od roku 1999 byl zaváděn i v ČR, jeho úspěšnost se dala soudit dle obliby po celém světě. Tento přístup

zachovává tradiční přístup, a to ve formě finančních měřítek, doplňuje jej ale i o hybné síly budoucí výkonnosti. Cíle a kritéria samotného BSC jsou odvozeny ze strategie podniku a jeho vize. Metoda BSC sleduje výkonnosti podniku ve čtyřech oblastech a těmi jsou:

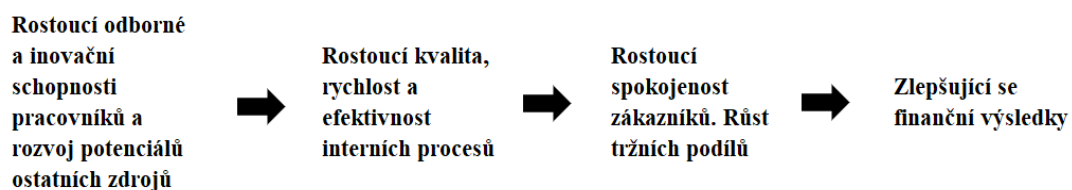
- Finanční oblast
- Obchodní oblast (zákazníci a trhy)
- Interní procesy
- Potencionály rozvoje (učení se a růst) (Kaplan, 2005, s. 20-21).

Zmíněné oblasti tvoří celkový rámec metody. Jak už bylo zmíněno, cíle a měřítka vycházejí ze strategie a vize společnosti. Metoda BSC tedy rozšiřuje cíle společnosti, a to především z oblasti finanční. Díky metodě BSC může ale rozšířit cíle i ve zbylých zmíněných oblastech. Jedná se například o vytváření hodnoty stálých ale i budoucích zákazníků, zlepšení interních systémů, zlepšení kvality zdrojů, a to jak lidských, tak i ostatních. Zkrátka lze měřit soubory které zvyšují budoucí výkonnost společnosti (Kaplan, 2005, s. 20-21).

Metoda BSC prošla od svého založení komplexním vývojem a stala se tak velice užitečným nástrojem dnešních společností na globální úrovni (Vodák, 2011, s. 52).

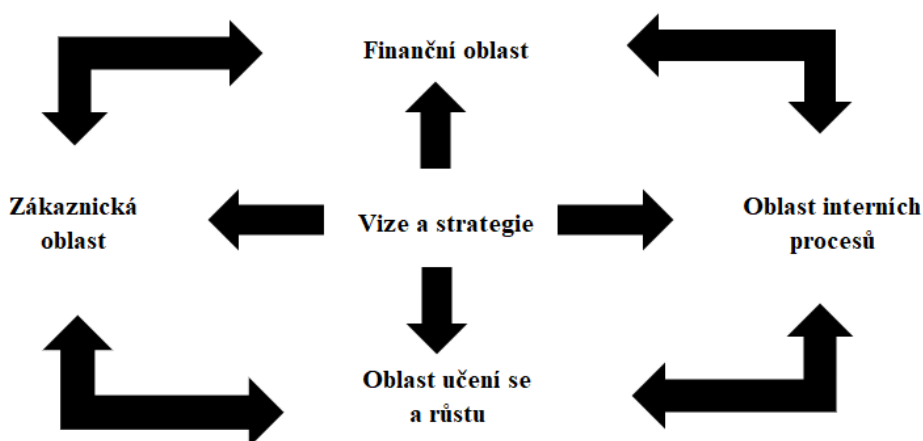
Knápková ve své publikaci také uvádí, že mezi jednotlivými cíli je určitý vztah, kdy uskutečnění jednoho cíle znamená splnění cíle dalšího, jedná se o vztah kauzální (Knápková, 2011, s. 54).

Tento kauzální vztah uvádí ve své publikaci i Solař a Bartoš (viz obrázek číslo 2).



Obrázek 2: Kauzální řetězec návaznosti
(Zdroj: Solař, 2006, s. 15)

To, jak vypadá schéma, které naznačuje provázanost strategie a vize společnosti se čtyřmi oblastmi řešenými v rámci BSC lze vidět na obrázku číslo 3.



Obrázek 3: Zjednodušené schéma transformace vize a strategie do systému BSC
(Zdroj: Kaplan, 2005, Solař, 2006)

Pokud jde o jednotlivé oblasti, každá se zaměřuje na rozličné otázky, a řešení jejich odpovědí, ve společnosti. **Oblast finanční** může řešit například otázky typu „Jak bychom se měli prezentovat akcionářům, abychom byli úspěšní po finanční stránce?“. V této oblasti se řeší například snižování nákladů, zvyšování produktivity, využití aktiv a podobně.

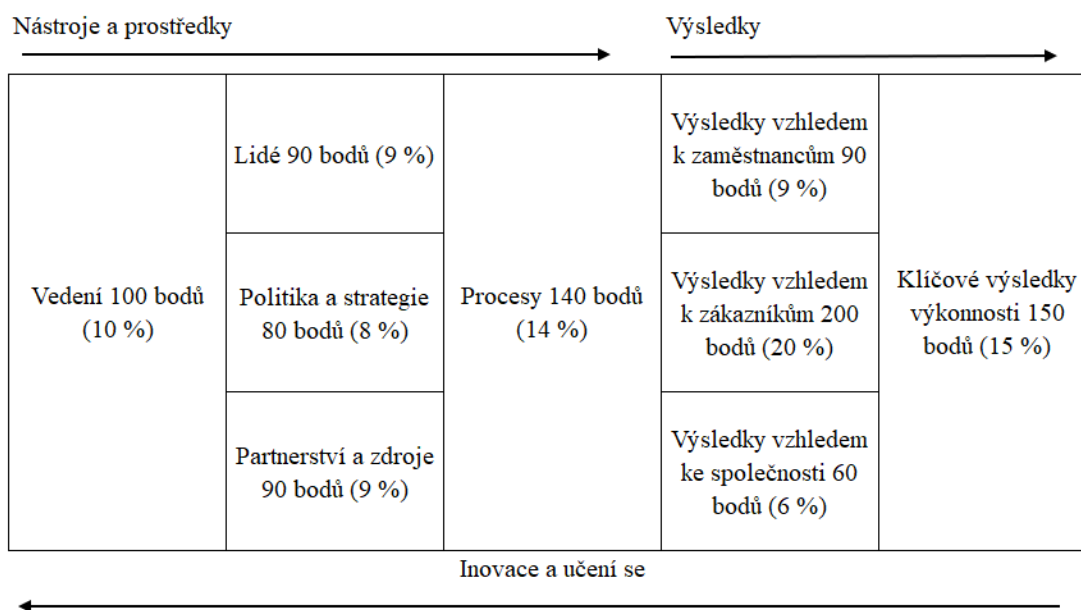
Oblast zákaznická může řešit otázky typu „Jak bychom se měli prezentovat zákazníkům, které chceme uspokojit, abychom dosáhli naší vize?“. Zákaznická oblast se zaměřuje na řešení zákaznické perspektivy, pro kterou lze použít měřítka jako například ziskovosti zákazníků, jejich spokojenosti, udržení našich zákazníků a dále.

Oblast interních procesů se zabývá odpovědí na otázky typu „Jaké procesy jsou pro společnost klíčové, abychom uspokojili jak zákazníky, tak i akcionáře?“. Tato oblast zahrnuje tři základní procesy společnosti a těmi jsou inovační, provozní proces a poprodejní servis.

Oblast učení se a růstu hledá odpověď na otázky typu „Jakým způsobem budeme udržovat flexibilitu a zlepšení ve společnosti abychom dosáhli vize společnosti?“. Mezi základní oblasti učení se a růstu řadí Kaplan především schopnosti zaměstnanců, motivaci, delegování pravomocí a angažování se a schopnosti informačního systému (Wagner, 2009, s. 231-232) (Kaplan, 2005, s. 48-113).

2.1.3 Model EFQM

Originálním názvem této metody je THE EFQM EXCELLENCE MODEL. Tento model je vhodný pro jakoukoliv společnost, neohledě na nabídku služeb a výrobků, nebo velikost. Dle J. Nenadála má model EFQM 9 hlavních kritérií a 32 vedlejších kritérií. Těchto 9 kritérií lze vidět na následujícím obrázku číslo 4.



Obrázek 4: EFQM Model Excellence
(Zdroj: Grasseová, 2010, s. 241)

Pravidlo tohoto modelu je celkem jednoduché, vychází se z předpokladu, že společnost bude dosahovat vynikajících výsledků pouze tehdy, pokud budou externí zákazníci maximálně spokojeni, taktéž i vlastní zaměstnanci a bude se respektovat okolí společnosti. Takovýchto výsledků dosáhne však společnost pouze tehdy, bude-li mít správně definovanou politiku a strategii, také propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů včetně lidských zdrojů samozřejmě a také musí vhodně budovat vztahy mezi partnery (Nenadál, 2001, s. 38-39).

Charakteristika tohoto modelu se dá aplikovat i jednodušeji, a to jako praktický nástroj pro sebehodnocení, návod pro zlepšení a jako rámeček pro manažerský systém organizace (Váchal, 2013, s. 514).

Pět prvních kritérií, což jsou nástroje a prostředky se zabývají spíše doporučením, jak by měla společnost postupovat, to znamená, jaké metody a nástroje by měla společnost

používat k dosažení nejlepších výsledků. Výsledková kritéria spíše naznačují, co už bylo společností dokázáno ve všech oblastech, které jsou pro společnost významné.

Devět hlavních kritérií:

1. **Vedení** – manažeři jsou zapojeni do naplňování mise a vize společnosti. Proto musí rozvíjet hodnoty, které podporují naplňování mise a vize, a to svým chováním a aktivitami.
2. **Politika a strategie** – Implementace vize a mise společnosti za pomoci strategie, která upřednostňuje zájmy zainteresovaných stran.
3. **Lidé** – Jakým způsobem společnost řídí a rozvíjí potenciál a znalosti svých zaměstnanců, a to v případě jednotlivců, skupin, ale i celé struktury.
4. **Partnerství a zdroje** – Řízení vztahů jak s vnějšími partnery, tak s interními zdroji.
5. **Procesy** – Jakým způsobem zlepšit své procesy v zájmu uspokojení zákazníka i dalších zainteresovaných stran.
6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – Měření výkonnosti ve vztahu k externím zákazníkům.
7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – Měření výkonnosti ve vztahu ke svým zaměstnancům.
8. **Výsledky vzhledem ke společnosti** – Jakých výsledků společnost dosahuje v rámci místní, národní i mezinárodní komunity.
9. **Klíčové výsledky výkonnosti** – Jakých výsledků společnost dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost (Nenadál, 2001, s. 38-50).

2.1.4 Benchmarking

Jedná se o měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se plánujeme inspirovat (Nenadál, 2011, s. 13).

Typy benchmarkingu

Nejstarším typem benchmarkingu společnosti Xerox Corp byl označován jako „competitive benchmarking“ tzn konkurenční benchmarking. Jelikož se ale v moderní době jedná o vzájemnou spolupráci mezi subjekty, je tento pojem překonaný, a proto se

tímto pojmenováním řídit nebudeme. Typ benchmarkingu se vybírá dle závislosti zvoleného objektu (Nenadál, 2011, s. 20).

Výkonový

V rámci procesního benchmarkingu se provádí porovnávání a měření výkonových parametrů jako jsou například výkony pracovníka, výkony motoru a tak dále. Za předmět zájmu tedy považujeme hmotný objekt, zde lze srovnávat i přímé konkurenty a jejich výkonnost. Tento typ benchmarkingu se dá uplatnit při srovnávání různých výrobců stejných produktů, mezi poskytovateli podobných služeb a tak dále (Nenadál, 2011, s. 21).

Funkcionální

V rámci funkčního benchmarkingu se porovnává funkce určitých společností. Jedná se o typ benchmarkingu, který je využíván spíše v neziskovém sektoru v rámci poskytování služeb. Může se jednat o případ, kdy chce například nemocnice zkvalitnit své služby, které poskytuje pacientům (Nenadál, 2011, s. 22-23).

Procesní

Předmětem zkoumání tohoto typu benchmarkingu je organizace. Jedná se o zkoumání a porovnávání výkonnosti procesů, také používaných přístupů, které slouží k výkonu určitých prací. Porovnávané procesy mohou být například fakturace, elektronická evidence záznamů, rozsah a kvalita servisu a další (Nenadál, 2011, s. 23).

Všechny tři typy benchmarkingu lze aplikovat na jednu společnost, nebo v rámci více společností. Z pohledu toho, kde je benchmarking vykonáván je rozdělen na dva základní typy, a to interní a externí (Nenadál, 2011, s. 24).

2.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této podkapitole je nastíněna problematika finanční analýzy a jejích vybraných ukazatelů. Vybrány jsou ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Konec této podkapitoly tvoří stručné zhodnocení finanční analýzy společnosti.

2.2.1 Likvidita

Likvidita představuje vlastnost společnosti včas hradit své platební závazky (Růčková, 2019, s. 57). Zmíněna je běžná likvidita, jedná se o likviditu třetího stupně. Dále likvidita pohotová, likvidita druhého stupně, a nakonec likvidita hotovostní, což je likvidita stupně prvního. Vybrané ukazatele jsou popsány níže.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Ukazatel značí, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy neboli kolikrát je schopna uspokojit své věřitele při přeměně svých oběžných aktiv na finanční prostředky (Knápková, 2017, s. 94).

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

Vzorec 1: Běžná likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 94)

Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou 1,5-2,5 (Knápková, 2017, s. 94).

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Je zde záměr vyřadit část OA, které jsou nejméně likvidní, a těmi jsou zásoby (suroviny, materiál a tak dále) (Kislingerová, 2010, s. 104).

Ve vzorci jsou tedy v čitateli pouze krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohl.} + \text{krátkodobý fin. majetek} + \text{peň. prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

Ukazatel pohotové likvidity by měl dosahovat hodnot 1-1,5 (Knápková, 2017, s. 95).

Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Je považována za ukazatele, který nejpřesněji vyjadřuje hodnoty likvidity. Zde počítá pouze se součtem krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků v čitateli (Kislingerová, 2010, s. 90).

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

Vzorec 3: Hotovostní likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

Doporučené hodnoty ukazatele hotovostní likvidity by měly dosahovat 0,2-0,5 (Knápková, 2017, s. 95).

2.2.2 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost měří, jakou má schopnost společnost při dosahování zisku, při vytváření nových zdrojů. Jedná se o jedno z kritérií pro alokaci kapitálu (Knápková, 2017, s. 100).

Vybrány jsou ukazatele rentability celkového kapitálu ROA, rentability vlastního kapitálu ROE a rentability tržeb ROS. Vybraní ukazatele jsou popsány níže.

Rentabilita celkového kapitálu ROA (return on assets)

Díky ukazateli rentability celkového kapitálu lze změřit produkční sílu neboli výkonnost společnosti. Pokud se vloží do čitatele EBIT, lze změřit výkonnost společnosti bez zadlužení a také bez daňového zatížení (Knápková, 2017, s. 102).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 4: Rentabilita celkového kapitálu
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 101)

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity)

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen do společnosti jejími vlastníky (Knápková, 2017, s. 103).

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

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 63)

Rentabilita tržeb ROS (return on sales)

Pomocí ukazatele rentability tržeb lze vyjádřit schopnost společnosti nabývat zisku při výchozí úrovni tržeb, tzn. jaký efekt na 1 Kč tržeb je schopna společnost vyprodukovat (Růčková, 2019, s. 65).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Vzorec 6: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 65)

2.2.3 Aktivita

Pomocí ukazatelů aktivity lze měřit, zda společnost vhodně a efektivně využívá své vložené prostředky (Knápková, 2017, s. 107).

Díky rozboru ukazatelů aktivity lze odpovědět na otázky, jak společnost hospodaří s aktivy, s jejich jednotlivými složkami, popřípadě jaký vliv má hospodaření s aktivy na likviditu a rentabilitu (Růčková, 2019, s. 70).

V této práci jsou rozebrány ukazatele obrat aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a také doba obratu zásob. Veškeré ukazatele jsou detailněji popsány níže.

Obrat aktiv

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Obecně však lze říci, že čím vyšší je hodnota, tím je to lepší pro společnost. Pokud by ukazatel měl nízký výsledek, dá se předpokládat, že společnost neefektivně využívá svůj majetek a má neúměrnou majetkovou vybavenost. Hodnota ukazatele je také odvíjena od odvětví, ve kterém podniká (Knápková, 2017, s. 107-108).

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

Vzorec 7: Obrat aktiv
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 107)

Doba obratu pohledávek

Ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou musí společnost čekat, než dostane od svých odběratelů zaplacení. Tato doba je od samotného okamžiku prodeje na obchodní úvěr do obdržení platby od odběratelů. Výslednou hodnotu lze srovnat s oborovým průměrem odvětví. Pokud je hodnota vyšší znamená to pro společnost vyšší náklady spojené s potřebou úvěrů (Knápková, 2017, s. 108).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \times 360}{tržby} [dny]$$

Vzorec 8: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

Doba obratu závazků

Vyjadřuje dobu, za jak dlouho společnost uhradí své závazky, a to od doby jejich vzniku. Hodnota ukazatele by měla dosáhnout minimálně na hodnotu ukazatele doby obratu pohledávek. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by to negativně ovlivnit likviditu společnosti (Knápková, 2017, s. 109).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \times 360}{tržby} [dny]$$

Vzorec 9: Doba obratu závazků
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

Doba obratu zásob

Ukazatel udává dobu, která je potřebná pro transformaci peněžních fondů před výrobky zpět do peněžní podoby. Zde je namístě porovnání s odvětvím (Knápková, 2017, s. 108).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby \times 360}{tržby} [dny]$$

Vzorec 10: Doba obratu zásob
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

2.2.4 Zadluženost

V případě zadluženosti je potřeba brát ohled na to, v jakém odvětví společnosti podniká. Ukazatele tohoto typu lze brát jako detektor toho, jakou výši rizika na sebe společnost převzala danou strukturou jejího vlastního kapitálu a cizího kapitálu. Určitá výše zadlužení je pro společnost dobrá, jelikož cizí kapitál je zpravidla levnější než ten vlastní. Nastává zde daňový efekt (daňový štít) jelikož úroky z cizího kapitálu mohou ponížít daňové zatížení společnosti a pokud je úrok součástí nákladů, sníží tak zisk a tím i částku daní, jelikož ze zisku je daň vypočítána (Knápková, 2017, s. 87).

V rámci zadluženosti jsou zde popsány ukazatelé celková zadluženost, koeficient samofinancování, míra zadluženosti, úrokové krytí a doba splacení dluhů.

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí od 30 % do 60 % (Knápková, 2017, s. 88).

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

Vzorec 11: Celková zadluženost

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 88)

Koeficient samofinancování

Díky tomuto ukazateli lze analyzovat, zda a jak je sledovaná společnost opatřena vlastním financováním. Jedná se o jeden z důležitých ukazatelů zadluženosti (Růčková, 2019, s. 68).

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

Vzorec 12: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Míra zadluženosti

Jedná se o poměření cizího a vlastního kapitálu. Tento ukazatel může být využíván bankovními institucemi v případě žádosti o úvěr, zde může být rozhodující jeho časový vývoj, zda má trend klesající, či rostoucí (Knápková, 2017, s. 89).

Ukazatel by měl dokazovat hodnoty mezi 80 a 120 %. Pokud těchto hodnot dokazuje, jedná se o stabilní společnost. Zde je však potřeba brát v potaz více faktorů, například vývoj společnosti, nebo vztah k věřitelům (Dluhošová, 2008, s. 75).

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

Vzorec 13: Míra zadluženosti

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 89)

Úrokové krytí

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele jsou důležité pro věřitele. Hodnoty udávají, kolikrát je zisk větší než samotné úroky. Tím zjistíme, jak velký finanční bezpečnostní polštář, který je zapotřebí k pro věřitele, společnost vlastní (Růčková, 2019, s. 68-69). Doporučené hodnoty úrokového krytí se pohybují přes 5 (Knápková, 2017, s. 90).

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

Vzorec 14: Úrokové krytí

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Doba splácení dluhů

Pomocí tohoto ukazatele lze vyjádřit, kdy bude společnost schopna splatit své dluhy pomocí svých sil. Hodnoty jsou optimální, pokud mají klesající trend (Knápková, 2017, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec 15: Doba splacení dluhů

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 90)

2.2.5 Analýza soustav ukazatelů

V literatuře lze najít dvojího rozdělení soustav ukazatelů, na bankrotní a bonitní modely. Tato práce se zaměří na bankrotní modely, především Z-skóre (Altmanův model) a Index IN05. Oba zmíněné modely jsou níže popsány. Bankrotní modely se zaměřují na analýzu společnosti a identifikace, zda jí v blízké době nehrozí bankrot.

Z-skóre (Altmanův model)

Jedná se o nejznámější a také nejpoužívanější model. Proces je zhotovení analýzy a výpověď o finanční situaci společnosti. Zhodnocení situace je na základě doporučených hodnot. Pokud je hodnota Z vyšší než 2,99 má společnost uspokojivou finanční situaci, pokud dosahují hodnoty rozmezí od 1,81 až 2,99 má tzv. nevyhraněnou situaci a pokud jsou hodnoty Z nižší než 1,81 značí to, že má společnost silné finanční problémy (Knápková, 2017, s. 132).

$$Z - \text{skóre} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$$

Vzorec 16: Z-skóre

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 132)

Kde X_1 = pracovní kapitál/aktiva;

X_2 = nerozdělené zisky/aktiva;

X_3 = EBIT/aktiva;

X_4 = tržní hodnota vl. kapitálu/cizí zdroje;

X_5 = tržby/aktiva (Knápková, 2017, s. 132).

Index IN 05

Model je sestaven Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumairem pro podmínky ČR, model byl přepracován a aktualizován až k podobě IN 05, která vznikla v roce 2005.

Aktualizace se týkala i hodnocení modelu. Doporučené hodnoty jsou IN je větší než 1,6 pro fakt, že společnost tvoří hodnotu. Hodnoty, které jsou pod 0,9 značí fakt, že společnost netvoří hodnotu žádnou. Pokud jsou výsledky v rozmezí 0,9 až 1,6 jedná se o takzvanou šedou zónu (Knápková, 2017, s. 134).

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Vzorec 17: Index IN05
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 134)

Kde A = aktiva/cizí zdroje;
B = EBIT/nákladové úroky;
C = EBIT/aktiva;
D = výnosy/aktiva;
E = oběžná aktiva/krátkodobé závazky (Knápková, 2017, s. 134).

2.3 Strategická analýza

V rámci této kapitoly jsou vymezena teoretická východiska, která napomáhají pochopit problematiku strategické analýzy, konkrétně SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, McKinseyho „7S“ a závěrečné analýzy všech analýz SWOT.

2.3.1 SLEPTE

Jedná se o analýzu vnějšího (makroprostředí) společnosti. SLEPTE analýza bývá často nazývána také PESTLE, STEEP apod. Obsahově se ale nemění, pouze jsou přeházené složky analýz. Pomocí SLEPTE analýzy je dosahováno identifikace hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí společnosti, konkrétně v sociálním, legislativním, ekonomickém, politickém, technologickém a environmentálním prostředí (Grasseová, 2013, s. 33).

Analýza poskytuje společností vhodnou strukturu aspektů, které je vhodné prověřovat. Jelikož se však jedná o aspekty, které se vyskytují ve vnějším prostředí, společnost má minimální nebo žádnou možnost jakkoliv na tyto faktory působit a to i za předpokladu, že značně ovlivňují fungování samotné společnosti (Grasseová, 2013, s. 33-34).

Grasseová proto tvrdí, že je velmi důležité, aby měla společnost co nejlepší přehled o vývoji těchto faktorů a byla tak připravena na příležitosti ale i hrozby vyplývající z vývoje zmíněných faktorů (Grasseová, 2013, s. 34).

Sociální

Faktory v této oblasti jsou specifické množstvím vlastností, na které by se měla společnost zaměřit. Mezi základní patří především demografické charakteristiky, charakteristiky trhu práce a společensko-kulturní prostředí. Hlavní demografickou silou, kterou by se společnost měla zabývat je populace a její vývoj. Je to populace, která tvoří jak trh, tak i pracovní sílu. Společnost by měla mít přehled o populaci z více aspektů jako například věk, vzdělání, vývoj rodin a domácností, poměr pracujících a podobně. Co se týče společensko-kulturního prostředí, zde by se měla společnost zaměřit na fakt, že její hodnoty, názory a postoje působí na preference jejích zákazníků a ovlivňují jejich vkus (Grasseová, 2013, s. 35).

Legislativní

Změny v rámci legislativních požadavků musí společnost průběžně zkoumat, aby se mohla přizpůsobovat změnám. Tato oblast může přinést také své hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit každodenní fungování společnosti jak pozitivně, tak negativně. Grasseová doporučuje oblasti aktuální legislativy, pro společnost to je zákoník práce, občanský a obchodní zákoník, legislativní omezení apod. Dále připravované změny v uvedených oblastech legislativy. A také ostatní faktory, kterými jsou například vymahatelnost práva, autorská práva, patenty, práce soudů apod. Společnost může mít své vlastní oddělení nebo jednoho pracovníka, který dohlíží na legislativní aspekty, které ovlivňují společnost a také na změny, které se v rámci legislativy chystají (Grasseová, 2013, s. 36).

