

Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti

Bc. Alžběta Lyková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Alžběta Lyková
Osobní číslo: M230072
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši dostupných informačních zdrojů v oblasti výkonnosti podniku se zaměřením na metodu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu měření a řízení výkonnosti ve vybrané společnosti.
- Vypracujte projekt implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze a formulujte závěrečná doporučení vedoucí k úspěšné implementaci metody do vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027105632.
MERCHANT, Kenneth A. a VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292110554.
PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075520135.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem i hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu projektu pro implementaci konceptu Balanced Scorecard v podniku XYZ. Teoretická část práce shrnuje poznatky potřebné k implementaci konceptu v podniku. V praktické části práce je před navržení projektu provedena analýza finančních ukazatelů a ostatních perspektiv a PEST analýza. Na základě zjištění z provedených analýz je sestavena SWOT analýza, která je podkladem pro sestavení Balanced Scorecard. Projektová část diplomové práce se věnuje implementaci konceptu Balanced Scorecard, projekt je následně podroben rizikové a nákladové analýze a jsou definovány přínosy implementace projektu. Závěrem jsou formulována doporučení ke korektní implementaci projektu. Hlavním přínosem diplomové práce je fakt, že vedení podniku rozhodlo o implementaci Balanced Scorecard s využitím práce jako podkladu pro implementační činnost.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost podniku, řízení výkonnosti, strategická analýza, finanční řízení

ABSTRACT

The subject and primary objective of thesis is to develop a project proposal for the implementation of the Balanced Scorecard concept within the company XYZ. The theoretical part outlines the key principles necessary for BSC implementation. The practical part includes an analysis of financial indicators and non-financial data, supported by a PEST analysis. Based on the findings of these analyses, a SWOT analysis is compiled, serving as a foundation for the formulation of the Balanced Scorecard. The project section of the thesis focuses on the implementation of the Balanced Scorecard concept. The proposed project is subsequently subjected to a risk and cost analysis, and the anticipated benefits of its implementation are identified. Finally, recommendations are provided to ensure a successful and proper implementation of the project. The main contribution of this thesis lies in the fact that the company's management has decided to implement the Balanced Scorecard using the thesis as a foundational document for its implementation efforts.

Keywords: Balanced Scorecard, company performance, performance management, strategic analysis, financial management

Srdečně děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Romanu Zámečníkovi, PhD. za jeho hodnotné rady a za to, že mi byl po celou dobu tvorby práce nápomocný.

Mé poděkování patří také zaměstnancům podniku XYZ za možnost zpracovávat diplomovou práci právě zde a za poskytnutí potřebného náhledu do praxe. Zvláště děkuji panu řediteli za jeho čas a přístup.

V neposlední řadě si mé upřímné poděkování zaslouží má rodina a nejbližší, kteří mě při psaní diplomové práce i po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.1 VYMEZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.2 ARGUMENTY PRO ZAVEDENÍ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	13
1.3 KLASICKÉ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.3.1 Nedostatky klasického měření výkonnosti podniku	15
1.4 MODERNÍ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	15
1.4.1 Nejpoužívanější moderní ukazatele	16
1.4.2 Zhodnocení moderních ukazatelů	17
1.4.3 Modely měření výkonnosti podniku	17
2 BALANCED SCORECARD	19
2.1 VYMEZENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD	19
2.2 ARGUMENTY PRO ZAVEDENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	20
2.3 PŘÍNOSY A NEDOSTATKY KONCEPTU BALANCED SCORECARD	21
2.4 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	22
2.4.1 Finanční perspektiva	23
2.4.2 Zákaznická perspektiva	24
2.4.3 Perspektiva interních procesů	24
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu	26
2.5 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD	26
2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů	27
2.5.2 Vyjasnění strategie	28
2.5.3 Tvorba Balanced Scorecard	28
2.5.4 Postup při procesu rozšíření	29
2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení.....	30
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	31
3.1 VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY	31
3.2 SWOT ANALÝZA	31
3.3 PEST ANALÝZA	32
3.3.1 Politické faktory	32
3.3.2 Ekonomické faktory	33
3.3.3 Sociální faktory	33
3.3.4 Technologické faktory	33
3.4 FINANČNÍ ANALÝZA	34
3.4.1 Absolutní ukazatele	34

3.4.2	Rozdílové ukazatele	34
3.4.3	Poměrové ukazatele.....	35
3.4.4	Souhrnné ukazatele.....	36
4	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
5	CHARAKTERISTIKA PODNIKU XYZ.....	40
5.1	PŘEDSTAVENÍ A HISTORIE PODNIKU.....	40
5.2	HODNOTY PODNIKU.....	40
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	41
6	STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU XYZ	43
6.1	PEST ANALÝZA.....	43
6.1.1	Politické faktory	44
6.1.2	Ekonomické faktory	44
6.1.3	Sociální faktory	45
6.1.4	Technologické faktory.....	46
6.2	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	46
6.2.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	47
6.2.2	Analýza vývoje výsledku hospodaření.....	47
6.2.3	Analýza rozdílových ukazatelů	53
6.2.4	Analýza poměrových ukazatelů	53
6.2.5	Analýza souhrnných ukazatelů.....	59
6.2.6	Shrnutí finanční analýzy.....	61
6.3	ANALÝZA OSTATNÍCH PERSPEKTIV	63
6.3.1	Charakteristika odvětví.....	63
6.3.2	Charakteristika zaměstnanců.....	64
6.3.3	Charakteristika zákazníků	65
6.3.4	Charakteristika dodavatelů a odběratelů	68
6.3.5	Charakteristika konkurence	68
6.3.6	Charakteristika interních procesů.....	69
6.3.7	Charakteristika informačního systému.....	69
6.4	SWOT ANALÝZA.....	70
6.4.1	Silné stránky	70
6.4.2	Slabé stránky	71
6.4.3	Hrozby	71
6.4.4	Příležitosti.....	71
6.5	SHRnutí STRATEGICKÉ ANALÝZY	72
7	SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	75
7.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	75
7.2	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY VÝKONNOSTI PODNIKU	76
8	PROJEKT IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD	77
8.1	ARGUMENTY PRO IMPLEMENTACI KONCEPTU BALANCED SCORECARD	77

8.2	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	78
8.2.1	Organizační podmínky projektu.....	78
8.2.2	Harmonogram projektu	79
8.2.3	Kritické faktory úspěchu projektu.....	80
8.3	VYJASNĚNÍ STRATEGIE.....	81
8.4	TVORBA BALANCED SCORECARD	82
8.4.1	Odvození strategických cílů.....	82
8.4.2	Vybudování vztahů příčin a následků	84
8.4.3	Výběr vhodných měřítek.....	85
8.4.4	Určení cílové hodnoty	87
8.4.5	Určení strategických akcí.....	91
8.5	ŘÍZENÍ PROCESU ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT	94
8.6	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	94
8.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	95
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	96
8.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	97
8.10	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	98
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	108
	SEZNAM PŘÍLOH	110

ÚVOD

Podnikatelské prostředí je v současné době prostředím vysoce konkurenčním, dynamicky se rozvíjí a podnikatelé jsou nuceni čelit vysokému tlaku. Udržování konkurenceschopnosti je spojeno s nutností kontinuálně podnik rozvíjet, neustále se přizpůsobovat nastalým změnám a inovovat, ať už výrobky, tak i služby a procesy. K udržování konkurenceschopnosti má přispívat mimo jiné i měření podnikové výkonnosti, které se v současné době vyznačuje vyšší komplexností. Zatímco v minulosti podniky měřily svou výkonnost výhradně skrze finanční ukazatele, v současné době je tento přístup vnímán jako nedostatečný, protože nevypovídá o možnostech prosazení se na trhu a o možném budoucím růstu.

Mezi možná východiska v této problematice se řadí koncept Balanced Scorecard, který se vyznačuje integrací finančních i nefinančních ukazatelů výkonnosti do funkčního celku. A protože je stále více zřejmé, že je zcela nedostatečné monitorovat a řídit výkonnost podniku na základě tradičních ukazatelů výkonnosti, je koncept Balanced Scorecard adekvátním a moderním prvkem řízení podniku.

Primárním důvodem výběru konceptu Balanced Scorecard ke zpracování a implementaci ve společnosti XYZ byl zájem podniku o zavedení tohoto konceptu a z toho vyplývající příležitost implementace Balanced Scorecard do podnikové praxe a skutečný přínos diplomové práce. Vzhledem k tomu, že se podnik v současné době z procesního i personálního pohledu rozšiřuje a transformuje se z menšího podniku na rozvinutější, přichází i výraznější tlak na výsledky a zavádění či zefektivňování podnikových procesů, k čemuž koncept Balanced Scorecard jednoznačně přispěje.

Diplomová práce se člení na teoretickou o praktickou část. Teoretická část je členěna do tří celků odpovídajících teoretické bázi potřebné k naplnění cíle práce. Mezi tyto celky se řadí výkonnost podniku, koncept Balanced Scorecard a strategická analýza. Praktická část práce se skládá ze čtyř celků. Nejprve je představen podnik XYZ, následně je provedena strategická analýza podniku a je popsán současný způsob měření výkonnosti podniku. Výstupy ze strategické analýzy podniku jsou podkladem pro poslední celek, kterým je projekt implementace konceptu Balanced Scorecard v podniku XYZ.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu projektu pro implementaci konceptu Balanced Scorecard v podniku XYZ. Balanced Scorecard je sestaven na základě strategické analýzy podniku tak, aby posiloval jeho slabé stránky a podporoval stránky silné. Naplněním jednotlivých dílčích cílů v teoretické i praktické části práce jsou vytvořeny podmínky pro sestavení návrhu projektu.

V teoretické části práce je skrze literární rešerši odborných knižních i elektronických zdrojů popsána problematika výkonnosti podniku, strategické analýzy, metod měření výkonnosti podniku a implementace Balanced Scorecard. Teoretická část práce je zakončena syntézou zjištěných poznatků.

V rámci analytické části práce je deskriptivně charakterizován podnik, jeho hodnoty a organizační struktura, zdroji informací jsou podnikové materiály, nestandardizované rozhovory se zaměstnanci a zakladatelem podniku a volně přístupné informace. Následně je provedena PEST a finanční analýza podniku. K provedení PEST analýzy je využita metoda deskripce a nestandardizovaný rozhovor se zakladatelem podniku. K finanční analýze je při meziročním srovnání, při srovnání s největším konkurentem a také při srovnání s odvětvím použita metoda komparace. Je čerpáno z finančních výkazů společnosti XYZ, z finančních výkazů konkurenta a z informací zveřejňovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu. K analýze ostatních perspektiv je využita metoda deskripce a dále nestandardizované rozhovory se zakladatelem podniku a se zaměstnanci. K charakteristice zákazníků je využita metoda sémantické analýzy studující klíčová slova využívaná v zákaznických recenzích. Na bázi výsledků provedených analýz je metodou syntézy sestavena SWOT analýza.

Za účelem popsání současného přístupu k měření výkonnosti podniku jsou využita data vycházející z nestandardizovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti.

V projektové části práce se při stanovování náležitostí implementace konceptu vychází z poznatků z analytické části práce, z podnikových materiálů a z informací získaných nestandardizovanými rozhovory poskytnutými zaměstnanci, zakladatelem i managementem podniku. V rámci projektu je využita metoda pěti fází doporučovaná poradenskou společností Horváth & Partners. Na konci projektové části práce jsou popsány možné přínosy, rizika a náklady související s implementací konceptu Balanced Scorecard.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Kapitola popisující výkonnost podniku nejprve předkládá argumenty pro zavedení měření výkonnosti podniku a dále objasňuje dva hlavní segmenty měření výkonnosti, a to měření klasické a moderní. Kromě vymezení klasického měření výkonnosti jsou v rámci segmentu shrnuty rovněž nedostatky tohoto měření. V segmentu moderního měření jsou popsány a zhodnoceny nejpoužívanější moderní ukazatele a jsou představeny modely měření výkonnosti podniku.

1.1 Vymezení výkonnosti podniku

Sledování a hodnocení výkonnosti podniku je velmi významným prvkem řízení a auditu podniku. Vodáková (2016, s. 13) v této souvislosti upozorňuje na to, že aby mohla být výkonnost určité podnikové činnosti sledována, je třeba, aby byl stanoven cíl této činnosti, v opačném případě není monitorování výkonnosti účelné. Pavelková a Knápková (2012, s. 13) zdůrazňují to, že základem řízení výkonnosti podniku je její soustavné měření.

Přesné a vyčerpávající vymezení pojmu výkonnost poskytuje Wagner (2009, s. 17), definuje výkonnost jako soubor parametrů popisujících průběh určité činnosti na základě srovnání dané činnosti s porovnatelnou činností. Aby mohla být výkonnost hodnocena, je dle autora nutno srovnávané činnosti vztáhnout k totožné kriteriální škále. Waal (2013, s. 5) vymezuje pojem výkonnost stručněji, tedy jako průběh dosahování cílů stanovených organizací.

Výkonnost podniku se ve velké míře odvíjí od jeho schopnosti čerpat z konkurenční výhody, kterou disponuje. V současném turbulentním prostředí může být doba tohoto čerpání značně omezena, což klade na podniky zvýšené nároky v tom, že jsou nucené agilně reagovat na situaci na trhu a zároveň výkonnost kontinuálně monitorovat, hodnotit a dbát na její růst (Pavelková a Knápková, 2012, s. 13).

1.2 Argumenty pro zavedení měření výkonnosti podniku

Waal (2013, s. 5) definuje tyto argumenty k zavedení řízení výkonnosti:

- Pomáhá dosáhnout dlouhodobého a udržitelného zlepšení výkonnosti organizace.
- Působí jako prostředek k rozvoji firemní kultury orientované na výkon.
- Zvyšuje motivaci a angažovanost zaměstnanců.

- Umožňuje zaměstnancům rozvinout své schopnosti a využít svůj potenciál.
- Rozvíjí týmovou soudržnost.
- Buduje vztahy mezi manažery a zaměstnanci založené na otevřenosti a konstruktivnosti.
- Poskytuje zaměstnancům příležitost k vyjádření očekávání vztahujícího se k práci.
- Buduje prostředí k neustálému zlepšování.
- Usnadňuje plánování organizačních činností.
- Zavádí odměny za týmový výkon.
- Posiluje manažerskou rétoriku, ovlivňuje postoje zaměstnanců.
- Poskytuje argumenty ke zdůvodnění určitých investic.
- Pomáhá ke vzdělávání zaměstnanců a manažerů.

Je tedy zřejmé, že důvodů k zavedení měření výkonnosti podniku je celá řada, nicméně mezi hlavní důvody lze zařadit ověřování strategického postupu podniku, řízení motivace zaměstnanců a komunikace s podnikovým okolím. Mezi rozšiřující argumenty pro zavedení měření výkonnosti může patřit jeho využití k plánování, ke zlepšení interní komunikace, ke zkvalitnění komunikace a vztahů mezi stakeholdery a rovněž ke snadnějšímu získávání zpětné vazby (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 16). Dále se doporučuje rozšiřovat řízení výkonnosti až na úroveň produktů či produktových řad, aby bylo možno sledovat rentabilitu všech oblastí podnikání (Merchant a Van Der Stede, 2017, s. 645).

Bititci (2015, s. 80-83) považuje systém měření výkonnosti podniku za nepostradatelnou součást vedení podniku a upozorňuje, že měřítka řízení výkonnosti existují v každé organizaci, ač jsou v určitých případech vyjádřena implicitně.

1.3 Klasické měření výkonnosti podniku

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 65) uvádí, že klasické měření výkonnosti podniku v sobě zahrnuje standardizované metody, které jsou využívány zejména z důvodu jejich jednoduchosti a rozšířenosti. Neely (2007, s. 16-17) doplňuje, že výraznou devízou klasických metod je rychlost, s jakou lze díky těmto metodám získat informace o finanční situaci podniku. Tato rychlost umožňuje využití klasických metod k operativnímu řízení, je možno průběžně upravovat operativní činnost společnosti.

Pavelková (2009, s. 9) označuje za charakteristický znak klasického měření výkonnosti jeho orientaci výhradně na finanční ukazatele zachycující primárně výsledek hospodaření, cash flow a rentabilitu. Merchant a Van Der Stede (2017, s. 633) toto potvrzují a zdůvodňují danou orientaci tím, že dosahování finančního zdraví je hlavní oblastí zájmu podniku. Mařík a Maříková (2005, s. 11) však zdůrazňují, že klasické metody pracují s informacemi získanými z účetních výkazů, které nemusí být pro účel měření výkonnosti dostačující.

V obecném pojetí se klasické metody vyznačují tím, že využívají mnohdy velké množství ukazatelů, cílem je dosažení maximalizace zisku (Pavelková a Knápková, 2012, s. 17).

1.3.1 Nedostatky klasického měření výkonnosti podniku

Mařík a Maříková (2005, s. 11) definují tyto nedostatky klasického měření výkonnosti:

- Zisk uvedený v účetních výkazech nemusí plně odpovídat skutečnosti, neboť lze jeho výši pomocí účetních postupů upravovat.
- Klasické měření výkonnosti nezohledňuje výši rizika a časovou hodnotu peněz.

Další nedostatky zmiňují Pavelková a Knápková (2012, s. 25). Slabou stránkou tradičních metod je dle nich opomenutí nákladů obětovaných příležitosti, s nimiž ukazatele rentability nepočítají. Ukazatele rentability jsou dále zaměřeny na minulost, nepřihlíží k budoucím výnosům aktivit. Problémem je také nezohledňování aktiv, která jsou hůře vyčíslitelná (kvalifikovanost personálu). V neposlední řadě je nutno uvést, že tradiční ukazatele je třeba kombinovat s dodatečnými informacemi ohledně vývinu zadluženosti, likvidity či finanční struktury podniku.

1.4 Moderní měření výkonnosti podniku

K odstranění uvedených nedostatků klasického měření výkonnosti byly konstruovány nové ukazatele spadající do okruhu moderního měření výkonnosti podniku. Skutečnost, že se používá větší množství ukazatelů, vyplývá z faktu, že se prozatím nepodařilo konstruovat takový ukazatel, který by pojmul všechny oblasti podnikového řízení (Pavelková a Knápková, 2012, s. 43).

Mařík a Maříková (2005, s. 12) uvádí, že takový integrující ukazatel by měl přímo souviset s hodnotou akcií, zároveň by však měl být postaven na datech získaných z účetnictví, aby zachycoval současný stav podniku. Dále by mělo být jeho prostřednictvím

možno hodnotit výkonnost podniku a ocenit podnik. V neposlední řadě by měl zohledňovat míru rizika a rozsah vázaného kapitálu. Pavelková a Knápková (2012, s. 43) doplňují poslední kritérium, kterým je možnost spojení takového ukazatele s každým stupněm řízení a podpora řízení hodnoty podniku. Základním cílem podniku by totiž měla být tvorba hodnoty pro jeho vlastníky.

1.4.1 Nejpoužívanější moderní ukazatele

Vzhledem k výše ilustrované obtížné konstrukci integrujícího ukazatele je využíváno množství různých moderních ukazatelů výkonnosti podniku, z nichž se mezi nejvyužívanější dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 44-105) řadí tyto:

- **Diskontované Cash Flow (DCF):** zohledňuje náklady na kapitál, a tím i čas a riziko; je nástrojem investorů při posuzování výhodnosti investice.
- **Tržní přidaná hodnota (MVA):** jedná se o rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem; tento ukazatel poskytuje trh a není použitelný pro řízení v rámci podniku.
- **Excess Return:** taktéž vychází z hodnoty určené trhem; na rozdíl od ukazatele MVA však zahrnuje také očekávání investorů.
- **Total Shareholder Return (TSR):** je ekvivalentem ukazatele Excess Return; na rozdíl od něj je však formulován v procentech.
- **Ekonomická přidaná hodnota (EVA):** ukazatel vyjadřuje mimořádný hospodářský výsledek ponížený o veškeré náklady na kapitál.
- **Shareholder Value Added (SVA):** výše hodnoty tvořené pro vlastníky se odvozuje od celkové hodnoty podniku snížené o celkové cizí zdroje.
- **Cash Flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI):** jsou-li aktiva podniku považována za portfolio projektů, ukazatel vyjadřuje jejich reálnou míru výnosnosti
- **Cash Return on Gross Assets (CROGA):** jedná se o simplifikované vyjádření výkonnosti, porovnává se s váženými náklady na kapitál.

Synek a Kislingerová (2015, s. 248) mezi moderní finanční ukazatele zařazují pouze ukazatele konstruované na bázi přidaných hodnot – tržní přidanou hodnotu a ekonomickou přidanou hodnotu, zatímco autorky Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 201) a Holečková

(2008, s. 54) se shodují na širším vymezení moderních finančních ukazatelů pojímajícím Shareholder Value Added, Diskontované Cash Flow a další ukazatele.

1.4.2 Zhodnocení moderních ukazatelů

Tradiční ukazatele výkonnosti podniků se v současných podmínkách pokládají za nedostačující zejména proto, že nereflektují budoucí růstové příležitosti. Potřeba zohlednění těchto aspektů vznikla v důsledku stále nižší úrovně materiálního zabezpečení. Moderní podniky mají totiž větší část majetku uloženou v nehmotných aktivech, mezi něž se řadí například lidský kapitál či výsledky výzkumu a vývoje. Tato nehmotná aktiva nejsou v tradičních ukazatelích dostatečně zohledněna, na základě čehož může dojít k podcenění či přecenění budoucích růstových příležitostí, které vyústí v nesprávná investiční rozhodnutí (Pavelková a Knápková, 2012, s. 101). Dále je důležité zdůraznit, že využívání tradičních ukazatelů výkonnosti ke strategickým rozhodnutím se v podnikové praxi neosvědčilo, neboť finanční údaje z minulosti neposkytují spolehlivý základ při předpovídání budoucnosti (Neely, 2007, s. 12-13).

Pavelková a Knápková (2012, s. 103-104) rovněž hodnotí, že moderní ukazatele soustředící se mimo jiné také na klíčové generátory hodnoty (value drivers) jsou s ohledem na budoucí výkonnost výrazně přesnější.

1.4.3 Modely měření výkonnosti podniku

Moderní měření výkonnosti podniku však nezahrnuje pouze ukazatele výkonnosti, měření a řízení výkonnosti je uskutečňováno rovněž skrze velké množství konceptů přihlížejících k faktorům ovlivňujícím podnikovou výkonnost. Mezi nejhojněji využívané koncepty se dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 200-205) řadí:

- Value Based Management,
- EFQM Excellence Model,
- Six Sigma,
- Balanced Scorecard.

Value Based Management v sobě kombinuje ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota) a MVA (tržní přidaná hodnota), sleduje tedy podnik z hlediska tvorby hodnoty. Hodnotově orientovaný management vyplývá z požadavku řízení podniku na základě vnějších hodnot, na něž se zaměřuje okolí podniku, a to zejména jeho akcionáři (Nývtová

a Marinič, 2010, s. 175). Další z modelů, model EFQM je využitelný ke klasifikaci podniků na základě jejich výkonnosti, jeho prospěšnost tkví v monitoringu výkonnosti a nalezení silných a slabých stránek podniku, zjednodušeně umožňuje činit věci správně (Marinič, 2008b, s. 133-135). Naproti tomu model Six Sigma je založen na identifikaci kvalitativních nesrovnalostí, analýze jejich příčin a implementaci zlepšení. Vyznačuje se operativním zaměřením (Töpfer, 2008, s. 6-11).

Model Balanced Scorecard se od ostatních konceptů odlišuje svou jasnou orientací na strategické řízení, což překonává řadu podnikových implementačních překážek, zjednodušeně umožňuje činit správné věci (Pavelková a Knápková, 2012, s. 204). Vzhledem k zaměření práce na tento koncept mu bude věnována celá následující kapitola.

2 BALANCED SCORECARD

Kapitola charakterizující koncept Balanced Scorecard, tedy v rámci této práce stěžejní metodu řízení výkonnosti podniku, implementovanou v projektové části práce, představuje argumenty pro zavedení konceptu. Mimo to však shrnuje přínosy a nedostatky konceptu. Následně jsou popsány perspektivy konceptu, tedy finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu. V neposlední řadě je charakterizován postup implementace konceptu, od vytvoření organizačních předpokladů až po zajištění kontinuálního nasazení.