Ekonomické

V okolí společnosti vznikají příležitosti a hrozby z ekonomického růstu, který má na ně přímý dopad. Je tedy potřeba aby společnost zkoumala ekonomické trendy, které ji ovlivňují pozitivně, či negativně. V rámci monitorování ekonomických příležitostí a hrozeb je doporučeno zkoumat oblasti makroekonomických ukazatelů jako je míra inflace, HDP, rozpočtový přebytek a deficit a směnné kurzy. Také daňový systém například daňové sazby, ale také vývoj těchto sazeb. A také přístup k finančním zdrojům a to například úvěrové podmínky, úvěrové náklady nebo bankovní systém (Grasseová, 2013, s. 34-35).

Politické

I politické prostředí přináší příležitosti a hrozby, které ovlivňují společnost negativně či pozitivně. Tyto příležitosti a hrozby je potřeba zkoumat, vyhodnotit a implementovat do plánování společnosti, jelikož jimi bude zasáhnuta. V této oblasti je potřeba zacílit na míru politické stability a zkoumat formu vlády, politické strany jak koaliční, tak opoziční a také klíčové instituce a politické osobnosti. Dále faktory politicko-ekonomické což jsou především postoje k soukromým a zahraničním investicím, postoje ke komerčnímu sektoru a státní organizaci. Také je potřeba sledovat vnější vztahy což jsou vztahy k zahraničním regionům a jejich případné konflikty. V neposlední řadě je také potřeba sledovat politický vliv zájmových skupin, a to jak se silným vlivem, tak i těch se slabým vlivem (Grasseová, 2013, s. 34).

Technologické

Společnost, která by ignorovala vývoj v tomto prostředí má velmi malý potenciál, že udrží svoji existenci. Proto je tato oblast velmi důležitá. Je charakteristická především tempem změn a velkým množstvím příležitostí k inovacím ale také různě vysokými rozpočty na vývoj a výzkum a zvýšenou regulací technologických změn. Faktory této oblasti, které Grasseová doporučuje sledovat jsou především podpora výzkumu a vývoje a prostředky, které by mohly být uvolněny na základní a aplikovaný výzkum. Dále také celková technologická úroveň, a to jak daného odvětví, tak i regionu. Nové objevy a vynálezy, rychlost technologických změn apod (Grasseová, 2013, s. 35).

Environmentální

Toto prostředí je poslední dobou velmi aktuální téma, jelikož se dokazuje, jak společnosti negativně ovlivňuje životní prostředí, proto by se na něj měla společnost zaměřit především. Požadavky na ohleduplnosti společností vůči životnímu prostředí a jeho udržování jsou stále přísnější. Dodržování těchto legislativních změn jsou společnosti vnímány pozitivně, pokud však společnost nejde tímto směrem, je vnímána negativně a je za toto chování sankciována. I toho odvětví nabízí své příležitosti, ale i hrozby, které pozitivně či negativně ovlivňují každodenní fungování společnosti. Je proto potřeba sledovat faktory jako například environmentální legislativu a její plánované změny, činnosti různých stran, které tlačí proti poškozování životního

prostředí, vývoj dostupnosti a cen surovin a energií a míru znečištění v daném regionu (Grasseová, 2013, s. 36).

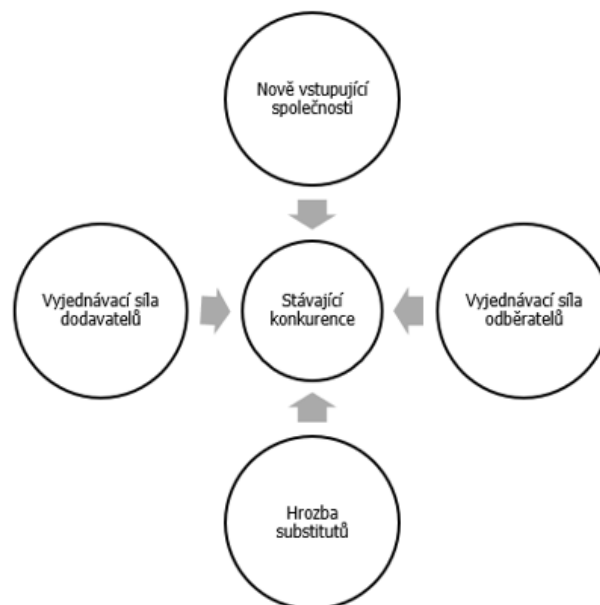
2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Michael E. Porter zastává myšlenku, že konkurence není tvořena pouze stávající konkurencí, ale je vnímána jako „rozšířené soupeření“ a je potřeba konkurenci chápat v širším měřítku jako spolupůsobení pěti hybných sil kterými jsou:

- stávající konkurence,
- nově vstupující podniky
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitutů produktů či služeb.

Všech pět zmíněných hybných sil na sebe vzájemně působí, takže změna jedné může znamenat změnu ostatních (Grasseová, 2013, s. 40-43).

Konkurence volí takovou strategii, aby získala postavení, kdy bude nejlépe čelit konkurenci. Nebo tak, aby působení obrátila ve svůj prospěch (Grasseová, 2013, s. 40).



Obrázek 5: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 103)

Obrázek číslo 5 zobrazuje, jak na sebe výše zmíněné hybné síly Porterova modelu pěti sil působí.

Stávající konkurenti

V tradičním pojetí je konkurence brána pouze jako konkurence mezi společnostmi. Společnosti spolu poté bojují prostřednictvím snižování cen, reklamními kampaněmi, novými výrobky, nebo zlepšováním svých služeb které poskytují. V rámci stávající konkurence je míra soupeření vysoká, pokud je tempo růstu odvětví pomalé. V případě, že jsou bariéry při opuštění odvětví značné. Také za předpokladu že v odvětví existuje mnoho konkurentů, popřípadě jsou si rovni jak velikostí, tak silou. Posledním předpokladem je síla spojení konkurentů s odvětvím a předpoklad, zda se hodlají stát leadery tohoto odvětví (Grasseová, 2013, s. 41).

Nově vstupující podniky

Společnost by měla mít přehled jak o stávajících konkurentech, tak o potencionálních, kteří předpokládají nebo se snaží o vstup do odvětví. Vstup nových konkurentů do odvětví znamená pro společnost snížení podílu na trhu, ale také navýšení nových kapacit od nově vstupujících společností. Oba předpoklady mohou vést k nárůstu nákladů nebo ke stlačení cen, které může ústít ke snížení ziskovosti společností v daném odvětví. Hrozba nově vstupujících konkurentů do odvětví je odvozena od bariér vstupu do odvětví a také od reakce již přítomných společností. V případě, kdy je pouhé minimum malých bariér vstupu do odvětví a interakce již stávajících společností je téměř nulová, v tom případě je hrozba vstupu nově příchozích společností vysoká. Pokud by však byly bariéry značné a interakce stávajících společností také, potom je hrozba nově vstupujících společností nízká (Grasseová, 2013, s. 41).

Bariéry vstupu do odvětví mohou být úspory z rozsahu. Jedná se o **velikost rozsahu výroby**, se kterou je nově příchozí společnost nucena vstoupit na trh. Pokud vstoupí na trh s menším rozsahem, může to mít za následek vystavení cenovému znevýhodnění. Ať už je společnost vystavena vysokým úsporám, či naopak, v obou případech jde o posílení bariéry vstupu. Další bariérou je **loajalita ke stávajícím podnikům v odvětví**. Společnosti přítomné v odvětví mají po většinu případů vytvořenou základnu loajálních zákazníků. Proto by musela nově vstupující společnost vynaložit větší množství nákladů, aby přesvědčila zákazníky k přestupu od jejich stávajících obchodních partnerů. **Přechodové náklady** značí další bariéru vstupu do odvětví. V případě přechodu od jednoho dodavatele k druhému je zapotřebí vynaložit náklady,

kteří v tomto případě vznikají, těmi jsou přechodové náklady. Koncový zákazník tyto náklady nijak extra nepocítí, avšak odběratel už ano. V tomto případě se může jednat o změnu dodavatele s kterou se váží náklady z přeškolení zaměstnanců, změna designu produkce a podobně. **Kapitálovou náročností** rozumíme počáteční náklady při vstupu do odvětví, pokud jsou vysoké, je kapitálová náročnost vysoká a snižuje tak hrozbu vstupu do odvětví. Pokud jsou však náklady nízké, hrozba vstupu do odvětví klesá. Další bariérou je **přístup k distribučním kanálům**, kdy musí nově vstupující společnost zajistit maloobchodní nebo velkoobchodní kanály své produkce, přičemž tyto kanály už mohou být obsazeny společnostmi, které už v odvětví jsou. Opět by musela nově příchozí společnost vynaložit velké množství nákladů pro získání těchto kanálů pro svoji produkci. Poslední bariérou jsou **výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu**. Jedná se například o výhodném přístupu k surovinám, výhodnou polohu, vládní subvence, vlastnictví technologie výroby a podobně (Grasseová, 2013, s. 41-42).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud je dodavatel silný, může získat část výnosů odvětví pro sebe, to může být způsobeno jak navýšením cen dodávané produkce, tak snížením kvality této produkce. Tato vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud na trhu existuje jen pár dodavatelů, přičemž odběratelů je velké množství. Dalším předpokladem vysoké vyjednávací síly je neexistence substitutů dodávané produkce. V případě že odběratelé nejsou významným zákazníkem dodavatelů, také pokud je dodávaný produkt důležitým či dokonce klíčovým vstupem odběratelova produktu. A pokud jsou přechodové náklady k jinému dodavateli vysoké (Grasseová, 2013, s. 42).

Vyjednávací síla odběratelů

V případě odběratelů je to obdobně jako u dodavatelů, ti jsou schopni pojmout část hodnoty která je vytvořena v odvětví a to hlavně z důvodu tlaku na ceny nebo zvyšováním kvality produkce. Míra vyjednávací síly odběratelů je vysoká, pokud existuje málo odběratelů nebo jen malá část odběratelů nakupuje značnou část celkového objemu produkce. Dále jsou produkty standardní a odběratel je může zakoupit u jiných dodavatelů. Také pokud představují nakupované produkty větší část nákladů odběratelů, kteří v této situaci silně tlačí na snížení cen nakupované produkce.

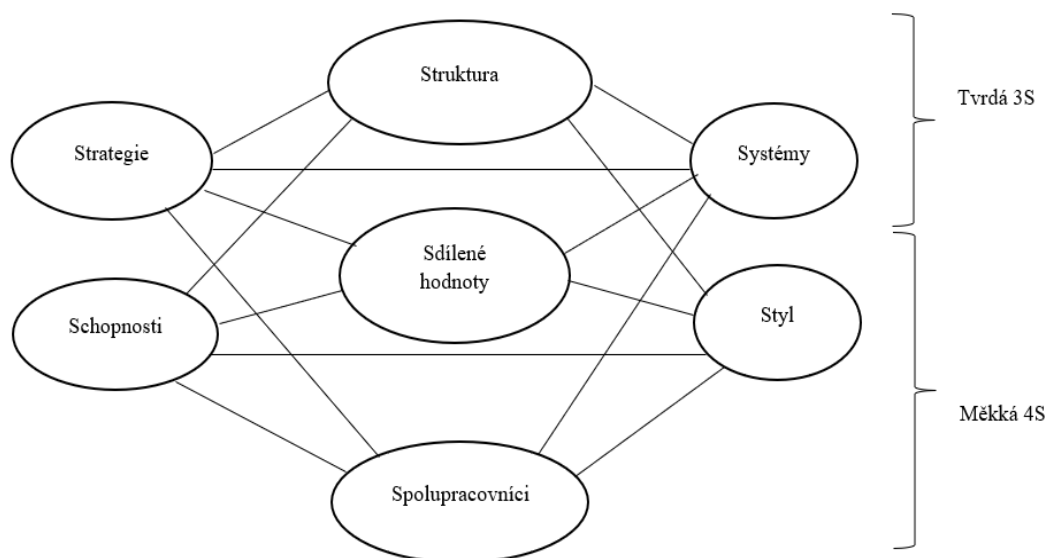
Dalšími atributy pro vysokou vyjednávací sílu jsou nízké přechodové náklady a fakt že odběratel dosahuje nízkého zisku, přičemž ho tato situace nutí tlačit na snížení cen těchto produktů (Grasseová, 2013, s. 42-43).

Hrozba substitutů produktů či služeb

Konkurence mezi subjekty není pouze při stejné produkci, ale i při produkci produktů, které se substituují. Hrozba substitutů produktu či služeb v odvětví je vysoká, pokud jsou přechodové náklady zákazníka při přechodu na substituující produkt nízké a také v případě, že jsou substituty vyráběné v odvětví, kde je dosahováno vysokého zisku (Grasseová, 2013, s. 43).

2.3.3 Model „7S“ McKinsey

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí společnosti. Je zde analyzováno sedm složek, konkrétně strategie, struktura, systémy, styl práce a vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty ve společnosti. Mallya uvádí, že společnosti musí dávat pozor na každý ze sedmi faktorů a brát v potaz jejich provázanost. V případě, že by se zhroutil jeden z faktorů, může to způsobit zhroucení všech ostatních (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek 6: Model "7S" firmy McKinsey
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007, s. 73)

Tři horní faktory strategie, struktura a systémy se označují jako „tvrdá 3S“. Dolní strana zbylých čtyř faktorů – spolupracovníci, schopnosti, styl, sdílené hodnoty se nazývá „měkká 4S“. Tyto čtyři faktory mají méně hmatatelnou formu, jedná se o faktory s povahou kulturní (Mallya, 2007, s. 74).

Strategie vyjadřuje, jakým způsobem společnost dosahuje svojí stanovené vize. A také jak reaguje na hrozby a příležitosti v odvětví ve kterém působí.

Struktura udává organizační uspořádání ve společnosti, a to jak z pohledu nadřízenosti, podřízenosti, sdílení informací, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami apod.

Systémy zahrnují úkony jak formální, tak neformální, pomocí kterých společnost řídí každodenní aktivity. Zahrnují například kontrolní systémy, manažerské informační systémy, systémy alokace zdrojů, komunikační systémy apod.

Spolupracovníci jsou chápáni jako lidské zdroje dané společnosti, dále také jejich rozvoj, školení, motivace, funkce, vztahy mezi nimi apod.

Schopnosti jsou myšleny jako znalosti a kompetence profesí, které společnost oplývají. Jedná se o to „co dělá organizace nejlépe“. Pro to aby se pracovníci chtěli vzdělávat a růst na svých pozicích je jim potřeba vytvořit prostředí kde to bude možné.

Styl dané společnosti udává, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.

Sdílené hodnoty a jejich tvorba souvisí s vizí společnosti a jsou klíčové pro tvorbu dalších aspektů. Díky vizi by měli všichni ve společnosti pochopit, čeho chce společnost dosáhnout a také důvod proč toho chce dosáhnout. Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, principy a ideje, které respektují jak pracovníci ve společnosti, tak i skupiny zainteresované vůči společnosti (Mallya, 2007, s. 74-75).

2.3.4 SWOT

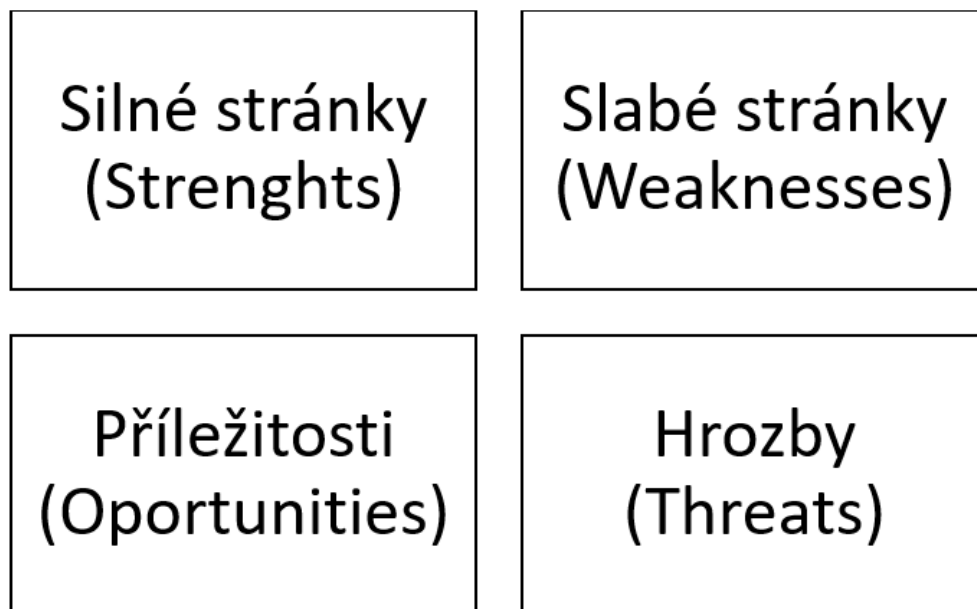
SWOT analýza původně složená ze dvou analýz a to SW a analýzy OT. Jakubíková doporučuje začít s analýzou OT – příležitostí a hrozeb, která analyzuje makroprostředí (faktory politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické atd.) a mikroprostředí (konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.). Dalším krokem je analýza SW

kteřá analyzuje vnitřní prostředí společnosti (cíle, procedury, systémy, organizační struktura, management, atd.) (Jakubíková, 2013, s. 129).

Analýza zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované společnosti. Zjištěné faktory jsou poté rozřazeny podle hodnocení do čtyř kvadrantů:

- kvadrant S (strenghts) Silné stránky,
- kvadrant W (weaknesses) Slabé stránky,
- kvadrant O (oportunities) Příležitosti,
- kvadrant T (threats) Hrozby (Hanzelková, 2017, s. 137).

viz obrázek SWOT analýza číslo 7.



Obrázek 7: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 129)

SWOT analýza bude následovně i ohodnocena. V rámci silných a slabých stránek bude použita kladná stupnice hodnot a to od 1 do 5. S tím, že hodnota 5 značí nejvyšší spokojenost, přičemž hodnota 1 značí spokojenost nejnižší.

Dále u slabých stránek a hrozeb bude použita záporná stupnice hodnot. Od -1 která bude značit nejnižší nespokojenost až -5 která bude značit nejvyšší nespokojenost.

Další fází bude doplnění váhy ke každému faktoru, kdy bude ke každému sloupci přiřazena váha. Doplnění se musí řídit těmito pravidly:

1. součet vah musí být roven 1 (v rámci stejné kategorie)
2. čím vyšší je číslo, tím důležitější položka je (v rámci kategorie) a naopak.

Posledním krokem bude vynásobení hodnot váhy a hodnot hodnocení. Poté dojde k součtu každé položky vynásobených hodnot. Dále sečteme slabé a silné stránky (interní) a příležitosti a hrozby (externí). A nakonec vypočítáme konečnou bilanci celé SWOT analýzy (Dědková, 2012).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

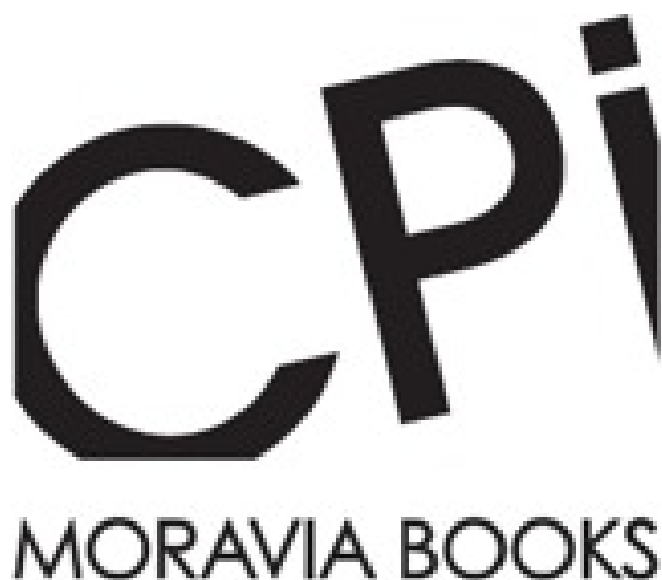
Třetí kapitola obsahuje představení vybrané společnosti. Zobrazení její organizační struktury a také její stručnou historii. Dále stanovení předmětu podnikání včetně jmenovitého seznamu portfolia jejích výrobků a služeb, které společnost nabízí. Další část je tvořena analýzou vybraných finančních ukazatelů konkrétně likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Konec finanční analýzy tvoří analýza soustav ukazatelů Z-skóre a IN 05 a je zakončena zhodnocením celé finanční analýzy. Následuje další část, která je tvořena strategickou analýzou vybrané společnosti, kterou tvoří SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho „7S“ analýza a vše je zakončeno SWOT analýzou která nastíní silné, slabé stránky, také příležitosti a hrozby sledované společnosti a stručným zhodnocením celé situace.

3.1 Představení společnosti

Pro diplomovou práci je vybrána společnost CPI Moravia Books, s.r.o. Společnost se zabývá především knihtiskem. Sídli v Pohořelicích, které se nacházejí 27 kilometrů od Brna. Společnost je součástí francouzské skupiny, která byla založena v roce 1996. Celá skupina vyrobí až 400 miliónů knih za rok. Má 15 tiskáren v pěti evropských zemích. Spolupracuje s 2 000 zákazníky ve více než 17 zemích světa a zaměstnává okolo 2 500 zaměstnanců. Detailnější informace o společnosti budou popsány níže (O nás, 2022).

Obchodní firma:	CPI Moravia Books, s.r.o.
Sídlo:	Brněnská 1024, 691 23 Pohořelice
IČ:	639 97 703 (Výpis z obchodního rejstříku, 2021)
DIČ:	CZ63997703 (Údaje o subjektech DPH, 2021)
CZ-NACE:	58110: vydávání knih, 69200: Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARESV, 2021)
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

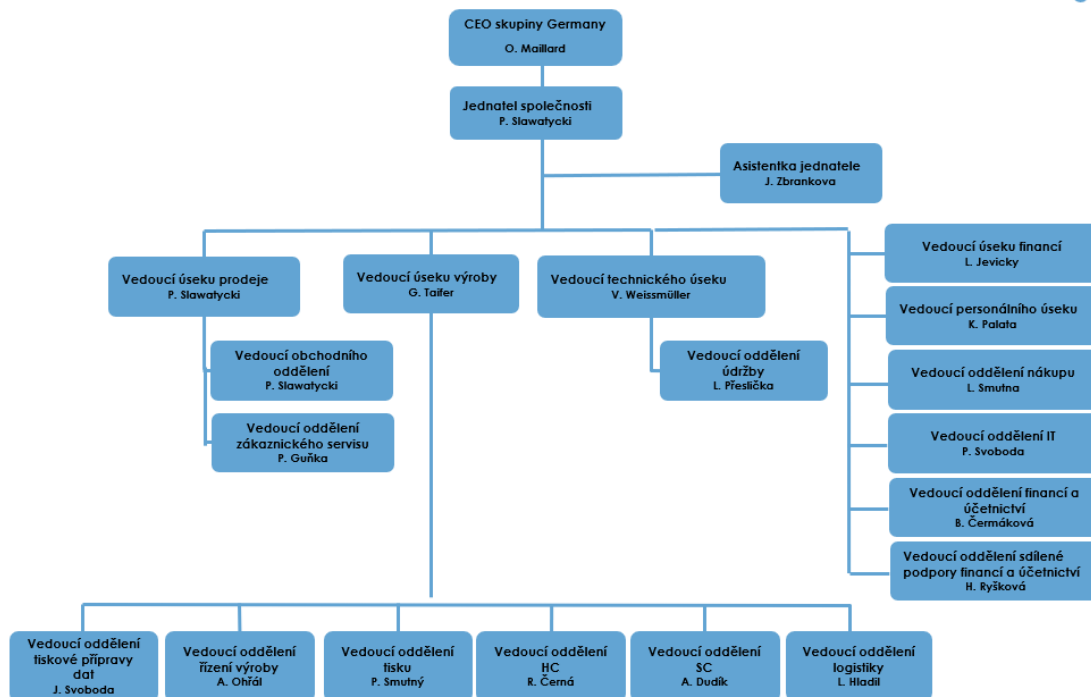
Datum vzniku a zápisu:	25. září 1995
Jednatelé:	Paweł Janusz Sławatycki, Olivier Maillard
Základní kapitál:	25 000 000 Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (Výpis z obchodního rejstříku, 2021).
Počet zaměstnanců:	301 stálých zaměstnanců (Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020).



Obrázek 8: Logo společnosti
(Zdroj: CPI Moravia Books s.r.o., 2019)

Organizační struktura

Organizační struktura – CPI Moravia Books s.r.o.



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Firemní prezentace, 2021)

Historie společnosti

Společnosti CPI Moravia Books s.r.o. je součástí francouzské skupiny CPI, která vznikla ve Francii v roce 1996. Skupina CPI má po celé Evropě až 16 tiskáren. Tím se zasloužila o titul jednoho z hlavních hráčů na evropském tiskovém trhu (O nás, 2022).

Samotná společnost CPI Moravia Books, s.r.o. má však vznik a zápis datovaný k 25. září 1995 (Výpis z obchodního rejstříku, 2021).

Předmět podnikání

Společnost CPI Moravia Books s.r.o. se zabývá především tiskem knih a knižní vazbou. Její portfolio nabízí širokou škálu produktů i služeb spojené s tiskem.

Společnost je schopna nabídnout služby pro trh Trade publishing, Self Publishing, STMA, který zahrnuje vědecké, technické, lékařské a akademické publikace, ale i jiné podniky pohybující se na různých trzích. Je schopna pojmout návrh na míru pro jakýkoliv trh (Oblasti výroby, 2022).

Portfolio poskytovaných produktů obsahuje především tisk knih a časopisů pro jakýkoliv trh – vědecký, technický, lékařský nebo vzdělávací nakladatele. Společnost uvádí že poskytuje svoje služby pro malé, střední i velké společnosti nehledě na fakt, zda se jedná o nakladatelství nebo o samonakladatele. Jelikož se jedná o široké portfolio služeb a produktů, je společnost ochotna poskytnou konzultaci výroby a zajistit tak nejlepší možnou kombinaci služeb, které zákazník požaduje.

Společnost nabízí flexibilní portfolio produktů, které obsahuje:

- Knihy v pevné vazbě,
- knihy v papírové vazbě,
- adresáře,
- časopisy,
- technické knihy,
- lékařské knihy,
- komerční literaturu,
- tenké papíry,
- volné listy,
- katalogy,
- vzdělávací barevné knihy apod (Produkty, 2022).

Co se týče sortimentu služeb, poskytuje CPI Moravia Books, s.r.o. širokou škálu nabídky, které jejich zákazníkům pomůžou při psaní, návrhu, vizualizaci i objednání jejich knih. Například Highway je jedna z nabízených služeb, která pomáhá zákazníkům s jejich objednávkami prostřednictvím online prostředí. Je zde možnost sledovat proces i komunikace se všemi tiskárnami po celé Evropě. Pomocí doplňku CPI direct může zákazník na internetových stránkách zadávat objednávky, testovat je, nahrávat soubory a sám si vytvořit předběžnou kalkulaci objednávky. Společnost nabízí další škálu služeb (Služby, 2022).

3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V této podkapitole jsou rozebrány jednotlivé vybrané finanční ukazatele. Mezi vybranými jsou ukazatele likvidity konkrétně likvidity běžné, pohotové a hotovostní. Dále ukazatele rentability, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita

tržeb. Dalšími ukazateli jsou obrat aktiv, doba obratu pohledávek a závazků a doba obratu zásob, které spadají do ukazatel aktiv. V neposlední řadě jsou zde i ukazatele zadluženosti, konkrétně celková zadluženost, koeficient samofinancování, míra zadluženosti a doba splacení dluhů. Všechny ukazatele, ke kterým se podařilo vytěžit data, budou porovnány i s oborovým průměrem odvětví, ve kterém sledovaná společnost působí. Oborový průměr je vybrán na základě CZ-NACE. Bohužel pro poslední sledovaný rok 2020 nebyla zveřejněna data a tak nebylo možné vyhodnotit ukazatele a porovnat tak hodnoty sledované společnosti. Poslední částí této podkapitoly je zpracovaná analýza soustav ukazatelů konkrétně Altmanův model (Z-skóre) a Index důvěryhodnosti IN05. Je zde provedeno také grafické zobrazení pro lepší zhodnocení s doporučenými hodnotami těchto modelů.

3.2.1 Likvidita

Díky ukazatelům likvidity lze stanovit schopnost společnosti uspokojení jejích věřitelů. Konkrétně je zde zanalyzována likvidita běžná, pohotová a hotovostní, což lze vidět v tabulce číslo 1. Jsou zde ukazatele pro data z vybrané společnosti, ale i pro data z oborového průměru, a to za celé sledované období 2016 až 2020. Jak už bylo zmíněno, pro rok 2020 nebyly k dispozici data pro oborový průměr, proto nebylo možné tento rok s daty analyzované společnosti zhodnotit.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books a Analytické materiály 2016-2020)

Krát	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,32	2,52	2,76	2,89	3,07
Oborový průměr	0,56	0,70	0,53	0,65	x
Pohotová likvidita	1,11	2,13	2,25	2,41	2,70
Oborový průměr	0,54	0,67	0,51	0,62	x
Hotovostní likvidita	0,29	0,42	0,55	0,75	1,03
Oborový průměr	0,30	0,22	0,20	0,09	x

Běžná likvidita je ukázkou toho, jaký poměr je mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky společnosti. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1,5 až 2,5. Ukazatel běžné likvidity má značně rostoucí trend. meziroční nárůst hodnoty ukazatele v letech 2016 a 2017 je vysoký. Jedná se o nejvyšší

meziroční nárůst běžné likvidity, v dalších letech růst pokračuje, avšak už ne v takovém tempu. V roce 2016 je ukazatel pod doporučenými hodnotami, což může mít za následek sníženou platební schopnost společnosti. Od roku 2017 nabývá však hodnot, které jsou vyšší než hodnoty doporučené, proto je zde namísto konstatovat, že společnost dosahuje jistě přiměřené platební schopnosti. Ve srovnání s oborovým průměrem dosahuje společnost výrazně vyšších hodnot běžné likvidity. Běžná likvidita vpočtena pro celé odvětví nedosahuje v žádném případě doporučených hodnot ukazatele.

Pohotová likvidita má také rostoucí trend. Opět je rok 2016 slabší v porovnání s výsledky dalších let. Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot od 1 až do 1,5. Zde lze vidět, že celé sledované období včetně roku 2016 dosahuje společnost doporučených hodnot, dokonce značně vyšších než těch doporučených. Důsledkem může být kolísavý trend krátkodobých závazků a zvýšení peněžních prostředků, především peněžních prostředků na účtech. I v tomto případě je společnost s porovnáním celého odvětví ve velké výhodě a dosahuje značně vyšších hodnot ukazatele pohotové likvidity, a to v rámci celého sledovaného období.

Ukazatel **hotovostní likvidity** je opět nad doporučenými hodnotami, které se pohybují v rozmezí od 0,2 do 0,5. Nejvyšších hodnot společnost dosahuje v období roku 2020, kdy hodnota dosahuje 1,03, což je až dvojnásobek nejvyšší doporučené hodnoty hotovostní likvidity. Trend je opět rostoucí. I tento ukazatel lze hodnotit jako velmi dobrý. V tomto případě to vypadá že by společnost mohla být nastejno s celým odvětvím. To však platí pouze pro první sledovaný rok 2016 kdy dosahují skoro stejných hodnot hotovostní likvidity. V dalších letech má však sledovaná společnost opět vyšší hodnoty než oborový průměr. Oborový průměr má navíc v tomto ukazateli klesající trend.

3.2.2 Rentabilita

V rámci rentability analyzujeme vybrané ukazatele rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS). Ukazatel je opět srovnán s hodnotami oborového průměru za celé sledované období, kromě dat z období 2020.

Tabulka 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books a Analytické materiály 2016-2020)

v %	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	9,55	7,67	3,67	11,57	18,40
Oborový průměr	10,57	13,45	9,68	14,92	x
ROE	12,88	6,11	4,52	15,27	17,16
Oborový průměr	20,88	48,22	31,21	44,84	x
ROS	5,20	4,17	1,86	6,42	9,82
Oborový průměr	25,84	27,28	24,26	28,61	x

Ukazatel **rentability celkového kapitálu (ROA)** má kolísající trend. v letech 2016 až 2018 má trend klesající, roku 2018 klesl až na hodnotu 3,67 %. Rok 2019 však přináší značný růstový trend ukazatele až na hodnotu 11,57 %, což je skoro čtyřnásobný růst ukazatele oproti roku 2018. Poslední sledované období 2020 vzrostl ukazatel na hodnotu 18,40 %. Což je nejvyšší hodnota za celé sledované období 2016-2020. Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy. Proto lze konstatovat, že zisk je hlavním faktorem kolísavého trendu. Zisk je zde zvolen EBIT, aby se zanalyzovala výkonnost společnosti před zadlužením a také daňovým zatížením. V rámci srovnání s oborovým průměrem lze vidět, že společnost zaostává v případě rentability celkového kapitálu. Celé sledované období dosahuje společnost nižších hodnot ukazatele ROA ve srovnání s oborovým průměrem celého odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů. Rok 2016 přináší třetí nejlepší výsledek za sledované období s hodnotou 12,88 %. Od roku 2016 má ROE klesající tendenci až do roku 2018 kdy dosahuje ukazatel nejhoršího výsledku s hodnotou 4,52 %. Rok 2019 přináší růstový trend až do konce sledovaného období. V posledním roce dosahuje hodnoty 17,16 %. Kolísavý trend je opět způsoben kolísavou tendencí výsledku hospodaření společnosti, kdy v roce 2018 měla nejnižší hodnotu za celé sledované období. Zde je vidět velký výkyv při srovnání ukazatele ROE s oborovým průměrem. Hodnoty jsou rozdílné až o několik desítek procentních bodů. Konkrétně ve sledovaném roce 2017 je rozdíl nejvyšší. Značí to tedy, že společnost zaostává ve výnosnosti jejích vlastních zdrojů v poměru s celým odvětvím. V případě analýzy ukazatelů ROA a ROE lze zjistit, zda je finanční páka kladná, či nikoliv.

Poměřuje se ROE, který musí dosahovat vyšších hodnot než ROA. Finanční páka je kladná v letech 2016, 2018 a 2019 kdy dosahuje ukazatel ROE vyšších hodnot než ROA. V těchto třech zmíněných letech tedy přispívá použití cizího kapitálu společnosti ke zhodnocení jejího vlastního kapitálu.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) opisuje stejný průběh jako předchozí ukazatele rentability. První tři roky sledovaného období 2016 až 2018 má ukazatel klesající trend. Rok 2018 dosahuje nejhorsích hodnot ukazatele za celé sledované období a to pouhých 1,86 %. Rok 2019 přináší růstovou tendenci a poslední sledovaný rok 2020 končí s nejlepší hodnotou ukazatele 9,83 %. I zde je kolísající trend způsoben kolísající tendencí VH společnosti. Zde je ale nižší růstový trend z důvodu zvyšování tržeb, které jsou ve jmenovateli a snižují tak celkovou hodnotu ukazatele ROS. I v tomto případě dosahuje společnost slabších hodnot ve srovnání s oborovým průměrem. Za celé sledované období je to až přes dvě desítky procentních bodů.

3.2.3 Aktivita

Pomocí ukazatelů aktivity lze stanovit, zda společnost efektivně hospodaří jak s jejími aktivy, tak s jejími podpoložkami jako jsou například zásoby, závazky a pohledávky atd. Analyzovány jsou především ukazatele obrát aktiv, doba obratu pohledávek a závazků a doba obratu zásob. Ukazatelé jsou opět srovnány s hodnotami oborového průměru, pokud však byla vytěžena potřebná data pro zvolené ukazatele a sledované období.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books a Analytické materiály 2016-2020)

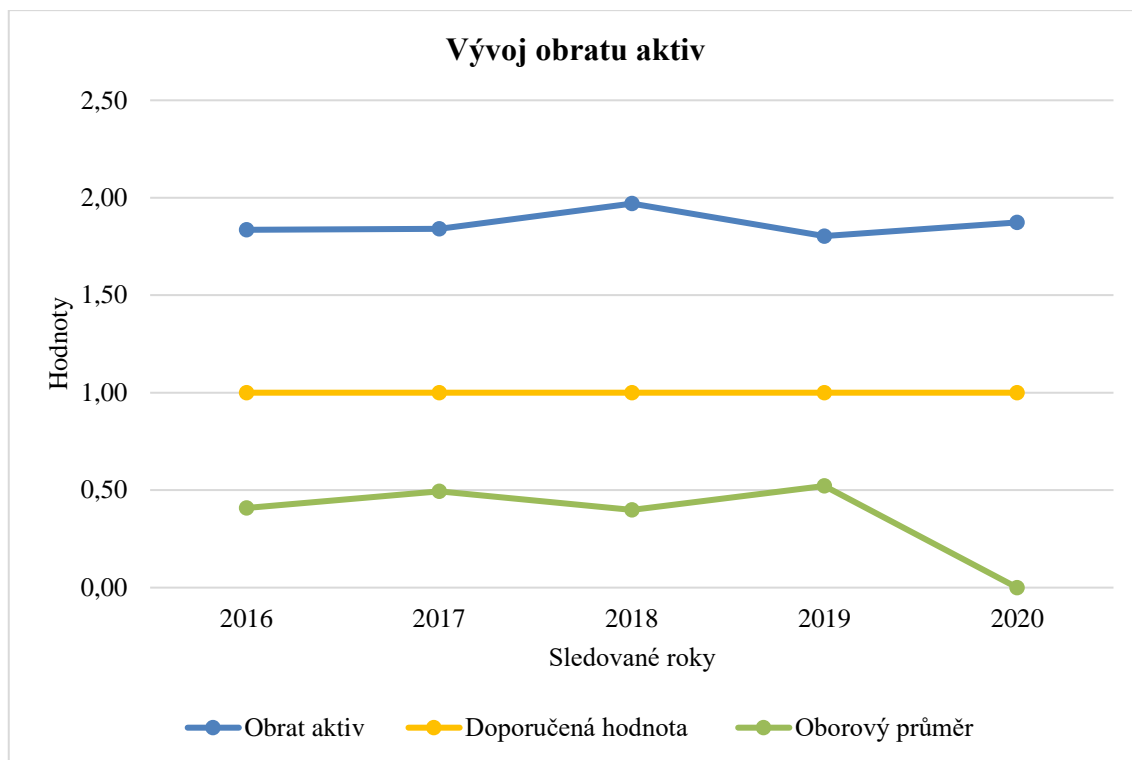
Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Obrát aktiv (krát)	1,84	1,84	1,97	1,80	1,87
Oborový průměr	0,41	0,49	0,40	0,52	x
Doba obratu pohledávek (dny)	63,73	61,32	57,47	67,98	65,91
Doba obratu závazků (dny)	26,38	24,65	25,30	29,54	30,74
Doba obratu zásob (dny)	18,06	15,74	19,92	22,42	14,90
Oborový průměr	7,74	8,40	8,27	7,57	x

Doporučená hodnota ukazatele **obratu aktiv** je 1, čím je ale hodnota vyšší, tím je to pro společnost lepší. Z tabulky číslo 3 lze vidět, že jsou hodnoty ukazatele nad doporučenou hodnotou. Nejvyšších hodnot za celé sledované období dosahuje v roce 2018, počet obrátů aktiv za rok je 1,97 krát, od zmíněného roku 2018 je trend rostoucí. Oborový průměr tohoto ukazatele nedosahuje doporučených hodnot a dosahuje horších výsledků než sledovaná společnost.

Ukazatel doby **obratu pohledávek** udává, za jak dlouho je provedena úhrada faktur vydaných. První tři sledované roky má ukazatel klesající trend, poté je trend kolísající. Nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel roku 2019, kdy je potřeba necelých 68 dní na úhradu faktur vydaných a nejnižších hodnot dosahuje roku 2018, kdy je třeba k úhradě necelých 58 dní. Pro srovnání tohoto ukazatele nebyly k dispozici data z oborového průměru.

V případě ukazatele **doby obratu závazků** se ukáže, jaká je platební schopnost společnosti vůči jejím dodavatelům. První tři sledované roky má ukazatel trend kolísající. Až roku 2019 přijde trend rostoucí. Nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel roku 2020, kdy je potřeba necelých 31 dní na úhradu závazků. Nejnižších hodnot je poté dosahováno v roce 2017, kdy je k úhradě potřeba necelých 25 dní. Pro srovnání tohoto ukazatele nebyly k dispozici data z oborového průměru.

Doba obratu zásob dosahuje také kolísavého trendu v rámci celého sledovaného období. Pouze v letech 2018 a 2019 se objevuje rostoucí trend. Nejnižších hodnot dosahuje ukazatel v roce 2020 s hodnotou 14,90, to znamená, že trvá necelých 15 dní, než se přijaté zásoby přemění zpět do peněžní podoby. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele jsou dosaženy v roce 2019, kdy hodnota dosáhla něco málo přes 22 dnů, to znamená, že než se přijaté zásoby přemění zpět do peněžní podoby, bude to trvat přes 22 dní, což je dle hodnot oborového průměru vyšší hodnota. V rámci sledované společnosti tedy lze říci, že jsou zásoby méně likvidní, než je oborový průměr. Proto je zde prostor s tímto ukazatelem pracovat a zlepšit jeho hodnoty.



Graf 1: Vývoj obratu aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

Graf číslo 1 zobrazuje vývoj ukazatele obratu aktiv v rámci celého sledovaného období a to roků 2016 až 2020. Je zřejmé, že v rámci celého sledovaného období dosahuje vyšších hodnot než těch doporučených. Oborový průměr nedosahuje za celé sledované období ani doporučených hodnot.

3.2.4 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti pomohou nastínit finanční situaci společnosti. Je zde zanalyzován ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, míra zadluženosti a doba splacení dluhů udávána ve dnech. Pro vybrané ukazatele je zde zobrazen i oborový průměr celého odvětví.

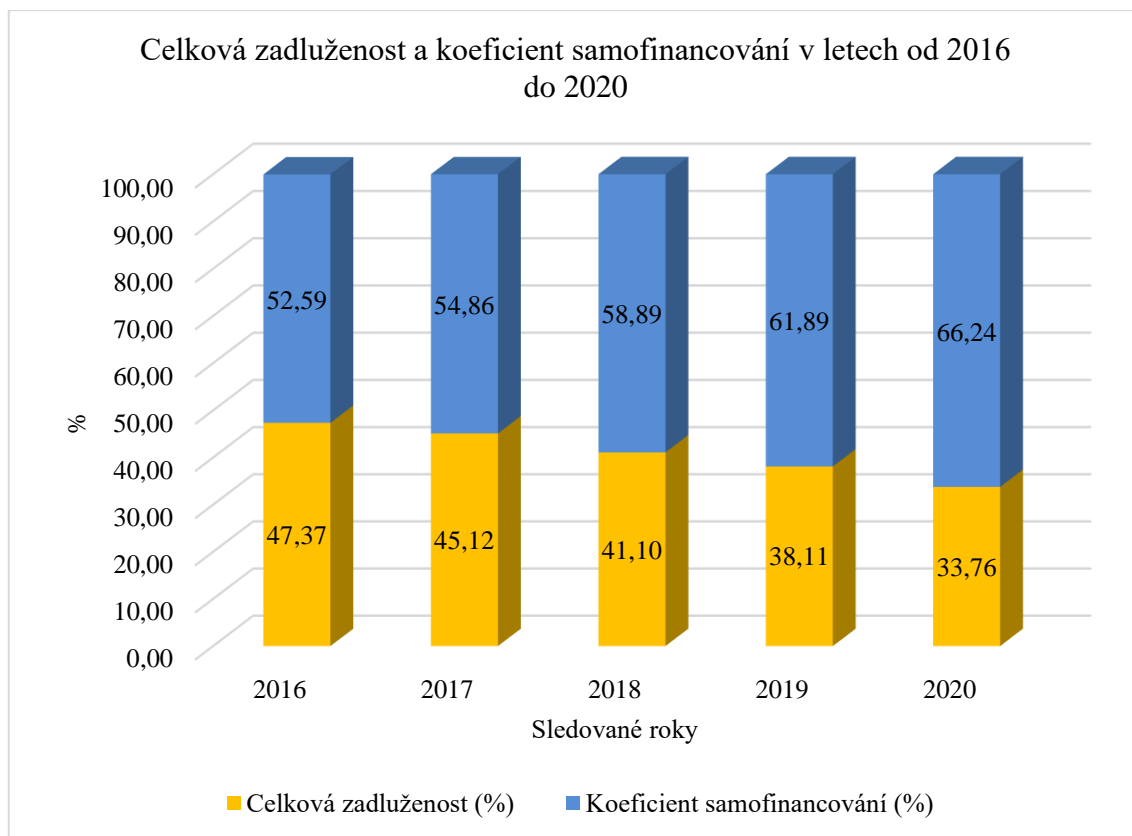
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books a Analytické materiály 2016-2020)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost (%)	47,37	45,12	41,10	38,11	33,76
Oborový průměr	57,41	56,92	58,77	52,23	x
Koeficient samofinancování (%)	52,59	54,86	58,89	61,89	66,24
Oborový průměr	30,21	25,90	23,75	23,78	x
Míra zadluženosti (%)	90,07	82,25	69,79	61,58	50,97
Oborový průměr	190,03	219,80	247,41	219,62	x
Doba splacení dluhů (rok)	4,50	6,16	3,16	2,45	1,85
Úrokové krytí (krát)	34,16	20,90	11,26	65,93	99,27

Ukazatel **celkové zadluženosti** má klesající trend v průběhu celého sledovaného období. Proto roku 2016 dosahuje nejvyšších hodnot a to 47,37 % a roku 2020 už jen 33,76 %. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 30 až 60 %. Hodnoty ukazatele pro oborový průměr mají kolísavý trend. Hodnoty jsou však vyšší než hodnoty sledované společnosti, lze tak konstatovat že celková zadluženost společnosti dosahuje lepších hodnot než celková zadluženost jejího odvětví.

Koeficient samofinancování dosahuje naopak rostoucího trendu, to znamená že se v rámci celého sledovaného období zvyšuje vybavenost vlastním kapitálem. Ukazatel vykazuje v rámci celého sledovaného období za roky 2016 až 2020 růstový trend. V průměru za celé sledované období dosahuje ukazatel necelých 59 %. Takový výsledek ukazatele koeficientu samofinancování svědčí o finanční stabilitě podniku. Pokud jde o hodnoty oborového průměru, zde jsou hodnoty nižší v rámci celého sledovaného období.



Graf 2: Celková zadluženost a koeficient samofinancování za období 2016-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

Graf číslo 2 udává poměr ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Z grafu vyplývá, že celková zadluženost v rámci sledovaného období klesá a koeficient samofinancování se naopak zvyšuje. Oba ukazatele by se měly držet okolo 50%, to je zde dodrženo v rámci prvních třech sledovaných let. Další dva poslední sledované roky vykazují rozlišný poměr. Je zde vidět že koeficient samofinancování převyšuje míru celkové zadluženosti. Tento výsledek značí možnost dalšího financování cizím kapitálem, které by mohla společnost využít pro různé investice do technologií a podobně.

Ukazatel **míry zadluženosti** má klesající trend v rámci celého sledovaného období. Klesající trend je značný. Z roku 2017 na rok 2018 klesl ukazatel až o necelých 13 procentních bodů. Poslední sledovaný rok dosahuje pouhých 50,97 %. Oborový průměr dosahuje značně vyšších hodnot než hodnoty sledované společnosti. Například první sledovaný rok dosahuje ukazatel míry zadluženosti 190,03 %, to je rozdíl přes 100 procentních bodů oproti výsledným hodnotám sledované společnosti. Zatímco

hodnoty ukazatele společnosti mají klesající trend, hodnoty ukazatele oborového průměru mají trend kolísavý.

Doba splacení dluhů udává dobu v letech, kdy dojde ke splacení jeho dluhů za předpokladu neměnného provozního cashflow. Ukazatel dosahuje první tři sledované roky kolísavého trendu. Roku 2017 dosahuje nejvyšší hodnoty za celé sledované období a to 6,16. Zbylé období má ukazatel klesající trend. Nejnižší hodnotu vykazuje rok 2020 kdy je ukazatel roven 1,85, to znamená, že k celkové úhradě dluhů společnosti dojde za necelé 2 roky při neměnném provozním cashflow. Tomuto výsledku přispěl především klesající trend cizích zdrojů, a rostoucí trend jak provozního cashflow, tak i rezerv společnosti.

Ukazatel **úrokového krytí** dosahuje značně vyšších hodnot, než jsou doporučené. Hodnota ukazatele dosahuje v rozmezí celého sledovaného období klesající trend. Nejvyšší hodnotu však dosahuje roku 2020 kdy je jeho hodnota 99,27. To značí, že zisk společnosti převyší placené úroky až 99,27krát. Hodnoty tohoto ukazatele jsou velmi vysoké, jedním z faktorů může být také nízká hodnota úroků.

3.2.5 Analýza soustav ukazatelů

V této podkapitole je provedena analýza soustav ukazatelů. Především vybraných metod Z-skóre a Indexu důvěryhodnosti IN05.

Z-skóre (Altman)

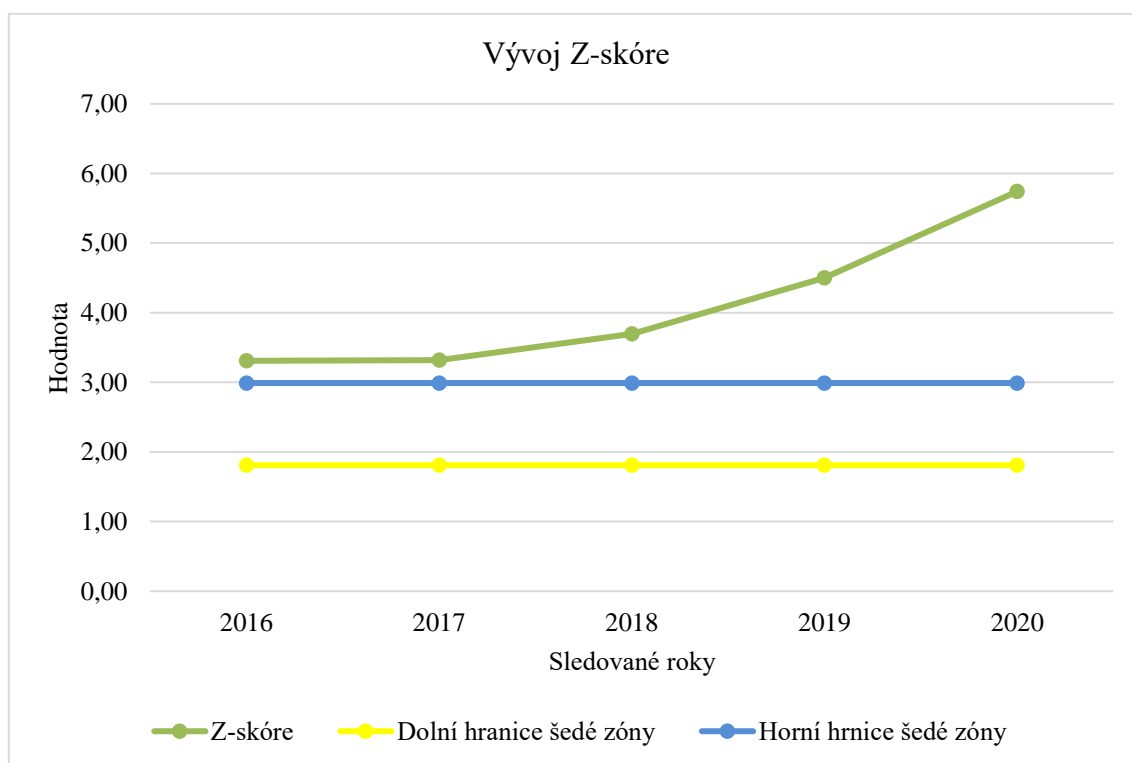
Model vypovídá o finanční situaci sledované společnosti, pokud společnost dosahuje hodnot, které jsou vyšší než hodnoty horní hranice šedé zóny 2,99, má společnost velmi dobrou finanční situaci. Pokud jsou hodnoty v rozmezí 1,81 až 2,99 nemá přímo vyhraněnou finanční situaci. A pokud jsou hodnoty nižší než 1,81 je zde varovný signál že má společnost finanční problémy.