2.1 Vymezení konceptu Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metodou kombinující v sobě ukazatele finanční výkonnosti orientující se na minulost s ukazateli budoucí výkonnosti. Ukazatele budoucí výkonnosti monitorují investice do zákazníků, dodavatelů, technologií, inovací a procesů. Tyto investice se vyznačují tvorbou hodnoty, která se projeví v blízké či vzdálenější budoucnosti (Kaplan a Norton, 2007, s. 19-21). Neumaierová a Neumaier (2002, s. 166) definují Balanced Scorecard jako prostředek k monitorování úrovně připravenosti na dosažení dlouhodobého finančního cíle skrze monitorování připravenosti lidských zdrojů, systémů a procesů.

Pavelková a Knápková (2012, s. 200) zdůrazňují, že Balanced Scorecard by měl pomoci zvýšit úroveň komunikace v rámci podniku, a to nejen uvnitř jednotlivých oddělení, ale také mezi odděleními a podnikatelskými jednotkami. Dále je nástrojem ke sjednocení a koordinaci krátkodobých a dlouhodobých cílů podniku.

Niven (2005, s. 23) zastává zavedení BSC do podnikové praxe a uvádí, že finanční měřítka nejsou v současném kontextu k hodnocení výkonnosti dostačující. Handicapem finančních měřítek je jejich krátkodobé zaměření, soustředění se na pouze určité úrovně podniku a orientace výhradně na hmotná aktiva. A to v situaci, kdy jsou nehmotná aktiva stále výraznější složkou tvorby hodnoty, ač se do finančního účetnictví často nezaznamenávají, či jim není věnována patřičná pozornost.

K tomuto Parmenter (2020, s. 37) dodává, že Balanced Scorecard pomáhá manažerům propojit strategii a vizi podniku s komplexem ukazatelů výkonnosti. Pro zaměstnance je totiž často složité postupovat při svých každodenních činnostech v souladu s vizí a strategií podniku, pokud nejsou jasně stanoveny a komunikovány měřítka, kterými se bude úspěšnost činností posuzovat. A naopak může zavedení konceptu Balanced Scorecard pomoci s definicí a vymezením poslání podniku. To potvrzuje i Neely (2007, s. 150), který uvádí, že

koncept poskytuje stručný přehled o výkonnosti podniku, jeho jednoduchost a intuitivnost zaručuje široké pochopení a použitelnost.

2.2 Argumenty pro zavedení konceptu Balanced Scorecard

Vysušil (2004, s. 21) v obecném pojetí uvádí, že hlavním cílem zavádění konceptu Balanced Scorecard je změna paradigmatu vedení podniku spočívající v orientaci na budoucnost. Merchant a Van Der Stede (2017, s. 631) doplňují, že koncept pomáhá v rámci podniku dbát na strategičnost rozhodování a na uvažování v širším měřítku. Neumaierová a Neumaier (2002, s. 166) toto potvrzují a zdůrazňují, že výsledkem procesu implementace Balanced Scorecard je nalezení klíčových faktorů úspěchu firmy, ujasnění strategie a následná orientace všech zainteresovaných osob stejným směrem.

Implementaci Balanced Scorecard si mnohdy žádají rozličné potřeby, které se mohou v rámci podniku objevit. Kaplan a Norton (2007, s. 248-252) specifikují tyto:

- Podnik je nucen změnit svou organizaci tak, aby se plně soustředila na uspokojení potřeb zákazníků. Pak může být Balanced Scorecard nástrojem reorganizace, který pomůže pod celkovou strategii podniku shromáždit strategie jednotlivých produktových řad a vytvořit jejich funkční spojení.
- Nastane-li fúze dvou nejprve nezávislých podniků, je třeba, aby byly jejich cíle a strategie sjednoceny a utvořily funkční spojení. K tomuto může sloužit implementace Balanced Scorecard.
- Balanced Scorecard může být prostředkem decentralizace podniku, který po jistou dobu fungoval výhradně jako centrálně řízená jednotka. BSC v takovém případě poskytne strategický rámec k vedení podniku jako celku, na základě něhož pak mohou fungovat jednotlivé strategické obchodní jednotky, které procesem decentralizace vzniknou.
- Na druhou stranu lze Balanced Scorecard využít rovněž jako nástroj ke sjednocení cílů po dlouhou dobu samostatně vedených strategických obchodních jednotek a rovněž k lepší komunikaci mezi generálním vedením podniku a manažery strategických obchodních jednotek.

2.3 Přínosy a nedostatky konceptu Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard se vyznačuje množstvím přínosů, které jsou i důvodem pro jeho implementaci. Mezi nejvýznamnější přínosy konceptu se řadí:

- Balanced Scorecard je nástrojem reflexe manažerů i řadových zaměstnanců, pomáhá jim identifikovat, zda jejich činnostmi přispějí k dosažení strategických cílů organizace (Wagner, 2009, s. 233).
- Koncept umožňuje jasnější pochopení a vnímání strategie podniku, čímž pomáhá dosahovat konsenzu v rámci podniku (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 166).
- Balanced Scorecard je orientován na udržování vztahů podniku se stakeholdery, zejména se zákazníky a zaměstnanci, což je klíčem k dosažení dlouhodobého růstu podnikové výkonnosti (Wagner, 2009, s. 233-234).
- Koncept způsobuje zpřehlednění vazeb mezi jednotlivými podnikovými procesy, čímž umožňuje jejich efektivní řízení (Kaplan a Norton, 2007, s. 86).
- V důsledku zaměření konceptu na finanční i nefinanční měřítka lze dosáhnout systémového přístupu k měření a řízení podnikové výkonnosti (Wagner, 2009, s. 234).
- Balanced Scorecard klade důraz na otevřené sdílení informací v rámci podniku, což vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců. Ta je dále podpořena zkvalitněním systému jejich odměňování (Vysušil, 2004, s. 95).

Koncept však vykazuje i nedostatky, které je při implementaci třeba brát v úvahu. Mezi tyto nedostatky se řadí:

- Balanced Scorecard je konceptem umožňujícím realizaci strategií, které však nehodnotí. Účelem nástroje není strategie vytvářet, z čehož vyplývá, že prostřednictvím Balanced Scorecard je možno realizovat i chybnou strategii. Je-li vybrán pouze omezený počet měřítek, hrozí ztráta nadhledu a zanedbání nepříznivého vývoje v neměřených oblastech (Vodáková, 2016, s. 53).
- Při implementaci Balanced Scorecard je nutno přihlížet k tomu, že součástí konceptu není strategická analýza hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek, fází životního cyklu a kritických faktorů úspěchu a zároveň koncept v jeho základní

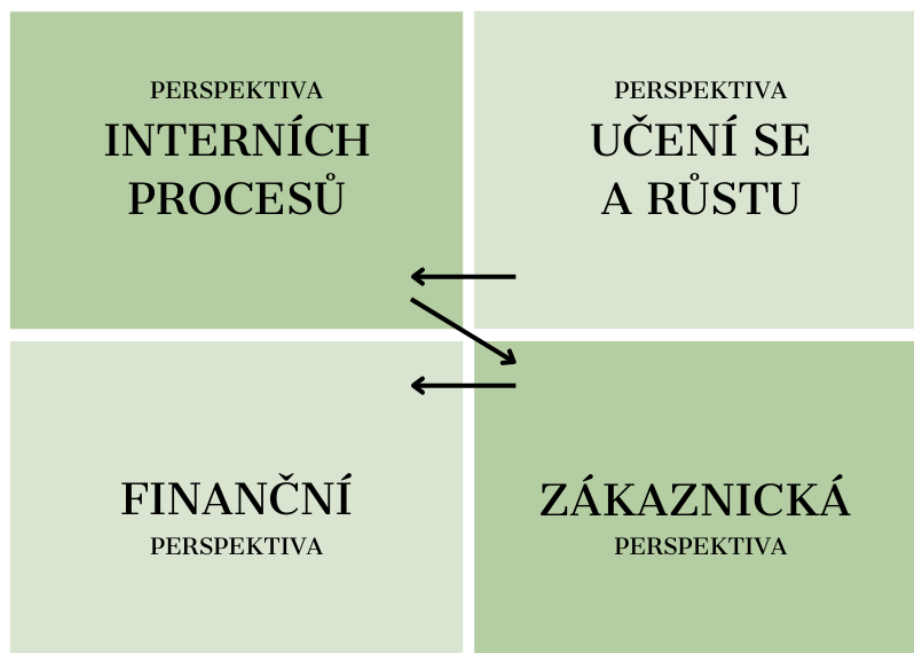
konstrukci neumožňuje výběr vhodného směřování na základě strategické analýzy (Horváth & Partners, 2002, s. 60).

- Neely (2007, s. 148) upozorňuje, že koncept Balanced Scorecard nedostatečně reflektuje výkonnost organizace ve vztahu ke konkurentům. Vzhledem k důležitosti udržení náskoku před konkurenty označuje zahrnutí konkurenceschopnosti do zákaznické perspektivy za nevyhovující a navrhuje rozšíření konceptu o perspektivu konkurenceschopnosti.
- Implementace Balanced Scorecard si vyžaduje, aby jí manažeři věnovali značnou pozornost, což mohou vnímat jako své další zatížení a v důsledku toho odmítat spolupracovat (Horváth & Partners, 2002, s. 308).
- Z hlediska lidského faktoru je nebezpečím subjektivní výběr měřítek na základě přesvědčení, což může způsobit zanedbání potřeb zákazníků. Tomu lze zamezit prostřednictvím zjišťování priorit zákazníků (Vodáková, 2016, s. 53).
- Neely (2007, s. 149) v základní podobě konceptu Balanced Scorecard poukazuje na nízkou míru soustředění se na lidské zdroje a spokojenost zaměstnanců, dodavatelsko-odběratelské vztahy, na kvalitu produktů a služeb, na environmentální aspekty a na vztahy s komunitami.

2.4 Perspektivy Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard dělí ukazatele výkonnosti do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Propojenost perspektiv je znázorněna na obrázku 1. Stanovená měřítká by měla respektovat vizi podniku a sloužit jako nástroj ke komunikaci strategie podniku a k jejímu propojení s cíli jednotlivých úseků společnosti (Kaplan a Norton, 2007, s. 32-33).

Parmenter (2020, s. 32) zdůrazňuje, že perspektivy Balanced Scorecard by měly akcentovat rovnocennost kvantitativních a kvalitativních, méně objektivních měřítek. Ač se může výběr ukazatelů často jevit jako zavádějící, kvalitně konstruovaný Balanced Scorecard sjednocuje vypovídající měřítká k docílení stanovené strategie. Není proto důležité zařazení opatření do konkrétní perspektivy, neboť perspektivy jsou navzájem propojené. To potvrzuje i Vodáková (2016, s. 51), perspektivy označuje za prostředky k dosažení celostního přístupu k vedení podniku, cílem je neopomenout žádnou z klíčových oblastí hodnocení výkonnosti.



Obrázek 1 Propojenost perspektiv BSC
(zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2010, s. 286)

2.4.1 Finanční perspektiva

Finanční měřítka hrají klíčovou roli při hodnocení snadno měřitelných ekonomických dopadů provedených činností. Poskytují základní informaci, zda prosazování podnikové strategie přispívá k lepší výkonnosti podniku. Mezi finanční měřítka se řadí například provozní zisk, tržby či ekonomická přidaná hodnota (Kaplan a Norton, 2007, s. 33).

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 25-30) člení finanční měřítka do tří skupin dle jejich funkce:

- **Nástroj finančního řízení:** Finanční měřítka se využívají jako indikátory finanční situace podniku, na kterou management svým jednáním reaguje.
- **Ukazatel dosažení cíle:** Finanční měřítka jsou v mnoha případech určena k hodnocení úrovně naplnění cílů podniků, což nemusí být dostatečně vypovídající, neboť nejsou zohledněny alternativní náklady kapitálu či se nesrovnává v rámci odvětví.
- **Prostředek motivace:** Finanční ukazatele lze použít jako indikátory úrovně zapojení zaměstnanců do firemních procesů.

Kaplan a Norton (2007, s. 48) zdůrazňují, že jestliže je podnik členěn na určitým způsobem odlišné divize či oddělení, je třeba při stanovování finančních měřítek dbát zvýšené opatrnosti. Je důležité, aby byl vybrán vhodný způsob měření dosažení cíle, neboť ne vždy zvolené finanční měřítko odpovídá strategii všech divizí a oddělení.

Vodáková (2016, s. 86) upřesňuje, že finanční cíle a z nich vyplývající měřítka mohou být určena dle fáze, ve které se podnikatelská jednotka nachází. Rozlišuje se fáze růstová, fáze stabilizační a fáze největších výnosů. Prostřednictvím finančních měřítek by měl podnik usilovat o účelné využití finančních zdrojů, dále o jejich získávání za přiměřenou cenu a rovněž o zachovávání či zvyšování kvality poskytovaných výrobků či služeb.

Kaplan a Norton (2007, s. 49-51) upozorňují, že to, v jaké fázi se určitá podnikatelská jednotka nachází, by mělo být průběžně vyhodnocováno, neboť se to může v průběhu času měnit, čemuž by měla být finanční měřítka přizpůsobena.

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Důvodem zařazení zákaznické perspektivy do konceptu Balanced Scorecard je dle Lhassana, Azdody, Razzoukiba, Bouayadca a Babounia (2024) významný vliv kvalitních vztahů se zákazníky na celkovou výkonnost podniku. Korektní vztahy zvyšují výnosy, neboť zákazníci jsou loajálnější. To potvrzují i Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 35) a zdůrazňují, že z důvodu přiměřeného plánování a vývoje nových produktů dochází k účelnějšímu využívání aktiv podniku. Na základě podrobnější analýzy zákaznických segmentů lze rovněž dosáhnout kvalitnější marketingové komunikace.

Kaplan a Norton (2007, s. 33) definují, že v rámci zákaznické perspektivy Balanced Scorecard je nejdříve třeba určit cílové skupiny zákazníků a cílové oblasti, na které se podnikatelská jednotka soustředí. Klíčové ukazatele by měly vyjadřovat jak univerzální vlastnosti náležitých výstupů (loajalita zákazníků, počet nových zákazníků), tak i konkrétnější hodnotové přínosy podnikatelské jednotky (rychlé dodání, doplňkové služby). V souvislosti s tím Vodák a Kucharčíková (2011, s. 57) upozorňují na to, že bez formulace a měření hodnotových přínosů podnikatelské jednotky může být podnik zastíněn konkurencí.

2.4.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů je dle Kaplana a Nortona (2007, s. 34) třeba identifikovat klíčové interní procesy, ve kterých podnik musí docílit co nejlepších výsledků. Klíčové

procesy pak naplňují dvě kategorie cílů. První kategorií cílů je kategorie zahrnující výhody pro zákazníky a druhou kategorií cílů je kategorie naplňující finanční očekávání podílníků. Taková kategorizace cílů zaručuje vzájemnou kontrolu, aby cílů z jedné kategorie nebylo dosahováno na úkor cílů z kategorie druhé. Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 41) nabízí alternativní kategorizaci procesů, která člení procesy na inovační, provozní a poprodejní.

Vodáková (2016, s. 99-100) uvádí, že přístup Balanced Scorecard dále umožňuje soustředění se jak na krátkodobé cíle, tak i na cíle dlouhodobé, a to souběžně. Díky tomu je možno zahrnout do činností podniku aktivity zaměřené na inovační proces, které jsou v mnoha odvětvích velmi důležité a zároveň nezanedbávat činnosti operativnějšího rázu, nutné k zachování chodu podniku.

Při tvorbě Balanced Scorecard se obvykle manažeři soustředí nejdříve na definování cílů spadajících do finanční a zákaznické perspektivy, aby následně na základě těchto perspektiv mohli definovat interní procesy potřebné k dosažení stanovených cílů a tyto procesy upravovat. Dále je vhodné zaměřit se na procesy již od předvýrobní, inovační fáze produktů či služeb až do poprodejní fáze, soustředit se pouze na výrobní fázi by nemuselo přinést kýžené výsledky perspektivy interních procesů (Keyes, 2011, s. 80-86).

Vodáková (2016, s. 99-100) upozorňuje, že důležitost perspektivy interních procesů vyplývá z faktu, že pouhé aplikování finančních a nefinančních měřítek výkonnosti na nezměněné interní procesy nemusí pomoci k dosažení očekávaných výsledků. V mnoha případech ani přepracované interní procesy nemusí dostačovat a je třeba vyvinout zcela nové.

Kaplan a Norton (2007, s. 86-87) potvrzují, že v současných tržních podmínkách vysoké konkurence podniky často vyvíjejí úsilí mimo jiné prostřednictvím stanovování finančních i nefinančních měřítek výkonnosti. Pouze tento přístup tedy nemusí konkurenční výhodu zajistit. Proto je třeba v této snaze postoupit dále a měřítka aplikovat na interní procesy podniku. K tomuto autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 58) uvádí, že nespornou výhodou konceptu Balanced Scorecard je to, že měřítka a cíle jsou stanovovány na základě strategií založených na požadavcích zákazníků a majitelů a podnik se tak neomezuje pouze na jeho existující procesy.

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je dle Kaplana a Nortona (2007, s. 35) perspektivou zahrnující výhradně měřítko dlouhodobé výkonnosti. Tato perspektiva se týká zaměstnanců, systémů a podnikových procedur, pokud se podnik soustředí na zdokonalování těchto zdrojů, může dosáhnout opravdu dlouhodobého růstu hodnoty. Vodáková (2016, s. 107-108) upozorňuje na to, že současné turbulentní prostředí klade vyšší nároky na kvalifikaci zaměstnanců, mechanické úkony jsou automatizovány a zaměstnanci plní různorodější úkoly. Z tohoto důvodu je v současnosti perspektiva učení se a růstu stále významnější.

Zaměstnance, systémy a podnikové procedury lze označit za hybné síly budoucí výkonnosti. Při soustředění se na krátkodobou výkonnost mohou být tyto zdroje za účelem snižování nákladů zanedbávány, to se však v dlouhodobém horizontu projeví a může tak dojít ke snížení hodnoty podniku. Balanced Scorecard pomáhá tyto nedostatky eliminovat a poskytovat manažerům prostředky k dosažení dlouhodobé výkonnosti podniku (Keyes, 2011, s. 110-114).

2.5 Implementace konceptu Balanced Scorecard

Aby došlo k úspěšné implementaci konceptu Balanced Scorecard, je třeba, aby byl komunikován na všech úrovních podniku, aby do jeho tvorby byli zapojeni zaměstnanci na všech stupních podniku a aby nebyl vnímán pouze jako jakýsi soubor měřítek, ale jako nástroj k transformaci celého podniku. Je nutno, aby při zavádění tohoto strategického rámce vládla shoda (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 166-167). To je podmíněno tím, že koncept bude implementován ve formě plně vyhovující zájmům podniku (Merchant a Van Der Stede, 2017, s. 629).

Velmi důležité pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard je akceptace předpokladu, že zavedení tohoto konceptu znamená mnohdy razantní změnu systému řízení (Antunes, Cardoso a Barateiro, 2024). Ač není vhodné určitý definovaný postup implementace Balanced Scorecard pokládat za využitelný v jakémkoliv podniku, v praxi se osvědčil návrh sestávající z pěti implementačních fází konceptu, který konstruovala konzultantská společnost Horváth & Partners. Tento šířeji aplikovatelný návrh konstrukce Balanced Scorecard je znázorněn na obrázku 2, lze jej upravit dle potřeb daného podniku (Horváth & Partners, 2002, s. 56).



Obrázek 2 Implementační fáze BSC
(zdroj: vlastní zpracování dle Horváth & Partners, 2002, s. 56)

2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci konceptu je pojímáno ze dvou hledisek. Na jedné straně je nutno definovat pravidla, kterými se bude implementace konceptu řídit, to se týká zejména specifikace perspektiv konceptu a výběr podnikatelských jednotek a úrovní podniku, na které bude koncept aplikován. Na straně druhé je důležité vymezit pravidla řízení projektu jako takového, tedy charakterizovat průběh a organizační podmínky projektu, získat potřebné informace, harmonizovat užité metody a určit úroveň komunikace a kritické faktory úspěchu (Horváth & Partners, 2002, s. 57).

Vybraná podnikatelská jednotka by měla odpovídat požadavkům na tvorbu Balanced Scorecard. To znamená, že bude dostatečně široce vymezená na to, aby pokrývala celý hodnotový řetězec (životní cyklus výrobku) a mohla mít definovanou strategii a zároveň bude vhodně úzce vymezená tak, aby v sobě neshromažďovala jednotky s příliš odlišným zaměřením. V takovém případě by bylo nutné vytvořit Balanced Scorecard pro každou jednotku zvlášť. Po výběru vhodné hlavní podnikatelské jednotky následuje vymezení oblastí zájmu a vazeb mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami. To je důležité k tomu, aby cíle stanovené pro určitou podnikatelskou jednotku neodporovaly cílům jiné podnikatelské jednotky (Kaplan a Norton, 2007, s. 253-254). K tomuto lze doplnit, že platí zásada, že čím více je podnikatelských jednotek v rámci podniku řízeno pomocí Balanced Scorecard, tím snadnější je navázání cílů nadřazených jednotek na cíle jednotek podřazených (Sharabati, Ghaith, Morshed, Abusaimh a Al Haddad, 2023).

Kaplan a Norton (2007, s. 252) zdůrazňují, že v této fázi je rovněž nutno v rámci podniku určit pracovníka, který bude monitorovat zavádění Balanced Scorecard a bude za tento projekt zodpovědný. Nejčastěji se jedná o finančního ředitele, ředitele

controllingového oddělení, ředitele oddělení kvality či ředitele pro strategické plánování. Stanovením odpovědnosti lze docílit zdárného dokončení projektu.

Perspektivy Balanced Scorecard lze přizpůsobit potřebám a situaci v rámci podniku, doporučuje se limitace na maximálně šest perspektiv, aby se zamezilo nesrozumitelnosti konceptu (Horváth & Partners, 2002, s. 58).

Co se týče časového rámce implementace metody, má-li podnik k dispozici informace o trhu a je-li definována konkrétní strategie podniku, optimální dobou, za kterou by měl být Balanced Scorecard vytvořen, je 16 týdnů. Je zde prostor ke zkrácení doby tvorby tohoto systému, tento časový úsek však poskytuje dostatečnou časovou dotaci pro uvažování manažerů nad podobou Balanced Scorecard. Vysoké nasazení manažerů do tvorby Balanced Scorecard umožňuje vytvořit dlouhodobě použitelný a přínosný koncept řízení (Kaplan a Norton, 2007, s. 260).

2.5.2 Vyjasnění strategie

Potřeba vyjasnění strategie podniku nastává dle Vysušila (2004, s. 82-84) buď v případě, že podnik má strategii definovanou v obecné, vágní podobě, která není pro účel zavedení konceptu dostačující, nebo za situace, kdy není strategie vymezena vůbec.

Parmenter (2020, s. 30) dále zdůrazňuje důležitost konkrétní podoby strategie podniku. Je-li strategie definována specificky, umožňuje to zaměstnancům zohlednit ji ve svých každodenních činnostech tak, aby maximalizovali svůj pozitivní přínos podniku.

Není-li strategie vymezena vůbec nebo je nezbytná její výraznější revize, doporučuje se do přípravy konceptu, před jeho implementací, zahrnout strategickou analýzu, která bude následně rozpracována v tomto kroku implementace konceptu (Horváth & Partners, 2002, s. 59).

2.5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Při tvorbě Balanced Scorecard se vychází ze dříve definované struktury konceptu, na kterou se navazuje specifikací strategických cílů, propojením strategických cílů na základě řetězců příčin a následků, selekcí měřítek, určením cílových hodnot a odsouhlasením strategických akcí. Tyto kroky jsou podstatou konceptu, měly by umožnit správné pochopení strategie a její souvislé sledování (Horváth & Partners, 2002, s. 61).

Jádrem Balanced Scorecard jsou strategické cíle, jejich propojením se konstruují vztahy příčin a následků a na základě těchto vztahů vzniká koncepce definující požadované změny a základní zaměření podniku (Sharabati, Ghaith, Morshed, Abusaimh a Al Haddad, 2023).

Jelikož je každá strategie jedinečná, měly by tomu být přizpůsobeny i vybraná měřítka. Ač existují určitá základní, častěji se opakující měřítka, správně vypracované Balanced Scorecard by měl být obohacen o měřítka unikátní, tedy taková, která budou mít potenciál stát se hybnými silami změny – tedy že budou vyvolávat chování vedoucí ke splnění strategie podnikatelské jednotky (Kaplan a Norton, 2007, s. 256-258).