Tabulka 5: Z-skóre (Altman)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
X1	0,14	0,32	0,38	0,44	0,49
X2	0,15	0,18	0,21	0,28	0,37
X3	0,10	0,08	0,04	0,12	0,18
X4	1,30	0,98	1,43	2,31	3,61
X5	1,84	1,84	1,97	1,80	1,87
Z-skóre	3,31	3,32	3,70	4,50	5,74

Tabulka číslo 5 zobrazuje jednotlivé vypočtené váhy a poté celkové Z-skóre za celé sledované období. Trend ukazatele je rostoucí. První tři roky znázorňují postupné zvyšování hodnot, po roce 2018 je ale vzestup hodnot rapidnější. V průběhu celého sledovaného období jsou hodnoty nad horní hranicí šedé zóny. Tento fakt značí že společnost CPI Moravia Books má uspokojivou finanční situaci v rámci celého sledovaného období.

**Graf 3: Vývoj Z-skóre za sledované období 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

Graf číslo 3 zobrazuje grafické znázornění vývoje Z-skóre za celé sledované období 2016 až 2020. Jsou zde znázorněny hranice šedé zóny. Horní hranice má hodnotu 2,99. Spodní hranice šedé zóny má hodnotu 1,81. Z grafu je patrné, že se společnost drží v rámci celého sledovaného období nad horní hranicí šedé zóny 2,99, což značí že její finanční situace je velmi dobrá. První tři sledované roky 2016 až 2018 je finanční situace celkem na hranici, avšak v rámci zbytku sledovaného období prokazuje společnost vyšší růst své finanční situace.

Index IN05

Jedná se o další model, pomocí kterého bude zobrazena finanční situace sledované společnosti. Tento model pracuje s horní hranicí šedé zóny při hodnotách 1,6 a s dolní hranicí při hodnotě 0,9. Pokud jsou hodnoty Indexu větší, jak 1,6, znamená to, že společnost tvoří hodnotu. Pokud je však hodnota indexu pod hodnotou 0,9, hodnotu nevytváří. Pokud je výsledná hodnota indexu v rozmezí těchto hodnot, nachází se společnost v tzv. šedé zóně.

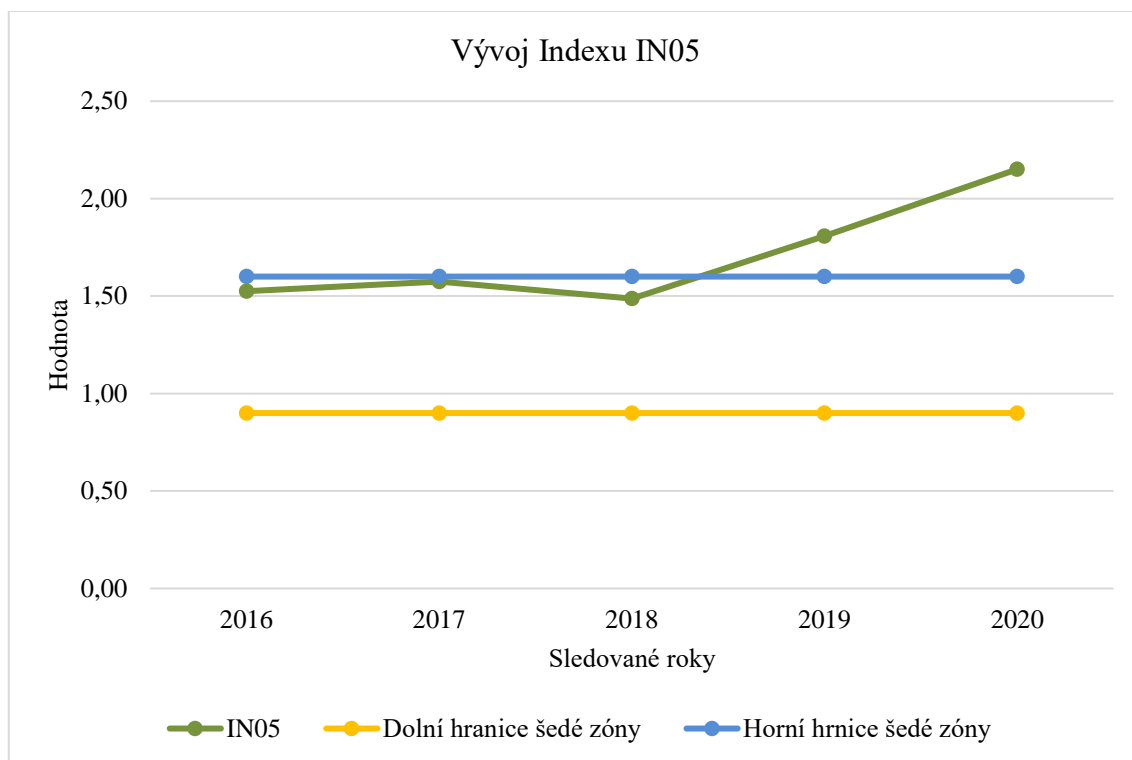
Tabulka 6: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
A	2,11	2,22	2,43	2,62	2,96
B	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
C	0,10	0,08	0,04	0,12	0,18
D	1,87	1,88	1,99	1,84	1,90
E	1,32	2,52	2,76	2,89	3,07
IN05	1,53	1,57	1,49	1,81	2,15

V tabulce číslo 6 je zobrazen výpočet jednotlivých vah Indexu IN05 včetně celkového výpočtu indexu z hodnot sledované společnosti. Společnost dosahuje i v tomto modelu dobrých výsledků. Váha B byla nahrazena fixní hodnotou 9, aby nezkreslovala celkovou hodnotu Indexu IN05. V rámci prvních třech sledovaných let je hodnota v šedé zóně. To znamená, že by se finanční situace společnosti nemusela vyvíjet nejlépe, ale stále se jedná o zónu, která má nevyhraněné výsledky. Každopádně rok 2016 a rok 2017 se pohybují těsně pod horní hranicí šedé zóny. Rok 2018 je v tomto případě nejhorším rokem indexu. I zde se promítla nízká hodnota EBIT za rok 2018,

kteřá snížila hodnotu váhy C a tím tak celkový výsledek Indexu IN05 za rok 2018. Rok 2019 přináší velké zlepšení finanční situace s hodnotou Indexu IN05 1,81. S touto hodnotou se dostává nad šedou zónu a společnost tak v letech 2019 a 2020 tvoří hodnotu dle hodnocení Indexu IN05.



Graf 4: Vývoj Indexu IN05 za sledované období 2016-2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020)

Graf číslo 4 graficky znázorňuje průběh výsledných hodnot indexu IN05 za celé sledované období 2016 až 2020. Jsou zde zobrazeny hraniční hodnoty šedé zóny. V tomto případě je hodnota horní hranice šedé zóny 1,6. Hodnota spodní hranice šedé zóny je v případě Indexu IN05 1,2. Grafické zobrazení lépe nastíní celkové vyhodnocení Indexu, kdy je sledovaná společnost v prvních třech letech v šedé zóně tzv. nevyhraněných výsledků finanční situace a zbylé dva sledované roky se dostává nad horní hranici šedé zóny a vykazuje tak tvorbu hodnoty.

3.3 Souhrnné zhodnocení finanční situace společnosti

V rámci analýzy finanční situace společnosti byla provedena analýza vybraných finančních ukazatelů jejichž výsledné hodnoty byly porovnány s doporučenými hodnotami nebo hodnotami z oborového průměru, které byly vypočítány z dat, které

poskytlo odvětví, ve kterém společnost působí. Bohužel pro rok 2020 zde nebyly zveřejněny data, proto nelze rok 2020 porovnat s hodnotami oborového průměru. Konkrétně byly vybrány ukazatele likvidity, vybrána byla běžná, pohotová i hotovostní likvidita. Společnost CPI Moravia Books má velmi dobré výsledky hodnot likvidity, a to při porovnání s doporučenými hodnotami z teoretického východiska, tak i při porovnání s oborovým průměrem.

V další části byla zanalyzována rentabilita společnosti. I zde došlo ke zhodnocení výsledků a porovnáním s oborovým průměrem. V tomto případě však nedopadla společnost CPI Moravia Books, s.r.o. už tak dobře po porovnání. Byly zanalyzovány ukazatele rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Při porovnání s oborovým průměrem si v rámci ROA společnost nevede špatně, avšak dosahuje nižších hodnot než odvětví, ve kterém působí. Co se ROE týče, výsledky hodnot jsou horší. Zde se organizace liší od svého odvětví až o několik desítek procentních bodů. A při ukazateli ROS je to situace velmi podobná, i horší. I v tomto případě dosahuje společnost horších hodnot rentability než její odvětví. Opět i o dvě desítky procentních bodů. Co se rentability týče, lze zhodnotit rok 2018 jako nejhorší.

Hodnoty ukazatelů aktivity byly hodnoceny také dobře. Ukazatel obrat aktiv splňuje doporučených hodnot a společnost je na tom značně lépe než její odvětví. Doba obratu pohledávek je v průměru 63 dnů. Pokud by byla hodnota tohoto ukazatele vyšší, organizace by měla brát v potaz určité kroky, které zrychlí inkaso pohledávek. Dalším ukazatelem je doba obratu závazků, zde je průměrná doba úhrady 27 dní. Z těchto výsledných hodnot lze vyčíst, že společnost hradí své závazky dříve, než jsou jejími věřiteli uhrazeny pohledávky vůči ní.

Zadluženost tvoří další část analýzy. V této oblasti společnost dosahuje velmi dobrých výsledků. Jak srovnáním s doporučenými hodnotami, které vychází z teorie, tak i s porovnáním s oborovým průměrem. Celková zadluženost má klesající trend v rámci celého sledovaného období. Koeficient samofinancování naproti tomu trend rostoucí. Oba ukazatele dosahují doporučených hodnot, které jsou okolo 50 %. V dalších sledovaných letech však hodnota celkové zadluženosti klesá a tak se otevírá možnost společnosti financování nových investic cizím kapitálem. Taktéž míra zadluženosti

dokazuje otevření možností investování, jelikož dosahuje velmi nízkých hodnot a to jak z pohledu doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí od 80 až 120 %, tak i při porovnání s oborovým průměrem, který se v rámci sledovaného období vyšplhal až na 247,41 % v roce 2018. Doba splacení dluhů i ukazatel úrokového krytí dosahují taktéž vynikajících hodnot za celé sledované období 2016 až 2020.

Poslední částí finanční analýzy jsou soustavy ukazatelů. CPI Moravia Books, s.r.o. je zhodnocena pomocí Z-skóre (Altmanův model). Za celé sledované období vykazuje vynikajících výsledků. Hodnoty z-skóre mají rostoucí trend a drží se nad horní hranicí šedé zóny, což znamená že společnost má uspokojivou finanční situaci. Rok 2018 přináší vyšší růst hodnot a tento růst se drží až do posledního sledovaného roku 2020 viz graf číslo 3. Proto lze považovat finanční situaci společnosti za velmi uspokojivou. Další metodou je analýza Indexu IN05. Zde se CPI Moravia Books, s.r.o. nachází první tři sledované roky v šedé zóně, proto výsledek není tak uspokojivý. Avšak rok 2019 přináší velké zvýšení hodnoty a dva poslední sledované roky se nachází Index IN05 nad horní hranicí šedé zóny, což je známka dobrého finančního zdraví společnosti a také důkaz že dle hodnocení indexu vytváří společnost hodnotu.

Celkově lze zhodnotit finanční situaci CPI Moravia Books, s.r.o. za dobrou. S mezerami v rentabilitě, na kterou by se organizace měla zaměřit. Také první tři sledované roky 2016 až 2018 lze zhodnotit za slabší v porovnáním s dalšími roky 2019 a 2020.

3.4 SLEPTE

Tato podkapitola zanalyzuje externí faktory společnosti pomocí analýzy SLEPTE. Jsou zde rozebrány především faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální.

Sociální

Do sociálních faktorů, které ovlivňují přímo CPI Moravia Books, s.r.o. lze zahrnout například demografické faktory, nebo společensko-kulturní prostředí v daném kraji, kde působí. Společnost sídlí v Pohořelicích, v jihomoravském kraji. Proto jsou důležité aspekty, které se odvíjí od tohoto kraje, od dané lokality Brno-venkov. CPI Moravia Books, s.r.o. by měla mít přehled o vývoji organizace v dané lokalitě, ať už z hlediska vzdělání, věku, tak i vývoje atd. Co se týče lokality, společnosti určitě nahrává ve

prospěch, že sídlí v Pohořelicích, což je okres Brno-venkov, 27 km od Brna. Rozšiřuje se jí tak pole působnosti, jelikož je zde možnost dojíždějících zaměstnanců z Brna a okolí, samotné Brno má přes 379 tisíc obyvatel. Brno je studentské město, takže je zde možnost nabírání čerstvých absolventů. Společnost také spolupracuje se střední polygrafickou školou, která působí právě v Brně. Dalším souvisejícím faktorem je tak vzdělanost v kraji, která vzrostla na 30,8 % a jihomoravský kraj je tak na 2. místě. Tento růst by tak mohl pomoci těžkému shánění kvalifikovaných zaměstnanců, se kterým má společnost momentálně problém a je nucena zaměstnávat zaměstnance z jiných oborů a učit je na své náročné podmínky ve výrobě. V neposlední řadě je zde i faktor mezd, který organizaci značně ovlivňuje. Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji byla 37 683 Kč a byla tak třetí nejvyšší mezi kraji (ČSÚ, 2021) (Sbírka listin, 2021).

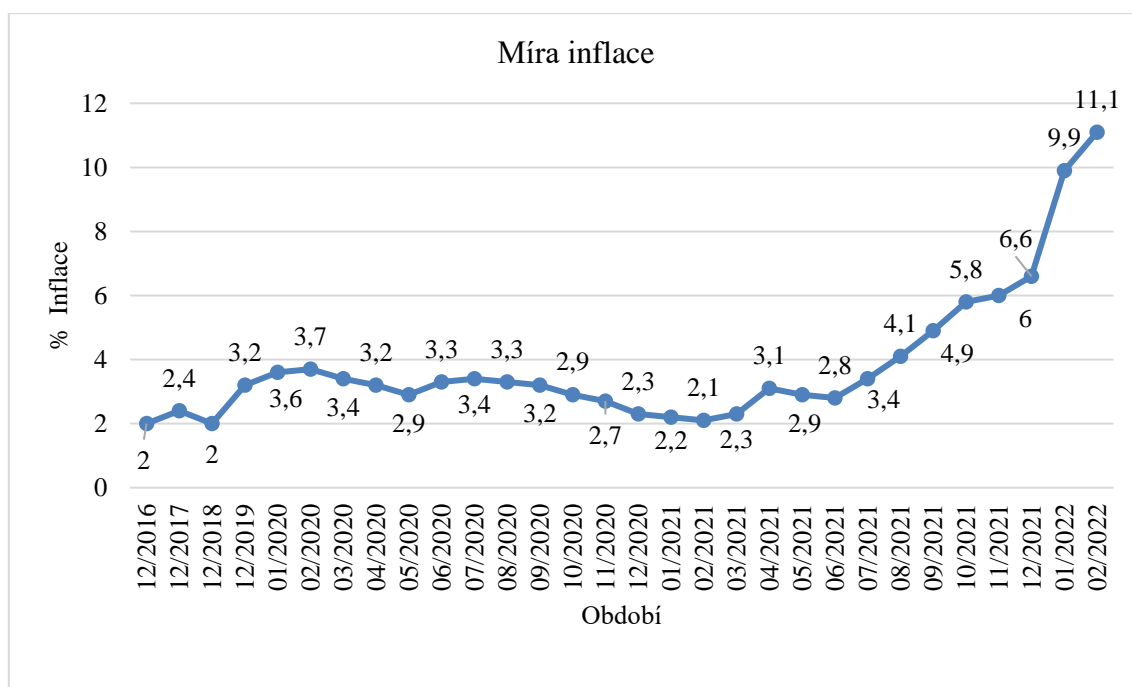
Legislativní

V rámci legislativních faktorů musí brát v potaz společnost změny v legislativě, hlídat si je, včas na ně reagovat a přizpůsobit se jim, aby nedošlo k újmě jejího podnikání. CPI Moravia Books, s.r.o. je společnost s ručením omezeným, musí se tak řídit zákonem číslo 90/2021 Sb. Tento zákon stanovuje informace o podílech, o základním kapitálu jako například jeho výši, zvýšení snížení a podobně. CPI Moravia Books, s.r.o. je od 1.3.1996 plátcem DPH. Také se jedná o právnickou osobu, proto má společnost povinnost vést účetnictví. Základním faktorem, pokud se řeší legislativa, jsou tak zákony o DPH konkrétně zákon č. 235/2004 Sb. a zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. V rámci DPH společnost ovlivnilo osvobození od DPH energií a plynu, a to z důvodu růstu cen těchto energií v druhé polovině roku 2021. Společnost tak může ušetřit 21 % z ceny a to v 11. a 12. měsíci roku 2021. Jedná se však o pokračování tohoto osvobození i do roku 2022. Společnosti se tak naskytne finanční obnos, který bude moci investovat jinde (Nulové DPH na elektrickou energii a plyn, 2021). Společnost má hospodářský rok od 1.4. roku do 31.3 dalšího roku. Jak už bylo již zmíněno, organizace je právnickou osobou. Proto ji ovlivňuje zákon o účetnictví, který udává, jak má vést společnost účetnictví, například jak vést účetní knihy, účetní zápisy, co mají obsahovat účetní doklady, nebo jak je uchovávat a podobně. Při změně zmíněných zákonů by musela společnost změny nastudovat a přizpůsobit se jim, což by vedlo ke změnám, které by mohly být náročné jak na finance, tak na zdroje. CPI Moravia Books, s.r.o. zaměstnává 301 zaměstnanců, proto je pro ni dalším významným legislativním

faktorem zákoník práce zákon č. 262/2006 Sb. a také zákon o bezpečnosti práce (neboli BOZP) zákon č. 309/2006 Sb. kterým se musí řídit jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. Jedná se o souhrn požadavků na pracovišti, bezpečné postupy atd. V neposlední řadě je zde i GDPR zákon číslo 110/2019 Sb. zákon o zpracování osobních údajů, kterým se musí řídit jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanci. Mimo zákon o DPH a účetnictví je zde i zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. kterým se společnost musí řídit. Jedna ze změn v zákonech, která se organizace bude týkat je zrušení superhrubé mzdy, na jejích nákladech to nic nezmění, avšak jak zaměstnanci, tak i zákazníci budou mít v peněženkách určitou částku od 1. ledna 2021 navíc a také o částku, kterou mohou utratit za knihy, katalogy, kalendáře apod. Začátkem roku 2020 se na území ČR vyskytly první nákazy onemocnění COVID-19 které byly způsobeny typem koronaviru. V průběhu celého období právě od roku 2020 až po současnost se společnosti musely potýkat s různými nařízeními a opatřeními. Společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. se to naštěstí nedotklo v takové míře, jelikož působí na poli vydávání knih. Ale i tak musela společnost sledovat vydávaná nařízení, které vydávala vláda v průběhu několika vln koronaviru, se kterými Česká republika musela zabojovat. Nejvýznamnější opatření, která ovlivnila sledovanou společnost byla především povinnost testovat své zaměstnance na případnou nákazu COVID-19. S tím byla spojená i různá doporučení která poskytovala zvýšené dbání na hygienu. Organizace také musela v průběhu tohoto období upravit pracovní směny ve výrobní lince tak, aby se zaměstnanci z různých směn nepotkávali a zamezili tak případné nákaze COVID-19. Začátkem roku 2022 začala rusko-ukrajinská válka, která s sebou přinesla embargo exportu i importu spojeným s Ruskem. Společnost to ovlivnilo především z důvodu zákazu odběru materiálu právě z Ruska.

Ekonomické

Do ekonomických faktorů se řadí především HDP, úroková míra, míra inflace, nezaměstnanost, a podobně. Do této kategorie lze zařadit již zmiňované osvobození DPH u poskytování energie a plynu. Ovlivní to společnost v posledních dvou měsících roku 2021 (Nulové DPH na elektrickou energii a plyn, 2021). Ekonomickým faktorem, který ovlivňuje organizaci je zajisté i minimální mzda. Ta je v roce 2021 ve výši 15 200 Kč (Minimální mzda, 2021). Začátkem roku 2022 se minimální mzda zvýšila o 1 000 Kč na 16 200 (Tisková zpráva MPSV, 2022). Dalším faktorem je jednoznačně inflace.

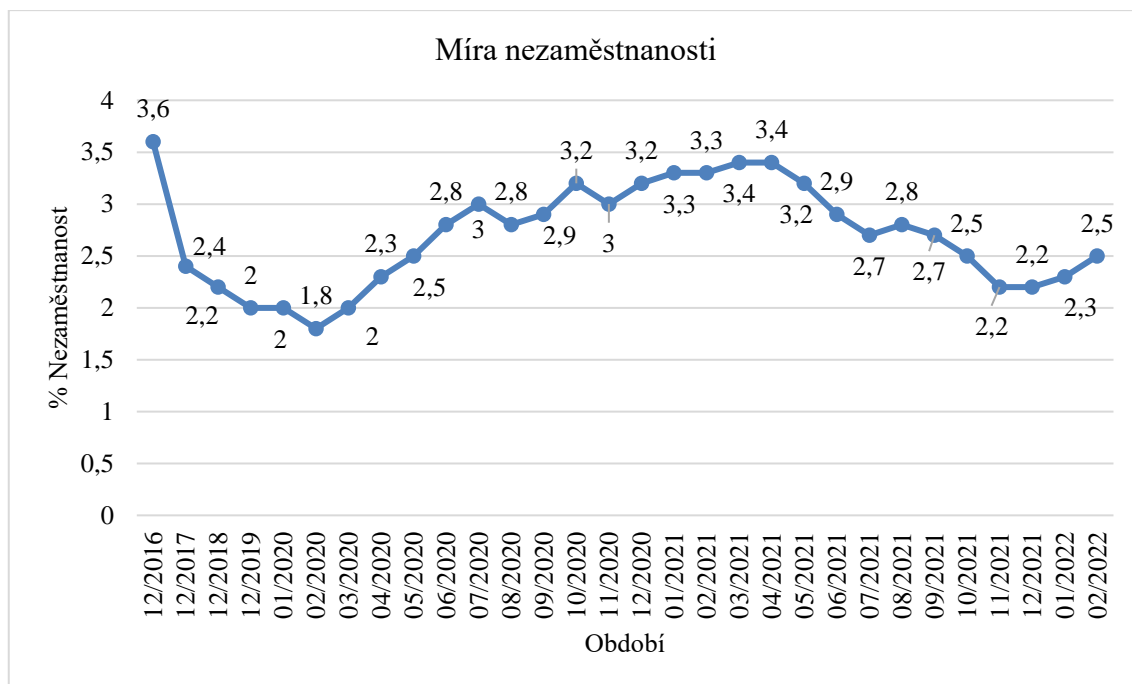


Graf 5: Míra inflace za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Inflace - druhy, definice, tabulky, 2022)

Inflace je za únor 2022 na hodnotě 11,1 %, je to nejvyšší hodnota za posledních 20 let. Je tomu tak z důvodu pandemie COVIDU-19, také z nečekaného vývoje cen na energetických burzách a nečekaného zvýšení jejich cen. Růstu inflace také napomohlo zvyšování cen služeb, které byly přes pandemii zakázané, aby se zamezilo potencionální nákaze. Provozovatelé služeb si tak chtěli vynahradit ušlé zisky z této doby. Inflace má pro společnost velmi velký význam, jedná se o znehodnocení jejich úspor, pokud je inflace vysoká, nakoupí za svoje úspory méně než v případě, že by inflace byla nižší.

Nezaměstnanost je dalším faktorem, který spadá do ekonomického okolí, které CPI Moravia Books, s.r.o. ovlivní. Pokud by míra nezaměstnanosti vzrostla, lidé by mohli přestat nakupovat vydávané tituly, což by společnost mohlo negativně ovlivnit. Došlo by tak ke snížení poptávky po vydávaných titulech, organizace by došla o své zakázky což by mohlo vést ke snížení tržeb a zisku.



Graf 6: Míra nezaměstnanosti

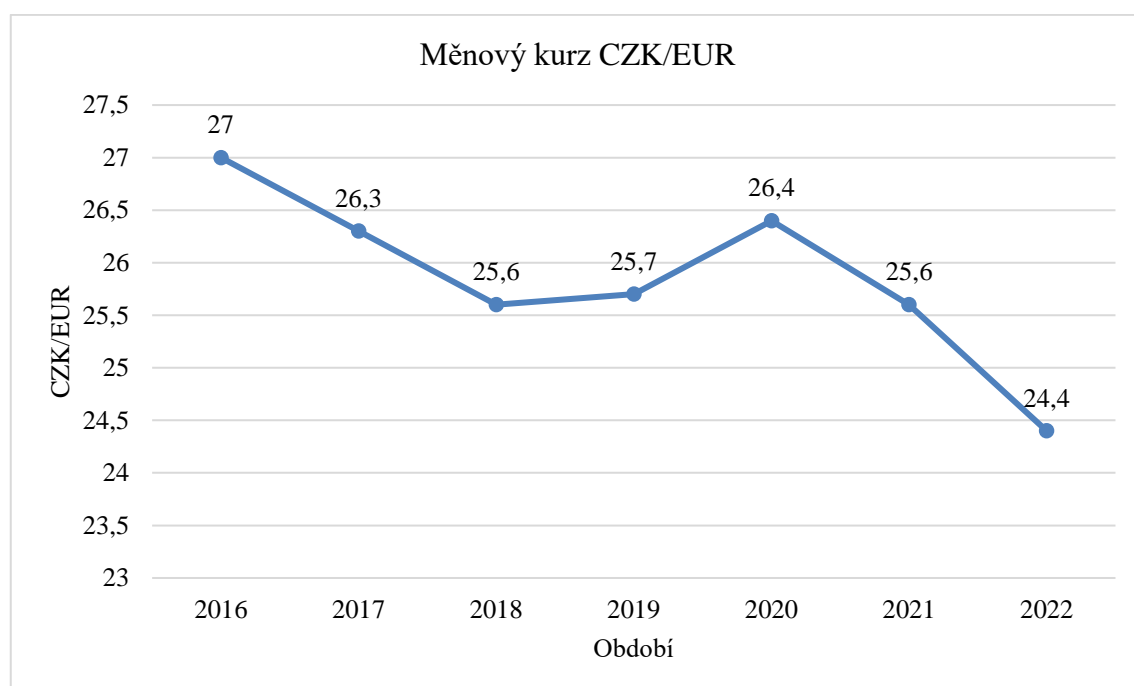
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Obecná míra nezaměstnanosti, 2022)

Graf číslo 6 zobrazuje vývoj nezaměstnanosti za sledované období. Z grafu lze vidět, jak nezaměstnanost ovlivnila pandemie COVID-19, která se v České republice poprvé projevila začátkem roku 2020. Pandemické období přineslo mnoho vládních opatření a nařízení, které s sebou bohužel nesly i zavírání některých podniků, což vedlo ke snížení stavu zaměstnanců, a to vedlo ke zvýšení nezaměstnanosti. Letní měsíce roku 2021 přinesly zlepšení situace COVID-19 a tím také otevírání podniků, možnosti znovu provádění služeb a podobně, a to snížilo nezaměstnanost. Na míře nezaměstnanosti se také objeví rusko-ukrajinský konflikt, který začal 24.2.2022. Vlna ukrajinských uprchlíků se dostala i do České republiky. Uprchlíci si žádají o víza, žádají ubytování a práci a celkovou pomoc, která se jim zde naštěstí dostává. Vlna uprchlíků tak zajistí zvýšení poptávky po pracovních místech. Nutno však podotknout, že se velké množství ukrajinských pracovníků začátkem konfliktu muselo vrátit zpět na Ukrajinu, což zapříčinilo vzniku velkého množství volných pracovních míst a zvýšení nezaměstnanosti.

Hrubý domácí produkt (HDP) vykazuje také dopady pandemie COVID-19 v rámci sledovaného období. Pomocí HDP vyjadřujeme výkonnost ekonomiky na daném území. HDP zaznamenává meziroční pokles 3,6 % v rámci 4. kvartálu roku 2021. V rámci pandemie COVID-19 byla provedena určitá opatření, která se projevila ve výsledku

HDP. A to jak z důvodu úlev podnikatelskému subjektu, což vedlo k úbytku příjmů. Také se tato opatření projevila na straně výdajů, jelikož stát poskytoval velké množství finančních příspěvků postiženým subjektům. Tyto následky se projevují v rámci celého roku 2020 na výsledku HDP. Ještě první kvartál roku 2021 dosahuje záporné meziroční změny HDP -2,3 %. Druhý kvartál roku 2021 už nese změnu kladnou a to 8,7 % (HDP, 2022).

Dalším důležitým faktorem, který sledovanou společnost ovlivní v rámci ekonomických faktorů je měnový kurz CZK/EUR.



Graf 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za sledované období 2016-2020
(Zdroj: MFČR, 2022)

Graf číslo 7 graficky zobrazuje vývoj měnového kurzu CZK/EUR v rámci sledovaného období 2016 až 2020 a následně také predikci kurzu pro roky 2021 a 2022. Z grafu je zřejmé, že první sledované roky 2016 až 2018 česká měna zaznamenává apreciaci vůči euru. Rok 2018 vyjadřuje kurz 25,6 korun českých za 1 euro. V dalších dvou sledovaných letech česká měna zaznamenává depreciaci, tzn znehodnocení měny. V roce 2020 je to až 26,4 českých korun za 1 euro. Ministerstvo finanční predikuje měnový kurz za roky 2021 a 2022 viz graf. v případě prvního roku 2021 je to kurz 25,6 korun českých za 1 euro a pro rok 2022 je to kurz v hodnotě 24,4 korun českých za 1 euro. Sledovanou společnost měnový kurz ovlivní a to v případě depreciace měny tak,

že bude její vývoz do zahraničí oslaben, avšak v případě apreciace bude CPI Moravia Books, s.r.o. ve výhodě v rámci dovozu zboží.

Politické

Mezi politické faktory by měla být určitě zařazena i pandemie COVID-19, která propukla v první polovině roku 2020 a trvá do dnes, i přes fakt, že veškerá pozornost je teď směřována na rusko-ukrajinský konflikt. Pandemie COVID-19 se nevyhnula ani společnosti CPI Moravia Books, s.r.o., a i jí dopady této pandemie postihly. Na organizaci jako samotnou to mělo ale i kladný dopad, a to z toho důvodu, že vzrostl její objem produkce z důvodu uzavření jejích sesterských poboček v Německu v přelomu roku 2020 a 2021. Tím se stal hospodářský rok 2020 až 2021 rekordním, a to jak v rámci objemu produkce, tak i výsledky samotné společnosti. Co se ale týče skupiny CPI, její obrat tímto klesl o 7 %. Bohužel to nebylo jediné odvětví, do kterého se ve společnosti nákaza COVID-19 propsala. CPI Moravia Books, s.r.o. to pocítila i v rámci výzkumu a vývoje, a to především tím, že se zastavila investice do použité lepicí linky Muller Bolero B8 z roku 2009 s integrovanou obálkovou stanicí s možností ohýbání klop in-line a čelním ořezem, která byla započata už na začátku roku 2020/2021 (Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020).

Do těchto faktorů je také potřeba určitě zařadit změnu vlády po volbách do poslanecké sněmovny v druhé polovině roku 2021. Po dlouhých letech tak vystřídá vládu Andreje Babiše vláda Petra Fialy. Změna vlády tak může znamenat změnu priorit které budou prosazovány ve sněmovně. Může jít i o změnu zákonů, které ovlivní společnost, jak už bylo nastíněno v legislativních faktorech.

Dalším politickým faktorem je i situace v rámci rusko-ukrajinského konfliktu. Jsou zde jisté spekulace, zda by hlava státu Ruska mohla vpadnout i na území některého ze států Severoatlantické aliance. Zde je riziko toho, že by Česká republika musela do války vstoupit také, a to jako jeden ze členů NATO. Dalším faktorem, který by mohl společnost ovlivnit je pozastavení dodávek plynu z Ruska. Tato situace by ovlivnila negativně celou Českou republiku a spolu s ní společnosti podnikající na jejím území.

Technologické

CPI Moravia Books, s.r.o. investuje do vývoje a výzkumu. Jak už bylo uvedeno, společnost na začátku roku 2020/2021 zahájila investici do nového zařízení, a to použité

lepící linky Muller Bolero B8 z roku 2009 s integrovanou obálkovou stanicí s možností ohýbání klop in-line a čelním ořezem. Bohužel byla tato investice přerušena pandemií COVID-19 a to především z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků, kteří byli potřební k instalaci nové linky (Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020).

Společnost musí sledovat nové technologie a modernizace výroby, aby držela krok se svými konkurenty. Zákazníci požadují po dodavateli nejnovější a nejmodernější technologie. CPI Moravia Books, s.r.o. se snaží držet krok s trendy v tiskařském průmyslu. Doba však papírovému odvětví moc nenahrává, jelikož se situace zaměřuje na ekologii a úsporu papíru a tím i životního prostředí. Společnost však nezaspala dobu a mezi službami které nabízí je i služba „E-knihy“. Díky této službě už více jak pět let nabízí převod e-knih do nejrůznějších elektronických knižních formátů. Upravují tak tituly zákazníků pro trh s e-knihami. Tato nabídka pokrývá všechny trhy a žánry, a to jak beletrii, tak i akademické tituly atd. Převedená data organizace zpřístupňuje prostřednictvím více jak 70 platforem (E-knihy, 2021).

Environmentální

Environmentální faktory se momentálně mohou považovat za důležitější této doby, kdy je na ekologii kladena velký důraz. Nejdůležitějším faktorem v této kategorii jsou určité nařízení vlády nebo nové zákony v rámci ekologie. Společnost se snaží v této kategorii nezaostávat a je držitelkou FCS Certifikace, PEFC Certifikace a jako první česká tiskárna obdržela od roku 2016 rakouskou značku ekologického výrobku. CPI Moravia Books, s.r.o. také pracuje na redukci těžkých organických látek, díky které se jí podařilo snížit používání materiálů obsahujících tyto látky až o 16 %. Společnost mimo jiné uzavřela smlouvu se společností E.ON a to o dodávkách elektřiny z obnovitelných zdrojů. CPI Moravia Books, s.r.o. plánuje v dalším hospodářském roce usilovat o certifikaci podle ISO 9001 (management jakosti) a 14001 (environmentální management). A v tom stejném roce má v plánu vyměnit součásti vytápění, které povede k úsporám plynu a tím hodnot CO₂ (Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020).

Jak už bylo zmíněno, velkou hrozbou by pro společnost mohly být nějaké nové vyhlášky, popřípadě nové zákony ohledně ekologie, a to jak ze strany vlády české republiky, tak Evropské unie.

3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podkapitola zpracovává Porterův model pěti sil. Mezi hybné síly, které se navzájem ovlivňují patří především stávající konkurence, nově vstupující společnosti, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitutů a služeb.

Stávající konkurenti

V případě stávajících konkurentů a míry soupeření by se dalo říct, že míra soupeření je v odvětví knihtisku vysoká. Konkurentů v odvětví sice není mnoho, avšak si jsou celkem rovni, a to jak do velikosti, tak do síly společností. Pokud se bere v potaz tempo růstu odvětví, tak zde se dá říct, že tempo je stabilní. Odvíjí se především od toho, jaké zakázky bude společnost přijímat, zda budou vydávány tituly, které budou velmi žádané, nebo zda budou tituly naopak bez poptávky a výroba bude stagnovat. Bariéry opuštění odvětví jsou určitě vysoké. V rámci knihtisku musí mít společnosti nakoupené drahé stroje, které slouží vyloženě pro tisk, tvorbu vazby a podobně. Bylo by pro ně tedy velmi obtížné změnit svoji profesi. Dalším faktorem, který nahrává síle stávající konkurence je síla spjatosti s odvětvím, popřípadě vidina toho, že se společnosti chtějí stát leadery na daném trhu. Za největší konkurenci organizace CPI Moravia Books, s.r.o. se považují společnosti FINIDR, s.r.o., která sídlí v Českém Těšíně, dále PB tisk, a.s. z Příbrami a také Těšínská tiskárna, a.s., která jak už z názvu vypovídá, sídlí v Českém Těšíně. Celkově se dá říct, že míra soupeření organizací působící na tomto trhu je **vysoká** (Interview se zaměstnancem, 2021).

Nově vstupující společnosti

Hrozba nově vstupujících společností na trh závisí především na bariérách při vstupu na daný trh. Čím větší bariéry jsou, tím menší je riziko nových konkurentů vstupujících na trh. Bariéry mohou být například úspory z rozsahu. Tím se vyznačuje velikost výroby organizace, pokud má organizace větší rozsáhlejší výrobu, musí mít i větší úspory, pokud však společnost úspory nemá, výrobu má menší a je tak cenově znevýhodněna. Obě tyto varianty jsou bariérou, která odrazuje nové konkurenty při vstupu na trh. Další bariérou je loajalita zákazníků, i tato bariéra platí pro trh knihtisku. Zákazníci jsou věrni stávajícím společnostem, mají je ozkoušené a vědí, jak se společností jednat, mají smluvené ceny a podobně. Proto je pro nové konkurenty těžké a náročné loajální

zákazníky přesvědčit, aby nově odebírali produkty/služby právě od nové společnosti na trhu. Kapitálová náročnost je další bariérou při vstupu na trh knihtisku.

Pokud se zaměříme na úspory z rozsahu, zde lze říci, že je potřeba vysokých úspor. Takže bariéra je značná. Loajalita zákazníků zde hraje také svoji roli, společnosti mají své zákazníky, se kterými mají zkušenost, mají zaseté procesy a je tak pro novou organizaci velmi těžké tyto zákazníky přesvědčit o nákupu jejich nových produktů či služeb. S tímto souvisí i přechodové náklady, které má zákazník v případě, že se rozhodně přejít k tomuto novému dodavateli od stálého dodavatele na trhu. Jedná se například o náklady jako je ztráta množstevních slev ze smluv, které mají uzavřené se stávajícími dodavateli, nebo například prodloužení splatnosti u faktur a podobně. U některých zákazníků tento přechod ani nelze předpokládat, jelikož má například uzavření smlouvy se společnostmi, které už jsou na trhu nějakou delší dobu. A není tak možná předpokládat, že by mohli přejít k novému dodavateli. Mezi další bariéry patří i kapitálová náročnost, i ta zvyšuje tyto bariéry a snižuje tak hrozbu nově příchozích společností na trh. Bariéry do vstupu do odvětví jsou značně vysoké, jelikož by se nový konkurent musel vybavit různými technologiemi, které jsou značně finančně náročné. Jedná se především o pořízení zařízení, která slouží na tisk samotných archů papírů, přes stroje, které lepí nebo šijí vazby až po samotnou tvorbu vazeb a zpracování finálního produktu. Dalším nákladem může být také zaškolení zaměstnanců, které může být jak časově, tak i finančně náročné. CPI Moravia Books, s.r.o. bojuje s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v rámci polygrafie. Nové společnosti, které chtějí vstoupit na trh by mohli mít stejný problém jako organizace, které už na trhu působí. Stejný případ bariéry jako jsou loajální zákazníci mohou být brány i distribuční kanály, které jsou obsazeny stávajícími společnostmi. Nově příchozí společnost bude mít tak vysoké náklady a velkou práci s tím, nahradit na některých kanálech stávající společnosti. Poslední bariérou, která je v této práci obsažena je výhoda stávajících podniků bez závislosti na rozsah. Může se jednat o výhodnou polohu, státní subvence, výhodný přístup k surovinám na produkt a podobně. V tomto případě má společnost velkou výhodu. Jelikož je na trhu už přes 25 let, získala jisté výhody při získávání surovin, a to jak papíru, tak i lepidel a podobně. Další výhodou je lokalita, CPI Moravia Books, s.r.o. sídlí kousek od dálnice a jejího sjezdu, také je situována velmi blízko Brna, zhruba 27 kilometrů, což jí získává výhodu v rámci logistiky. A to jak při vývozu produktů, tak

i při dovozu surovin. Obecně tedy lze říci, že hrozba nově vstupujících společností na tento trh je **nízká**, jelikož bariéry, které stojí v cestě vstupu nově příchozích společností na trh jsou vysoké (Interview se zaměstnancem, 2021).

Vyjednávací síla dodavatelů

Společností poskytujících tiskařské služby na českém trhu není mnoho, tím pádem není zde mnoho dodavatelů těchto produktů a služeb. Substituty produkce jsou, jedná se jak o e-book tak o audio knihu. Tento fakt jde proti vysoké síle dodavatelů. Avšak v případě tohoto trhu je to jediný faktor, který jde proti vyjednávací síle dodavatelů. Dalším faktorem posilující jejich sílu je například to, že jsou odběratelé významnými zákazníky dodavatelů a dodávaný produkt je důležitým a klíčovým vstupem do jejich produkce, zde se jedná o knižní nakladatelství, která prodávají především knihy. Poslední faktor, který hraje do karet vysoké vyjednávací síle dodavatelů jsou vysoké přechodné náklady. Jak už bylo zmíněno, společnosti mají většinou uzavřené smlouvy, ve kterých mohou být sjednány jak slevy, tak i zvýhodněné podmínky plateb a podobně. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy v tomto odvětví **vysoká** (Interview se zaměstnancem, 2021).

Vyjednávací síla odběratelů

Co se týče vyjednávací síly odběratelů, zde hraje roli také počet a velikost odběratelů. Zde lze říci, že jich není mnoho, avšak odebírají značnou část produkce, to znamená, že tento fakt nahrává vysoké vyjednávací síle odběratelů. Dalším faktorem je standardní podoba produkce, zde je ale protichůdný faktor, a to ten, že jej organizace nemůže zakoupit u mnoha jiných. Společností poskytujících tiskařské služby není zas tolik, a ne každá společnost si může dovolit takovou kvalitu jako zajaté organizace, které musely investovat značnou částku do výzkumu a vývoje, aby se dostaly na tak vysokou úroveň kvality. Dále je známo, že produkty, které společnosti odebírají tvoří významnou, nebo značnou část jejich nákladů. Mohou tak vytvářet silný tlak na snížení cen nakupované produkce. Další faktor, který jde proti vysoké síle odběratelů jsou přechodové náklady. Pokud by byly nízké, nahrávaly by tak vysoké vyjednávací síle odběratelů. V tomto případě jsou však vysoké, jak bylo již zmíněno. Obecně lze říct, že je vyjednávací síla v tomto odvětví je **vysoká** (Interview se zaměstnancem, 2021).

Hrozba substitutů produktů či služeb

Jak už bylo zmíněno, jedinými substituty knih, které společnost vyrábí, jsou elektronické knihy tzv. E-booky, nebo audio knihy, což jsou knihy, které jsou namluvené a lze si je tak přehrát. Faktory, které ovlivňují výši hrozby jsou přechodové náklady a také ziskovost odvětví, ve kterém se tyto substituty vyrábí. Jelikož se jedná o elektroniku typu čtečky, telefony, notebooky a podobné zařízení, na kterých lze e-booky a audio knihy přehrát a přečíst, lze konstatovat, že je odvětví ziskové. Co se týče faktoru, který řeší přechodové náklady, tady lze říct, že přechodové náklady jsou vysoké, což hraje proti vysoké hrozbě substitutu. Jedná se totiž o náklady, které tkví v pořízení zařízení, na kterém bude moci zákazník audioknihy přehrát, nebo přečíst zakoupený e-book. Knihu jako takovou si zákazník koupí a nepotřebuje k tomu už žádné zařízení, může si ji rovnou přečíst, kdežto u substitutů tomu tak není. Jako stálý zákazník v tomto odvětví mohu říct, že hrozba substitutů není momentálně **vysoká**. Zákazník preferující knihu nezvolí substitut, také tomu nenahrává ani fakt vysokých přechodných nákladů. Do budoucna by se však mohla situace změnit, a to z toho důvodu, že tiskařský průmysl má vysokou spotřebu papíru, což nenahrává do karet ekologii (Interview se zaměstnancem, 2021).

3.6 McKinseyho „7S“

Skupina (staff) – CPI Moravia Books, s.r.o. momentálně zaměstnává 301 zaměstnanců (poslední dostupné data), v rámci všech oddělení, které společnost má. Organizace se snaží motivovat své zaměstnance různými benefity, jak už finančními, což se jedná především o mzdu, popřípadě nějaké výjimečné bonusy, tak i tou nefinanční stránkou jako jsou například firemní sešlosti typu – vánoční večírky, oslavy narozenin a podobně. Co se týká zaměstnanců, společnost velmi bojuje při získávání kvalifikovaných zaměstnanců v odvětví polygrafie. Jak už bylo zmíněno, spolupracuje se školami, které mají polygrafické zaměření, avšak počet těchto absolventů není značný (Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020).

Strategie (strategy) – Společnost má prioritu číslo jedna ve strategickém plánu a tou je znovuoživení ziskového růstu. Dále v případě strategie razí organizace tři hesla a těmi jsou – RŮST, EFEKTIVITA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. V rámci růstu se CPI Moravia

Books, s.r.o. zaměřuje především na trh STMA (Scientific, Technical, Medical and Academic), což je zaměření na vědecké, technické, medické a akademické tituly. Dále se zaměřují na B2B trh. Digitální tisk, což je v této době velmi důležitým rozhodnutím a nahrává tak pro životnímu prostředí. A dále se zaměřují na službu POD (Print On Demand) jedná se o digitální tisk. Co se týče efektivity, tak se snaží neustále optimalizovat náklady. A v případě řešení životního prostředí nabízí ekologicky šetrná řešení (Firemní prezentace, 2021).

Sdílené hodnoty (shared values) – Společnost se snaží díky svému poskytování služeb a poradenství tvořit přidanou hodnotu jak pro zákazníka, tak i pro čtenáře samotné ale i pro její vlastníky. Při práci na pracovišti i standardnímu fungování organizace samotné respektují a ctí její hodnoty jak zaměstnanci, tak i vlastníci společnosti. Svými službami se snaží organizace dosáhnout splnění své mise (Firemní prezentace, 2021).

Schopnosti (skills) – Společnost má různá oddělení, na kterých je potřeba různých znalostí a kvalifikací. Například finanční znalosti na finančním oddělení, jedná se o znalosti typu účetnictví a daní, dotací a podobně. Dále například logistické oddělení, kde je potřeba mít znalosti logistiky jako takové. Pokud se zaměříme především na oddělení úseku výroby, jedná se o zaměstnance, kteří musí mít znalosti na úrovni polygrafie. Především znalosti v tiskové přípravě, řízení výroby a samotného tisku. Schopnosti a dovednosti ve společnosti zaměřující se na tiskařské služby musí být značné. Pracovník musí znát náležitosti, které je potřeba k samotnému tisku, ale i k produkci. Jak už bylo uvedeno dříve, ne mnoho těchto zaměstnanců má tuto kvalifikaci v polygrafii. V odvětví je nedostatek těchto proškolených zaměstnanců, a tak si je musí společnost přeškolovat sama. Bere si zaměstnance z jiných odvětví a pracně si je proškoluje, aby tak získala zaměstnance, kteří budou splňovat jejich požadavky na už tak obtížný chod organizace (Interview se zaměstnancem, 2021).

Styl (style) – Co se týče stylu řízení ve společnosti, je zde styl demokratický. Vedoucí pracovníci každého oddělení, které jsou popsány v organizační struktuře, odpovídají za výsledky daného oddělení. Avšak i přes tento fakt a tuto zodpovědnost dovolují vedoucí oddělení svým podřízeným být součástí rozhodovacích procesů a dovolují jim tak být kreativní. V tomto případě je velmi důležitá komunikace z obou stran, jak ze strany vedoucího, tak ze strany podřízených pracovníků. Společnost je s tímto stylem

spokojena. Podřízení se stávají kreativnějšími a jsou spokojenější a výkonnější, pokud mají možnost zapojit se do procesů rozhodování. Uvědomují si tak svoji část práce, kterou díky tomuto stylu mohou vložit do úsilí celého oddělení, cítí se důležitějšími a stávají se zodpovědnějšími, protože vidí, co jejich činnosti způsobují a ovlivňují (Firemní prezentace, 2021).

Struktura (structure) – Společnost má liniovou organizační strukturu. Na jejím začátku stojí samotný CEO skupiny, pod ním je jednatel společnosti. Pod jednatelem společnosti jsou vedoucí jednotlivých úseků – vedoucí úseku prodeje, vedoucí úseku výroby, vedoucí technického úseku. Další vedoucí oddělení, které jsou potřebné pro fungování společnosti jako – vedoucí úseku financí, vedoucí personálního úseku, vedoucí oddělení nákupu, vedoucí oddělení IT, vedoucí oddělení financí a účetnictví a vedoucí oddělení sdílené podpory financí a účetnictví (Firemní prezentace, 2021).

Systémy (systems) – Společnost nabízí jak svým, tak potencionálním zákazníkům řešení na míru ve formě vytváření objednávacích systémů. Týmy společnosti a počítačový odborníci vytváří dle požadavků a individuálních potřeb zákazníků objednávací systémy. Systém je k dispozici na internetových stránkách společnosti, nazývá se CPI direct. Zákazníci, jak už stávající, tak potencionální si mohou online zadat svoji objednávku, nahrát vybrané soubory, otestovat je a vytvořit si tak předběžnou kalkulaci, která bude zákazníkovi vyhovovat (CPI direct, 2021).

Co se týče fakturace, vyřizování zakázek a podobně, používá společnost systém Chroma, který má spoustu funkcí, společnost ho využívá v rámci více oddělení. V případě distribuce používají k tomuto systému ještě navíc excelovské tabulky od Office 365 (Interview se zaměstnancem, 2021).