K určení cílových hodnot lze použít benchmarking, dotazníkové šetření mezi zákazníky či zaměstnanci, data z minulých období nebo kvalifikované odhady. K cílovým hodnotám se připojují i informace o termínech dosažení cíle, jsou-li intervaly delší než jeden rok, je vhodné stanovit dílčí cíle ke sledování postupu (Horváth & Partners, 2002, s. 62).

V závěru tvorby Balanced Scorecard se vybírají ty strategické akce, které umožňují dosažení cílových hodnot, hodnotí se na základě klíčových ukazatelů výkonnosti. Na základě toho pak Balanced Scorecard může fungovat jako nástroj k filtrování nových projektů (Santos, Moreira a Sousa, 2024).

2.5.4 Postup při procesu rozšíření

Fáze roll-out znamená aplikování postupu tvorby Balanced Scorecard na další organizační jednotky podniku. Antunes, Cardoso a Barateiro (2024) zdůrazňují, že je při tomto postupu třeba zohlednit rozličné informační potřeby a úrovně podrobnosti v rámci podniku.

Celopodnikové rozšíření metody je možné dvěma způsoby, a to buď shora dolů, nebo zdola nahoru. Vhodnější variantou je dle Vysušila (2004, s. 93) rozšíření shora dolů, to však není v každém případě možné. Naopak Parmenter (2020, s. 36) jednoznačně preferuje postup rozšíření zdola nahoru, jen tak je dle něj možné stanovit měřítka výkonu odpovídající skutečnému stavu, který nejsou vedoucí pracovníci v mnoha případech ochotni či schopni poznat.

Lze však uvést, že v obou případech je velmi významný pozitivní vliv na podnikové strategické řízení projevující se horizontálním a vertikálním sladěním cílů a strategických akcí (Horváth & Partners, 2002, s. 63). Aby k tomu došlo, rozšíření metody by měl koordinovat řídicí výbor zodpovědný za kompletní implementaci Balanced Scorecard

prostřednictvím několika workshopů a rovněž skrze vydání informační brožury (Vysušil, 2004, s. 93).

2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení

Aby silnější zaměření na strategii nebylo pouze jednorázové, je třeba zajistit trvalé nasazení Balanced Scorecard, které organizaci umožní flexibilní přizpůsobování se strategii. To je možné pouze prostřednictvím propojení konceptu se stávajícími manažerskými systémy řízení (Balanced Scorecard, 2002, s. 63-64). K takovému propojení je třeba sledovat realizaci strategických akcí a rovněž zapojit koncept do strategického řízení, operativního plánování, do organizace lidských zdrojů a do systému reportingu (Sharabati, Ghaith, Morshed, Abusaimah a Al Haddad, 2023).

V této fázi implementace Balanced Scorecard je rovněž nutné propojit výsledky předcházejících stádií tvorby se zavedenými databázemi a informačním systémem podniku. Plán implementace je ve své podstatě novým manažerským systémem propojujícím strategické cíle s operativními činnostmi a měřítky. Za účelem zachování aktuálnosti systému se doporučuje, aby se Balanced Scorecard začal využívat do dvou měsíců od jeho vytvoření (Kaplan a Norton, 2007, s. 258-260).

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Kapitola popisující strategickou analýzu se člení na tři segmenty dle rozborů využitých v praktické části práce, a to na segment popisující SWOT analýzu, PEST analýzu a finanční analýzu. Segmenty zabývající se SWOT a PEST analýzou respektují klasické členění dle metodiky daných analýz. Segment finanční analýzy se dělí dle povahy ukazatelů na části popisující ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné.

3.1 Vymezení strategické analýzy

Strategická analýza dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 8-9) definuje základní principy sloužící k vypracování strategie podniku. Je využitelná k nalezení, analýze a posouzení všech podstatných faktorů ovlivňujících cílové zaměření podniku. Tyto faktory je třeba hodnotit z hlediska jejich vztahů a vazeb, které mezi nimi existují a rovněž je nutné zhodnotit jejich možný vliv na podnik. Mason (2007) člení faktory na základě místa jejich vzniku na externí, vycházející z okolí podniku a interní, vznikající uvnitř podniku.

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický plánovací nástroj využívaný k hodnocení vlastností a prostředí podniku, v němž se nachází. Lze jej aplikovat v široké škále situací – ač se často využívá k obchodnímu a marketingovému plánování, užitečný je kupříkladu také k projektovému řízení (Dalton, 2018, s. 6). Analýza v sobě zahrnuje dvě vlastnosti interního prostředí podniku a dvě vlastnosti externího prostředí podniku. Smyslem konstrukce SWOT analýzy není pouze výčet silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku, ale spíše důkladně strukturovaná analýza přinášející praktické poznatky zasazené ve vzájemných souvislostech (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91). Znázornění SWOT matice se nachází na obrázku 3.



Obrázek 3 Matice SWOT

(zdroj: vlastní zpracování dle Farrokhnia, Banihashem, Noroozi a Wals, 2023)

3.3 PEST analýza

Analýza soustředící se na čtyři nejvýznamnější skupiny faktorů makrookolí se označuje jako PEST, tento název vychází z počátečních písmen každého z rámců, ve kterých se podnik pohybuje. Jedná se o skupiny faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17). V současnosti je využívána také rozšířená podoba matice – PESTEL, pokrývající politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory (Ghotge, Wijk, Vandeventer a Álvarez, 2020).

Na základě PEST analýzy lze charakterizovat makrookolí jako statické (budoucí vývoj lze odhadovat na základě historických dat) či dynamické (schopnost předvídat na základě historických dat je omezená) a následně se na změny v okolí podniku připravit (Lošťáková, 2005, s. 65).

3.3.1 Politické faktory

Sledování a vyhodnocování politických faktorů je klíčové k porozumění prostředí, ve kterém se podnik nachází. Politické faktory zahrnují kupříkladu zákony, granty a mezinárodní obchodní dohody a restrikce (Ramely, Talib, Ahmad a Yusof, 2023).

Politické praktiky a zákony nemusí vykazovat pouze restriktivní znaky, v určitých případech mohou ochraňovat zájmy a práva podniku či být pro něj jinak prospěšné. V tomto případě se jedná například o patenty, vládní dotace či granty (Lošťáková, 2005, s. 68).

3.3.2 Ekonomické faktory

Podnik je vystaven vlivu makroekonomických trendů, které mohou zásadně ovlivnit plnění jeho základních cílů (Helmold a Samara, 2019). Kupříkladu míra inflace může ovlivnit míru investic, což může omezovat ekonomický rozvoj podniku. Devizové kurzy jsou podstatným faktorem především u podniků zapojených do mezinárodního obchodu. Přímý dopad na podniky má rovněž daňová politika státu a zcela zásadním faktorem je míra ekonomického růstu, neboť determinuje poptávku po produktech a službách (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).

3.3.3 Sociální faktory

Dle Lošťákové (2005, s. 71) sociální faktory přímo ovlivňují poptávku pro produktech a službách, což je důvodem k jejich sledování. Helmold a Samara (2019) za sociální faktory označují faktory demografické, interkulturní a etické.

Lošťáková (2005, s. 71) doplňuje, že tyto jevy by měly být monitorovány nejen výrobci produktů určených pro konečnou spotřebu, ale rovněž výrobci produktů určených k dalšímu zpracování, neboť B2B trh je přímo závislý na trhu výrobků určených pro konečnou spotřebu.

3.3.4 Technologické faktory

K dosažení adekvátní míry inovační činnosti, je nutné, aby podnik neustále sledoval a vyhodnocoval technologické změny v okolním prostředí. Informovanost a porozumění těmto změnám umožňují nejen rychle reagovat na nové trendy, ale také předvídat budoucí vývoj a připravovat se na něj strategicky. To může vést ke konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperitě podniku (Karwowski a Ahram, 2019).

Pochopení technologických trendů a jejich potenciálních dopadů podniku umožňuje realizaci efektivní inovační strategie. Podnik s takovou strategií získává výhodu pro růst a adaptaci v proměnlivém podnikatelském prostředí a zajišťuje si tak silnou pozici na trhu i v dlouhodobém horizontu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18).

3.4 Finanční analýza

Holečková (2008, s. 9) definuje finanční analýzu jako nástroj určený k posouzení finanční situace podniku a rovněž ke studiu vnitřních zdrojů podniku a jejich využívání. Dále uvádí, že je finanční analýza postavena na systému finančního účetnictví, tedy že účetnictvím získané údaje vyhodnocuje a transformuje tak, aby je bylo možno využít k řízení a rozhodování. Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 17) doplňují, že se finanční analýza vyznačuje zaměřením na minulost, zároveň však může poskytovat východiska k predikování budoucího vývoje. Růčková (2019, s. 9-10) upřesňuje, že záměrem finanční analýzy je zejména předložení podkladů k řízení, které zajistí finanční stabilitu podniku.

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 17-18) označují finanční analýzu za významný prvek finančního řízení, přičemž konstrukce a rozsah finanční analýzy se odvíjí od zájmové skupiny, pro kterou je určena. Z toho je zřejmé, že pro každou zainteresovanou stranu, ať už se jedná o zákazníky, dodavatele, akcionáře či zaměstnance, je podstatná jiná sada informací poskytnutá finanční analýzou.

Vzorce použité ve finanční analýze jsou z důvodu omezeného rozsahu práce shrnuty v příloze P I.

3.4.1 Absolutní ukazatele

Přímo použitelné údaje obsažené v účetních výkazech označované jako absolutní ukazatele finanční analýzy lze využít ve vertikální a horizontální analýze (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 71). Horizontální analýza zkoumá vývoj absolutních ukazatelů v čase, zatímco vertikální analýza srovnává položky účetních výkazů se sumou aktiv či pasiv (Růčková, 2019, s. 46).

3.4.2 Rozdílové ukazatele

Sedláček (2011, s. 35) charakterizuje rozdílové ukazatele jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Jsou využitelné ke sledování a řízení finanční kondice podniku, především jeho likvidity. Holečková (2008, s. 45) řadí mezi hojně využívané rozdílové ukazatele zejména čistý pracovní kapitál, ale dále také čisté pohotové prostředky a čisté peněžně pohledávkové finanční fondy.

3.4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejhojněji využívaným nástrojem finanční analýzy, často s finanční analýzou zaměňovaným. Mezi argumenty k jejich využívání se řadí časová nenáročnost, jednoduchost použití, poskytování základního náhledu na příčiny finančních problémů podniku a také možnost srovnání s konkurenčními podniky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 117).

Poměrové ukazatele lze konstruovat z rozličných položek rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow, na základě čehož je možno sestavit širokou škálu různých ukazatelů. Většina z nich však není v běžné praxi využívána, ve značné části případů postačují vybrané ukazatele rozčleněné do skupin dle oblastí finanční výkonnosti podniku (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 87).

Ukazatele zadluženosti

Růčková (2019, s. 71-72) za zadluženost označuje financování majetku potřebného k činnosti prostřednictvím cizích zdrojů. Analýza zadluženosti se provádí skrze celou řadu ukazatelů zadluženosti čerpajících údaje z rozvahy. Výběr ukazatelů se odvíjí od analytických konvencí podniku.

Sedláček (2011, s. 63) upozorňuje, že zadluženost není třeba hodnotit negativně, jestliže přispívá k růstu rentability a dále k vyšší hodnotě podniku. Současně je však třeba zohledňovat vyšší riziko finanční nestability.

Ukazatele likvidity

Likviditu lze poměrně široce definovat jako schopnost podniku transformovat aktiva na peněžní prostředky použitelné k úhradě závazků. Vztažení likvidity k jistému datu úhrady se označuje jako solventnost a majetek podniku je dále možno hodnotit z pohledu jeho likvidnosti, tedy způsobilosti k transformaci na peněžní prostředky (Kubíčková a Kotěšovcová, 2006, s. 58). Merchant a Van Der Stede (2017, s. 633) dodávají, že likviditou podniku se myslí jeho schopnost dostát svým finančním závazkům v krátkodobém horizontu.

Sedláček (2011, s. 66) ve zjednodušené formě uvádí, že ukazatele likvidity porovnávají to, co je nutno uhradit s tím, čím je možno hradit. Nedostatkem takových ukazatelů je odvozování likvidity od hodnoty finančních či oběžných aktiv, likvidita je však větší měrou závislá na budoucím cash flow podniku.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability dle Růčkové (2019, s. 47) hodnotí schopnost podniku produkovat nové zdroje a prostřednictvím kapitálu dosahovat zisku. Sedláček (2011, s. 56) mezi takové ukazatele řadí ukazatel rentability kapitálu (ROI), rentability aktiv (ROA) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). Jedná se o ukazatele, které jsou hojně využívány k posuzování podnikatelské činnosti společností.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zachycují efektivnost podniku při spravování jeho aktiv. Záměrem je udržovat optimální množství aktiv tak, aby nevznikaly dodatečné náklady a podnik nepřicházel o potenciální výnosy (Sedláček, 2011, s. 60). Ukazatele tedy reflektují provozní periodu podniku skrze vázanost zdrojů v jednotlivých formách majetku (Kubíčková a Kotěšovcová, 2006, s. 73).

3.4.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele reprezentují soustavy účelově vybraných ukazatelů konstruovaných se záměrem posouzení finančního zdraví firmy na základě jednoho shrnujícího číselného atributu (Růčková, 2019, s. 80). Hledání souhrnného ukazatele vyjadřujícího, zda je podnik v dobré či špatné finanční situaci, bylo předmětem velkého množství studií, na jejichž základě se uplatňuje množství různých přístupů. Dílčí ukazatele se neposuzují pouze z hlediska jejich provázanosti, ale také z pohledu jejich významnosti (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 132). Na rozdíl od jednotlivých ukazatelů hodnotících určitý segment finančního zdraví podniku, souhrnné ukazatele umožňují komplexní zhodnocení finanční situace (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 181).

Altmanův model Z-Score

Altmanův model se řadí mezi nástroje jednoduché finanční analýzy, který prokázal vysokou úspěšnost predikce. Na základě stanovených parametrů člení podniky do dvou skupin. První skupinou jsou podniky stabilní, v dobré finanční kondici a druhou skupinou jsou podniky, jejichž vývoj směřuje k nucenému ukončení činnosti, k bankrotu (Kubíčková, Jindřichovská, 2022, s. 149-150).

Růčková (2019, s. 82) upozorňuje, že model je nejvíce využíván ve finanční analýze středních podniků, neboť ve velkých podnicích není riziko bankrotu tím nejzávažnějším a malé podniky neposkytují dostatek informací k aplikaci tohoto nástroje v externí analýze.

Model IN05

Možnou variantou Altmanova modelu vázanou na české prostředí je index důvěryhodnosti manželů Neumaierových (Marinič, 2008a, s. 114).

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 133) objasňují, že index dle posouzení kategorizuje podniky na podniky tvořící hodnotu a podniky hodnotu netvořící (ničící). Na základě finanční situace podniku mohou být následně v rámci konceptu Balanced Scorecard stanovována měřítka finanční výkonnosti podniku.

Spider analýza

Spider analýza spočívá dle Sedláčka (2011, s. 78) ve vynesení hodnot vybraných poměrových ukazatelů podniku a příslušných odvětvových hodnot do paprskového grafu. Za každou oblast jsou vybírány nejcharakterističtější poměrové ukazatele, mezi které se řadí například rentabilita tržeb, návratnost aktiv nebo čistý pracovní kapitál. Cílem projekce je přehledné znázornění finanční pozice podniku ve srovnání s odvětvovým mediánem.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 294-295) mezi výhody této techniky řadí zejména její přehlednost, pochopitelnost a rovněž to, že je analýza prováděna za několik oblastí současně. Omezením může být nedostupnost potřebných dat, je však možno analýzu přizpůsobit podmínkám a pracovat s menším množstvím konkurenčních podniků.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je členěna do tří celků odpovídajících teoretické bázi potřebné k naplnění cíle práce. Mezi tyto celky se řadí výkonnost podniku, koncept Balanced Scorecard a strategická analýza. Teoretická báze je tak konstruována s cílem provedení vhodných rozborů v analytické části práce a korektní implementace konceptu Balanced Scorecard v projektové části práce. Rozbory v analytické části práce jsou podkladem pro náležité vypracování daného projektu.

V rámci kapitoly zabývající se výkonností podniku jsou definovány argumenty pro zavedení měření výkonnosti podniku a dále je vymezeno klasické a moderní měření výkonnosti podniku. Mimo vymezení klasického měření výkonnosti jsou v rámci segmentu shrnuty rovněž nedostatky tohoto měření. V segmentu moderního měření jsou charakterizovány a zhodnoceny nejpoužívanější moderní ukazatele a jsou představeny modely měření výkonnosti podniku, v rámci nichž je důraz kladen na model Balanced Scorecard.

Model je následně zevrubněji popsán v rámci kapitoly Balanced Scorecard. Jsou představeny argumenty pro zavedení konceptu, důraz je však kladen i na přínosy a nedostatky konceptu. Dále jsou charakterizovány jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard, tedy finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Jsou popsány rovněž jejich nejdůležitější aspekty. Závěrem je v rámci kapitoly zdokumentován proces implementace konceptu dle konzultantské agentury Horváth & Partners, jsou charakterizovány jeho dílčí kroky, a to od vytvoření organizačních předpokladů, přes vyjasnění strategie a postup při procesu rozšíření, až po zajištění kontinuálního nasazení.

Oddíl strategické analýzy se člení na tři segmenty dle rozborů využitých v praktické části práce, a to na segment popisující SWOT analýzu, PEST analýzu a finanční analýzu. Segment SWOT analýzy se člení na silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti a segment PEST analýzy je kategorizován dle faktorů působících na podnik, na politickou, ekonomickou, sociální a technologickou část. Zevrubně je v rámci kapitoly popsána také finanční analýza z hlediska jednotlivých nástrojů a ukazatelů, dělí se dle povahy ukazatelů na části popisující ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XYZ

Charakteristika podniku XYZ popisuje profil podniku na bázi základních informací, jeho historie, hodnot a organizační struktury. Jedná se o poznatky, které jsou dále rozvíjeny ve strategické analýze, zejména v sekci analýzy ostatních perspektiv. Charakteristika podniku vychází z podnikových materiálů, z informací poskytnutých zakladatelem a zaměstnanci podniku a z volně přístupných informačních zdrojů.

5.1 Představení a historie podniku

Analyzovaný podnik XYZ, s.r.o. působí v oděvním průmyslu, orientuje se převážně na obchodní činnost, a to v maloobchodní i velkoobchodní sféře. Specializuje se na prodej prémiových oděvů a doplňků zahraničních značek zejména pro muže. Podnik sídlí v České republice (Výpis z obchodního, © 2025).

Společnost funguje na trhu 15 let, podíl na společnosti drží stále zakladatel. Zpočátku se společnost zabývala výrobou a prodejem společenských doplňků pro muže, posléze se hlavní činností stala činnost obchodní, nyní společnost nabízí 24 evropských značek oděvů, 11 značek obuvi, 71 značek kosmetiky a 37 značek doplňků, u nemalého podílu značek je společnost oficiálním distributorem (Kdo jsme, ©2025).

Podnik dodává zboží do 11 evropských zemí, mezi něž se řadí kupříkladu Německo, Polsko, Rumunsko či Maďarsko. Podíl prodeje do zahraničí v posledních letech pomalu roste, nyní se jedná o přibližně 35 % z celkových tržeb. Mimo maloobchodního prodeje koncovým zákazníkům se soustředí rovněž na velkoobchodní distribuci několika on-line obchodních platformám. V roce 2016 byl on-line prodej doplněn o prodej osobní, byla otevřena kamenná prodejna. Mimo to podnik disponuje kancelářskými a skladovými prostory (Kdo jsme, ©2025).

Společnost XYZ zaměstnává 35 interních i externích pracovníků, jedná se o rozličné pozice od skladníků přes obchodní zástupce až po pracovníky marketingu. V budoucnu se předpokládá rozšiřování zaměstnanecké báze.

5.2 Hodnoty podniku

Podnik je charakterizován silným proklientským zaměřením, což je reflektováno i v jeho strategických úvahách. Vzhledem k pouze rámcovému vymezení vize a poslání podniku

budou tyto hodnoty, společně se strategickými cíli, definovány při vymezování strategie v konceptu Balanced Scorecard.

Strategické úvahy managementu definují tyto požadavky na vizi, misi a strategické cíle:

- zaměření výhradně na muže a jejich potřeby,
- zohlednění prodeje oděvů a doplňků nejen na zvláštní příležitosti, ale ke každodennímu nošení,
- nutnost rozšiřování působnosti k rozvíjení činnosti podniku,
- důraz na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

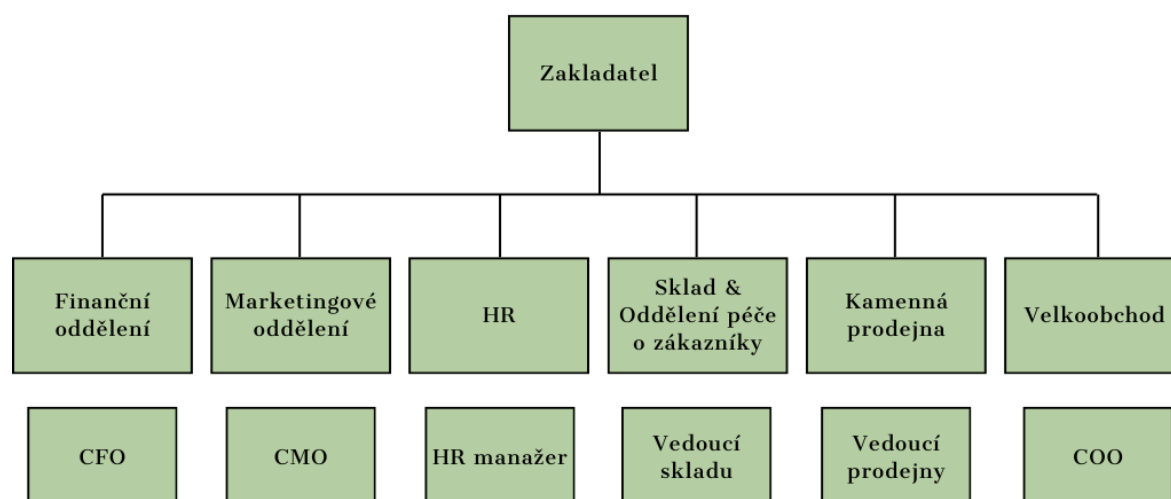
V daném kroku implementace konceptu Balanced Scorecard však bude třeba zohlednit nejen strategické úvahy, ale také 6 základních hodnot firmy. Mezi tyto hodnoty se řadí Prozákaznický přístup, Profesionalita, Rychlost, Respekt, Poctivost a Kvalita.

5.3 Organizační struktura podniku

Podnik se vyznačuje funkční organizační strukturou, řídicí orgán je tvořen zakladatelem společnosti. Dále se podnik dělí dle funkčních oblastí, za každou oblast je odpovědný manažer, který je pověřen řízením oddělení odpovídajícího jeho kvalifikaci. Cílem je seskupit zaměstnance věnující se podobným aktivitám na jedno oddělení, což umožňuje soustředění zaměstnanců i manažera na určitou funkční oblast a následné prohlubování souvisejících schopností a dovedností.

V rámci podniku se odděleně přistupuje k maloobchodu a velkoobchodu, a to kvůli odlišným potřebám obou oblastí. Mezi personál jednotlivých oblastí se řadí účetní, marketingový pracovníci, skladníci, pracovníci zákaznické podpory, asistenti prodeje, obchodní zástupci a pracovníci backoffice. Zaměstnance lze rozčlenit do dvou skupin na kmenové zaměstnance (skladníci, asistenti prodeje, pracovníci backoffice) a externí dodavatele (obchodní zástupci, marketingový pracovníci).

Schéma funkční organizační struktury na obrázku 4 zobrazuje rozdělení kompetencí v rámci podniku na finanční oddělení, marketingové oddělení, HR oddělení, oddělení skladu a péče o zákazníky, kamennou prodejnu a velkoobchod. Za každou funkční oblast zodpovídá určený manažer.