3.7 SWOT

Závěr analýz je tvořen SWOT analýzou. Za jejíž pomocí je sestaven souhrn silných a slabých stránek, také příležitostí a hrozeb společnosti CPI Moravia Books jak lze vidět v tabulce číslo 7. Další část této podkapitoly je tvořena kvalifikace těchto faktorů viz tabulka číslo 8.

Tabulka 7: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nízké hodnoty zadluženosti, 2. Dostatek vlastních zdrojů financování, 3. Výborné hodnoty likvidity, 4. Lokalita výroby, 5. Široký sortiment výrobků i služeb 6. Postavení na trhu, 7. Zkušenosti na trhu, 8. Široké pole působnosti, 9. Součást skupiny CPI, 10. Šetrnost k životnímu prostředí 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nízké hodnoty rentability, 2. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v rámci polygrafie, 3. Vysoká hodnota doby obratu pohledávek 	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spolupráce s institucemi na poli polygrafie, 2. Rozšíření služby ohledně digitálního tisku, 3. Nová investiční příležitost, 4. Investování do nových technologií, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COVID-19 - omezení výroby, 2. Zavření/omezení výroby z důvodu nákazy, 3. Nedostatek proškoleného personálu, 4. Rusko-ukrajinská konflikt a jeho rozšíření do Evropy, 5. Nedostatek plynu, 6. Změna legislativy ohledně životního prostředí, 7. Nedostatek materiálu (především papíru) 8. Snížení poptávky po vydávaných titulech, 9. Zvýšení cen vstupních materiálů 	Hrozby (T)

Jednotlivým parametrům v rámci každé kategorie jsou přiřazeny čísla. Každý parametr bude ohodnocen postupem, který bych nastíněn v teoretické části. Každý z parametrů má přiřazené začáteční písmeno z názvu kategorie v anglickém jazyce.

Tabulka 8: Kvalifikace faktorů SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	5	0,20	1,00
S2	5	0,13	0,65
S3	4	0,12	0,48
S4	3	0,06	0,18
S5	3	0,05	0,15
S6	4	0,10	0,40
S7	4	0,10	0,40
S8	3	0,09	0,27
S9	2	0,05	0,10
S10	5	0,10	0,50
Souhrn hodnocení			4,13

Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
W1	-5	0,51	-2,55
W2	-3	0,20	-0,60
W3	-3	0,29	-0,87
Souhrn hodnocení			-4,02

Příležitosti			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	4	0,22	0,88
O2	3	0,18	0,54
O3	5	0,30	1,50
O4	5	0,30	1,50
Souhrn hodnocení			4,42

Hrozby			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
T1	-3	0,08	-0,24
T2	-3	0,08	-0,24
T3	-3	0,07	-0,21
T4	-4	0,10	-0,40
T5	-5	0,13	-0,65
T6	-3	0,10	-0,30
T7	-5	0,15	-0,75
T8	-4	0,11	-0,44
T9	-5	0,18	-0,90
Souhrn hodnocení			-4,13

Souhrnné zhodnocení všech částí SWOT analýzy je 0,40. Jde o dobré zhodnocení výsledku analýzy. Co se týče silných stránek analýzy, nejvyšší hodnocení má faktor S1 nízké hodnoty zadluženosti. Slabé stránky s celkovým výsledkem -2,55 faktor W1 nízké hodnoty rentability. V případě příležitostí jde o faktory O3 a O4. Oba faktory mají výsledné hodnocení 1,50 jde o příležitost nové investiční příležitosti a investice do nových technologií. A posledním kvadrantem analýzy jsou hrozby. Zde má nejvyšší hodnocení faktor T9 s výsledným hodnocením -0,90. Jde o faktor zvýšení cen vstupních materiálů.

3.8 Shrnutí

Tato podkapitola obsahuje stručné shrnutí provedených analýz. Jedná se o analýzu SLEPTE, která zanalyzovala externí faktory, které působí na CPI Moravia Books, s.r.o. dnes a denně. Další analýzou byla Porterova analýza pěti sil a poslední analýzou byla provedena McKinsey „7S“, která bere v potaz interní faktory jako například strategii společnosti a podobně.

CPI Moravia Books, s.r.o. je součástí francouzské skupiny CPI. Funguje na trhu už přes 25 let, takže má spoustu zkušeností jak na trhu, tak s výrobou a podobně. Dá se říci, že jako jedna z mála organizací dokázala v rámci možností profitovat z pandemie COVID-19, jelikož některé organizace ze skupiny CPI musely kvůli nařízením zavřít, a tak se výroba přesunula do analyzované společnosti. Ta měla mnoho práce, ale také zvýšila obrát. Také hraje CPI Moravia Books, s.r.o. do karet fakt, že se za dobu pandemie zvýšila poptávka po knihách. Společnost může ohrozit rapidní změna v zákonech co se životního prostředí týče, přeci jen se jedná o velkou spotřebu papíru a vody v rámci výroby. Klasické tištěné knihy by tak mohly nahradit e-booky a audioknihy. Jak bylo ale zanalyzováno v Porterově analýze pěti sil, hrozba substitutů není vysoká. Především z důvodu vysokých přechodných nákladů na tyto substituty.

Co se týče nově přichozích konkurentů do odvětví, tato hrozba je nízká. Je tak z důvodů vysokých bariér při vstupu na trh, a to především kvůli technologické náročnosti na výrobu, také velký rozsah výroby a loajalita zákazníků. Pokud vezmeme v potaz již existující konkurenci na trhu, hrozba je zde vysoká. Společností na trhu není sice mnoho, ale jsou si celkem rovni. Za největší konkurenci CPI Moravia Books, s.r.o. byly odhaleny organizace FINIDR, s.r.o., Těšínská tiskárna, a.s. a PB Tisk, a.s.

Organizace sdílí společné hodnoty, které respektují a dodržují jak zaměstnanci, tak i vlastníci. Těmito hodnotami chtějí svým zákazníkům dodávat ty nejkvalitnější služby a produkty. CPI Moravia Books, s.r.o. má liniovou organizační strukturu v jejímž čele stojí CEO celé skupiny. Společnost má více oddělení, které se zaměřuje na jednotlivá oddělení. Vedoucí zaměstnanci nesou odpovědnost za vykonanou práci, ale i tak nechávají volnější proud nápadům a myšlenek svých podřízených. Zaměstnanci si samozřejmě tohoto přístupu váží a jsou si pak vědomi, jak jejich práce ovlivňuje práci ostatních a také celkové výkony společnosti.

Mezi silné stránky patří především nízká zadluženost společnosti a její vlastní zdroje financování, díky těmto faktům může CPI Moravia Books, s.r.o. využít ve svůj prospěch a využít novou investiční příležitost například do nové technologie a podobně. Mezi její další silné stránky patří určitě široké portfolio služeb a výrobků, její zkušenosti i postavení na trhu. Slabou stránkou je rozhodně rentabilita společnosti. Jak bylo zjištěno z finanční analýzy CPI Moravia Books, s.r.o., hodnoty rentability, ať už tržeb, celkového kapitálu nebo vlastního kapitálu, nedosahuje společnost ani zdaleka hodnot jako její odvětví, ve kterém působí. Také vysoká doba obratu pohledávek je slabou stránkou společnosti. Hodnoty doby obratu pohledávek jsou vyšší než hodnoty doby obratu závazků, tento fakt by mohl mít negativní vliv na likviditu společnosti. Mezi její příležitosti patří především nová investiční příležitost, investování do nových technologií v rámci polygrafie. Také spolupráce s institucemi na poli polygrafie, které by mohly společnosti dohodit čerstvé absolventy z tohoto oboru. Mezi hrozby patří jednoznačně stávající nebezpečí uzavření výroby z důvodu nákazy COVID-19, také uzavření výroby. Další hrozbou je vyostření rusko-ukrajinského konfliktu, který by se mohl dostat až na území severoatlantických aliancí. Dále s tímto spojený nedostatek plynu z důvodu zrušené odběru ruského plynu. V rámci rostoucí inflace je zde i hrozba zvýšení cen vstupních materiálů. Existuje i hrozba nedostatku proškoleného personálu, z důvodu nedostatku absolventů na poli polygrafie. Nebo hrozba změny legislativy ohledně životního prostředí, jelikož vydávání knih je náročné na zdroje jako je papír, voda apod.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola závěrečné práce tvoří návrh samotné implementace BSC do společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. Součástí této kapitoly je vytvoření organizačních předpokladů, poté časový harmonogram implementace modelu, představení vize a strategie sledované společnosti a samotná implementace. Další částí je stanovení jednotlivých měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro každou oblast modelu BSC, konkrétně finanční oblast, zákaznickou, oblast interních procesů a učení se a růstu tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Závěrem této kapitoly je vytyčení jednotlivých rizik, které mohou nastat se zavedením modelu a vytyčení přínosů implementace modelu BSC do společnosti.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Mise společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. zní následovně: „Naším posláním je utvářet budoucnost knihy“. Její vizí je tvořit přidanou hodnotu pro jejich zákazníky, čtenáře a vlastníky, za pomoci poradenství, inovací a služeb. Strategie, díky které chce CPI Moravia Books, s.r.o. dosáhnout své vize je heslovitě růst, efektivita a životní prostředí. V rámci komunikace bylo sděleno, že prioritou organizace je znovuoobnovení ziskového růstu společnosti. Co se týče strategie růstu, zde se CPI Moravia Books, s.r.o. zaměřuje především na trh STMA, B2B trh, digitální tisk, POD (Print on demand) a služby. V rámci strategie efektivity chce zoptimalizovat náklady. A nabídka ekologicky šetrných řešení je strategie životního prostředí. Implementace BSC je řešena pro celou organizaci, takže se zapojí zaměstnanci z celé společnosti a z každého oddělení.

4.2 Časový harmonogram implementace BSC

Horváth ve své literatuře uvádí obecné trvání časového harmonogramu implementace BSC na 4 až 6 měsíců (Horváth & Partners, 2002). Celková doba harmonogramu je stanovena na 30 týdnů, a to včetně zmíněné časové rezervy. Jedná se o 7 měsíců doby trvání harmonogramu. Časový harmonogram počítá i s časovou rezervou, která je stanovena na 3 týdny. Časová rezerva se bere v potaz především z důvodu nečekaných událostí a případných prodlev jednotlivých činností.

Tabulka 9: Časový harmonogram implementace BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Časový interval (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
1. Příprava projektu	■	■	■	■	■																									
Sestavení týmu	■																													
Školení členů týmu		■	■																											
Tvorba časového harmonogramu				■	■																									
Diskuze				■	■																									
2. Tvrba BSC						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tvorba strat. analýzy					■	■	■																							
Vyjasnění strategie společnosti							■	■	■																					
Stanovení strat. cílů										■	■																			
Stanovení měřítek a cílových hodnot												■	■	■	■															
Vymezení strat. akcí																■	■													
Diskuze																			■	■										
3. Implementace BSC																						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Integrace modelu do společnosti																						■	■							
Seznámení BSC zaměstnanci																							■	■						
Zabezpečení chodu																								■	■					
Zpětná vazba																										■	■			
Časová rezerva																													■	■

Časový harmonogram je tvořen 4 částmi. První část tvoří přípravné fáze. Zde je doba trvání 6 týdnů. Jedná se především o sestavení projektového týmu, jeho proškolení za pomoci společnosti, která poskytuje služby spojené s metodou BSC. Dalším krokem je tvorba časového harmonogramu a na konec této fáze tvoří diskuze.

Druhá část je tvorba BSC, která potrvá 14 týdnů. Etapa obsahuje především tvorbu strategické analýzy k zjištění situace společnosti, dále vyjasnění strategie společnosti, následuje stanovení strategických cílů, měřítek a cílových hodnot. V další části je vymezení strategických akcí a závěrem etapy je opět diskuze.

Třetí část tvoří implementaci BSC, tato etapa potrvá 8 týdnů. Obsahem etapy je integrace modelu do společnosti, seznámení modelu BSC se zaměstnanci společnosti, zabezpečení řádného chodu a zpětná vazba.

Harmonogram také obsahuje 3 týdenní časovou rezervu, která tvoří čtvrtou a poslední část harmonogramu. Časová rezerva se do harmonogramu přidává z důvodu předejití zpoždění v případě kolizí, zpoždění či výskytu jakýchkoliv problémů, které by mohly zpozdít celý projekt.

4.3 Strategie společnosti

V rámci druhé části implementace BSC dle časového harmonogramu je potřeba objasnit strategii společnosti. Jelikož je Balanced Scorecard pojetí, které se zabývá již zavedenou strategií společnosti, nebude zde vytvořena strategie nová. Bude se pracovat již se zavedenou strategií sledované společnosti.

Strategie společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. je pojata heslovitě. Společnost se zaměřuje především na **růst, efektivitu a životní prostředí**.

Co se týče růstu, míří společnost především na růst na trhu STMA (Scientific, Technical, Medical and Academic), také na trhu B2B, trhu digitálního tisku, POD (Print on demand) a služeb. V rámci efektivity jde společnosti především o neustálé optimalizaci nákladů. A posledním strategickým cílem je nabídka ekologických šetrných řešení v rámci životního prostředí. Prioritou společnosti je znovuoobnovení ziskového růstu. Chtějí zamezit poklesu v následujících letech. Společnost se také zaměřuje na rozvoj podnikatelského ducha a věří, že pracovníci jsou zde klíčovými.

Tyto strategické cíle budou v následující kapitole rozpracovány do čtyř perspektiv, a to do finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu.

4.4 Tvorba BSC

V rámci této podkapitoly budou odvozeny strategické cíle, vypracování vztahů příčin a následků, dále budou vybrána měřítka a určí se cílové hodnoty jednotlivých měřítek a stanoví se strategické akce, které povedou ke splnění těchto daných cílových hodnot. Tento postup vychází ze sestaveného časového harmonogramu, který byl inspirován dle

praktických zkušeností Horváth & Partners (Horváth & Partners, 2002). Tvorba BSC je zaměřena na čtyři perspektivy a těmi jsou perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení se a růstu.

4.4.1 Vymezení strategických cílů

Vymezení strategických cílů je důležitou fází druhé části časového harmonogramu. Pomocí strategie sledované společnosti a její analýzy jsou vyvedeny strategické cíle pro jednotlivou perspektivu BSC a jejich popis.

Finanční perspektiva

Za pomoci finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost CPI Moravia Books, s.r.o. zaostává v rámci rentability. Vyšlo to především ze srovnání hodnot ukazatelů s oborovým průměrem. Za strategické cíle jsou tedy zvoleny zvýšení rentability společnosti, zvýšení tržeb a snížení nákladové náročnosti.

Tabulka 10: Strategické cíle pro finanční perspektivu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis cíle
Zvýšení rentability společnosti	Zvýšení rentability vlastních aktiv Zvýšení rentability vloženého kapitálu Zvýšení rentability tržeb
Zvýšení tržeb	Zvýšení tržeb prostřednictvím lepších podmínek dodavatelského řetězce, zkvalitnění služeb a výrobků poskytovaných zákazníkům
Snížení nákladové náročnosti	Snížení nákladů povede ke zvýšení výnosnosti společnosti, což bude mít za následek zvýšení rentability

Tyto strategické cíle napomůžou strategii společnosti konkrétně pro její růst a optimalizaci jejích nákladů. Aby mohla společnost růst a rozšiřovat svá pole působnosti, musí dosahovat zisku, aby mohla investovat do nových technologií, které jí otevrou pole působnosti na nových trzích a nejen to. Dále bude poskytovat větší portfolio svých služeb a bude moct zaujmout větší šíři potenciálních zákazníků.

V případě optimalizace nákladů je jasné, že napomůže snížení nákladů společnosti a tím napomůže zvýšení její výnosnosti.

Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy jsou řazeny strategické cíle získání nových zákazníků, zvyšování povědomí o společnosti, zlepšení komunikace se zákazníky a zvyšování podílu na trhu.

Tabulka 11: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis cíle
Získání nových zákazníků	Získání nových zákazníků a s nimi nové příležitosti a zvýšení tržeb
Zvyšování povědomí	Zvýšit povědomí o společnosti a zajistit tak nové zákazníky
Zlepšené komunikace se zákazníky	Zlepšení komunikace se zákazníky ohledně objednávek, informací i jejich dotazování
Zvyšování podílu na trhu	Zvyšování podílu na trhu a získání lepšího postavení

Prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků. Společnosti by se získáním nových zákazníků zvýšily tržby, také by vznikl prostor pro nové příležitosti, jelikož se společnost snaží vyhovět svým zákazníkům s jakýmkoliv nápadem.

Další strategický cíl je zvyšování povědomí, i tento cíl přispívá k získání nových zákazníků. Jedná se jak o rozšíření informací o samotné společnosti, její lokalitě a zaměření, ale také jejím portfoliu výrobků a služeb.

Třetím strategickým cílem je zlepšení komunikace se zákazníky. A to jak o probíhajících objednávkách, tak o nových výrobcích, nebo službách. Pomocí zlepšení komunikace by se dosáhlo vyšší spokojenosti zákazníků, ale také by se předešlo případným nedorozuměním v rámci objednávek a zamezilo by se vzniku zmetkovitosti.

Posledním strategickým cílem v rámci této perspektivy je zvyšování podílu na trhu v ČR, které by vedlo k lepšímu postavení na tomto trhu.

Perspektiva interních procesů

Do perspektivy učení se a růstu jsou řazeny strategické cíle: nové technologie-investice, snížení nákladových složek, zvýšení produktivity zaměstnanců. V následující tabulce číslo 12 jsou tyto zmiňované strategické cíle vymezeny i s jejich popisky.

Tabulka 12: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis cíle
Nové technologie - investice	Investování do nových technologií, které by napomohly k rozvoji poli působnosti a pomohli tak rozšířit sortiment, což by mělo za následek růst tržního podílu
Snížení nákladových složek	Optimalizace nákladových složek ve společnosti, napomůže ke zvýšení zisku, které vyústí ke zvýšení rentability
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Zvýšenou produktivitou zaměstnanců se zvedne kvalita poskytovaných služeb a výrobků a také se zvýší tržby společnosti

Zde je vzhledem ke strategii společnosti vybrána nová technologie, konkrétně investice do nových technologií. Z finanční analýzy je zjištěno, že společnost má dostatek vlastních zdrojů a není předlužena, proto může využít této příležitosti a investovat do nové technologie, nejlépe do takové, která posune společnost dále v rámci ochrany životního prostředí nebo zkvalitnění jejích služeb. Proto je vhodné vybrat takový stroj, který dbá na úsporu, a to jak materiálu, tak energie a pracuje s obnovitelnými zdroji. Dalším strategickým cílem vzhledem ke strategii společnosti je snížení nákladových složek, které napomůže zvýšení zisku, což zvýší rentabilitu společnosti. Posledním strategickým cílem této perspektivy je zvýšení produktivity zaměstnanců, které napomůže společnosti zvýšit kvalitu poskytovaných výrobků a služeb což bude mít za následek zvýšení tržeb.

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu obsahuje strategické cíle jako je loajalita zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a zlepšení interní komunikace. V tabulce číslo 13 jsou vymezeny zmíněné strategické cíle a jejich popisky.

Tabulka 13: Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis cíle
Loajalita zaměstnanců	Udržení stávajících zaměstnanců
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zajištění růstu vzdělanosti stálých zaměstnanců, jejich kvalifikace atd
Zlepšení interní komunikace	Zlepšení komunikace v rámci celé společnosti, především zaměstnanců, kteří spolupracují na stejných zakázkách apod

Mezi strategické cíle perspektivy učení se a růstu patří především loajalita zaměstnanců, přičemž jde o udržení stávajících zaměstnanců. Díky tomuto cíli by se zmenšila fluktuace zaměstnanců což by mělo za výsledek snížení mzdových nákladů z důvodu snížené potřeby zaučování nových zaměstnanců na jakýchkoliv pozicích.

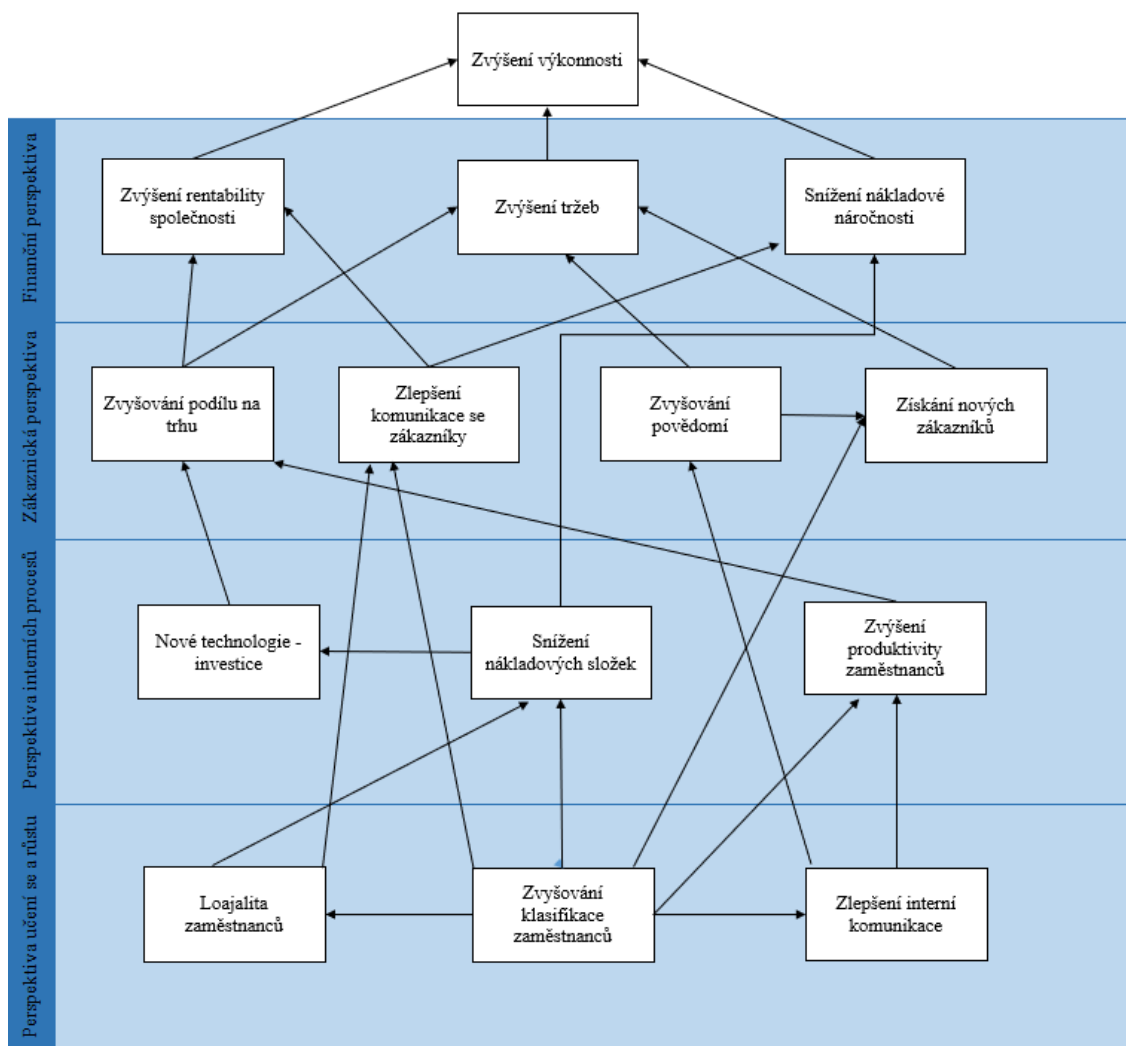
Dalším strategickým cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Jedná se o zajištění růstu vzdělanosti stálých zaměstnanců ve společnosti. Tento strategický cíl bude mít za následek zvýšení kvality výroby, také poskytovaných služeb.

Posledním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je zlepšení interní komunikace. Jedná se o zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, kteří spolu spolupracují. Zlepšení interního prostředí, zlepšení komunikace. Tento cíl může vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, také ke zrychlení vyřízení objednávek, zlepšení komunikace se zákazníky, popřípadě předejití vzniku zmetkovitosti.

4.4.2 Strategická mapa

Prostřednictvím strategické mapy je nastíněno provázání a vztah mezi strategickými cíli, které byly vymezeny v rámci minulé podkapitoly. Díky zobrazení vzájemných

vztahů lze vidět, jak společnost dosáhne zvýšení výkonnosti. Každá perspektiva obsahuje zvolené strategické cíle, celkem je stanoveno 13 strategických cílů.



Obrázek 10: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3 Určení strategických měřítek a hodnot

V následující podkapitole jsou vymezeny strategické cíle každé perspektivy a k nim vymezeny měřítka. Dále současné hodnoty, které jsou sledovány za dva roky a to rok 2019 a 2020. A dále jsou stanoveny cílové hodnoty pro roky 2021 a 2022.

Finanční perspektiva

V rámci provedení finanční analýzy sledované společnosti a propojení těchto skutečností se strategickými cíli, byly zjištěny hlavní předpoklady sledování pro

finanční perspektivu v rámci BSC a těmi jsou především růst rentability, růst tržeb a snížení nákladové náročnosti.