Obrázek 4 Organizační struktura podniku
(zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti)

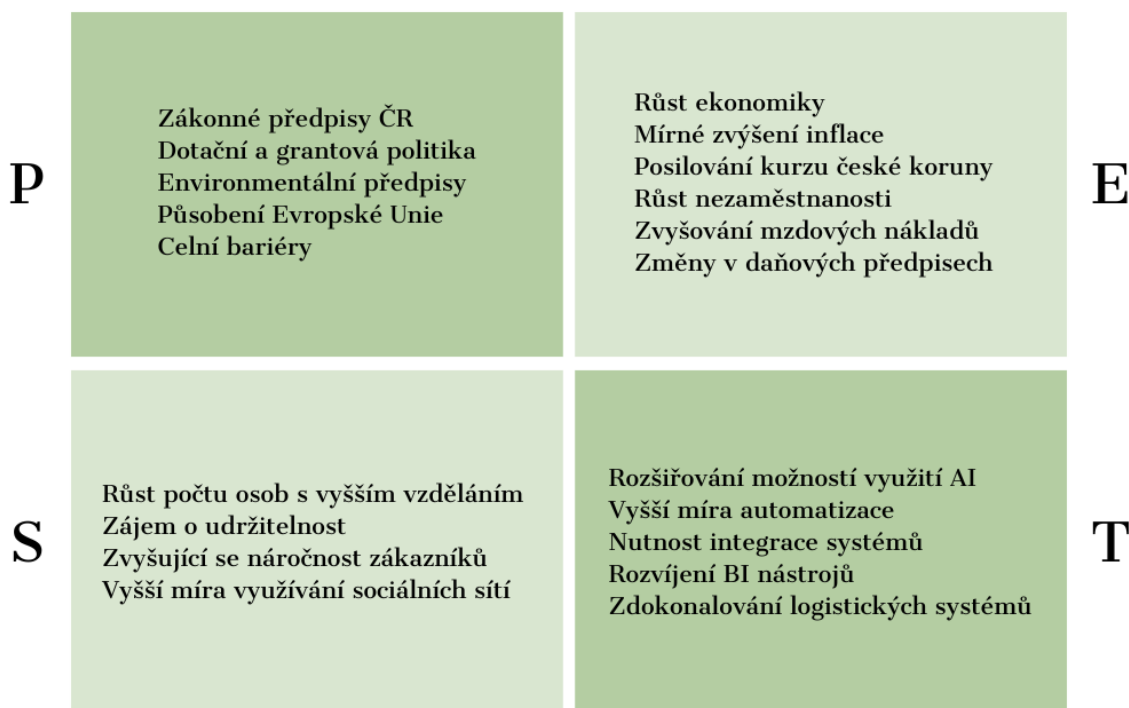
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU XYZ

Strategická analýza podniku XYZ se za účelem dosažení komplexního obrazu o podniku skládá z několika částí zohledňujících interní i externí faktory působící na podnik. První sekci činí PEST analýza makroprostředí podniku a na ni navazuje finanční analýza podniku. Následuje analýza ostatních perspektiv charakterizující kupříkladu zaměstnance, zákazníky či interní procesy. Na základě zjištění z provedených analýz je nakonec sestavena SWOT analýza poskytující podklad pro projekt implementace Balanced Scorecard.

Zdroji informací využitými ve strategické analýze podniku jsou interní materiály podniku, sémantická analýza recenzí zákazníků, finanční výkazy podniku, nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a managementem podniku, finanční výkazy největšího konkurenta a materiály Ministerstva průmyslu a obchodu.

6.1 PEST analýza

PEST analýza se soustředí na čtyři nejvýznamnější skupiny faktorů makrookolí, a to na skupiny faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Faktory makrookolí popsané v rámci PEST analýzy jsou shrnuty v obrázku 5.



Obrázek 5 Faktory makrookolí
(zdroj: vlastní zpracování)

6.1.1 Politické faktory

Politické prostředí v České republice je možno označit za poměrně stabilní, bude-li v současné podobě přetrvávat, nepředpokládá se zvyšování vlivu politického prostředí na společnost XYZ, a to v pozitivním ani negativním významu.

Společnost XYZ je nucena respektovat zákonné předpisy České republiky. Sledovat je třeba zejména Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., Zákoník práce č. 262/2006 Sb., Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a další předpisy (Zákony a vyhlášky, © 2025). Z důvodu působení společnosti na sociálních sítích je rovněž třeba monitorovat jejich případné omezování legislativou České republiky. Dále, vzhledem k tomu, že společnost již dotačních programů (naposledy v roce 2021) využila, je v jejím zájmu sledovat vypisované dotační tituly a změny v dotační a grantové politice. V neposlední řadě jsou pro společnost tématem environmentální předpisy, jejich dodržování a snižování dopadu činnosti na životní prostředí.

V rámci Evropské Unie došlo k odstranění obchodních omezení, vznikla hospodářská unie, dalším krokem je měnová unie, ke vstupu do ní se Česká republika zavázala. Prozatím však přijetí eura stav veřejných financí ani politická vůle nejsou nakloněny. Přijetím eura by se společnosti snížily transakční náklady i rizika a usnadnil platební styk.

Celní bariéry společnost ovlivňují v rámci pořizování zboží z Velké Británie (jsou dováženy britské značky) a v případě rozšiřování působení společnosti mimo státy Evropské Unie se bude vliv celních bariér s ohledem na současnou situaci stoupajícího protekcionismu zvyšovat.

6.1.2 Ekonomické faktory

V roce 2025 se očekává zrychlení růstu ekonomiky způsobené vyšší spotřebou domácností a revitalizací poptávky v hospodářsky spřízněných zemích. Predikce lze označit za poměrně optimistické, zejména očekávaná vyšší spotřeba domácností může být pro podnik XYZ příznivá (Zpráva o měnové politice, 2024). Předpokládané mírné zvýšení inflace však může působit opačným směrem a snižovat odbyt (Prognóza ČNB, 2024).

Očekávané mírné posilování kurzu české koruny vůči euru se příznivě odrazí na dovozu zboží, nepříznivě ovlivňuje vývoz (Hudec, 2024). Jelikož společnost XYZ funguje

s poměrně vysokou hrubou marží, výkyvy kurzů ji zásadně neovlivňují. Využívá však přirozeného zajištění, tedy časovou harmonizaci inkas a plateb v eurech.

Vzhledem k pouze mírnému předpokládanému růstu nezaměstnanosti a růstu průměrné mzdy přibližně o 6,6 % lze očekávat zvyšování mzdových nákladů, což se může projevit ve snížení zisku společnosti (Prognóza ČNB, 2024).

Ač se v rámci Evropské Unie projevují snahy o harmonizaci daňové politiky, prozatím každá země přijímá více či méně odlišné daňové předpisy. Společnost XYZ je proto nucena kontinuálně sledovat změny v daňové politice nejen v České republice, ale také v zemích, ve kterých působí či plánuje působit v budoucnu. Potenciální změny daňových předpisů totiž ovlivňují hodnotu a rozdělení zisku a kupříkladu investiční a expanzní aktivitu společnosti. Náklady vznikají rovněž v souvislosti s nutností veden záznamů spojených s touto oblastí.

Obecně lze zhodnotit ekonomickou situaci České republiky jako poměrně stabilní, makroekonomické podmínky se nejeví jako významná bariéra v podnikání společnosti XYZ.

6.1.3 Sociální faktory

V České republice kontinuálně roste zastoupení osob s vyššími stupni vzdělání (Vzdělání, ©2025), což ovlivňuje jak získávání kvalifikovaného personálu, tak spotřebitelské chování a zákaznické preference. Jelikož je pro společnost XYZ žádoucí získávat zaměstnance s určitým vzděláním v oboru a s odpovídající jazykovou vybaveností, je růst zastoupení osob s vyššími stupni vzdělání v obecném pohledu prospěšný, i přes to je však nutno dbát na sofistikovanost systému firemního vzdělávání.

Faktorem do značné míry ovlivňujícím oděvní průmysl je růst zájmu o ochranu životního prostředí. Zájem o udržitelnost se projeví v prosazování návratu k poctivému řemeslnému zpracování oděvů a k lokální výrobě a rovněž se ze strany zákazníků předpokládá uvědomělejší spotřeba (Poulová, 2020). Dále vlivem rostoucího konkurenčního tlaku bude docházet ke zvyšující se náročnosti zákazníků, produkt bude nutno rozšířit o propracovaný zákaznický servis a doplňkové služby na vysoké úrovni.

Zájem o kvalitnější a trvanlivější produkty je pro společnost XYZ vzhledem k jeho produktové skladbě pozitivním faktorem, upřednostňování lokálních produktů je pro společnost příležitostí k rozšíření produktového portfolia o více produktů české výroby.

Zákaznické preference v současnosti do značné míry ovlivňují také sociální sítě, což je nutno v marketingové komunikaci zohlednit a zajistit podvědomí o značce u cílové skupiny zákazníků (Poulová, 2020).

6.1.4 Technologické faktory

K udržení konkurenceschopnosti v současném tržním prostředí je třeba využívat technologické inovace a automatizaci vedoucí ke zvýšení provozní efektivity. Aby byl výsledný efekt co nejvyšší, doporučuje se data z jednotlivých systémů sjednocovat a dále analyzovat. Mezi technologické inovace se řadí kupříkladu začlenění personalizace využívající umělou inteligenci a prediktivní analýza nákupních rozhodnutí zákazníků. Další zvýšení efektivity může přinést automatizace v oblasti marketingových kampaní a úsporu nákladů přináší implementace chatbotů. Dověšením technologického přetvoření může být integrace moderních BI nástrojů shromažďujících a analyzujících dříve získaná data za účelem další aktualizace procesů (Kmoníčková, 2025).

Podnik XYZ se zaměřuje převážně na obchodní činnost, a tak se neprojevuje přímý dopad výrobních technologických změn. Pro podnik je důležité sledovat změny zejména v oblasti podnikových a e-shopových informačních systémů, logistických a distribučních vylepšení a komunikačních struktur. Podnik se nyní zabývá implementací pokročilého informačního systému, částečně užívá elektronická tržiště a kontinuálně vylepšuje webové stránky.

6.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku čerpá z finančních výkazů společnosti XYZ z let 2018 až 2023. Absolutní číselné údaje podniku a největšího konkurenta jsou za účelem zachování anonymity práce přepočítány určitým koeficientem. Vzorce použité ve finanční analýze jsou z důvodu omezeného rozsahu práce shrnuty v příloze P I.

Za účelem dosažení komplexnosti je analýza strukturována do čtyř segmentů dle povahy ukazatelů. Jedná se o segmenty analýzy absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. V rámci segmentu absolutních ukazatelů je provedena vertikální a horizontální analýza majetkové a finanční struktury a dále výnosů a nákladů podniku XYZ. Rovněž je analyzován vývoj zisku podniku. Segment rozdílových ukazatelů se zabývá vývojem čistého pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál je dále analyzován v segmentu poměrových ukazatelů. Segment poměrových ukazatelů se dělí na čtyři části, a to na analýzu

zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. V rámci tohoto segmentu jsou ukazatele srovnány s ukazateli odvětví a největšího konkurenta. Poslední segment, zabývající se analýzou souhrnných ukazatelů, zahrnuje index důvěryhodnosti IN05, Altmanův model Z-Skóre a Spider analýzu. Spider analýza vizualizuje data o podniku porovnávaná s daty největšího konkurenta.

Z důvodu potřeby inkorporace benchmarkingu do finanční analýzy byly využity dva zdroje dat. Prvním zdrojem jsou data získaná Ministerstvem průmyslu a obchodu, konkrétně čtvrtletní data o finanční situaci převážně velkých nefinančních podniků sbíraná od roku 2020 do roku 2023. K analýze byla data vyfiltrována na odvětví G – obchod, z hlediska časového rámce se jednalo o čtvrtá čtvrtletí let 2020 až 2023. V rámci odvětví obchod byla data Ministerstvem průmyslu a obchodu sesbírána od 260 podniků, z důvodu nižší reprezentativnosti vzorku a fluktuaci podniků nelze data spolehlivě prokázat. V důsledku uvedených skutečností a rovněž z důvodu absence jistých dat (kupříkladu objemu tržeb) nezbytných k vyhodnocení analýzy, byl využit i druhý zdroj dat. Druhým zdrojem jsou finanční výkazy největšího konkurenta v odvětví. Data z tohoto zdroje odpovídají časovému rámci finanční analýzy podniku XYZ, tedy letům 2018 až 2023.

Kombinace dvou zdrojů dat byla zvolena za účelem dosažení nejvyšší možné spolehlivosti benchmarkingu a zajištění přiměřené informační hodnoty analýzy. Za stejným účelem byla prověřena metodika výpočtu ukazatelů zahrnutých do statistik Ministerstva průmyslu a obchodu, aby byla shodná s metodikou výpočtu daných ukazatelů podniku XYZ.

6.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů studuje ukazatele získané z finančních výkazů, tedy z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Skládá se z analýzy vývoje výsledku hospodaření a rovněž z vertikální a horizontální analýzy aktiv, pasiv, nákladů a výnosů.

6.2.2 Analýza vývoje výsledku hospodaření

Ve všech analyzovaných letech, jak lze pozorovat v tabulce 1, dosahuje čistý zisk kladných hodnot a lze pozorovat jeho rostoucí tendenci (mimo roky 2019 a 2022). Mezi lety 2022 a 2023 čistý zisk vzrostl více než dvojnásobně, což bylo způsobeno zejména kladným finančním výsledkem hospodaření, kterého bylo dosaženo díky nabytí výnosů z podílů a výnosových úroků. Pokles čistého zisku v roce 2019 byl zapříčiněn zejména vyššími nákladovými úroky, které neobsáhl ani meziročně mírně rostoucí zisk před úroky, zdaněním

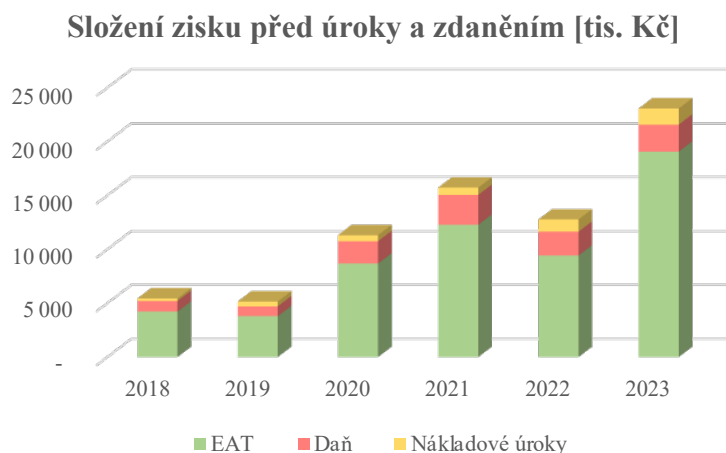
a odpisy. Naopak pokles čistého zisku v roce 2022 lze pozorovat již na poklesu ukazatele zisku před úroky, zdaněním a odpisy.

Tabulka 1 Vývoj výsledku hospodaření podniku XYZ

Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti XYZ						
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA	6 044	6 938	12 688	18 238	17 398	17 533
EBIT	5 435	5 153	11 311	15 725	12 766	23 070
EBT	5 204	4 706	10 753	15 050	11 629	21 577
EAT	4 212	3 788	8 675	12 284	9 425	19 067

(zdroj: vlastní zpracování)

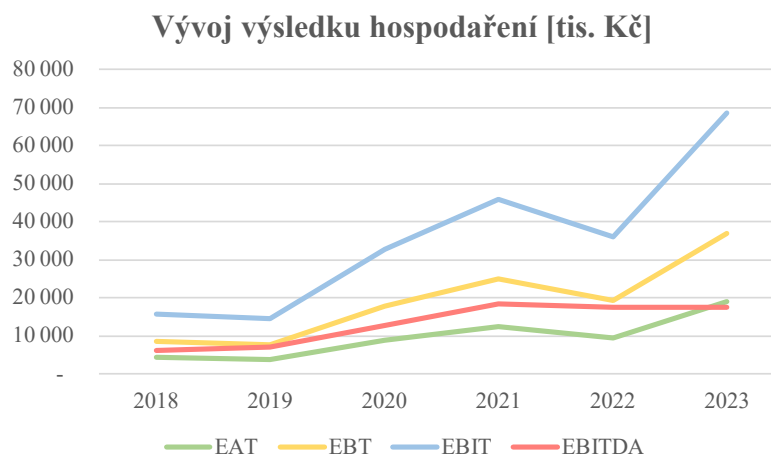
V grafickém znázornění složení ukazatele zisku před úroky a zdaněním na obrázku 6 lze v letech 2019 a 2022 pozorovat propad zisku, ale také narůstající podíl nákladových úroků způsobený, vzhledem ke snižování míry zadluženosti podniku, především růstem úrokových sazeb.



Obrázek 6 Složení zisku před úroky a zdaněním [tis. Kč]

(zdroj: vlastní zpracování)

Grafické vyjádření vývoje výsledku hospodaření na obrázku 7 potvrzuje, že výrazný růst čistého zisku mezi lety 2022 a 2023 markantně ovlivnil růst finančního výsledku hospodaření.



Obrázek 7 Vývoj výsledku hospodaření [tis. Kč]
(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza majetkové struktury

Z tabulky 2 je zřejmé, že souhrnná hodnota aktiv má v průběhu analyzovaných let rostoucí tendenci, nejvyšší nárůst lze pozorovat mezi lety 2022 a 2023. Hodnota dlouhodobého majetku i oběžných aktiv, mimo rok 2022, setrvale roste. Znatelný nárůst hodnoty celkových aktiv mezi lety 2022 a 2023 je způsoben přírůstkem položek dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek.

Ze struktury majetku je patrné, že ve všech sledovaných letech převažují oběžná aktiva, z nichž nejvyšší podíl představují zásoby. To je odrazem povahy obchodního podniku a rovněž délky doby obratu zásob. Pozornost je třeba věnovat rovněž krátkodobým pohledávkám a krátkodobému finančnímu majetku. Objem krátkodobých pohledávek, mimo rok 2022, kontinuálně roste, nepropisuje se však do snižování likvidity společnosti, ač krátkodobý finanční majetek v posledních dvou sledovaných letech vykazuje klesající tendenci.

Dlouhodobý majetek činí 7 až 27 % hodnoty aktiv podniku, skládá se z dlouhodobého hmotného a finančního majetku, nehmotný majetek podnik v žádném z analyzovaných let nevlastní. V rámci sledovaných let se položky dlouhodobého a finančního majetku vyznačují kolísavým vývojem. Podíl dlouhodobého majetku na aktivech v průběhu sledovaných let roste.

Strukturální složení majetkové struktury a její vývoj v průběhu analyzovaných let jsou dostupné v tabulkách v Příloze P II.

Tabulka 2 Rozbor aktiv společnosti XYZ

Rozbor aktiv společnosti XYZ						
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA	22 587	31 659	40 153	61 969	54 814	91 278
Dlouhodobý majetek	1 537	3 993	5 691	5 922	6 536	24 681
DNM	-	-	-	-	-	-
DHM	1 537	1 412	2 241	2 402	2 076	12 465
DFM	-	2 581	3 450	3 520	4 460	12 216
Oběžná aktiva	21 050	27 666	34 462	56 047	48 278	66 597
Zásoby	10 896	16 746	18 860	27 793	33 239	36 019
Dlouhodobé pohledávky	239	43	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	3 160	4 145	7 331	14 371	10 813	26 062
KFM	6 722	6 302	8 183	13 778	4 080	3 920
Časové rozlišení aktiv	33	429	89	105	147	595

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza finanční struktury

Celková výše pasiv vykazuje ve všech analyzovaných letech mimo rok 2022 rostoucí trend, který je v rámci celého sledovaného období provázen rovněž růstem vlastního kapitálu a kromě roku 2022 také cizích zdrojů.

Při pohledu na finanční strukturu společnosti v tabulce 3 lze zhodnotit, že společnost v prvních analyzovaných letech využívá k financování ve větší míře cizí kapitál. V posledních dvou sledovaných letech si lze povšimnout tendence nahrazování cizího kapitálu kapitálem vlastním, což se promítá také do ukazatelů zadluženosti společnosti. Financování z cizích zdrojů je uskutečňováno skrze dlouhodobé a krátkodobé závazky, zatímco největší podíl na vlastním kapitálu tvoří výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného období.

Důležitou skutečností je kontinuální zvyšování hodnoty výsledku hospodaření minulých let (vyjma roku 2020), což poukazuje na záměr podniku ponechat zisky na další rozvoj. Tento krok rovněž vede ke zvyšování vlastního kapitálu podniku, a to podniku přináší vyšší finanční stabilitu.

Strukturální složení finanční struktury a její vývoj v průběhu analyzovaných let jsou dostupné v tabulkách v Příloze P III.

Tabulka 3 Rozbor pasiv společnosti XYZ

Rozbor pasiv společnosti XYZ						
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA	22 587	31 659	40 153	61 969	54 814	91 278
Vlastní kapitál	8 006	11 732	15 340	22 196	30 987	50 008
Ážio a kapitálové fondy	302	302	302	302	302	302
Fondy ze zisku	302	302	302	302	302	302
VH minulých let	3 491	7 642	6 362	9 609	21 260	30 640
VH běžného účetního období	4 212	3 788	8 675	12 284	9 425	19 067
Cizí zdroje	14 581	19 926	24 813	39 773	23 827	41 270
Rezervy	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	5 774	9 635	11 562	22 381	5 296	17 932
Krátkodobé závazky	7 725	8 377	11 993	15 231	16 127	20 603
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	-	-	-	-
Časové rozlišení pasiv	1 082	1 915	1 258	2 161	2 404	2 735

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza výnosů

V rámci let lze v tabulce 4 sledovat kontinuální růst výnosů. Převážnou část výnosů podniku činí tržby za prodej zboží. Ve všech analyzovaných letech se podílí na výnosech z více než 80 % a tento podíl v rámci let převážně roste. Je tedy evidentní, že podnik se věnuje převážně obchodní činnosti.

Nejvýraznější meziroční nárůst výnosů byl zaznamenán mezi lety 2018 a 2019, na což měl největší vliv nárůst tržeb za prodej zboží a za prodej výrobků a služeb, mírně vzrostly také ostatní provozní výnosy.

V čase klesající podíl na výnosech lze pozorovat u položky tržeb z prodeje výrobků a služeb, prodej vlastních košil se totiž v čase podílí na tržbách menší měrou. V posledním sledovaném roce je na rozdíl od předchozích let patrný podíl výnosů z dlouhodobého finančního majetku na výnosech podniku.

Nejvýraznější meziroční nárůst lze sledovat mezi lety 2020 a 2021, a to konkrétně u položky ostatní finanční výnosy, o více než 400 %.

Strukturální složení výnosů a jejich vývoj v průběhu analyzovaných let jsou dostupné v tabulkách v Příloze P IV.

Tabulka 4 Rozbor výnosů společnosti XYZ

Rozbor výnosů společnosti XYZ						
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VÝNOSY	57 401	85 586	105 563	141 710	164 596	202 541
Tržby	55 839	84 398	103 188	137 388	159 640	189 636
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 296	6 854	6 145	7 314	6 623	4 880
Tržby za prodej zboží	50 542	77 544	97 043	130 074	153 017	184 756
Ostatní provozní výnosy	1 034	1 090	2 120	2 912	2 331	2 273
Výnosy z DFM	0	0	0	0	0	9 050
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	134
Ostatní finanční výnosy	529	98	255	1 410	2 625	1 448

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza nákladů

Celková výše nákladů, jak lze pozorovat v tabulce 5, vykazuje ve všech analyzovaných letech rostoucí trend, což koresponduje s růstem výnosů. Na růstu nákladů mají nejvyšší podíl náklady vynaložené na prodané zboží a služby. V rámci sledovaných let je znatelný setrvalý růst výše nákladů na prodané zboží, stejně tak náklady na služby kontinuálně rostou, ač v některých letech pomalejším tempem.

Dalšími důležitými položkami nákladů jsou spotřeba materiálu a energie a osobní náklady. Spotřeba materiálu a energie se vyznačuje kolísavým vývojem, největší meziroční vzrůst nákladů je u této položky patrný mezi lety 2018 a 2019, během dalších sledovaných let se spotřeba pohybuje okolo podobných hodnot. Stejně tak osobní náklady nejvíce vzrostly mezi lety 2018 a 2019, poté lze pozorovat pomalejší, avšak kontinuální růst této položky. Výjimkou je meziroční pokles osobních nákladů mezi lety 2022 a 2023, podíl osobních nákladů na nákladech celkových se však ani tímto poklesem výrazněji nemění. Ostatní druhy nákladů se podílí na celkových nákladech jen minimálně.

Strukturální složení nákladů a jejich vývoj v průběhu analyzovaných let jsou dostupné v tabulkách v Příloze P V.

Tabulka 5 Rozbor nákladů společnosti XYZ

Rozbor nákladů společnosti XYZ						
v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
NÁKLADY	53 715	81 731	98 037	128 859	155 503	182 862
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 846	42 104	54 081	73 319	86 406	105 438
Spotřeba materiálu a energie	3 381	5 671	5 397	4 511	4 947	5 383
Služby	14 985	24 504	26 082	34 576	41 540	51 493
Osobní náklady	3 870	5 799	6 429	8 194	11 153	10 379
Úpravy hodnot v provozní oblasti	387	427	576	581	771	910
Ostatní provozní náklady	273	405	1 146	597	545	796
Nákladové úroky	232	447	557	675	1 137	1 627
Ostatní finanční náklady	749	1 455	1 691	3 640	6 800	4 326
Daň z příjmů	992	918	2 078	2 766	2 205	2 510

(zdroj: vlastní zpracování)

6.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Jak lze usoudit z tabulky 6, čistý pracovní kapitál společnosti ve všech analyzovaných letech nabývá kladné hodnoty, což poukazuje na volbu konzervativní finanční strategie. Oběžná aktiva ve všech letech převyšují krátkodobé cizí zdroje, společnost má tak k dispozici finanční rezervu a její hodnota v analyzovaných letech mimo rok 2022 setrvale roste. Podobná je situace i v rámci odvětví, mimo rok 2023 hodnota čistého pracovního kapitálu roste. Výše čistého pracovního kapitálu konkurenčního podniku meziročně střídavě roste a klesá.

Přiměřenost výše čistého pracovního kapitálu bude hodnocena v rámci analýzy poměrových ukazatelů.

Tabulka 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu

Vývoj čistého pracovního kapitálu							
v tis. Kč		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	ČPK	13 325	19 289	22 469	40 816	32 151	45 994
odvětví	ČPK			564 709	717 160	756 911	518 579
konkurent	ČPK	90 953	148 328	99 498	162 985	252 222	249 966

(zdroj: vlastní zpracování)

6.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů, tedy základních a hojně využívaných nástrojů finanční analýzy, se dělí do tří základních skupin na analýzu zadluženosti, likvidity, rentability

a aktivity. V rámci finanční analýzy podniku XYZ byly využity ukazatele ze všech jmenovaných skupin.

Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti společnosti XYZ jsou uvedeny v tabulce 7. Odbornou literaturou doporučovaná hodnota celkové zadluženosti je mezi 30 a 60 %. Tuto hodnotu společnost XYZ v letech 2018 až 2021 překračuje, avšak v letech 2022 a 2023 dochází k poměrně výraznému snížení celkové zadluženosti a nachází se již v intervalu doporučených hodnot. Výrazné snížení ukazatele je zapříčiněno splacením dlouhodobých bankovních úvěrů a zvýšením objemu dlouhodobého majetku, a rovněž oběžných aktiv. Při srovnání s odvětvím je zřejmé, že vyšší míru celkové zadluženosti lze označit jako pro odvětví charakteristickou, nicméně největší konkurent se pohybuje na výrazně nižších hodnotách tohoto ukazatele. Analogický vývoj ve společnosti XYZ, v rámci odvětví i u konkurenta lze pozorovat u ukazatele míry zadluženosti, společnost v posledních dvou letech podniká při nižším riziku než v předchozích letech.

Dlouhodobé cizí zdroje činí ve společnosti XYZ ve všech letech mimo rok 2022 výrazně vyšší podíl na cizích zdrojích ve srovnání s odvětvím. Obdobná situace je zřejmá při srovnání s konkurentem, až v posledních dvou letech je ve společnosti podíl nižší než u konkurenta. Rovněž u ukazatele podílu dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu lze v posledních letech u společnosti XYZ pozorovat tendenci snižovat nákladnost využívaného kapitálu.

Hodnota krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem dosáhla ve společnosti XYZ ve všech analyzovaných letech hodnoty vyšší než 1, společnost tedy preferuje finanční stabilitu před výnosem. Při srovnání ukazatele s odvětvím a konkurentem je upřednostňování finanční stability o to výraznější.

Při hodnocení ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji lze opět konstatovat, že podnik XYZ využívá velmi konzervativní strategii financování, je i v porovnání s odvětvím a konkurentem výrazně překapitalizován, což se projevuje i na vysokém podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech.

Ukazatel úrokového krytí se u společnosti XYZ ve všech analyzovaných letech pohybuje podstatně nad úrovní odbornou literaturou doporučované hodnoty 5, což potvrzuje vysokou finanční stabilitu společnosti, která je schopná tvořit dostatečný EBIT pro pokrytí nákladových úroků. U největšího konkurenta je situace obdobná.

Tabulka 7 Analýza zadluženosti společnosti XYZ

Analýza zadluženosti společnosti XYZ		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	Celková zadluženost	65%	63%	62%	64%	43%	45%
	Míra zadluženosti	1,82	1,70	1,62	1,79	0,77	0,83
	Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	40%	48%	47%	56%	22%	43%
	Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	42%	45%	43%	50%	15%	26%
	VK/dlouhodobý majetek	5,21	2,94	2,70	3,75	4,74	2,03
	Dlouhodobé zdroje/DM	8,97	5,35	4,73	7,53	5,55	2,75
	Úrokové krytí	24,41	14,56	22,86	26,60	14,90	10,38
odvětví	Celková zadluženost			56%	62%	69%	60%
	Míra zadluženosti			1,29	1,61	2,23	1,50
	Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje			21%	30%	44%	17%
	Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál			21%	32%	50%	20%
	VK/dlouhodobý majetek			1,14	0,98	0,64	0,98
	Dlouhodobé zdroje/DM			1,45	1,45	1,28	1,22
konkurent	Celková zadluženost	42%	22%	43%	38%	34%	30%
	Míra zadluženosti	0,73	0,29	0,63	0,78	0,52	0,42
	Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	24%	47%	38%	33%	35%	50%
	Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	15%	12%	19%	20%	16%	18%
	VK/dlouhodobý majetek	1,29	1,48	1,48	1,31	1,84	1,55
	Dlouhodobé zdroje/DM	1,52	1,68	1,82	1,65	2,18	1,88
	Úrokové krytí	40,41	41,02	14,66	14,45	25,63	5,87

(zdroj: vlastní zpracování)

Posoudit vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu lze prostřednictvím multiplikátoru vlastního kapitálu uvedeného v tabulce 8. V současné situaci podniku XYZ lze předpokládat, že by zvyšování zadluženosti podniku pozitivně ovlivnilo rentabilitu vlastního kapitálu. Tento předpoklad vychází ze skutečnosti, že ve všech analyzovaných letech je hodnota multiplikátoru vlastního kapitálu vyšší než 1, překračuje i hodnoty největšího konkurenta. Je však nutno vyhodnotit, zda by pro podnik bylo další zadlužení udržitelné.

Tabulka 8 Multiplikátor vlastního kapitálu

Multiplikátor vlastního kapitálu		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	EBT/EBIT	0,96	0,91	0,95	0,96	0,91	0,94
	A/VK	2,82	2,70	2,62	2,79	1,77	1,83
	Multiplikátor VK	2,70	2,46	2,49	2,67	1,61	1,71
konkurent	EBT/EBIT	0,97	0,99	0,97	0,93	0,97	0,89
	A/VK	1,73	1,30	1,47	2,04	1,54	1,43
	Multiplikátor VK	1,69	1,29	1,42	1,90	1,50	1,28

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza likvidity

Co se týče schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky, podnik dle ukazatelů likvidity nemá problém s úhradou závazků, čelí spíše opačné situaci, a to drahému financování. To dokládá podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, uvedený v tabulce 9, jehož doporučená hodnota je mezi 30 a 50 %. V podniku tento podíl v průběhu analyzovaných let,

na rozdíl od odvětvových hodnot, přesahuje doporučenou horní mez. V obdobné situaci se nachází i největší konkurent.

Tabulka 9 Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	ČPK/OA	63%	70%	65%	73%	67%	69%
	ČPK/A	59%	61%	56%	66%	59%	50%
odvětví	ČPK/OA			32%	33%	31%	24%
	ČPK/A			20%	20%	16%	14%
konkurent	ČPK/OA	42%	75%	47%	57%	65%	73%
	ČPK/A	23%	35%	23%	33%	38%	37%

(zdroj: vlastní zpracování)

Přesnější rozbor jednotlivých složek oběžných aktiv poskytují další ukazatele likvidity specifikované v tabulce 10.

Doporučená hodnota běžné likvidity je mezi 1,5 a 2,5. Běžné likvidity v tomto intervalu společnost XYZ nedosáhla v žádném z analyzovaných let, ve všech letech byla běžná likvidita vyšší, což značí nákladné financování společnosti. Ukazatel se v rámci odvětví pohybuje okolo spodní hranice doporučené hodnoty, zatímco u konkurenta je hodnota ukazatele nižší než u společnosti XYZ, ale stále nad hranicí doporučených hodnot.

Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 1 a 1,5. Při hodnocení tohoto ukazatele lze konstatovat, že se jeho hodnota u společnosti XYZ kromě let 2021 a 2022 pohybuje v rozmezí doporučených hodnot. Z toho vyplývá, že příliš vysoká hodnota ukazatele běžné likvidity byla způsobena příliš vysokou hodnotou zásob. Tato situace je ještě výraznější u konkurenta, který téměř v žádném roce nedosáhl doporučených hodnot pohotové likvidity.

Doporučená hodnota hotovostní likvidity je mezi 0,2 a 0,5. Ač v posledních letech dochází v podniku XYZ ke snižování výše tohoto ukazatele, obecně se nachází nad úrovní doporučených hodnot, což poukazuje na nepříliš efektivní využití finančních prostředků. K obdobného závěru lze dospět při porovnání hodnoty ukazatele podniku s odvětvím a konkurentem, přičemž podnikové hodnoty v některých letech převyšují hodnoty konkurenta a odvětví.

Tabulka 10 Analýza likvidity společnosti XYZ

Analýza likvidity společnosti XYZ		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	Běžná likvidita	2,72	3,30	2,87	3,68	2,99	3,23
	Pohotová likvidita	1,28	1,25	1,29	1,85	0,92	1,46
	Hotovostní likvidita	0,87	0,75	0,68	0,90	0,25	0,19
odvětví	Běžná likvidita			1,47	1,50	1,45	1,31
	Pohotová likvidita						
	Hotovostní likvidita			0,08	0,06	0,08	0,07
konkurent	Běžná likvidita	1,74	4,01	1,90	2,32	2,83	3,72
	Pohotová likvidita	0,48	1,39	0,46	0,69	0,29	0,42
	Hotovostní likvidita	0,09	1,23	0,27	0,50	0,19	0,36

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza rentability

Ukazatele rentability v tabulce 11 naznačují, že je společnost XYZ i přes kolísavý vývoj těchto ukazatelů trvale zisková.

Rentabilita vlastního kapitálu je ve srovnání s odvětvovými hodnotami a hodnotami konkurenta ve všech analyzovaných letech výrazně vyšší, což je způsobeno více faktory. Mezi tyto faktory se řadí vysoká ziskovost, ale také nepříliš vysoká hodnota vlastního kapitálu. Výše vlastního kapitálu je ovlivněna nízkým základním kapitálem, vyšším podílem cizího kapitálu a rovněž rozdělením zisku z minulých let. To dokládá i skutečnost, že rentabilita vlastního kapitálu dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2020, kdy došlo ke snížení hodnoty nerozděleného zisku z minulých let.

Dále je zřejmá vysoká hodnota ukazatele rentability aktiv, která je zapříčiněna jak vysokou ziskovostí, tak i krátkou dobou obratu pohledávek a relativně nízkým objemem aktiv způsobeným využíváním pronájmu. Vliv má rovněž využívání méně kapitálově náročných aktiv v rámci obchodního sektoru.

Při porovnání ukazatele rentability tržeb společnosti XYZ s konkurentem je možno konstatovat, že se zde nachází prostor pro zlepšení hodnoty tohoto ukazatele, kterého lze dosáhnout kupříkladu upevněním tržní pozice společnosti, zefektivněním procesů či budováním silnější značky.

Tabulka 11 Analýza rentability společnosti XYZ

Analýza rentability společnosti XYZ		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	ROE: Rentabilita vlastního kapitálu	53%	32%	57%	55%	30%	38%
	ROA: Rentabilita aktiv	25%	21%	32%	29%	31%	19%
	ROS: Rentabilita tržeb	10%	8%	12%	13%	11%	9%
odvětví	ROE: Rentabilita vlastního kapitálu			2,8%	5,1%	5,2%	5,1%
	ROA: Rentabilita aktiv			2,2%	2,9%	2,4%	3,1%
	ROS: Rentabilita tržeb						
konkurent	ROE: Rentabilita vlastního kapitálu	41%	31%	13%	24%	30%	9%
	ROA: Rentabilita aktiv	31%	31%	13%	17%	25%	11%
	ROS: Rentabilita tržeb	21%	21%	18%	9%	18%	7%

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza aktivity

Se zřetelem na efektivitu využívání aktiv analyzovaného podniku lze pohledem na tabulku 12 konstatovat, že obrat aktiv je ve všech analyzovaných letech vyšší než minimální doporučená hodnota 1 a převyšuje hodnoty tohoto ukazatele u konkurenta. Výše ukazatele je způsobena příslušností k odvětví s přirozeně vyšším obratem aktiv (maloobchod), relativně nízkým objemem aktiv a také dosahováním vysokých tržeb.

Co se týče doby obratu zásob, je v analyzovaných letech poměrně stabilní a pozitivně lze hodnotit, že je u společnosti XYZ nižší než u konkurenčního podniku.

Kombinace ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků poskytuje informaci o pozici společnosti vůči dodavatelům a odběratelům. Ve všech analyzovaných letech doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, což znamená, že společnost přijme platbu za pohledávku dříve, než splatí svůj závazek. To ji staví do výhodné pozice dlužníka, což jí umožňuje vyhnout se druhotné platební neschopnosti a nezvyšovat náklady na financování. Situace je obdobná u největšího konkurenta, využívá stejnou strategii.

Tabulka 12 Analýza aktivity společnosti XYZ

Analýza aktivity společnosti XYZ		2018	2019	2020	2021	2022	2023
XYZ	Obrat aktiv	2,47	2,67	2,57	2,22	2,91	2,08
	Doba obratu aktiv (dny)	146	135	140	162	124	173
	Obrat zásob	5,12	5,04	5,47	4,94	4,80	5,26
	Doba obratu zásob (dny)	70	71	66	73	75	68
	Obrat pohledávek	17,67	20,36	14,08	9,56	14,76	7,28
	Doba obratu pohledávek (dny)	20	18	26	38	24	49
	Obrat závazků	7,23	10,08	8,60	9,02	9,90	9,20
	Doba obratu závazků (dny)	50	36	42	40	36	39
konkurent	Obrat aktiv	1,44	1,46	1,07	1,22	1,41	1,62
	Doba obratu aktiv (dny)	250	247	338	295	256	222
	Obrat zásob	3,73	4,88	2,96	3,02	2,65	3,71
	Doba obratu zásob (dny)	97	74	122	119	136	97
	Obrat pohledávek	11,56	78,11	23,31	25,53	66,17	209,53
	Doba obratu pohledávek (dny)	31	5	15	14	5	2
	Obrat závazků	4,58	12,57	4,25	4,88	6,70	11,86
	Doba obratu závazků (dny)	79	29	85	74	54	30

(zdroj: vlastní zpracování)

6.2.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro podnik byly sestaveny souhrnné, komplexnější ukazatele finanční analýzy. Konstruován byl index důvěryhodnosti IN05, Altmanův model Z-Skóre a benchmarkingová Spider analýza.

Index důvěryhodnosti IN05

Index důvěryhodnosti v jeho variantě IN05 byl vybrán z důvodu jeho nejvyšší aktuálnosti. Na základě tohoto kritéria v tabulce 13 lze konstatovat, že podnik v průběhu všech analyzovaných let tvoří hodnotu a je v dobré finanční situaci, neboť ve všech letech překračuje index úrovně šedé zóny, tedy číslo 1,6. Nejpatrněji hodnotu tohoto indexu ovlivňuje ukazatel úrokového krytí a rentabilita vlastního kapitálu.

Tabulka 13 Index IN05 ve společnosti XYZ

Index IN05 ve společnosti XYZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
$0,13 \times \text{aktiva/CZ}$	0,20	0,21	0,21	0,20	0,30	0,29
$0,04 \times \text{EBIT/nákladové úroky}$	0,98	0,58	0,91	1,06	0,60	0,42
$3,97 \times \text{EBIT/aktiva}$	0,99	0,82	1,26	1,15	1,23	0,73
$0,21 \times \text{výnosy/aktiva}$	0,55	0,58	0,57	0,50	0,67	0,50
$0,09 \times \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$	0,25	0,30	0,26	0,33	0,27	0,29
IN05	2,97	2,49	3,22	3,25	3,06	2,23
Tvorba hodnoty	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

(zdroj: vlastní zpracování)

Altmanův model Z-Skóre

Altmanův model hodnotící finanční situaci podniku potvrzuje klasifikaci indexu důvěryhodnosti a ve všech analyzovaných letech označuje finanční poměry v podniku za uspokojivé. Během celého období je Z-skóre podniku vyšší než 2,99 a podnik tedy není ohrožen bankrotem. Nejpatrněji hodnotu modelu ovlivňuje ukazatel obratu aktiv a rentabilita vlastního kapitálu, což je možno si ověřit v tabulce 14.

Tabulka 14 Z-skóre podniku XYZ

Z-Skóre podniku XYZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
$0,717 \times \text{ČPK/aktiva}$	0,42	0,44	0,40	0,47	0,42	0,36
$0,847 \times \text{nerozdělené zisky/aktiva}$	0,13	0,21	0,13	0,13	0,34	0,28
$3,107 \times \text{EBIT/aktiva}$	0,78	0,64	0,99	0,90	0,96	0,58
$0,42 \times \text{vlastní kapitál/cizí zdroje}$	0,23	0,25	0,26	0,23	0,55	0,51
$0,998 \times \text{tržby/aktiva}$	2,47	2,66	2,56	2,21	2,91	2,07
Z-skóre	4,03	4,19	4,35	3,95	5,17	3,80
Finanční situace	Uspokojivá	Uspokojivá	Uspokojivá	Uspokojivá	Uspokojivá	Uspokojivá

(zdroj: vlastní zpracování)

Spider analýza

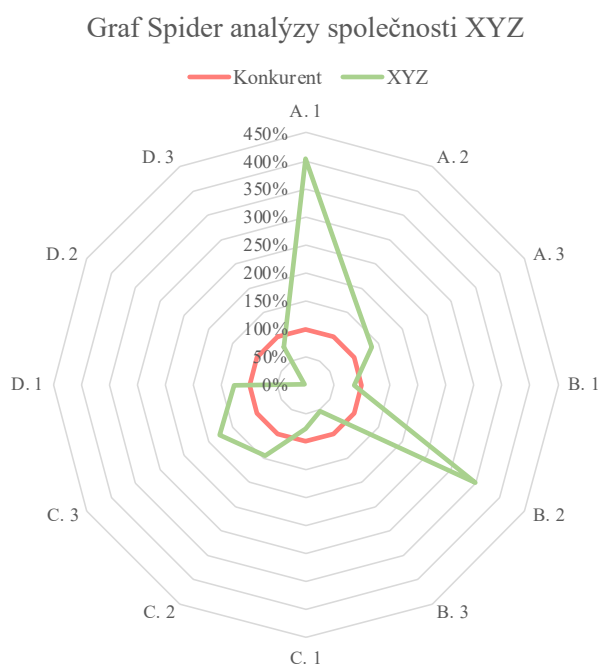
Spider analýza je nástrojem k rychlému vizuálnímu srovnání základních ukazatelů podniku a odvětví či konkurence. Z důvodu nedostatečného množství dat o odvětví je podnik srovnáván s největším konkurentem. Základní ukazatele jsou rozděleny do skupin dle jejich účelu – jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a obratovosti, což je zřetelné v tabulce 15.

Tabulka 15 Spider analýza společnosti XYZ v roce 2023

Spider analýza společnosti XYZ v roce 2023		XYZ	Konkurent
Rentabilita	A. 1 Rentabilita vlastního kapitálu	0,38	0,09
	A. 2 Rentabilita aktiv	0,19	0,11
	A. 3 Rentabilita tržeb	0,09	0,07
Likvidita	B. 1 Běžná likvidita	3,23	3,72
	B. 2 Pohotová likvidita	1,46	0,42
	B. 3 Hotovostní likvidita	0,19	0,36
Zadluženost	C. 1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,55	0,70
	C. 2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,75	1,88
	C. 3 Úrokové krytí	10,38	5,87
Obratovost	D. 1 Obratovost aktiv	2,08	1,62
	D. 2 Obratovost krátkodobých pohledávek	7,28	209,53
	D. 3 Obratovost krátkodobých závazků	9,20	11,86

(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty ukazatelů největšího konkurenta jsou v grafu na obrázku 8 znázorněny na linii 100 % a hodnoty ukazatelů podniku XYZ jsou od linie 100 % odvozeny. Čím dále je linie podniku od středu, tím lepší je jeho situace. Ve srovnání s konkurentem si podnik vede hůře v likvidnosti, konkrétně v ukazatelích běžné a hotovostní likvidity, dále v obratovosti, v hodnotách obratovosti krátkodobých pohledávek a závazků, a rovněž v jednom z ukazatelů zadluženosti, konkrétně v podílu vlastního kapitálu na aktivech.



Obrázek 8 Graf Spider analýzy společnosti XYZ
(zdroj: vlastní zpracování)

6.2.6 Shrnutí finanční analýzy

Finanční analýza byla vypracována s využitím tří zdrojů dat – finančních výkazů podniku XYZ, finančních výkazů největšího konkurenta a odvětvových dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Kombinace těchto zdrojů má zajistit nejvyšší možnou informační hodnotu finanční analýzy. Časový rámec analýzy představují roky 2018 až 2023.

V rámci detailní finanční analýzy již byla identifikována silná i slabá místa hospodaření podniku XYZ. Výsledky hospodaření byly porovnány s odvětvovými daty a výsledky největšího konkurenta.

V celém analyzovaném období je možno pozorovat stabilně rostoucí hodnotu výsledku hospodaření, aktiv, pasiv i tržeb. Významnou součástí aktiv je dlouhodobý majetek, jehož

hodnota v rámci sledovaného období setrvala roste. Ze struktury majetku společnosti je patrné, že nefunguje ve vlastních prostorách, ale potřebné skladové, prodejní a kancelářské prostory si pronajímá. To se promítá do nižší hodnoty stálých aktiv, převažují naopak oběžná aktiva, z nichž nejvyšší podíl představují zásoby. Tyto skutečnosti se propisují do výsledků finanční analýzy. Důležitou skutečností je kontinuální zvyšování hodnoty výsledku hospodaření minulých let. Tento krok vede ke snižování zadluženosti a zvyšování finanční stability podniku.

Z hlediska dosahovaných výnosů podniku je zřejmý jeho obchodní charakter, tržby za prodej zboží se podílí na výnosech z více než 80 %. Na růstu nákladů mají nejvyšší podíl náklady vynaložené na prodané zboží a služby.

Čistý pracovní kapitál společnosti ve všech analyzovaných letech nabývá kladné hodnoty, což poukazuje na volbu konzervativní finanční strategie.

Co se týče zadluženosti, podnik zejména v prvních analyzovaných letech vykazuje vyšší než doporučené hodnoty ukazatelů zadluženosti, lze však pozorovat jejich postupné snižování a s tím související snižování rizikovosti podnikání. Ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji rovněž poukazují na volbu velmi konzervativní strategie financování podniku, preferování finanční stability před výnosem a překapitalizování podniku.

Na drahé financování upozorňují i ukazatele likvidity, analýza jednotlivých komponentů ukazatelů prokázala zejména vysokou hodnotu zásob.

Ukazatele rentability naznačují, že je společnost XYZ trvale zisková. Rentabilita vlastního kapitálu je ve srovnání s odvětvovými hodnotami a hodnotami konkurenta ve všech analyzovaných letech výrazně vyšší, což je způsobeno vysokou ziskovostí, ale také nepříliš vysokou hodnotou vlastního kapitálu. Vysoká hodnota ukazatele rentability aktiv je zapříčiněna jak vysokou ziskovostí, tak i krátkou dobou obratu pohledávek a relativně nízkým objemem aktiv způsobeným využíváním pronájmu. Prostor pro zlepšení lze nalézt u rentability tržeb, a to kupříkladu upevněním tržní pozice společnosti či zefektivněním procesů.