Tabulka 14: Měřítko finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty	
		2019	2020	2021	2022
Zvýšení rentability	ROA (v %)	11,57	18,40	21,40	23,40
	ROE (v %)	15,27	17,16	19,05	20,94
	ROS (v %)	6,42	9,82	13,22	16,62
Zvýšení tržeb	Tržby z prodeje výrobků, služeb (v tis. Kč)	828 292	970 357	1 112 422	1 254 487
Snížení nákladové náročnosti	Náklady (v tis. Kč)	757 471	874 038	943 961	1 019 478

Hlavní cílem společností, je dosahování zisků. Prostřednictvím finanční analýzy společnosti bylo zjištěno, že zaostává na poli rentability. Proto jsou vybrány ukazatele z této oblasti konkrétně rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Za předešlé sledované roky jsou hodnoty vybraných ukazatelů rentability nižší než hodnoty oborového porovnání. V případě rentability aktiv je v roce 2019 hodnota ukazatele 11,57 % přičemž oborové odvětví vykazuje hodnoty 14,92 %. V rámci roku 2020 bohužel není porovnání s oborovým průměrem, jelikož nejsou zveřejněna data pro toto porovnání. V roce 2020 má společnost růstový trend ROA na hodnotu 18,40 %. Rentabilita vlastního kapitálu má však nižší hodnoty než předešlý ukazatel rentability ve srovnání s oborovým průměrem. Roku 2019 společnost vykazuje hodnot ROE 15,27 % a roku 2020 hodnot 17,16 % s tím, že oborový průměr je za rok 2019 na hodnotě 44,84 %. Jde o velmi značný rozdíl při srovnávání hodnot. Také ukazatel ROS si vede velmi špatně. Hodnoty sledované společnosti roku 2019 jsou 6,42 % a roku 2020 jsou hodnoty ukazatele ve výši 9,82 % přičemž oborový průměr dosahuje hodnot

roku 2019 až 28,61 %. Ukazatele rentability a jejich hodnoty by měly mít rostoucí trend, cílové hodnoty jsou proto zvoleny v rámci tohoto trendu. Pro ukazatel ROA je cílová hodnota 21,40 % pro rok 2021 a pro rok 2022 je cílová hodnota ukazatele ROA zvolena výše 23,40 %. Pro ukazatel ROE jsou zvoleny cílové hodnoty ve výši 19,05 % pro rok 2021 a 20,94 % pro rok 2022. Ukazatel ROS má zvolené cílové hodnoty 13,22 % pro rok 2021 a rok 2022 jsou cílové hodnoty tohoto ukazatele zvoleny ve výši 16,62 %.

Dalším strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je zvýšení tržeb. Měřítkem jsou tržby z prodeje výrobků, služeb. Tržby dosahují za obě sledované období růstového trendu. Plánované cílové hodnoty vycházejí z předešlého růstového trendu tržeb.

Třetím a posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladové náročnosti. Měřítkem jsou náklady v tis. Kč. Snížení nákladové náročnosti pro společnost nebude vůbec jednoduché vzhledem k podmínkám dnešní doby. Proto má tento ukazatel trend rostoucí. V podmínkách dnešní ekonomiky není možné, aby společnost vykazovala nižších nákladů, než dva roky zpět. Avšak je zde předpoklad, že společnost bude snižovat své náklady, jak jen to půjde. Proto je rostoucí trend tohoto ukazatele pomalejší než za předešlé sledované období.

Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy jsou řešeny strategické cíle jako získání nových zákazníků, zvyšování povědomí o společnosti, zlepšení komunikace se zákazníky a zvyšování podílu na trhu. Vymezené strategické cíle, jejich měřítka, skutečné hodnoty za sledované roky 2019 a 2020 včetně cílových hodnot pro budoucí období roky 2021 a 2022 zobrazuje tabulka číslo 15.

Tabulka 15: Měřítko zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty	
		2019	2020	2021	2022
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků v ČR	6	4	6	8
	Počet nových zákazníků v zahraničí	15	12	15	16
Zvyšování povědomí	Počet návštěv na webových stránkách	12 131	13 420	14 709	15 998
Zlepšení komunikace se zákazníky	Počet workshopů, veletrhů, akcí	3	3	4	4
	Náklady za akce (v Kč)	280 960	280 960	374 000	374 000
Zvyšování podílu na trhu	Tržní podíl ČR (v %)	37	39	41	43

Společnost CPI Moravia Books, s.r.o. má své pole působnosti nejen v České republice, ale také v zahraničí, konkrétně v Německu, Slovensku a Polsku. Za předešlé sledované období 2019 a 2020 společnost získala 4 zákazníky za rok první a 6 zákazníků za druhý sledovaný rok, a to v rámci České republiky. Co se týče cílových hodnot pro rok 2021, požaduje se, aby se společnost dostala alespoň na hodnotu z roku 2019. Další rok je plánovaný nárůst na 8 zákazníků za rok. V případě zahraničních zákazníků je zde podobný scénář. I zde se pro plánované období 2021 požaduje dorovnání roku 2019 a poté nárůst nových zákazníků na 16 za rok.

Dalším strategickým cílem je zvyšování povědomí zákazníků, měřítkem je zde počet návštěv webových stránek společnosti. Zvýšení povědomí bude vést k získání nových zákazníků. Pro období 2021 a 2022 jsou cílové hodnoty zvoleny na základě dřívějšího růstu počtu návštěv. Růstový trend počtu návštěv by měl nadále pokračovat.

Dalším strategickým cílem je zlepšení komunikace se zákazníky, které je sledováno pomocí měřítka počet workshopů, veletrhů a akcí, které společnost pořádá pro veřejnost, své stávající zákazníky a potenciální zákazníky. A také náklady za tyto pořádané akce. Za roky 2019 a 2020 se uskutečnily 3 akce tohoto typu za každý rok. Za každý rok byly náklady ve výši 280 960 Kč. Pro další období 2021 a 2022 je plánováno zvýšení těchto akcí, které napomohou ke zvýšení a zkvalitnění komunikace se zákazníky. Počet akcí stoupne ze 3 na 4 plánované akce za rok a celkové náklady za tyto plánované akce jsou vyčísleny zhruba ve výši 374 000 Kč za rok.

Posledním strategickým cílem této perspektivy je zvyšování podílu na trhu. Za předešlý rok 2019 má společnost celkový podíl na trhu v ČR 37 %, a za rok 2020 je celkový podíl společnosti na trhu ČR 39 %. Pro další roky je plánovaný růstový trend pro ukazatel podílu na trhu a to jak pro rok 2021 kdy je plánovaný růst podílu na trhu v hodnotě 41 % a pro další plánované období, rok 2022 je tento ukazatel ve výši 43 %.

Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva má za strategické cíle především nové technologie-investice, snížení nákladové náročnosti a zvýšení produktivity zaměstnanců. Jsou zde vymezena měřítka těchto cílů, hodnoty za sledované období 2019 a 2020 a stanovené cílové hodnoty měřítek pro roky 2021 a 2022 viz tabulka číslo 16.

Tabulka 16: Měřítko perspektivy interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty	
		2019	2020	2021	2022
Nové technologie - investice	Počet investic	6	4	6	8
	Celková suma (v tis. Kč)	7 839	5 226	7 839	10 453
Snížení nákladových položek	Spotřeba materiálu a energií (v tis. Kč)	415 885	469 791	507 374	547 964
	Služby (v tis. Kč)	168 033	196 928	212 682	229 697
	Mzdové náklady (v tis. Kč)	112 830	123 668	133 561	144 246
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Produktivita práce z přidané hodnoty	883	1 046	1209	1372
	Průměrná mzda na pracovníka	553	570	582	594
	Mzdová produktivita	7,34	7,85	8,33	8,70
	Produktivita práce z výkonů	2 991	3 299	3607	3915

Prvním strategickým cílem perspektivy interních procesů jsou nové technologie – investice. Za předešlé sledované období jsou investice v klesajícím trendu a to především v důsledku zrušení plánovaných investic které se musely přerušit z důvodu vzniku nákazy COVID-19. Plán pro rok 2021 je tedy navýšení investic a to jak jejich

počtu, tak i celkových nákladů a to alespoň na úroveň prvního sledovaného období což je rok 2019. Další plánovaný rok 2022 přinese růst jak počtu investic a to z 6 plánovaných investic na rok 2021 na počet 8 investic, které jsou plánované pro rok 2022. Toto období přinese samozřejmě i růstový trend celkové sumy všech investic a to až na 10 453 tis. Kč.

Dalším strategickým cílem této perspektivy je snížení nákladových položek. Konkrétně se jedná o složky spotřeby materiálu a energií, služeb a mzdových nákladů. Zde se opět počítá s obtížností těchto úkonů, proto je trend ukazatelů opět růstový, avšak tento růst je pomalejší, než v předchozích letech. Položky vzrostly meziročně ve sledovaném období v průměru o 13 až 17 %, pro cílové hodnoty se počítá s 8% zvýšením.

Dalším a posledním strategickým cílem této perspektivy je zvýšení produktivity zaměstnanců. Zde jsou zvolena měřítka produktivita z přidané hodnoty, průměrná mzda na pracovníka, mzdová produktivita a produktivita z výkonů. Produktivita práce z přidané hodnoty zobrazuje, jaká přidaná hodnota byla vytvořena na jednoho zaměstnance. Trend je v rámci sledovaného období 2019 a 2020 rostoucí při hodnotách 883 za rok 2019 a 1046 za rok 2020. Cílové hodnoty jsou také v rostoucím trendu. Pro rok 2021 se plánuje hodnota produktivity práce z přidané hodnoty na 1209 a pro další plánované období je to hodnota 1372. Průměrná mzda na pracovníka je zde také rostoucího trendu. Jelikož se ale společnost zaměří v rámci modelu na snížení nákladových položek, konkrétně na mzdové náklady, předpokládá se, že tento ukazatel bude mít růstový trend i na plánované období, avšak růst bude pomalejší než v předešlých sledovaných letech. Mzdová produktivita vyjadřuje, kolik Kč tržeb připadne na jednu Kč mzdových nákladů. To znamená že za sledované období 2019 připadne 7,34 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. I tento ukazatel má rostoucí trend. Pro první plánované období rok 2021 je hodnota 8,33 to znamená, že na 1 Kč mzdových nákladů připadne 8,33 Kč tržeb a pro rok 2022 připadne na 1 Kč mzdových nákladů 8,70 Kč tržeb. Růst tohoto ukazatele je podmíněn plánovanými tržbami a také mzdovými náklady. Posledním ukazatelem je produktivita práce z výkonů která vyjadřuje výšku výkonů na jednoho zaměstnance. I tento ukazatel má růstový trend a to jak za minulá sledovaná období, tak za plánovaná období. Pro rok 2021 se plánují hodnoty ukazatele ve výši 3 607 výkonů na zaměstnance a pro druhý rok 2022 hodnoty ve výši 3 915 výkonů na zaměstnance.

Perspektiva učení se a růstu

Zde jsou stanoveny strategické cíle loajalita zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a zlepšení interní komunikace. I zde jsou stanoveny měřítka těchto cílů, sledované období 2019 a 2020 se skutečnými hodnotami a návrh cílových hodnot pro období 2021 a 2022 viz tabulka číslo 17.

Tabulka 17: Měřítka perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Cílové hodnoty	
		2019	2020	2021	2022
Loajalita zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců (v %)	25,27	22,30	20,00	17,00
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení (ks)	60	38	65	70
	Náklady na školení (v tis. Kč)	1 335	554	1 446	1 558
Zlepšení interní komunikace	Počet/frekvence meetingů	Porada vedoucích pracovníků/ 1 x denně	Porada vedoucích pracovníků/ 1 x denně	Porada vedoucích pracovníků/ 1 x denně	Porada vedoucích pracovníků/ 1 x denně
		Porada se zaměstnanci/ 2 x týdně	Porada se zaměstnanci/ 2 x týdně	Porada se zaměstnanci/ 2 x týdně	Porada se zaměstnanci/ 2 x týdně
		Porada všech vedoucích/ 1 x měsíc	Porada všech vedoucích/ 1 x měsíc	Porada všech vedoucích/ 2 x měsíc	Porada všech vedoucích/ 2 x měsíc
		Celofiremní shromáždění / 1x rok	Celofiremní shromáždění / 1x rok	Celofiremní shromáždění / 2x rok	Celofiremní shromáždění / 2x rok

V případě perspektivy učení se a růstu je vybrána především loajalita zaměstnanců která je měřena fluktuací zaměstnanců vyjádřena v procentech. Z tabulky číslo 17 lze vidět že fluktuace společnosti za roky 2019 a 2020 jsou vysoké. Cílová hodnota pro rok 2021 je stanovena na 20 % a pro druhý rok 2022 je cílová hodnota stanovena na 17 %.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je druhým strategickým cílem perspektivy učení se a růstu. Je měřena počtem školení a také celkovou hodnotou těchto školení. V rámci sledovaných let 2019 uskutečnila společnost pro své zaměstnance celkem 60 školení v rámci celého roku. Celková hodnota byla 1 335 tis. Kč. A za druhý sledovaný rok 2020 uskutečnila pouze 38 školení za celkovou hodnotu 554 ti. Kč. Bylo tak především z důvodu pandemie koronaviru, kdy se velká část nepotřebných aktivit ve společnosti musela rušit právě z důvodu předejití nákaze koronaviru. Cílová hodnota pro rok 2021 je stanovena na počet školení 65 za rok s celkovou hodnotou 1 446 tis. Kč. V roce 2022 je cílová hodnota stanovena na 70 školení za rok s celkovou hodnotou 1 558 tis. Kč.

Třetím a posledním strategickým cílem je zlepšení interní komunikace ve společnosti. Měřítko je počet a frekvence meetingů. Společnost pořádá poradou vedoucích pracovníků a to každý den. Tato frekvence i počet meetingů pro vedoucí pracovníky zůstává pro sledované období, tak i pro další roky 2021 a 2022. Dále se uskutečňuje poradou se zaměstnanci v rámci informačních porad, a to dvakrát do týdne. I zde je počet i frekvence ponechána napříč celým obdobím. Také je zde poradou všech vedoucích jednou do měsíce za oba sledované roky, zde jsou cílové hodnoty stanoveny na poradou všech vedoucích zaměstnanců dvakrát do měsíce pro oba roky 2021 a 2022. Poslední poradou je celofiremní shromáždění, které se uskutečňuje jednou do roka. Zde jsou cílové hodnoty stanoveny na celofiremní shromáždění, které se bude konat dvakrát do roka, a to jak pro rok 2021, tak i pro rok 2022.

4.4.4 Stanovení strategických akcí

Podkapitola vymezí strategické akce pro každou perspektivu zvlášť a pro každý strategický cíl v dané perspektivě. Jedná se o akce a činnosti, které napomůžou ke splnění vymezených strategických cílů. Tyto strategické akce pro finanční perspektivu jsou vymezeny v tabulce číslo 18, pro zákaznickou perspektivu v tabulce číslo 19, pro perspektivu interních procesů v tabulce číslo 20 a pro perspektivu učení se a růstu v tabulce číslo 21.

Finanční perspektiva

Tabulka 18: Strategické akce finanční perspektiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení rentability	Naplnění ostatních perspektiv BSC
	Tvorba a kontrola finanční analýzy
Zvýšení tržeb	Naplnění ostatních perspektiv BSC
	Získání nových zákazníků
	Nové technologie
Snížení nákladové náročnosti	Aktualizace smluv s dodavateli, popřípadě změna dodavatele
	Dodržet nákladový plán

Zákaznická perspektiva

Tabulka 19: Strategické akce zákaznická perspektiva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategické akce
Získání nových zákazníků	Nové technologie
	Zlepšení image společnosti
	Dobré vztahy s odběrateli
Zvyšování povědomí	Zvýšit počet workshopů
	Zlepšení webových stránek
	Spolupráce s organizacemi
Zlepšení komunikace se zákazníky	Zkvalitnění zákaznické podpory
	Řešit problémy okamžitě
Zvyšování podílu na trhu	Získání nových zákazníků
	Nové technologie
	Zvýšení kvality výroby

Perspektiva interních procesů

Tabulka 20: Strategické akce perspektiva interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategické akce
Nové technologie - investice	Investice do nových technologií
	Sledovat trendy v technologiích
Snížení nákladových položek	Naplnění ostatních perspektiv BSC
	Zvýšení kvality výroby
	Snížení zmetkovitosti ve výrobě
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Benefity
	Motivace Zaměstnanců
	Naplněním ostatních perspektiv BSC

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 21: Strategické akce perspektiva učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategické akce
Loajalita zaměstnanců	Udržení zaměstnanců
	Nabídka benefitů
	Motivace zaměstnanců
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zvýšit počet kurzů a školení
	Pomocť k rozvoji zaměstnanců
	Informovat o možnostech školení, kurzů
Zlepšení interní komunikace	Zvýšit počet meetingů
	Zapojit zaměstnance do společných aktivit, školení apod.

4.5 Přínosy implementace BSC

Zavedení implementace BSC do společnosti s sebou přináší širokou škálu přínosů. V této podkapitole jsou shrnuty přínosy, které vyplývají z celkového zpracování práce pro sledovanou společnost.

Hlavním přínosem v rámci implementace BSC je především zvýšení výkonnosti sledované společnosti. Dalším přínosem je například ujasnění strategie společnosti. Především také objasnění faktu, kam a jak chce společnost směřovat.

Právě díky implementaci BSC, která postupuje dle strategických cílů, které vycházejí ze strategie sledované společnosti napomáhá k naplnění vize sledované společnosti CPI Moravia Books, s.r.o.

Jednou z výhod metody Balanced Scorecard je její široké zaměření perspektiv. Nejedná se totiž pouze o finanční stránku společnosti, ale i o zákazníky, interní procesy a učení se a růst. Dále také zaměření v časovém horizontu. Využívá se zde dat z minulých období, ale model jako takový se zaměřuje na budoucnost společnosti a její formulaci.

V rámci všech čtyř perspektiv je nastaveno třináct strategických cílů, které přináší dané přínosy pro sledovanou společnost. Finanční perspektiva přináší přínos ve formě zvýšení rentability, tržeb a optimalizaci nákladů. Zákaznická především získání nových zákazníků, kteří přinesou společnosti nové příležitosti a zdroje. Dále také zvýšení povědomí o společnosti, zlepšení komunikace se zákazníky a zvýšení tržního podílu. Perspektiva interních procesů přináší přínosy ve formě nových investic a technologií, snížení nákladových složek, které napomůžou k nákladové optimalizaci společnosti. Dále zvýšení produktivity zaměstnanců. Poslední perspektiva, perspektiva učení se a růstu přináší přínosy ve formě loajálních zaměstnanců, zlepšení interní komunikace a také zvýšení kvalifikace zaměstnanců což napomůže ke zvýšení kvality výroby.

V rámci práce je zpracovaná i strategická mapa, díky níž je nastíněno propojení všech čtyř zmiňovaných perspektiv a jejich strategických cílů. Tato mapa má napomoci k pochopení provázanosti těchto cílů jednotlivých perspektiv.

4.6 Rizika se zaváděním BSC

V rámci implementace BSC do společnosti mohou vzniknout nejen příležitosti, ale také rizika spojená s projektem. Každý projekt nese svá rizika. V této kapitole budou nastíněna rizika implementace BSC do společnosti CPI Moravia Books, s.r.o. Rizika jsou zanalyzována a jsou zde také stanovena opatření, která tyto rizika sníží popřípadě je úplně eliminuje. Je však potřeba mít na paměti fakty, že všechna rizika nelze nikdy úplně eliminovat a také že i riziko může přinášet příležitosti pro společnosti.

Je zde vymezeno 10 rizik, která by mohla mít negativní vliv na projekt. Jednotlivá rizika budou popsána níže.

Identifikace rizik:

R1 – Chybné stanovení strategie, jejich cílů, měřítek nebo strategických akcí,

R2 – Špatně/ nereálně stanovené cílové hodnoty,

R3 – Chybně zvolený tým pracovníků,

R4 – Nedostatečná podpora managementu,

R5 – Neochota zaměstnanců spolupracovat,

R6 – Nedostatek lidských zdrojů, informačních, finančních,

R7 – Absence členů týmů během projektu,

R8 – Špatná komunikace v rámci celé implementace,

R9 – Odchýlení od časového plánu,

R10 – Chybné provedení implementace.

Následující tabulka číslo 22 zobrazuje hodnocení pravděpodobnosti, která vykazuje pravděpodobnost výskytu daného rizika a také dopad rizika, který s sebou dané riziko nese. Hodnota rizika je dána součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika.

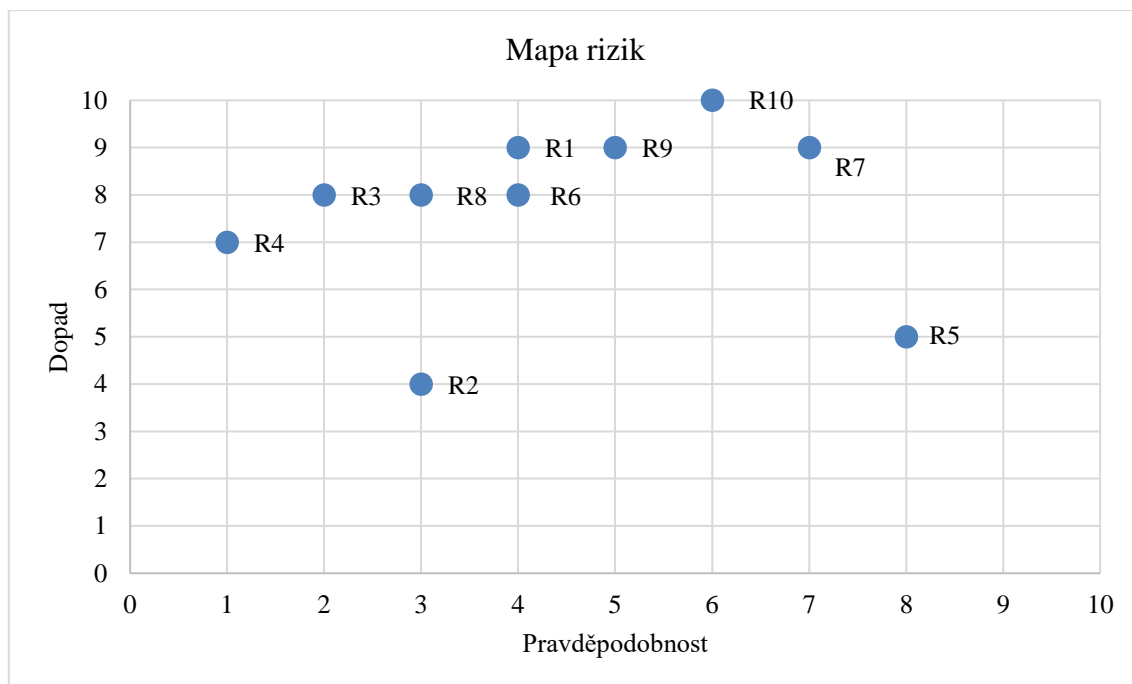
Tabulka 22: Pravděpodobnost a dopad rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Hodnota	Dopad	Hodnota
Téměř žádná (0 % - 19 %)	1-2	Nepodstatný	1-2
Nízká (20 % - 39 %)	3-4	Méně významný	3-4
Pravděpodobná (40 % - 59 %)	5-6	Významný	5-6
Více pravděpodobná (60 % - 79 %)	7-8	Velmi významný	7-8
Vysoce pravděpodobná (80 % - 100 %)	9-10	Kritický	9-10

Tabulka 23: Analýza rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika celkem
R1	Chybné stanovení strategie, jejich cílů, měřítek nebo strategických akcí	4	9	36
R2	Špatně/ nereálně stanovené cílové hodnoty	3	4	12
R3	Chybně zvolený tým pracovníků	2	8	16
R4	Nedostatečná podpora managementu	1	7	7
R5	Neochota zaměstnanců spolupracovat	8	5	40
R6	Nedostatek zdrojů	4	8	32
R7	Absence členů týmů během projektu	7	9	63
R8	Špatná komunikace v rámci celé implementace	3	8	24
R9	Odchýlení od časového plánu	5	9	45
R10	Chybné provedení implementace	6	10	60

Tabulka číslo 23 vymezuje výše zmíněná rizika. Dále tabulka obsahuje pravděpodobnost všech rizik, dále jejich dopad a výslednou hodnotu rizik celkem. Největší hodnotu rizika před přijetí opatření má riziko R7 Absence členů týmu během projektu.