Obrat aktiv je ve všech analyzovaných letech vyšší než minimální doporučená hodnota, což poukazuje na efektivní využívání majetku společnosti. Ve všech analyzovaných letech doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, což

společnosti umožňuje vyhnout se druhotné platební neschopnosti a nezvyšovat náklady na financování.

Souhrnné ukazatele IN05, Z-Skóre a Spider analýza potvrdily výstupy předchozích analýz. Dle ukazatele IN05 podnik v průběhu všech analyzovaných let tvoří hodnotu a je v dobré finanční situaci. Z-Skóre tuto klasifikaci potvrzuje, označuje finanční poměry v podniku za uspokojivé. Spider analýza srovnává výsledky podniku s největším konkurentem a konstatuje, že podnik XYZ si vede hůře v běžné a hotovostní likviditě, v hodnotách obrátivosti krátkodobých pohledávek a závazků a v podílu vlastního kapitálu na aktivech.

6.3 Analýza ostatních perspektiv

Analýza ostatních perspektiv přispívá k doplnění ekonomických dat, získaných prostřednictvím finanční analýzy, o nefinanční údaje potřebné k hodnocení výkonnosti podniku v rámci ostatních perspektiv Balanced Scorecard. Konkrétně se jedná o charakteristiku odvětví, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a odběratelů, konkurence, interních procesů a informačního systému. Data k provedení analýzy byla získána prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s managementem a zaměstnanci a dále skrze sémantickou analýzu recenzí zákazníků.

6.3.1 Charakteristika odvětví

Převažujícím CZ-NACE zařazením společnosti je 47911, tedy maloobchod prostřednictvím internetu. Jedná se o rozvíjející se odvětví maloobchodního prodeje v České republice, zvané rovněž jako e-commerce, v rámci funkčního dělení CZ-NACE spadá pod sekci 47 (Maloobchod, kromě motorových vozidel), dále pod oddíl 479 (Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy) a do třídy 4791 (Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby; CZ-NACE, © 2018).

Podíl tržeb e-commerce sektoru na tržbách maloobchodu (CZ-NACE 47) činil v roce 2020 16,2 % a od roku 2010 (4,3 %) vytrvale rostl. Rostly také tržby sektoru, v roce 2014 činily 67 miliard a v roce 2020 již 196 miliard. Rostoucí tržby ve střídavě stagnujícím či pomalu rostoucím odvětví maloobchodu zajistily zmiňovaný rostoucí podíl tržeb e-commerce na tržbách maloobchodu (APEK Studie, 2020).

V roce 2019 se řadily mezi nejčastěji obsazované pracovní pozice v sektoru e-commerce pozice marketingového specialisty, PPC specialisty, správce sociálních sítí

a copywritera. Průměrná měsíční mzda u každé z pozic překročila průměrnou mzdu v České republice v roce 2019 (APEK Studie, 2020).

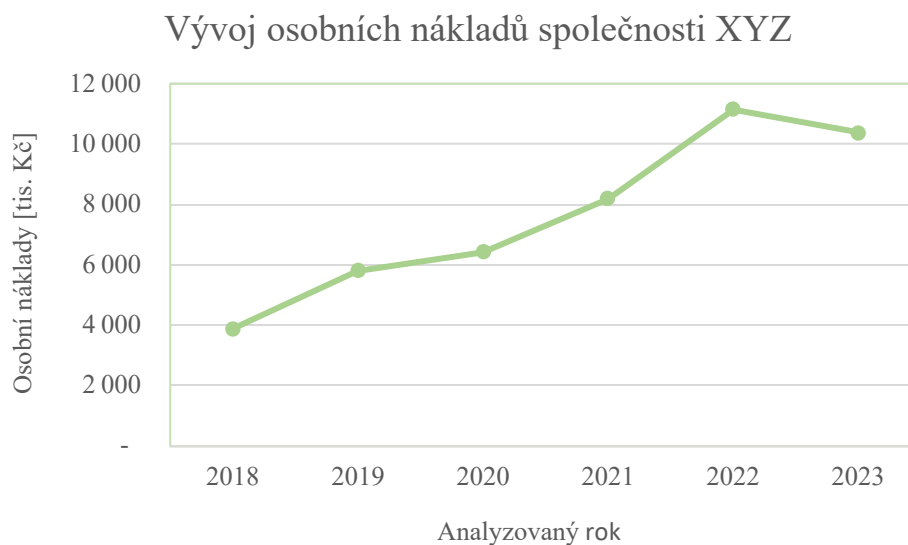
6.3.2 Charakteristika zaměstnanců

Ve společnosti XYZ dochází k setrvalému nárůstu počtu kmenových zaměstnanců, jak již vyplývá z grafu na obrázku 9, k největšímu rozšíření zaměstnanecké základny došlo mezi lety 2023 a 2024, nárůst byl způsoben rozšiřováním organizační struktury zejména na úrovni managementu a rozšíření se týkalo především obchodního a marketingového oddělení. Mimo níže uvedené množství zaměstnanců společnost spolupracuje také s externími pracovníky, u kterých využívá vyšší volnosti v podmínkách spolupráce. Společně s externími zaměstnanci je celkový počet zaměstnanců 35.



Obrázek 9 Vývoj počtu kmenových zaměstnanců společnosti XYZ
(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu na obrázku 10 je zřejmé, že s nárůstem počtu zaměstnanců koresponduje, mimo rok 2023, i růst osobních nákladů. K nejvyššímu nárůstu došlo mezi lety 2018 a 2019, lze však předpokládat, že v roce 2024 byl vzhledem k výraznému rozšíření organizační struktury tento nárůst překonán, ač k tomu prozatím nejsou k dispozici konečné údaje.



Obrázek 10 Vývoj osobních nákladů společnosti XYZ
(zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče vzdělanostní struktury zaměstnanců, drtivá většina zaměstnanců disponuje středoškolským vzděláním, vysokoškolského vzdělání dosáhla menšina zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhli zejména zaměstnanci na úrovni managementu. Společnost věnuje pozornost zvyšování kvalifikace zaměstnanců, náklady na vzdělávání zaměstnanců sice nejsou konkrétněji zaznamenávány, avšak v průběhu let se, s rostoucím ziskem společnosti, zvyšují.

6.3.3 Charakteristika zákazníků

Zakladatel společnosti při konzultaci rozdělil zákazníky do tří cílových skupin dle věku:

- mladí muži ve věku od 18 let formující svůj osobní styl
- muži ve věku okolo 30 let pracující v kanceláři, nakupující košile do zaměstnání
- muži ve věku 50 let vyhledávající oděvy kvalitního zpracování.

Za účelem podrobnější charakteristiky zákazníků a identifikace jejich nákupních preferencí byla uskutečněna sémantická analýza recenzí společnosti XYZ na platformách Google Maps, Heureka a Zboží. Jednoznačnou výhodou analýzy recenzí je získání dat od osob, které již u společnosti nakoupily, a jsou tedy zástupci cílové skupiny společnosti, a rovněž široký vzorek recenzí poskytnutých zákazníky společnosti.

Počet analyzovaných recenzí souhrnně činil 7 596, 4 246 recenzí bylo poskytnuto skrze platformu Zboží, 3 097 recenzí prostřednictvím cenového srovnávače Heureka a 253 recenzí

skrze portál Google Maps. Zákaznická spokojenost se společností na cenovém srovnávači Heureka činila 4,9/5, průměrná doba doručení zboží byla 2,1 den a 99 % zákazníků bylo zboží doručeno do 6 dní (XYZ Recenze, © 2007–2025).

Průměrné hodnocení spokojenosti se společností na portálu Google Maps činilo 4,7/5. Na portálech Heureka a Zboží zákazníci ve většině případů hodnotili nákup prostřednictvím e-shopu, zatímco na portálu Google Maps zákazníci posuzovali nákup v kamenné prodejně.

Hodnocení zákazníků byla na základě obsahu recenzí rozčleněna do několika kategorií dle zákazníky hodnocených parametrů. V rámci kategorií byla vyčíslena četnost pozitivních či negativních zmínek v recenzích vztahujících se k jednotlivým parametrům nákupu. Byly shromážděny častěji zmiňované zkušenosti, ty budou níže okomentovány.

Zákaznický servis

Zkušenost s úrovní zákaznického servisu hodnotilo 346 zákazníků jako pozitivní a 12 zákazníků jako negativní. V pozitivní konotaci zmiňovali zákazníci zejména profesionalitu a erudovanost prodejců, schopnost poradit, doporučit vhodný produkt a bezproblémové řešení reklamací. Rovněž velmi oceňovali vstřícnost personálu. Negativní recenze naopak poukazovaly na případy, kdy personál působil jako neochotný, nevstřícný nebo nebyl ochoten či schopen poradit.

Sortiment

Co se týče zkušenosti se sortimentem, byla v 1 032 případech vyhodnocena jako pozitivní a v 8 případech jako negativní. Pozitivně byla vnímána především kvalita, exkluzivita a šíře sortimentu, zejména nabídka jinde nedostupných produktů. Zákazníci také oceňovali dostupnost doplňkových produktů určených k péči o oděvy a obuv. Na druhou stranu zákazníci vytýkali užší nabídku menších velikostí oděvů či poměrně dlouhou dobu doplnění některých vyprodaných produktů. Co se týče ceny sortimentu, převažovaly recenze deklarující, že se jedná o odpovídající cenu za danou kvalitu, v některých hodnoceních však byla cena označena za vyšší, než by se očekávalo. V některých recenzích bylo uvedeno, že velikostní pestrost sortimentu může uspořit finanční prostředky zákazníků, které by byly jinak vynaloženy na následnou krejčovskou úpravu oděvů.

Rychlost doručení

Zákaznické hodnocení rychlosti doručení bylo převážně pozitivní, a to v poměru 1 277 pozitivním hodnocením ku 7 negativním, čemuž odpovídá i průměrná doba doručení dle

portálu Heureka, která je 2,1 den. Jen v několika případech byl zmiňován problém při doručování zboží či delší doba doručování (v těchto případech se jednalo zejména o doručení do zahraničí) a zákazníci pozitivně kvitovali rovněž možnost vrácení zboží v dlouhém časovém úseku. Zmiňován byla však také požadavek na rozšíření možnosti odeslání skrze více doručovacích společností, přičemž v současné době podnik spolupracuje pouze se dvěma kurýrními společnostmi.

Balení

Úroveň balení hodnotili zákazníci v 554 případech pozitivně a pouze v 1 případě negativně, a to, když byl doručen poškozený produkt. Kladně byl hodnocen zvláště osobní dopis zakladatele společnosti přikládáný k objednávkám a dárek k zásilce, pokud byl přiložen. Hojně byla zmiňována rovněž vkusnost a ekologičnost balení.

Komunikace

Úrovní komunikace se myslí především komunikace se zákazníky e-shopu, a to při objednávání, doručování zásilky či řešení problémů skrze telefonní a e-mailové spojení. Hodnocení zákazníků kamenné prodejny je shrnuto v kategorii zákaznického servisu. Pozitivně hodnotilo komunikaci podniku 517 recenzujících, 3 ji hodnotili negativně. Kladně bylo hodnoceno promptní a bezproblémové vyřizování reklamací a také možnost sledování odeslané zásilky. Negativní hodnocení bylo spojováno s pozdními odpověďmi na e-mailovou komunikaci či s absencí reakce na telefonáty či e-maily.

Prodejna

Zkušenost s prodejnou hodnotilo 53 zákazníků jako pozitivní a 4 zákazníci jako negativní. Kladně byla hodnocena dostupnost prodejny, tedy možnost pohodlného parkování, a rovněž atmosféra prodejny a fakt, že je možno si produkty nabízené na e-shopu vyzkoušet, zatímco negativní recenze hodnotily jednu prodejnu jako nedostatečnou a pro recenzující složitě dostupnou (z důvodu bydlení mimo Prahu).

Shrnutí

Na základě sémantické analýzy zákaznických recenzí lze shrnout, jaké aspekty nákupu zákazníci pokládají za důležité, co ovlivňuje jejich rozhodování a na co je třeba se pro zlepšování zákaznické zkušenosti zaměřit. To je zřetelné i z výsledné tabulky 16. Z hlediska servisu zákazníci oceňují, pokud mají prodejci dostatečnou znalost sortimentu a zvyklostí odívání, aby byli schopni poskytnout dostatečně erudované poradenství. Dále je žádoucí

udržovat současnou šíři sortimentu či jej doplňovat o další produkty, ovšem za zachování vysoké úrovně kvality. Důležitým faktorem je i doba doručení, je vhodné zachovat současnou rychlost a také zvážit rozšíření možností dopravy o další kurýrní společnosti. Co se týče balení objednávek, doporučuje se setrvat na aktuální úrovni balení, lze zvážit další ozvláštnění balení či přidávání drobných dárků pro vracející se zákazníci. Prostor pro zlepšení z pohledu komunikace se zákazníky se nabízí v promptnější reakci na e-maily a telefonáty a z pohledu dostupnosti se doporučuje uvážení rozšíření sítě kamenných prodejen.

Rovněž je třeba zmínit, že zástupci podniku reagovali na negativní recenze a snažili se o nalezení řešení problémů, které zákazníci zmiňovali.

Tabulka 16 Hodnocení sémantické analýzy

Hodnocení sémantické analýzy [počet]	Pozitivní	Negativní
Zkušenost s úrovní zákaznického servisu	346	12
Zkušenost se sortimentem	1032	8
Zkušenost s rychlostí doručení	1277	7
Zkušenost s úrovní balení	554	1
Zkušenost s úrovní komunikace	517	3
Zkušenost s cenou zboží	12	11
Zkušenost s prodejnou	53	4

(zdroj: vlastní zpracování)

6.3.4 Charakteristika dodavatelů a odběratelů

Podnik XYZ v rámci svého sortimentu klade důraz na vysokou kvalitu prodáváného zboží. Za účelem prodeje zboží těchto vlastností se podnik zaměřuje výhradně na dodavatele splňující kritéria stanovená v podniku. Co se týče skladby dodavatelů, největší dodavatel se podílí na zásobování přibližně z 10 %, druhý největší z 8 % a ostatní dodavatelé se na distribuci podílí v množství jednotek procent z celkových nákupů.

Mezi velkoobchodní odběratele se řadí partneři nabízející široké portfolio produktů, jedná se o nákupní galerie a parfumerie působící v České republice i v zahraničí. Podnik generuje 35 % tržeb z velkoobchodní činnosti a 65 % z maloobchodní. Celkovým pohledem lze konstatovat, že podíl prodejů do zahraniční (maloobchodních i velkoobchodních) v posledních letech roste a nyní činí přibližně 35 % z celkových tržeb.

6.3.5 Charakteristika konkurence

Společnost XYZ je současné době jediným prodejcem dané kombinace produktů a je výhradním distributorem několika značek oděvů, kosmetiky a doplňků. Částečnou

konkurencí jsou nákupní platformy se sortimentem většího množství módních značek a výrobci formální pánské módy. Jelikož je část tržeb tvořena prodejem kosmetiky a doplňků, mezi konkurenty se řadí rovněž internetové parfumerie a prodejci kosmetiky a doplňků.

Ač společnost nečelí přímé konkurenci, nepřímá konkurence je poměrně silná, a proto je třeba, aby společnost posilovala svou konkurenceschopnost kupříkladu skrze péči o zákazníky, zlepšování služeb a tříbení produktového portfolia.

6.3.6 Charakteristika interních procesů

Společnost XYZ není v oblasti řízení procesů povinná dodržovat mezinárodní normy ISO. Přesto byly v rámci společnosti identifikovány klíčové procesy, které byly dále zdokumentovány a jsou mezi zaměstnanci průběžně sdíleny. Mezi tyto procesy se řadí přijetí zboží na sklad, vyskladnění zboží v prodejně, administrace e-shopu, kompletace objednávky z e-shopu, vyřízení nákupu na prodejně a zpracování reklamace.

Procesy nejsou provázány se strategickými cíli společnosti, k daným procesům nejsou přiřazeny měřitelné ukazatele a funkčnost procesů tedy není tímto způsobem měřena a vyhodnocována. Dále nejsou stanovena kritéria a metody nezbytné pro zajištění efektivního fungování a řízení klíčových procesů. V případě výskytu odchylek či nežádoucího vývoje procesu tak nejsou přijímána opatření směřující k nápravě. Z komunikace se zaměstnanci společnosti vyplynulo, že tento stav řízení interních procesů vyplývá z nízké míry fluktuace zaměstnanců, a tak není detailnější přístup vyžadovaný.

6.3.7 Charakteristika informačního systému

Informační systém podniku se skládá z několika platform, z nichž každá je využívána za jiným účelem. Jedná se o platformy Simplia, ABRA Flexi, Supportbox, Slack a Asana.

Platforma Simplia je provozním systémem e-shopu, umožňuje řízení webu, skladového hospodářství, zákaznické podpory, pokladny, je vhodná i pro komunikaci s dodavateli. Další z platform, ABRA Flexi, je účetní systém, který je možno spojit s e-shopem. Supportbox je v podniku využíván jako CRM systém, je určený ke komunikaci se zákazníky. Slack byl implementován pro komunikaci v rámci podniku a Asana zajišťuje projektové řízení, pomáhá na bázi týmu organizovat, sledovat a řídit práci.

Z tohoto výčtu je zřejmá nízká provázanost mezi jednotlivými platformami a je žádoucí identifikovat možnosti integrace jednotlivých platforem k plynulému získávání informací pro manažerské řízení.

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza informuje o vnitřních aspektech fungování podniku, o silných a slabých stránkách. Taktéž zobrazuje vnější aspekty působící na podnik, tedy hrozby a příležitosti. Analýza podniku XYZ byla sestavena na základě informací získaných prostřednictvím finanční analýzy, sémantické analýzy recenzí zákazníků, rozhovorů se zakladatelem a rovněž rozhovorů se zaměstnanci. Všechny získané informace shrnuje. Souhrn SWOT analýzy poskytuje obrázek 11.

S	Dobré vztahy se zákazníky Exkluzivita řady produktů Výhradní distributorství Šíře marketingových činností Finanční stabilita Nižší mzdové náklady Provozní efektivita Flexibilita zákaznického servisu Nízká fluktuace zaměstnanců	Slabé procesní řízení Zaměření na operativní řízení Využívání základních měřítek výkonnosti Drahé financování Absence komplexního řízení HR Závislost řízení na zakladateli Neefektivní komunikace v rámci podniku Absence integrace informačních systémů	W
T	Nepříznivé legislativní změny Platební neschopnost odběratelů Nerovnoměrná závislost na dodavatelích Defederalizace Evropské Unie Závislost na sociálních sítích Zdražení cen dopravy Nízká poptávka Tlak na uvědomělou spotřebu	Rozšíření do nových lokalit Noví dodavatelé Rozšiřování nabídky dodavatelů Zvyšující se životní úroveň Rostoucí globalizace Zájem zákazníků o individuální přístup Tlak na uvědomělou spotřebu	O

Obrázek 11 SWOT analýza podniku XYZ
(zdroj: vlastní zpracování)

6.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku se řadí dobré vztahy se zákazníky, což bylo prokázáno v sémantické analýze zákaznických recenzí. Díky výhradnímu distributorství určitých značek jsou mnohé z nabízených produktů dostupné exkluzivně v internetovém obchodě a prodejnách podniku XYZ. Jako výhodu lze rovněž vnímat i fakt, že se podnik věnuje širokému spektru marketingových činností a usiluje tak o snížení závislosti na sociálních sítích a na placené reklamě. Z pohledu finančního řízení jsou devízami finanční stabilita

a nižší mzdové náklady. Další výhodou je také provozní efektivita, tedy snaha o udržování rozumné výše nákladů, a rovněž flexibilita zákaznického servisu, zdůrazňovaná v zákaznických recenzích. Nespornou výhodou je také nízká fluktuace zaměstnanců.

6.4.2 Slabé stránky

Naproti tomu za slabé stránky podniku lze označit slabé procesní řízení, tedy nedostatečně definované a koordinované procesy, a zaměření výhradně na operativní řízení, absence jasně definované a pro všechny zaměstnance zřetelné strategie. Z hlediska finančního řízení může být nevýhodou také využívání pouze základních měřítek výkonnosti, ač je to v rámci odvětví nadstandard. Z finanční analýzy je zřejmé rovněž příliš drahé financování fungování podniku. V rámci řízení je nevýhodou nedostatečně komplexní řízení lidských zdrojů a velká závislost na zakladateli podniku. V neposlední řadě není v podniku stanovena jednotná forma komunikace a předávání, především odborných, informací, nejsou integrovány informační systémy.

6.4.3 Hrozby

Ohrožujícími faktory působícími na podnik jsou kupříkladu nepříznivé legislativní změny, omezující chování podniku, či platební neschopnost odběratelů, působící v první řadě na likviditu podniku. Mezi hrozby je možno zařadit také to, že poměrně velká část zboží je odebírána pouze od jednoho dodavatele, případný výpadek dodávek by tedy pro podnik znamenal značné ztráty. Potenciální defederalizace Evropské Unie by zamezila rozšíření podniku do evropských zemí, což by omezilo jeho rozvoj. Problémem je rovněž závislost podniku na sociálních sítích a placené inzerci, v tomto případě však podnik usiluje o zamezení přílišné závislosti prostřednictvím budování vztahů se zákazníky. Dále hrozí zdražení cen dopravy či snižování poptávky, což by mohlo výrazně snížit zisk podniku. Poslední hrozbou je v současné době rostoucí tlak na uvědomělou spotřebu, který je zároveň i příležitostí, protože může způsobit buď všeobecné snížení poptávky (hrozba) či větší příklon ke kvalitním oděvům (příležitost).

6.4.4 Příležitosti

Mezi příležitosti podniku se řadí možnost rozšíření se do nových lokalit, ať už na nové trhy, nebo v rámci rozšiřování sítě prodejen, a rovněž získávání nových dodavatelů či rozšiřování nabídky stávajících dodavatelů. To může obohatit sortiment a rozšířit zákaznickou základnu. Pro podnik je příležitostí rovněž zvyšující se životní úroveň ve světě a dále rostoucí míra

globalizace, tyto faktory podniku poskytují nové možnosti rozvoje. V neposlední řadě je příležitostí trend individuálního přístupu, o který zákazníci projevují zvýšený zájem. Jedná se totiž o nákupní parametr, který je podnik schopen poskytnout.

6.5 Shrnutí strategické analýzy

Strategická analýza podniku XYZ se skládá z několika částí zohledňujících interní i externí faktory působící na podnik. První část činí PEST analýza makroprostředí podniku, na ni navazuje finanční analýza podniku. Následuje analýza ostatních perspektiv charakterizující kupříkladu zaměstnance, zákazníky či interní procesy. Na základě zjištění z provedených analýz je nakonec sestavena SWOT analýza poskytující podklad pro projekt implementace Balanced Scorecard.

PEST analýza makroprostředí podniku čerpá z materiálů podniku, z veřejně dostupných informací a z dat získaných skrze komunikaci se zaměstnanci a s managementem podniku. Mezi nejvýznamnější faktory makroprostředí ovlivňující fungování podniku se řadí kupříkladu celní bariéry, růst ekonomiky, změny v daňových předpisech, vyšší míra využívání sociálních sítí či zdokonalování logistických systémů.

Finanční analýza byla vypracována s využitím finančních výkazů podniku XYZ, finančních výkazů největšího konkurenta a odvětvových dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Časový rámec analýzy představují roky 2018 až 2023, data byla za účelem zachování anonymity přepočítána určitým koeficientem. V celém analyzovaném období je možno u podniku XYZ pozorovat stabilně rostoucí hodnotu výsledku hospodaření, aktiv, pasiv i tržeb. Důležitou skutečností je kontinuální zvyšování hodnoty výsledku hospodaření minulých let. Tento krok vede ke snižování zadluženosti a zvyšování finanční stability podniku. Dále lze sledovat překapitalizování podniku a drahé financování. Prostor pro zlepšení lze nalézt rovněž u rentability tržeb, a to kupříkladu skrze upevnění tržní pozice společnosti či zefektivnění procesů. Výstupy z horizontální a vertikální analýzy, z analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů a z analýzy vývoje výsledku hospodaření potvrzují i souhrnné ukazatele IN05, Z-Skóre a Spider analýza.

Analýza ostatních perspektiv přispívá k doplnění dat získaných prostřednictvím finanční analýzy, o data nefinanční, potřebná k hodnocení výkonnosti podniku. Konkrétně se jedná o charakteristiku odvětví, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a odběratelů, konkurence, interních procesů a informačního systému. Data k provedení analýzy byla získána prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s managementem a zaměstnanci

a dále skrze sémantickou analýzu recenzí zákazníků. Podnik je součástí dynamicky se rozvíjejícího odvětví maloobchodního prodeje zvaného jako e-commerce. Dochází k setrvalému nárůstu počtu kmenových zaměstnanců a k rozšiřování organizační struktury. Co se týče skladby dodavatelů, největší dodavatel se podílí na zásobování přibližně z 10 %, druhý největší z 8 % a ostatní dodavatelé se na distribuci podílí v množství jednotek procent z celkových nákupů. Mezi velkoobchodní odběratele se řadí partneři nabízející široké portfolio produktů, jedná se o nákupní galerie a parfumerie působící v České republice i v zahraničí. Podnik generuje 35 % tržeb z velkoobchodní činnosti a 65 % z maloobchodní. Podíl maloobchodních i velkoobchodních prodejů do zahraniční v posledních letech roste a nyní činí přibližně 35 % z celkových tržeb. Dále je podnik je současné době výhradním distributorem několika značek oděvů, kosmetiky a doplňků. Částečnou konkurencí podniku jsou nákupní platformy se sortimentem většího množství módních značek a výrobci formální pánské módy. Jelikož je část tržeb tvořena prodejem kosmetiky a doplňků, mezi konkurenty se řadí rovněž internetové parfumerie a prodejci kosmetiky a doplňků. Podnik v rámci svého fungování využívá řadu platforem a software, nicméně jednotlivé platformy jsou mezi sebou provázány pouze částečně a je žádoucí identifikovat možnosti integrace jednotlivých platforem k plynulému získávání informací pro manažerské řízení. Co se týče zákazníků podniku, jedná se převážně o muže ve třech věkových skupinách, kteří z hlediska nákupního zážitku oceňují erudované poradenství, široký sortiment, krátkou dobu doručení a promptní komunikaci.

SWOT analýza integruje zjištění získaná v rámci strategické analýzy a v rámci rozhovorů se zaměstnanci a managementem podniku a poskytuje tak podklad pro projektovou část, tedy pro implementaci konceptu Balanced Scorecard. Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku se řadí kupříkladu finanční stabilita a flexibilita zákaznického servisu. Významnou slabou stránkou je například slabé procesní řízení nebo absence komplexního řízení HR. Mezi hrozby se řadí závislost na sociálních sítích a zdražení cen dopravy, naopak příležitostí je zájem zákazníků o individuální přístup či zvyšující se životní úroveň.

Výše analyzované oblasti byly při návrhu konceptu Balanced Scorecard zohledněny následovně:

- finanční perspektiva: finanční analýza,
- zákaznická perspektiva: charakteristika zákazníků, charakteristika odvětví, charakteristika dodavatelů a odběratelů, charakteristika konkurence,

- perspektiva interních procesů: charakteristika interních procesů, finanční analýza, charakteristika zákazníků,
- perspektiva učení se a růstu: charakteristika zaměstnanců a charakteristika informačního systému.

7 SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

V podniku XYZ se v současné době hodnotí výkonnost převážně skrze finanční ukazatele. Zdrojem dat pro zpracování finančních ukazatelů jsou zejména finanční výkazy, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztrát, a rovněž analytický přehled v rámci software ABRA Flexi.

V rámci finanční analýzy jsou sledovány jednotlivé rozvahové položky, stav pohledávek či stav finančních prostředků v pokladně. Dále jsou monitorovány tržby, hrubá marže (rozdíl mezi výnosy a náklady na prodané zboží) či zadluženost podniku prostřednictvím míry zadluženosti. V neposlední řadě je sledován podíl marketingových nákladů na obratu, což potvrzuje soustředěnost podniku na marketingové aktivity.

Hodnoty finančních ukazatelů jsou sledovány jak meziročně, tak i na měsíční bázi, aby bylo možno průběžně hodnotit hospodaření podniku. Ač má management podniku v rámci odvětví nadstandardní přehled ve finančním hospodaření, je zde prostor pro rozšíření spektra sledovaných ukazatelů a hlubší analýzu výkonnosti podniku za účelem dosažení lepších výsledků.

V rámci nefinančních ukazatelů je dle zákaznického hodnocení v recenzích na bodové stupnici sledována spokojenost zákazníků. Dále je monitorován počet značek nově zařazených do sortimentu a rovněž počet nových trhů, na kterých podnik působí. Za účelem monitorování provozní efektivnosti je sledována doba obratu zásob. Zdrojem dat nefinančních ukazatelů je především software ABRA Flexi. Spokojenost zákazníků a doba obratu zásob je sledována měsíčně, ostatní nefinanční ukazatele jsou monitorovány meziročně.

Z hlediska koncepčního pojetí Balanced Scorecard jsou tedy sledovány především ukazatele spadající do finanční perspektivy, tři ukazatele náležící do zákaznické perspektivy a jeden ukazatel perspektivy interních procesů. Co se týče ukazatelů perspektivy učení se a růstu, v rámci podniku nejsou monitorovány.

7.1 Silné a slabé stránky měření výkonnosti podniku

Mezi silné stránky měření výkonnosti podniku se řadí:

- **Srovnatelnost výsledků s konkurenty** – finanční ukazatele lze srovnat s odvětvím či s jednotlivými konkurenty,

- **Srovnatelnost výsledků v čase** – sledované ukazatele jsou sledovány v rámci let, a tak je možné monitorovat jejich vývoj,
- **Snadný přístup ke sledovaným údajům** – při konstrukci finančních ukazatelů je možno čerpat z finančních výkazů či účetního software.

Naproti tomu mezi slabé stránky měření výkonnosti podniku lze zařadit:

- **Nebezpečí zanedbání důležitých změn** – úzký rozsah využívaných ukazatelů (a vynechávání některých ukazatelů zařazených do provedené finanční analýzy) může způsobit opomenutí určitých důležitých faktorů podnikové výkonnosti a mylnou identifikaci finanční situace v podniku,
- **Nedostatečné zaměření na nefinanční ukazatele** – finanční údaje jsou získávány z dat z minulých let a vypovídají o výkonnosti podniku pouze částečně. To může zapříčinit zanedbání kroků, které by mohly vést k vyšší výkonnosti podniku v budoucnu.

7.2 Silné a slabé stránky výkonnosti podniku

Mezi silné stránky výkonnosti podniku se řadí:

- **Finanční stabilita** – díky rostoucí ziskovosti, kontinuálnímu zvyšování výsledku hospodaření z minulých let a volbě konzervativní finanční strategie si podnik udržuje finanční stabilitu,
- **Nižší mzdové náklady** – podnik v rámci své zaměstnanecké základny efektivně kombinuje interní a externí zaměstnance, což mu umožňuje udržovat poměrně nízké osobní náklady,
- **Provozní efektivita** – majetek podniku je efektivně využíván, doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, čímž podnik snižuje náklady na financování.

Naopak mezi slabé stránky výkonnosti podniku lze zařadit:

- **Drahé financování** – z analýzy likvidity vyplývá, že podnik disponuje přebytkovým množstvím kapitálu, který by mohl být vhodným způsobem zhodnocen
- **Vyšší zadluženost** – vyšší zadluženost pro podnik znamená vyšší rizikovost podnikání, je však zřejmá snaha o snižování zadluženosti a v tomto trendu je žádoucí pokračovat.

8 PROJEKT IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Projektová část diplomové práce se věnuje implementaci konceptu Balanced Scorecard. V první řadě jsou popsány argumenty pro implementaci konceptu vycházející ze situace uvnitř podniku a dále následuje postup implementace konceptu vycházející z doporučení poradenské společnosti Horváth & Partners.

V rámci vytvoření organizačních předpokladů jsou popsány organizační podmínky projektu, je stanoven harmonogram projektu a jsou definovány kritické faktory úspěchu projektu. Následuje vyjasnění strategie, je stanoveno poslání, vize a strategické cíle podniku. Další etapou implementace je tvorba Balanced Scorecard zahrnující odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběr vhodných měřítek, určení cílové hodnoty a určení strategických akcí. Dále je zajištěno celopodnikové rozšíření konceptu a rovněž jeho trvalé nasazení. Projekt je následně podroben rizikové a nákladové analýze, jsou definovány přínosy implementace projektu, a nakonec jsou formulována doporučení ke korektní implementaci konceptu.

8.1 Argumenty pro implementaci konceptu Balanced Scorecard

Společnost XYZ se v současné době z procesního i personálního pohledu rozšiřuje a transformuje se z menšího podniku na rozvinutější. S transformací přichází i výraznější tlak na výsledky a zavádění či zefektivňování podnikových procesů.

Implementace konceptu podniku přinese společnosti vyjasnění strategie a její rozšíření do celé organizační struktury podniku, aby bylo pro všechny zaměstnance zřetelné, jak svými činnostmi přispějí k plnění strategických cílů. Za pomoci vyjasnění strategie dále bude možno doplnit operativní řízení o řízení strategické a monitorovat úroveň plnění strategických cílů.

S tímto souvisí rovněž očekávané zlepšení komunikace v rámci podniku, vzhledem k tomu, že Balanced Scorecard je důležitým a srozumitelným nástrojem komunikace v rámci podniku.

Dále je pro společnost žádoucí zbavit se závislosti na zakladateli a vybudovat funkční manažerskou strukturu. Vzhledem k tomu, že společnost funguje jako maloobchod a rovněž jako velkoobchodní partner, což jsou oblasti s odlišnými podmínkami, zakladatel je míní

pojímat odděleně, což je v rámci konceptu možné. Zároveň koncept vytvoří funkční spojení strategií těchto oblastí.

Se snížením závislosti na zakladateli souvisí rovněž potřeba decentralizace podniku, koncept Balanced Scorecard bude strategickým rámcem pro vedení podniku jako celku, ale na základě fungování jednotlivých decentralizovaných strategických obchodních jednotek.

Je třeba podotknout, že koncept Balanced Scorecard má posloužit jako objektivní podklad pro vyhodnocování výkonnosti navázaný na podnikové odměňování.

V neposlední řadě lze zmínit, že po naplnění strategických cílů dojde ke zvýšení hodnoty podniku, což je jeho primárním cílem.

8.2 Vytvoření organizačních předpokladů

V analytické části práce byl zhodnocen stav podniku s ohledem na implementaci konceptu Balanced Scorecard jako prvku řízení. Lze uvést, že podnik je v mnoha ohledech na implementaci konceptu připraven, v některých oblastech je však nutno přijmout změny vedoucí ke kvalitnějšímu zapracování konceptu. Tyto změny se týkají především procesního a strategického řízení a rovněž úrovně komunikace v rámci podniku.

V této fázi projektu je nezbytné stanovit organizační podmínky projektu, harmonogram a kritické faktory úspěchu projektu.

8.2.1 Organizační podmínky projektu

Vzhledem ke stabilitě organizační struktury podniku lze uvést, že je její podoba dostačující a nežadá si výraznější modifikaci. Doporučit lze obsazení pozice finančního controllera zodpovídajícího za detailnější sledování finanční výkonnosti podniku či rozvíjení konceptu Balanced Scorecard. To by mohlo vést k dalšímu rozvoji podniku.

Koncept bude implementován v rámci čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, a to za účelem dobré srozumitelnosti Balanced Scorecard. Zvýšený důraz na marketingové řízení, který si žádal zakladatel, bude kladen v rámci zákaznické perspektivy a rovněž perspektivy interních procesů.

Implementace konceptu Balanced Scorecard není možná bez zapojení zakladatele společnosti i zaměstnanců. Jelikož zakladatel společnosti vnímá přínos konceptu, úkolem je dostatečně komunikovat tak, aby i zaměstnanci strategii společnosti rozuměli a snažili se o její naplňování.

Obrázek 12 Harmonogram implementace Balanced Scorecard
(zdroj: vlastní zpracování)

Časová linie projektu zahrnuje vytvoření organizačních předpokladů skládající se z jednání k organizaci Balanced Scorecard a z výběru osob zodpovědných za implementaci. Po vytvoření organizačních předpokladů následuje fáze vyjasnění strategie skrze konzultace. Nejdelší fází, trvající 4 měsíce, je tvorba Balanced Scorecard, která sestává z jednání k tvorbě BSC, odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběru vhodných měřítek, určení cílové hodnoty a z určení strategických akcí. Po tvorbě Balanced Scorecard následují fáze řízení procesu rozšíření, zajištění nepřetržitého používání, v rámci něhož bude koncept představen všem zaměstnancům, a fáze případné revize implementace. Každá z těchto fází trvá 1 měsíc, což je také doba, o kterou může být trvání projektu zkráceno, pokud nebude revize implementace nutná.

8.2.3 Kritické faktory úspěchu projektu

V této fázi projektu je třeba identifikovat kritické faktory úspěchu, které mohou hypoteticky zamezovat implementaci a využití Balanced Scorecard v rámci podniku. Některé z faktorů vychází z materiálů Horváth & Partners (2002, str. 82). Mezi kritické faktory úspěchu projektu se řadí tyto:

- tvorbě Balanced Scorecard není dedikován čas v rámci pracovní náplně, koncept je tvořen v době volného času projektového týmu a zaměstnanců a není mu věnován dostatek času,
- za tvorbu Balanced Scorecard zodpovídají nedostatečně kompetentní osoby, které nedisponují potřebnými pravomocemi v rámci podniku,
- management nejeví zájem o tvorbu Balanced Scorecard, nesouhlasí se zavedením změn,
- řadoví zaměstnanci nemají zájem o tvorbu Balanced Scorecard a nejsou ochotni se přizpůsobit změnám a nově vzniklým procesům,
- zaměstnanci či management neporozumí smyslu zavádění BSC a nepřijmou filozofii konceptu,
- před tvorbou BSC není korektně definována strategie podniku a nedojde k jejímu propojení s konkrétními strategickými cíli.

8.3 Vyjasnění strategie

Po vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci konceptu Balanced Scorecard ve společnosti je nezbytně nutné vyjasnit strategii společnosti. Strategie společnosti by měla být definována co nejspěšněji, aby zaměstnanci měli možnost ji zohlednit ve svých každodenních činnostech.

Strategie je pevným základem tvorby Balanced Scorecard, což znamená, že pro zdařilou implementaci konceptu je nezbytné zkontrolovat strategické předpoklady, tedy přizpůsobit strategii požadavkům Balanced Scorecard.

Vzhledem k tomu, že strategie podniku XYZ je vymezena pouze rámcově a je definována pouze ve strategických úvahách zakladatele, bylo nutno na základě strategické analýzy a diskuze se zakladatelem a zaměstnanci vypracovat návrh strategie podniku. Dalším krokem je rozpracování strategie do dílčích funkčních strategií.

Návrh poslání společnosti XYZ

Podporujeme muže v tom, aby se každý den cítili sami sebou.

Návrh vize společnosti XYZ

Být každodenním partnerem elegantních mužů v celé Evropě.

Návrh strategických cílů společnosti XYZ

- posilování vztahů se zákazníky a zefektivňování komunikace,
- rozvíjení konkurenceschopnosti prostřednictvím rozšiřování sortimentu a doplňkových služeb,
- rozšiřování působnosti do dalších evropských zemí,
- otevírání nových kamenných prodejen,
- posilování kompetentnosti a motivace zaměstnanců, rozvíjení komunikace v rámci společnosti.

Návrh poslání, vize a strategických cílů společnosti byl vypracován s ohledem na požadavky stanovené managementem a rovněž s ohledem na hodnoty podniku. Byly splněny požadavky orientace na muže a jejich potřeby, zdůrazňování prodeje oděvů a doplňků ke každodennímu nošení, rozšiřování působnosti podniku i důrazu na zvyšování kvalifikace personálu.

8.4 Tvorba Balanced Scorecard

Po vyjasnění strategie následuje etapa tvorby Balanced Scorecard. Tvorba BSC se rozčleňuje do několika fází, v jejichž rámci je třeba dbát na systematický postup, není možné žádnou z fází vynechat. Pořadí fází je následující:

- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr vhodných měřítek,
- určení cílové hodnoty,
- určení strategických akcí.

8.4.1 Odvození strategických cílů

Účelem fáze odvození strategických cílů je omezení množství potenciálních cílů, selekce pro podnik podstatných cílů a jejich rozčlenění do jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard. Charakter strategických cílů výrazně ovlivňuje podobu konceptu a jeho kvalitu.

Finanční perspektiva

Hlavním cílem finanční perspektivy je zvyšování hodnoty podniku, které bude sledováno prostřednictvím vývoje ziskovosti. V rámci finanční perspektivy tento cíl závisí na strategických cílech zvyšování celkových tržeb a snižování nákladovosti. Nepředpokládá se, že by na sledování těchto ukazatelů v rámci Balanced Scorecard měla být vynaložena významná částka výdajů.

Mezi strategické cíle finanční perspektivy se řadí:

- **Zvýšit ziskovost** – vývoj ziskovosti se propisuje do rychlosti zvyšování hodnoty podniku, což je základním cílem podniku. Růst ziskovosti pozitivně ovlivňuje akumulaci vlastního kapitálu podniku, vyšší ziskové rezervy je možno reinvestovat či snížit závislost podniku na externím financování.
- **Zvýšit tržby** – vývoj celkových tržeb přímo ovlivňuje ziskovost podniku. V analyzovaných letech tržby rostly a pro podnik je žádoucí tento trend udržet.
- **Snížit provozní náklady** – v rámci analyzovaných let nákladovost kontinuálně rostla, nejvyšší podíl na celkových nákladech tvořily náklady provozní, v těchto

oblastech je tedy prostor ke hledání způsobů snižování nákladů. Výše provozních nákladů přímo souvisí se ziskovostí podniku.

Zákaznická perspektiva

Cíl zákaznické perspektivy, tedy budování kvalitních vztahů se zákazníky, je přímo navázán na cíl zvyšování hodnoty podniku. V rámci zákaznické perspektivy jsou mimo jiné formulovány strategické cíle související s marketingovou činností, která je pro úspěch podniku klíčová.

Mezi strategické cíle zákaznické perspektivy se řadí:

- **Rozšiřovat působnost podniku** – strategický cíl se vztahuje jak na rozšiřování počtu prodejen, tak i na rozšiřování působnosti do dalších evropských zemí. S tím přímo souvisí zvyšování počtu zákazníků podniku.
- **Nabízet komplexní řešení** – v zájmu podniku není konkurovat nízkou cenou, ale poskytovat komplexní servis. To souvisí s individualitou přístupu k zákazníkovi, s rozšiřováním spektra doplňkových služeb a rovněž s formováním sortimentu na základě požadavků zákazníků.
- **Zlepšovat image podniku** – soustředění podniku na jeho vnímání zákazníky může ovlivnit zákaznickou věrnost působící na hodnotu a frekvenci nákupů, a tudíž i výši tržeb.

Perspektiva interních procesů

Strategické cíle perspektivy interních procesů byly definovány na základě strategických cílů z finanční a zákaznické perspektivy a byl kladen důraz na to, aby byly zahrnuty cíle související s celým podnikovým cyklem, od inovační až po poprodejní fázi. Na základě požadavků zakladatele byl opět formulován cíl vedoucí k optimalizaci marketingových činností.

Mezi strategické cíle perspektivy interních procesů se řadí:

- **Povýšit marketing na strategickou činnost** – komplexnější a procesní přístup k marketingovým činnostem, kupříkladu skrze kontinuální monitorování zákaznických zkušeností, může pomoci rozvíjet podnik, vytvářet unikátní prodejní argumenty či pomáhat při sortimentním a cenovém rozhodování.

- **Posílit inovace procesů** – podněty pro inovace procesů mohou vycházet od zákazníků či z vnitřního prostředí podniku. Tento strategický cíl se přímo vztahuje k loajalitě zákazníků, měl by zahrnovat kontinuální sběr inovačních podnětů.
- **Zvýšit efektivnost fungování podniku** – tento cíl souvisí jak s efektivnějším řízením nákladů, hospodárnějším využíváním materiálů a organizací logistických činností, ale také s optimalizací využití majetku, se zvyšováním obratu krátkodobých aktiv.

Perspektiva učení se a růstu

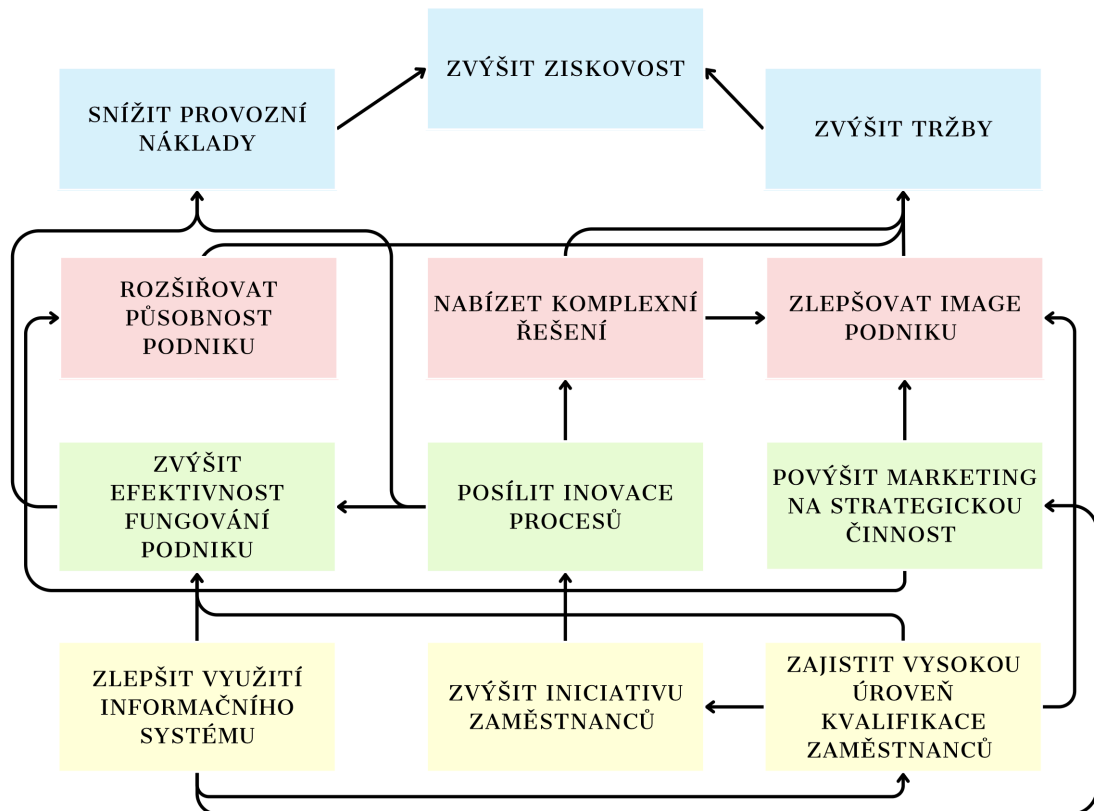
Strategické cíle perspektivy učení se a růstu se vztahují k dlouhodobému růstu hodnoty podniku, pro podnik je žádoucí hybné síly budoucí výkonnosti pod záminkou snižování nákladů nezanedbávat.

Mezi strategické cíle perspektivy učení se a růstu se řadí:

- **Zajistit vysokou úroveň kvalifikace zaměstnanců** – pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti a prosperity podniku je zavedení a rozvoj vzdělávacího systému klíčovým prvkem, ovlivňujícím rovněž jejich motivaci. Vzdělávání pracovníků vede kupříkladu k poskytování pokročilého zákaznického servisu či ke zdokonalování marketingové komunikace.
- **Zvýšit iniciativu zaměstnanců** – motivovanost zaměstnanců zajistí kvalitnější plnění pracovních úkolů, vyšší zapojení zaměstnanců v rámci podniku a rovněž hodnotnější inovační činnost.
- **Zlepšit využití informačního systému** – zvýšení využití informačních systémů vede k lepší práci s informacemi, což má za následek rozvíjení komunikace v rámci společnosti. Dalším efektem je například funkčnější vedení skladového hospodářství či přesnější reportování.

8.4.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Strategická mapa podniku na obrázku 13 zobrazuje propojenost jednotlivých strategických cílů a konstrukci vztahů příčin a následků daných strategických cílů. Na základě těchto vztahů je možné definovat koncepci Balanced Scorecard a definovat požadované změny. Ze strategické mapy je rovněž zřejmé soustředění na hlavní strategický cíl, kterým je zvýšení ziskovosti podniku.



Obrázek 13 Strategická mapa podniku
(zdroj: vlastní zpracování)

8.4.3 Výběr vhodných měřítek

Měřítka splnění stanovených cílů v tabulce 17 byla vybrána tak, aby vyvolávala chování vedoucí ke splnění strategických cílů. Každý strategický cíl je specifikován stanoveným měřítkem. V rámci implementace Balanced Scorecard je prostor pro úpravu měřítek tak, aby spolehlivě zajišťovala plnění strategických cílů.