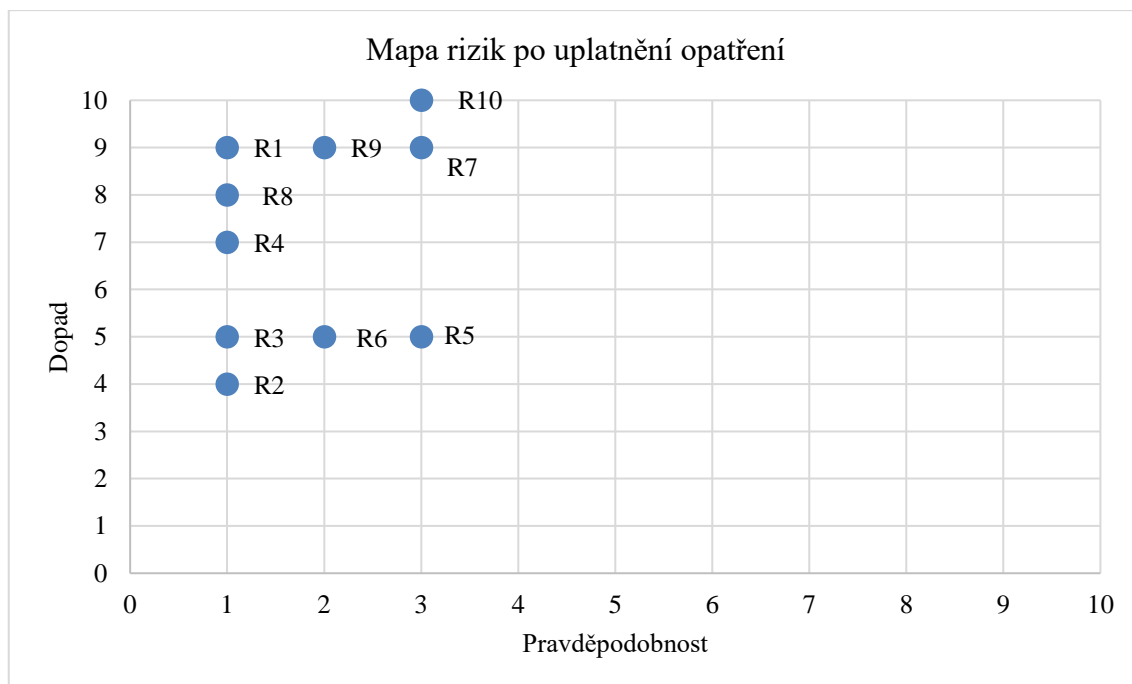
Graf 8: Mapa rizik před aplikací zvolených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf číslo 8 graficky znázorňuje mapu rizik ve které je zobrazeno ohodnocení jednotlivých rizik. V případě, že je riziko s dopadem do hodnoty 5 a s pravděpodobností do hodnoty 5 jedná se o bezvýznamné riziko, jako je tomu u rizika R2. V případě dosažených hodnot dopadu do 5 a pravděpodobnosti mezi 5 až 10 se jedná o běžná rizika zde konkrétně jde o riziko R5. Toto jsou rizika, která podstupují společnosti dnes a denně. Větší pozornost musí dát společnost na rizika, která mají hodnotu dopadu 5 až 10 a hodnotu pravděpodobnosti do 5. Zde jsou to rizika významná a jedná se o rizika R1, R3, R4, R6, R8, R9. A největší pozornost musí společnost věnovat riziku R7 a R10. Tato rizika se pohybují v kvadrantu hodnot dopadu i pravděpodobnosti větší než 5. Jedná se o kritická rizika.

Následující tabulka číslo 24 nastíní opatření, která pomohou jednotlivá rizika omezit, popřípadě úplně je eliminovat. I přes to musí být na paměti fakt, že i nějaké procento rizik je prospěšné, jelikož i riziko znamená příležitost pro společnost. Navíc je faktem, že se nikdy rizika nedají úplně eliminovat.

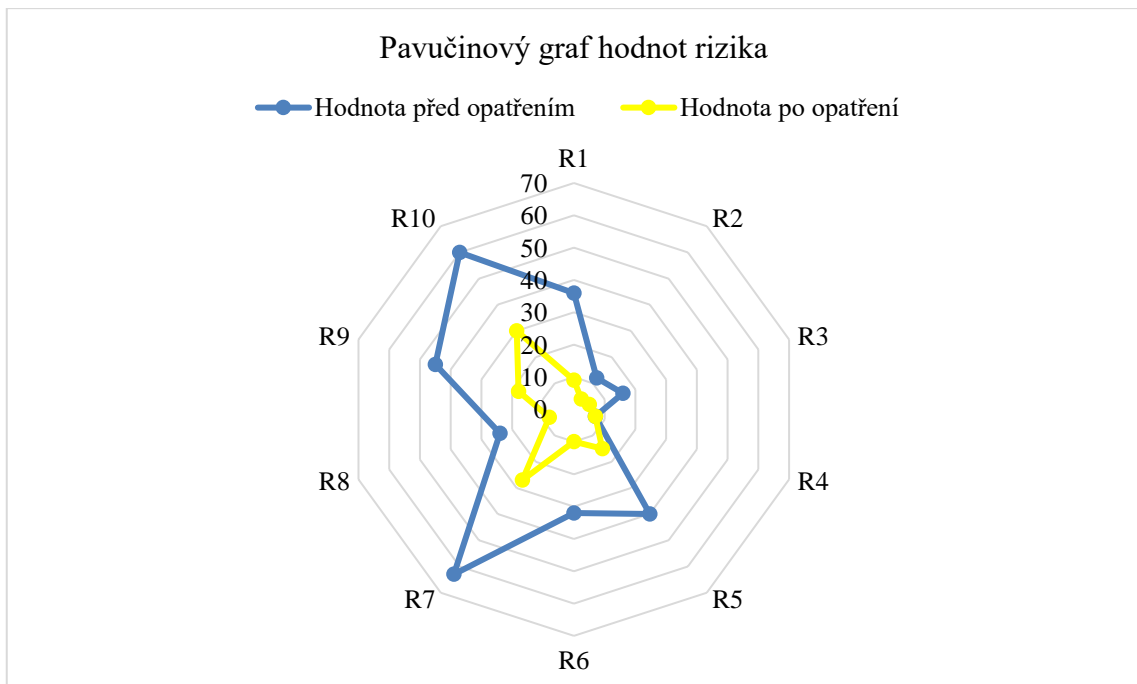
Tabulka 24: Analýza rizik včetně stanovených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo opatření	Označení rizika	Návrh opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika celkem
O1	R1	Školení externí společností na implementaci BSC	1	9	9
O2	R2	Ověření cílových hodnot	1	4	4
O3	R3	Důkladnější prověření znalostí a schopností všech členů týmu	1	5	5
O4	R4	Zajištění podpory managementu, připomenutí všech přínosů implementace	1	7	7
O5	R5	Motivace všech zúčastněných zaměstnanců, znázornění všech přínosů implementace	3	5	15
O6	R6	Zajištění zdrojů před zahájením	2	5	10
O7	R7	Utvoření pravidelných setkání, meetingů, zarezervování v kalendářích všech členů	3	9	27
O8	R8	Nařízení jednotlivých schůzí a stanovení komunikačních kanálů	1	8	8
O9	R9	Připomenutí harmonogramu všem zúčastněným, kontrola dodržení jednotlivých kroků	2	9	18
O10	R10	Vymezení pravidelných kontrol, zda se postupuje správně	3	10	30



Graf 9: Mapa rizik po uplatnění opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf číslo 9 zobrazuje jednotlivá rizika, která byla zmírněna pomocí uplatněných opatření. Lze vidět, že kritická a běžná rizika už nejsou. Rizika R2, R3, R5 a R6 patří do kvadrantu bezvýznamných rizik, s těmi se společnost nemusí zabývat. Měla by se však zaměřit na rizika R1 (chybné stanovení strategie atd.), R4 (nedostatečná podpora managementu), R7 (absence členů týmu během projektu), R8 (špatná komunikace), R9 (Odchýlení od časového pláni), R10 (chybné provedení implementace). které se objevují v kvadrantu významných rizik.



Graf 10: Pavučinový graf hodnot rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pomocí grafu číslo 10 je graficky znázorněno jakým způsobem se hodnoty rizik dají snížit. Pokud se zvolí správná opatření, lze vidět, jakým způsobem se hodnoty rizik mohou snížit, a to o více než o polovinu jako například v případě rizika R5 (neochota zaměstnanců spolupracovat).

ZÁVĚR

Pro tvorbu závěrečné práce byla vybrána společnost CPI Moravia Books, s.r.o., která se zaměřuje především na knihtisk. Závěrečná práce byla rozdělena do čtyř částí.

V první části byly vymezeny cíle, kterých mělo být v práci dosaženo a to především hlavní cíl, ale i cíle vedlejší. Také zde byly vytyčeny metody, které byly v rámci tvorby závěrečné práce využity.

Druhá část práce byla tvořena především vymezením teoretických východisek, které utvořily základní kámen pro tematiku závěrečné práce. Byly zde vymezeny termíny jako výkonnosti, metody pro měření výkonnosti EFQM, Benchmarking ale především metoda Balanced Scorecard. Další část tvořila finanční analýza a strategická analýza kde byly vytyčeny metody SLEPTE, Porterův model pěti sil, McKinseyho „7S“ a SWOT analýza.

Ve třetí části byla vybraná společnost CPI Moravia Book, s.r.o. představena, byla zde stručně shrnuta její historie, zobrazena organizační struktura. Dále byla provedena stručná finanční analýza pomocí vybraných ukazatelů. Dále strategická analýza, která zahrnovala výše zmíněné analýzy a nakonec byla provedena také SWOT analýza která vytyčila silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti. Závěrem této části bylo shrnutí poznatků z provedených analýz.

Čtvrtá kapitola byla tvořena vlastními návrhy, ve které byla navržena aplikace metody Balanced Scorecard do vybrané společnosti. V rámci této kapitoly byl vytvořen časový harmonogram implementace BSC modelu. Dále vytvoření organizačních předpokladů společnosti. Pokračováním této části byla samotná tvorba BSC. Také specifikování strategie společnosti. V další fázi bylo vytvoření BSC a to stanovení strategických cílů pro každou perspektivu v rámci Balanced Scorecard. Také měřítko a cílové hodnoty. V rámci této fáze byla vytvořena i strategická mapa, ve které se zobrazily vztahy jednotlivých cílů. Dalším krokem bylo stanovení strategických akcí. Závěr kapitoly byl tvořen přínosy a také riziky spojenými s implementací BSC do společnosti.

Hlavní cíl i vedlejší cíle stanoveny na začátku této závěrečné práce jsou splněny.

BIBLIOGRAFIE

Analytické materiály, 2022. *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. Praha: © MPO [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

CPI direct: ONLINE OBJEDNÁVACÍ SYSTÉM VYTVOŘENÝ NA MÍRU, 2021. *CPI print unlimited: Inovativní řešení pro nakladatelství a průmysl* [online]. Pohořelice: CPI MORAVIA BOOKS [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/service/cpi-direct/>

CPI Moravia Books s.r.o., 2019. *The Austrian Ecolabel: Welcome to the „Green World“ of the Austrian Ecolabel* [online]. Austria: © The Austrian Ecolabel [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://www.umweltzeichen.at/en/products/office-paper-printing?cert_number=UW+1130

ČSÚ: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravskeho_kraje

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému. *"Výukový podnik": SWOT analýz* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Druhé upravené vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 978-80-86929-44-6.

E-knihy: OD ANALOGU K DIGITÁLU, 2021. *CPI print unlimited: Inovativní řešení pro nakladatelství a průmysl* [online]. Pohořelice: CPI MORAVIA BOOKS [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/service/e-books/>

Firemní prezentace: Organizační struktura, Strategické cíle, 2021. Pohořelice.

- GRASSEOVÁ, Monika, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vydání první. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vydání. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HDP, 2022. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- HORVÁTH & PARTNERS, Partners, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.
- Inflace - druhy, definice, tabulky, 2022. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- Interview se zaměstnancem: Vnější a vnitřní prostředí společnosti*, 2021. [Komunikace přes Microsoft Teams]. Pohořelice 29.11.2021.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2005. *BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-124-0.
- KAPLAN, Robert a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN ISBN 978-80-7261-203-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vydání 1. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

MFČR: Makroekonomická predikce - leden 2022, 2022. *Ministerstvo Financí Česká Republika* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Minimální mzda, 2021. *Finance.cz* [online]. Praha: Copyright © 2021 Internet Info, s.r.o. [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/539504-minimalni-mzda-v-roce-2022/>

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vydání 1. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking Mýty a Skutečnosti: Model efektivního učení se a zlepšování*. Vydání 1. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-224-6.

Nulové DPH na elektrickou energii a plyn, 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/nulove-dph-na-elektrickou-energii-a-plyn-43273>

O nás [online], 2022. Pohořelice: CPI Moravia Books [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/>

Obecná míra nezaměstnanosti, 2022. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2022>

Oblasti výroby, 2022. *CPI* [online]. Pohořelice: CPI Moravia Books [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/maerkte/>

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

Produkty, 2022. *CPI* [online]. Pohořelice: CPI Moravia Books [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/produkte/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Sbírka listin: CPI Moravia Books s.r.o., 2021. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68292027&subjektId=674538&spis=708867>

Služby, 2022. *CPI* [online]. Pohořelice: CPI Moravia Books [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://cpi-print.de/cz/service/>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3., přepracované. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ, 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3., přepracované. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1819-0.

Tisková zpráva MPSV, 2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_05_11_2021_minim%C3%A1ln%C3%AD+mzda_vl%C3%A1da_16200.pdf/365eced7-165c-9e37-0eba-ef17c59cb4c6

Údaje o subjektech DPH, 2021. *ARES - přehled vybraných ekonomických subjektů* [online]. Praha: © Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://adisreg.mfcr.cz/adistc/DphReg?id=1&pocet=1&fu=&OK=+Search+&ZPRAC=RDPHI1&dic=63997703>

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

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2 aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Výpis z obchodního rejstříku: CPI Moravia Books s.r.o., 2021. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=674538&typ=PLATNY>

Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARESV, 2021. *ARES - přehled vybraných ekonomických subjektů* [online]. Praha: © Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=63997703&jazyk=cz&xml=1

Výroční zpráva CPI Moravia Books 2016-2020, 2022. *Veřejný rejstřík a Sbírnka listin* [online]. Praha: © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=674538>

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak, měřit, vyhodnocovat a užívat informace o podnikové výkonnosti*. První vydání. Praha: © Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Provozní výsledek hospodaření
EFQM	Excellence Model
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Běžná likvidita	23
Vzorec 2: Pohotová likvidita	23
Vzorec 3: Hotovostní likvidita	24
Vzorec 4: Rentabilita celkového kapitálu	24
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu	24
Vzorec 6: Rentabilita tržeb	25
Vzorec 7: Obrat aktiv	25
Vzorec 8: Doba obratu pohledávek	25
Vzorec 9: Doba obratu závazků	26
Vzorec 10: Doba obratu zásob	26
Vzorec 11: Celková zadluženost	27
Vzorec 12: Koeficient samofinancování	27
Vzorec 13: Míra zadluženosti	27
Vzorec 14: Úrokové krytí	27
Vzorec 15: Doba splacení dluhů	28
Vzorec 16: Z-skóre	28
Vzorec 17: Index IN05	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatele likvidity	43
Tabulka 2: Ukazatele rentability	45
Tabulka 3: Ukazatele aktivity	46
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti	49
Tabulka 5: Z-skóre (Altman)	52
Tabulka 6: Index IN05	53
Tabulka 7: SWOT analýza	70
Tabulka 8: Kvalifikace faktorů SWOT analýzy	71
Tabulka 9: Časový harmonogram implementace BSC	75
Tabulka 10: Strategické cíle pro finanční perspektivu	77
Tabulka 11: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu	78
Tabulka 12: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů	79
Tabulka 13: Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu	80
Tabulka 14: Měřítko finanční perspektivy	82
Tabulka 15: Měřítko zákaznické perspektivy	84
Tabulka 16: Měřítko perspektivy interních procesů	86
Tabulka 17: Měřítko perspektivy učení se a růstu	88
Tabulka 18: Strategické akce finanční perspektiva	90
Tabulka 19: Strategické akce zákaznická perspektiva	90
Tabulka 20: Strategické akce perspektiva interních procesů	91
Tabulka 21: Strategické akce perspektiva učení se a růstu	91
Tabulka 22: Pravděpodobnost a dopad rizik	93
Tabulka 23: Analýza rizik	94
Tabulka 24: Analýza rizik včetně stanovených opatření	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj obrát aktiv.....	48
Graf 2: Celková zadluženost a koeficient samofinancování za období 2016-2020 .	50
Graf 3: Vývoj Z-skóre za sledované období 2016-2020.....	52
Graf 4: Vývoj Indexu IN05 za sledované období 2016-2020.....	54
Graf 5: Míra inflace za sledované období.....	59
Graf 6: Míra nezaměstnanosti.....	60
Graf 7: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za sledované období 2016-2020	61
Graf 8: Mapa rizik před aplikací zvolených opatření.....	95
Graf 9: Mapa rizik po uplatnění opatření.....	97
Graf 10: Pavučinový graf hodnot rizik.....	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Propojení strategie s provozními činnostmi	17
Obrázek 2: Kauzální řetězec návaznosti	18
Obrázek 3: Zjednodušené schéma transformace vize a strategie do systému BSC	19
Obrázek 4: EFQM Model Excellence	20
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	32
Obrázek 6: Model "7S" firmy McKinsey	35
Obrázek 7: SWOT analýza	37
Obrázek 8: Logo společnosti	40
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 10: Strategická mapa	81

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: ROZVAHA-AKTIVA ZA ROK 2016-2020.....	I
PŘÍLOHA 2: ROZVAHA-PASIVA ZA ROK 2016-2020.....	III
PŘÍLOHA 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2016-2020	V

PŘÍLOHA 1: ROZVAHA-AKTIVA ZA ROK 2016-2020

	AKTIVA	ř.	2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	001	410 485	419 115	408 930	459 247	518 001
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	176 241	196 422	166 857	146 937	142 227
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	657	296	729	319	273
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	657	296	350	319	273
B.I.2.1.	Software	007	657	296	350	319	273
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008					
B.I.3.	Goodwill	009					
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010			0		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný	011	0	0	379	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013			379		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	175 584	196 126	166 128	146 618	141 954
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	104 642	97 295	91 141	85 427	79 443
B.II.1.1.	Pozemky	016	9 760	9 760	9 760	9 760	9 760
B.II.1.2.	Stavby	017	94 882	87 535	81 381	75 667	69 683
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	55 282	98 692	74 987	53 656	37 427
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021					
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023					
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný	024	15 660	139	0	7 535	25 084
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	13 515	139		4 781	959
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 145			2 754	24 125
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028					
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029					
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030					
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031					
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035					
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					
C.	Oběžná aktiva	037	234 229	222 273	241 307	311 847	374 906

C.I.	Zásoby	038	37 807	33 741	44 572	51 582	40 151
C.I.1.	Materiál	039	24 852	22 232	26 645	34 334	30 581
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	12 955	11 509	17 927	17 248	9 570
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	0	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	042					
C.I.3.2.	Zboží	043					
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045					
C.II.	Pohledávky	046	145 804	151 452	148 690	179 417	208 634
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	5 960
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048					
C.II.1.2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	049					
C.II.1.3.	Pohledávky-podstatný vliv	050					
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051					
C.II.1.5.	Pohledávky-ostatní	052	0	0	0	0	5 960
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053					
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055					
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056					5 960
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	145 804	151 452	148 690	179 417	202 674
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	133 390	131 445	128 619	156 401	177 643
C.II.2.2.	Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	059					
C.II.2.3.	Pohledávky-podstatný vliv	060					
C.II.2.4.	Pohledávky-ostatní	061	12 414	20 007	20 071	23 016	25 031
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062					
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	19				
C.II.2.4.3.	Stát-daňové pohledávky	064	3 699	6 118	6 302	6 400	5 141
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	159	159	128	92	1 335
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	8 444	13 687	13 616	16 506	18 547
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	93	43	25	18	8
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	069					
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
C.IV.	Peněžní prostředky	071	50 618	37 080	48 045	80 848	126 121
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	108	36	25	57	34
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	50 510	37 044	48 020	80 791	126 087
D.	Časové rozlišení aktiv	074	15	420	766	463	868
D.1.	Náklady příštích období	075	15	420	766	463	868
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076					
D.3.	Příjmy příštích období	077					

PŘÍLOHA 2: ROZVAHA-PASIVA ZA ROK 2016-2020

	PASIVA	ř.	2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	001	410 485	419 115	408 930	459 247	518 001
A.	Vlastní kapitál	002	215 873	229 933	240 824	284 230	343 109
A.I.	Základní kapitál	003	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	005					
A.I.3.	Změny základního kapitálu	006					
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007	128 846	128 846	128 846	128 846	128 846
A.II.1.	Ážio	008					
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	128 846	128 846	128 846	128 846	128 846
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010	128 846	128 846	128 846	128 846	128 846
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	011					
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	012					
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	013					
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	014					
A.III.	Fondy ze zisku	015	2 572	2 572	2 572	2 572	2 572
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	016	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	017	72	72	72	72	72
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	31 656	59 455	73 515	84 406	127 811
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019	31 656	59 455	73 515	84 406	127 811
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	020					
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	021					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	022	27 799	14 060	10 891	43 406	58 880
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	023					
B.+C.	Cizí zdroje	024	194 433	189 122	168 075	175 017	174 892
B.	Rezervy	025	13 033	5 766	8 737	17 868	21 940
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	026					
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	027	6 986	0	845	9 168	10 399
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	028					
B.4.	Ostatní rezervy	029	6 047	5 766	7 892	8 700	11 541
C.	Závazky	030	181 400	183 356	159 338	157 149	152 952
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	3 852	95 002	71 758	49 289	30 964
C.I.1.	Vydané dluhopisy	032					
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	033					
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	034					
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	0	32 908	21 247	31 512	15 686
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	036					
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	037					
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	038					
C.I.6.	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	039		57 218	46 440	15 029	14 380
C.I.7.	Závazky-podstatný vliv	040					
C.I.8.	Odložený daňový závazek	041	3 852	4 876	4 071	2 748	898

C.I.9.	Závazky ostatní	042	0	0	0	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	043					
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	044					
C.I.9.3.	Jiné závazky	045					
C.II.	Krátkodobé závazky	046	177 548	88 354	87 580	107 860	121 988
C.II.1.	Vydané dluhopisy	047	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	048					
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	049					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	050	3 502	11 967	12 141	15 592	14 503
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051		0	40	437	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	55 207	52 840	56 617	67 957	82 849
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	053					
C.II.6.	Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	054	95 281	6 357	0		
C.II.7.	Závazky-podstatný vliv	055					
C.II.8.	Závazky ostatní	056	23 558	17 190	18 782	23 874	24 636
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057					
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	058					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059	6 213	6 687	6 756	7 131	8 319
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	3 430	3 840	3 899	4 179	4 411
C.II.8.5.	Stát-daňové závazky a dotace	061	897	1 020	900	1 141	412
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062	12 957	5 643	7 071	11 236	11 289
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	61	0	156	187	205
D.	Časové rozlišení pasiv	064	179	60	31	0	0
D.1.	Výdaje příštích období	065	179	60	31		
D.2.	Výnosy příštích období	066					

PŘÍLOHA 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2016-2020

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	753 508	771 702	805 638	827 750	969 243
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	542	1 114
A.	Výkonová spotřeba	541 462	570 142	599 979	584 460	667 833
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	542	1 114
2.	Spotřeba materiálu a energie	385 791	388 950	432 762	415 885	469 791
3.	Služby	155 671	181 192	167 217	168 033	196 928
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-404	1 446	-6 418	679	7 226
C.	Aktivace					
D.	Osobní náklady	137 628	136 563	152 827	153 158	168 865
1.	Mzdové náklady	102 477	100 189	112 921	112 830	123 668
2.	Náklady na soc. zab., zdr. poj. a ost. náklady	35 151	36 374	39 906	40 328	45 197
	2.1. Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	33 807	34 652	37 647	36 306	39 922
	2.2. Ostatní náklady	1 344	1 722	2 259	4 022	5 275
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	34 840	31 025	40 601	34 378	27 484
1.	Úpravy hodnot DN a DH majetku	32 169	33 404	40 428	33 278	25 085
	1.1. Úpravy hodnot DN a DH majetku-trvalé	32 169	33 404	40 428	33 278	25 085
	1.2. Úpravy hodnot DN a DH majetku-dočasné					
2.	Úpravy hodnot zásob	13	4	821	1 044	2 254
3.	Úpravy hodnot pohledávek	2 658	-2 383	-648	56	145
III.	Ostatní provozní výnosy	5 157	6 658	2 862	2 598	9 525
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 156	1 217	0		561
2.	Tržby z prodaného materiálu	3 879	5 101	2 866	2 551	8 911
3.	Jiné provozní výnosy	122	340	-4	47	53
F.	Ostatní provozní náklady	5 928	7 024	6 517	5 077	13 172
1.	Zůstatková cena prodaného DM		584	0		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	1 873	2 632	773	774	6 827
3.	Daně a poplatky	213	225	193	217	261
4.	Rezervy v prov. obl. a komplexní N př. obd.	2 180	-281	2 593	808	2 612
5.	Jiné provozní náklady	1 662	3 864	2 958	3 278	3 472
*	Provozní výsledek hospodaření	39 211	32 160	14 994	53 138	95 302
IV	Výnosy z DFM-podíly	0	0	0		
1.	Výnosy z podílů-ovl. nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní výnosy z podílů					
G	Náklady vynaložené na prodané podíly					
V.	Výnosy z ostatního DFM	0	0	0		
1.	Výnosy z ost. DFM					
2.	Ostatní výnosy z ost. DFM					
H	Náklady související s ostatním DFM					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	8	0	0		
1.	Výnosové úr. a pod. výnosy - ovl. nebo ovl. os.					
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	8				
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 148	1 539	1 332	806	960
1.	Nákladové úr. a podobné náklady-ovl. nebo ovl. os.	1 068	810	692	347	172

2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	80	729	640	459	788
VII.	Ostatní finanční výnosy	10 682	9 559	4 255	15 019	3 136
K.	Ostatní finanční náklady	13 914	22 538	3 512	13 970	23 208
*	Finanční výsledek hospodaření	-4 372	-14 518	-589	243	-21 032
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	34 839	17 642	14 405	53 381	74 270
L.	Daň z příjmů	7 040	3 582	3 514		
1.	Daň z příjmů splatná	9 000	2 558	4 319	11 298	17 240
2.	Daň z příjmů odložená	-1 960	1 024	-805	-1 323	-1 850
**	Výsledek hospodaření po zdanění	27 799	14 060	10 891	43 406	58 880
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	27 799	14 060	10 891	43 406	58 880
*	Čistý obrat za účetní období	769 355	787 919	812 755	845 909	983 018