Tabulka 17 Měřítko splnění strategických cílů podniku

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko
Finanční perspektiva	Zvýšit ziskovost	EBITDA
	Zvýšit tržby	Celkové tržby
	Snížit provozní náklady	Provozní náklady
Zákaznická perspektiva	Rozšiřovat působnost podniku	Počet nových trhů
		Tržby z nových trhů
		Počet nových prodejen
		Tržby z nových prodejen
	Nabízet komplexní řešení	Zákaznické hodnocení
		Počet nově zavedených značek
		Počet nových doplňkových služeb
	Zlepšovat image podniku	Průzkum trhu
Perspektiva interních procesů	Povýšit marketing na strategickou činnost	Náklady na marketing ku tržbám
	Posílit inovace procesů	Počet akceptovaných inovativních návrhů
	Zvýšit efektivnost fungování podniku	Doba od přijetí objednávky po její odeslání
		Doba obratu zásob
Perspektiva učení se a růstu	Zajistit vysokou úroveň kvalifikace zaměstnanců	Náklady na vzdělávání ku tržbám
	Zvýšit iniciativu zaměstnanců	Počet navržených inovativních návrhů
	Zlepšit využití informačního systému	Poměr využití informačního systému ku jinému zpracování
		Proškolenost zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy je jako hlavní cíl stanoveno zvýšení ziskovosti podniku, měřeno pomocí ukazatele EBITDA. Tento ukazatel byl zvolen za účelem sledování zisku generovaného hlavní činností podniku (včetně odpisů a bez tržeb z prodeje dlouhodobého majetku), ze které by mělo zvýšení ziskovosti vycházet. Dalšími cíli jsou zvýšení tržeb a snížení provozních nákladů. Měřítkem zvýšení tržeb jsou celkové tržby a měřítkem snížení provozních nákladů je výše provozních nákladů. Měřítko provozních nákladů bylo vybráno z důvodu jeho přímé souvislosti s ukazatelem EBITDA. Všechny měřítka jsou zjistitelná z finančních výkazů společnosti.

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě bude strategický cíl rozšiřování působnosti podniku sledován prostřednictvím počtu nových trhů a tržeb z nich a rovněž počtu nových prodejen a tržeb z nich. Plnění strategického cíle nabízení komplexního řešení bude hodnoceno na základě zákaznického hodnocení, počtu nově zavedených značek a počtu nových doplňkových služeb. Cíl zlepšování image podniku bude sledován skrze průzkumy trhu.

Perspektiva interních procesů

V rámci perspektivy interních procesů bude plnění cíle povýšení marketingu na strategickou činnost monitorováno na základě ukazatele nákladů na marketing ku tržbám. Strategický cíl posílení inovace procesů, související se zvýšením iniciativy zaměstnanců z perspektivy učení se a růstu, bude vyhodnocován na základě počtu akceptovaných inovativních návrhů. Zvýšení efektivnosti fungování podniku bude sledováno skrze dobu od přijetí objednávky po její odeslání a dobu obratu zásob.

Perspektiva učení se a růstu

Jedním ze strategických cílů v rámci perspektivy učení se a růstu je zajištění vysoké úrovně kvalifikace zaměstnanců, což bude měřeno ukazatelem nákladů na vzdělávání ku tržbám, zvyšování iniciativy zaměstnanců bude monitorováno skrze počet navržených inovativních návrhů a míra zlepšení využití informačního systému bude identifikována na základě poměru využití informačního systému ku jinému zpracování (tedy mimo informační systém) a proškolenosti zaměstnanců pracujících s informačním systémem.

8.4.4 Určení cílové hodnoty

Na základě konzultace se zaměstnanci podniku XYZ byly určeny cílové hodnoty vztahující se k jednotlivým strategickým cílům Balanced Scorecard. K určení cílových hodnot byl využit benchmarking, data z minulých období, výstupy z analytické části práce a kvalifikované odhady odpovědných zaměstnanců. Skutečné hodnoty se vztahují k roku 2023 a jsou za účelem zachování anonymity práce přepočítány určitým koeficientem. Koeficientem jsou přepočítány konkrétně celkové tržby, provozní náklady, EBITDA, tržby z nových trhů a prodejen, náklady na marketing a náklady na vzdělávání.

Finanční perspektiva

Všechny strategické cíle ve všech perspektivách se orientují na naplňování hlavního cíle finanční perspektivy, kterým je zvyšování ziskovosti podniku. V rámci posledních dvou analyzovaných let je možno ve srovnání s předchozími lety sledovat pokles a zpomalení růstu ukazatele EBITDA, do budoucna je cílem podniku změna této tendence a meziroční růst ziskovosti alespoň o 10 %. K tomu směřují cíle zvyšování celkových tržeb a snižování provozních nákladů. Zvýšení ziskovosti podnik docílí růstem celkových tržeb o 15 % a snížením provozních nákladů o 3 %. Tržby podniku v uplynulých letech rostly podobným tempem a tento trend je žádoucí udržet. Provozní náklady ve všech analyzovaných letech

rostly, a tak je jejich snížení o 3 % ambiciózním cílem. Za měsíční sledování vývoje finančních ukazatelů je zodpovědný finanční ředitel podniku. Cílové hodnoty finanční perspektivy jsou obsaženy v tabulce 18.

Tabulka 18 Cílové hodnoty finanční perspektivy

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšit ziskovost	EBITDA	tis. Kč	17 533	meziroční nárůst o 10 %	měsíční
Zvýšit tržby	Celkové tržby	tis. Kč	189 636	meziroční nárůst o 15 %	měsíční
Snížit provozní náklady	Provozní náklady	tis. Kč	174 399	meziroční pokles o 3 %	měsíční

(zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva

Mezi strategické cíle zákaznické perspektivy se řadí rozšiřování působnosti podniku, nabízení komplexního řešení a zlepšování image podniku.

Za strategický cíl rozšiřování působnosti podniku je zodpovědný generální ředitel podniku, neboť se jedná o činnosti spadající do jeho kompetencí. Co se týče vstupu na nové trhy, v rámci konceptu je stanoven cíl vstupu na minimálně dva trhy během roku (předpokládá se postupná modifikace tohoto měřítka) a zajištění meziročního nárůstu tržeb z těchto trhů o 10 %. V roce 2023 se jednalo o nové trhy v zemích Francie a Rakousko a nárůst tržeb z těchto zemí činil 3 217 tis. Kč, alespoň tato hodnota by tedy byla pro podnik v prvním roce dostačující. Do konce roku 2026 je určen cíl otevření jedné nové prodejny a meziroční nárůst tržeb o 15 % (při sečtení tržeb z prodejen v prvním roce fungování nové prodejny, v roce 2023 tržby ze stávající prodejny činily 4 851 tis. Kč).

Strategický cíl nabízení komplexního řešení bude hodnocen na základě průměru zákaznického hodnocení na platformách, které podnik monitoruje, cílovou hodnotou je průměrné hodnocení 4,9 z 5 možných bodů. Dále bude v rámci tohoto strategického cíle sledován počet nově zavedených značek a počet nových doplňkových služeb, u každého z těchto měřítek je stanovena cílová hodnota minimálně 1. Třetí strategický cíl, tedy zlepšování image podniku, bude hodnoceno na základě průzkumu trhu, jehož parametry prozatím nebyly v rámci podniku stanoveny, a proto je cílová hodnota stanovena obecně,

usiluje se o zlepšení vnímání podniku zákazníkem. Odpovědnost za plnění těchto cílů přebírá marketingový ředitel. Cílové hodnoty zákaznické perspektivy jsou obsaženy v tabulce 19.

Tabulka 19 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Rozšiřovat působnost podniku	Počet nových trhů	počet	2	minimum 2	čtvrtletní
	Tržby z nových trhů	tis. Kč	4 851	meziroční nárůst o 10 %	čtvrtletní
	Počet nových prodejen	počet	1	1 do konce roku 2026	čtvrtletní
	Tržby z nových prodejen	tis. Kč	5 235	meziroční nárůst o 15 %	čtvrtletní
Nabízet komplexní řešení	Zákaznické hodnocení	bodová stupnice (max. 5)	4,7	4,9	čtvrtletní
	Počet nově zavedených značek	počet	1	minimum 1	čtvrtletní
	Počet nových doplňkových služeb	počet	nesledováno	minimum 1	čtvrtletní
Zlepšovat image podniku	Průzkum trhu	body	nesledováno	zlepšení vnímání	čtvrtletní

(zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů zahrnuje strategické cíle, kterými jsou povýšení marketingu na strategickou činnost, posílení inovace procesů a zvýšení efektivnosti fungování podniku. Úspěšnost povýšení marketingu na strategickou činnost se bude měřit skrze náklady na marketing ku tržbám, náklady na marketing v současné době činí okolo 10 % z tržeb a cílem je jejich meziroční nárůst o 2 %, aby bylo možno rozšířit marketingovou činnost. Odpovědnost přebírá marketingový manažer. Posilování inovace procesů bude měřeno skrze počet inovativních návrhů použitých v rámci podniku, což prozatím není sledováno. Cílová hodnota činí 5 akceptovaných inovativních návrhů, za plnění tohoto cíle je odpovědný provozní manažer. Třetím strategickým cílem v rámci perspektivy interních procesů je zvýšení efektivnosti fungování podniku, je za něj zodpovědný provozní manažer a tento cíl bude monitorován prostřednictvím doby od přijetí objednávky po její odeslání a doby obratu zásob. V současné době je průměrná doba od přijetí objednávky po její odeslání 10 hodin, cílem je snížení této doby o 2 hodiny. Cílovou hodnotou doby obratu zásob jsou 4 dny, v současnosti doba obratu zásob činí 5,26 dní. Cílové hodnoty perspektivy interních procesů jsou obsaženy v tabulce 20.

Tabulka 20 Cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Povýšit marketing na strategickou činnost	Náklady na marketing ku tržbám	tis. Kč	18 909	meziroční nárůst o 2 %	roční
Posílit inovace procesů	Počet akceptovaných inovativních návrhů	počet	nesledováno	5	čtvrtletní
Zvýšit efektivnost fungování podniku	Doba od přijetí objednávky po její odeslání	hodiny	10	meziroční pokles o 2 h	měsíční
	Doba obratu zásob	dny	5,26	4	měsíční

(zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se orientuje na zvyšování iniciativy a kvalifikace zaměstnanců a na zlepšování využití informačního systému. Zajišťování vysoké úrovně kvalifikace zaměstnanců je s ohledem na nutnost poskytování špičkového zákaznického servisu pro podnik žádoucí, proto je požadován meziroční nárůst nákladů na vzdělávání ku tržbám o 30 %, za což zodpovídá HR manažer. Cílem je rozšiřování možností školení. Dále budou zaměstnanci moci podávat inovativní návrhy pro podnik, což bude mít vliv na jeho rozvoj. V rámci zvyšování iniciativy zaměstnanců, sledovaného HR manažerem, bude požadováno získání minimálně 40 inovativních návrhů, souvisí to s cílem akceptování (aplikování v rámci podniku) minimálně 5 návrhů v perspektivě interních procesů. Zlepšení využití informačního systému bude sledováno skrze poměr využití informačního systému ku jinému zpracování, například ku zpracování v programu Microsoft Excel (z 20% využití je stanoven meziroční nárůst o 5 %) a skrze proškolenost, tedy procento zaměstnanců proškolených v informačním systému (očekává se meziroční nárůst o 15 %). Za zlepšování využití informačního systému je zodpovědný provozní manažer. Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu jsou obsaženy v tabulce 21.

Tabulka 21 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zajistit vysokou úroveň kvalifikace zaměstnanců	Náklady na vzdělávání ku tržbám	tis. Kč	543	meziroční nárůst o 30 %	roční
Zvýšit iniciativu zaměstnanců	Počet navržených inovativních návrhů	počet	nesledováno	40	čtvrtletní
Zlepšit využití informačního systému	Poměr využití informačního systému ku jinému zpracování	%	20	meziroční nárůst o 5 %	čtvrtletní
	Proškolenost (procento proškolených zaměstnanců)	%	25	meziroční nárůst o 15 %	čtvrtletní

(zdroj: vlastní zpracování)

8.4.5 Určení strategických akcí

V závěru tvorby Balanced Scorecard je třeba určit strategické akce, které umožní dosažení cílových hodnot. Cíle přímo souvisí se strategií a vizí podniku. Je nezbytné, aby byly strategické cíle realizovány prostřednictvím operativních cílů na nejnižším stupni vertikální struktury podniku. Při důsledné komunikaci se tak spojí činnosti managementu a řadových zaměstnanců tak, aby byla strategie podniku naplněna.

Finanční perspektiva

Strategických cílů v rámci finanční perspektivy zaznačených v tabulce 22 bude dosaženo, pokud se naplní cíle v ostatních perspektivách, které směřují k naplnění hlavního cíle, tedy ke zvýšení ziskovosti podniku. Zároveň ke zvýšení ziskovosti podniku dojde, pokud budou zvýšeny tržby a sníženy provozní náklady. Zvýšení tržeb bude dosaženo po rozšíření působnosti podniku, po zlepšení image podniku a skrze nabízení komplexního řešení pro zákazníky. Ke snížení provozních nákladů dojde při zvýšení efektivnosti fungování podniku a rovněž při posílení inovací procesů. Prostřednictvím vztahů příčin a následků bude dosaženo strategických cílů po splnění cílů z dalších perspektiv.

Tabulka 22 Strategické akce finanční perspektivy

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšit ziskovost	Vychází z ostatních perspektiv
Zvýšit tržby	Vychází z ostatních perspektiv
Snížit provozní náklady	Vychází z ostatních perspektiv

(zdroj: vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva

K naplnění strategického cíle rozšiřování působnosti podniku byly definovány tři strategické akce, mezi něž se řadí určení pracovníků zodpovědných za rozvoj působnosti podniku, vytipování lokalit vhodných k expanzi podniku a rozvinutí marketingové kampaně za účelem rozšíření povědomí mezi zákazníky, kteří se v nové lokalitě nachází.

Dalšího strategického cíle, vztahujícího se k nabízení komplexního řešení pro zákazníky, lze dosáhnout prostřednictvím cíleného vyhledávání nových značek

a doplňkových služeb a prostřednictvím zintenzivnění komunikace se zákazníky, a to skrze monitoring preferencí zákazníků (ke přizpůsobení se jejich potřebám).

Ke zlepšení image podniku se doporučuje vytvoření plánu řízení kvality zákaznického servisu a rozšíření využívání CRM systému a dále kladení důrazu na PR aktivity. Strategické akce zákaznické perspektivy se nachází v tabulce 23.

Tabulka 23 Strategické akce zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Rozšiřovat působnost podniku	Určit pracovníky zodpovědné za rozvoj
	Vytipovat nové lokality
	Rozvinout marketingovou kampaň
Nabízet komplexní řešení	Zintenzivnit komunikaci se zákazníky
	Cíleně vyhledávat značky a doplňkové služby
Zlepšovat image podniku	Vytvořit plán řízení kvality zákaznického servisu
	Klást důraz na PR aktivity

(zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se orientuje, jak lze pozorovat v tabulce 24, na povýšení marketingu na strategickou činnost, posílení inovace procesů a zvýšení efektivnosti fungování podniku.

K povýšení marketingu na strategickou činnost přispěje získávání informací o podmínkách na trhu a následné využití vhodných analytických nástrojů, což zajistí širší přístup k informacím o požadavcích trhu a lepší marketingové rozhodování v rámci podniku.

Za účelem posílení inovace procesů se navrhuje připravit systém získávání podnětů od zaměstnanců, což je cesta k získání hlubšího vhledu do problematiky od osob, které se procesů účastní každodenně.

Zvýšení efektivnosti fungování podniku lze dosáhnout prostřednictvím revize systému plánování a naskladňování, prověření účelnosti organizace pracoviště a provedení analýzy vzniku nákladů. Na tyto strategické akce mohou navazovat další činnosti, jako například

přiřazení nákladů k aktivitám, změny organizace pracoviště či zavedení vhodného systému řízení nákladů. Strategické akce perspektivy interních procesů se nachází v tabulce 24.

Tabulka 24 Strategické akce perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Povýšit marketing na strategickou činnost	Získávat informace o podmínkách na trhu
	Provéřit možnosti širšího využití analytických nástrojů
Posílit inovace procesů	Připravit systém získávání podnětů od zaměstnanců
Zvýšit efektivnost fungování podniku	Provést analýzu vzniku nákladů
	Revidovat systém plánování a naskladňování
	Provéřit účelnost organizace pracoviště

(zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na zajištění vysoké úrovně kvalifikace zaměstnanců, na zvýšení iniciativy zaměstnanců a na zlepšení využití informačního systému.

Zajištění vysoké úrovně kvalifikace zaměstnanců bude možné skrze vytvoření plánu vzdělávání zaměstnanců, cílené vyhledávání vhodných seminářů a zabezpečení přístupu k interním informacím. Přístup k interním informacím bude zajištěn skrze informační systém (newsletter, intranet) umožňující sdílení odborných informací a know-how.

Ke zvýšení iniciativy zaměstnanců přispěje revize benefitního systému odměňujícího dle zlepšování a prověření možností podpory kreativity zaměstnanců.

Za účelem zlepšení využití informačního systému je vhodné zajistit školení zaměstnanců na práci v informačním systému a zanalyzovat možnosti integrace jednotlivých využívaných systémů, aby bylo možné zajistit snadnější přístup k informacím. Strategické akce perspektivy učení se a růstu se nachází v tabulce 25.

Tabulka 25 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zajistit vysokou úroveň kvalifikace zaměstnanců	Vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců
	Cíleně vyhledávat vhodné semináře
	Zabezpečit přístup k interním informacím
Zvýšit iniciativu zaměstnanců	Revidovat benefiční systém
	Provéřít možnosti podpory kreativity zaměstnanců
Zlepšit využití informačního systému	Zajistit školení zaměstnanců
	Integrovat jednotlivé využívané systémy

(zdroj: vlastní zpracování)

8.5 Řízení procesu rozšíření Roll-out

Celopodnikové rozšíření konceptu znamená rozvinutí Balanced Scorecard do všech částí podniku, aby strategie a vize byly v rámci podniku sjednoceny.

Vzhledem k tomu, že organizační tým pověřený implementací konceptu Balanced Scorecard v podniku XYZ se skládá z průřezu vedoucích jednotlivých útvarů, vhodnější variantou rozšíření je varianta rozšíření shora dolů. Z důvodu menší velikosti týmů v rámci podniku lze stanovit měřítko výkonu odpovídající skutečnému stavu, a tak se tato varianta jeví jako přijatelná.

V souvislosti s potřebou zavedení systému odměňování v rámci podniku XYZ je navázání konceptu Balanced Scorecard na motivační systém pro podnik a jeho zakladatele žádoucí. Je to taktéž zárukou kvality dokumentace naměřených výsledků.

8.6 Zajištění nepřetržitého používání

V rámci poslední fáze implementace konceptu Balance Scorecard je třeba zajistit jeho trvalé nasazení vedoucí k setrvalé adaptaci na podnikovou strategii.

Za tímto účelem je třeba koncept propojit se softwarovými produkty využívanými v podniku. Podnik pracuje s ekonomickým systémem ABRA Flexi, který lze rozšířit o službu Virtual CFO sloužící k pokročilé analýze finančních dat. Automatizaci řízení financí je pak možno propojit s konceptem Balanced Scorecard. V případě nutnosti širšího propojení se softwarovým řešením by bylo třeba systém ABRA Flexi nahradit systémem ABRA Gen, v rámci něhož je možné prvky Business Intelligence aplikovat na veškerá

firemní data a rovněž data z externích zdrojů, na základě Balanced Scorecard nastavit KPI a zautomatizovat reportingový systém rozšířený o nefinanční ukazatele výkonnosti. Další možností, navrženou majiteli podniku XYZ, je vytvoření reportu v programu Microsoft Excel. Vyplňování reportu by bylo úkolem jednotlivých odpovědných osob, následně by byl postup diskutován.

Co se týče začlenění konceptu do manažerských a řídicích systému a do systému plánování a reportingu, Balanced Scorecard lze v rámci společnosti vnímat jako základ, na kterém lze stavět a rozšiřovat dané systémy tak, aby podporovaly nastalý rozvoj podniku. Strategická orientace byla zformulována v rámci stanovování strategických cílů společnosti, sestavení operativních plánů na základě situace je již v kompetenci podniku.

K propojení konceptu s organizací lidských zdrojů je zapotřebí jak dostatečná komunikace zavádění konceptu, tak i definování návaznosti na odměňování zaměstnanců. Díky stanovení měřítek na základě strategických cílů jsou již kritéria odměňování snadněji uchopitelná.

8.7 Riziková analýza projektu

Již ve fázi vytvoření organizačních předpokladů byly identifikovány rizikové faktory hypoteticky zamezující zavedení konceptu do podnikové praxe. Rizikové faktory, jejich důsledky a návrhy protiopatření jsou uvedeny v tabulce 26.

Tabulka 26 Riziková analýza

Číslo rizika	Identifikace rizika	Důsledek rizika	Protiopatření
R1	Nedostatek času k implementaci BSC	Nepropracovanost, pomalá implementace	Dedikování času v rámci pracovní náplně projektového týmu, využití externí služby
R2	Nekompetentnost projektového týmu	Nemožnost zavedení potřebných změn	Pověření osob s pravomocemi změn v rámci podniku
R3	Nezájem managementu	Nesouhlas se zavedením změn	Komunikace, zdůvodnění přínosů
R4	Nezájem zaměstnanců	Neochota přijmout změny	Komunikace, vypracování manuálů
R5	Nepřijetí filozofie konceptu	Neporozumění smyslu konceptu	Odborné školení
R6	Nedostatečná charakteristika strategie podniku	Nesourodost strategie a cílů	Opakované brainstormingy zainteresovaných osob

(zdroj: vlastní zpracování)

V rámci rizikové analýzy jsou definovány dvě základní veličiny popisující riziko, a to pravděpodobnost vzniku a hodnota dopadu. Hodnota veličin byla odhadnuta na základě konzultace s vedením společnosti. Každá z veličin nabývá hodnot 1 až 5, přičemž 1 znamená nejnižší hodnotu pravděpodobnosti vzniku či dopadu a 5 znamená nejvyšší hodnotu pravděpodobnosti vzniku či dopadu. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 27.

Tabulka 27 Hodnoty rizikové analýzy

Číslo rizika	Pravděpodobnost vzniku	Hodnota důsledku
R1	3	2
R2	2	4
R3	1	4
R4	2	2
R5	4	4
R6	3	5

(zdroj: vlastní zpracování)

Následující schéma v tabulce 28 člení definovaná rizika do třech kategorií dle jejich významu a nutnosti se jim věnovat. Rizika v zelených polích nejsou pro projekt nebezpečná a není třeba se jim příliš věnovat. Je však vhodné je monitorovat a předcházet jim. Rizika ve žlutých polích by měla být aktivně sledována, je větší pravděpodobnost, že implementaci konceptu ohrozí. V červených polích jsou umístěna rizika bezprostředně ohrožující projekt. Těmto rizikům je podnik povinen se aktivně věnovat a budovat protiopatření. Zamezení těmto rizikům je nezbytné pro úspěšnou implementaci konceptu Balanced Scorecard.

Tabulka 28 Rozdělení rizik dle jejich významu

Hodnota důsledku	5			R6		
	4	R3	R2		R5	
	3					
	2		R4	R1		
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost vzniku				

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 28 je zřejmé, že podnik by měl největší pozornost věnovat rizikům R5 a R6, tedy riziku nepřijetí filozofie konceptu a riziku nedostatečné charakteristiky strategie podniku. Naopak nejméně ohrožujícím rizikem je riziko nezájmu zaměstnanců o implementaci konceptu.

8.8 Nákladová analýza projektu

Před zahájením projektu je nutno určit předběžné náklady, které se pojí se zavedením projektu do podniku. Mezi tyto náklady se řadí:

- Honorář projektového týmu – vzhledem k časové náročnosti implementace metody je třeba odměnit projektový tým za čas strávený nad tímto projektem. Projektový tým

se skládá z pěti zaměstnanců managementu, harmonogramem stanovená doba implementace činí 10 měsíců a průměrná mzda manažerů podniku je 500 Kč/hod. Při předpokládané časové dotaci 2 hodin za týden celkové náklady na honorář projektového týmu dosahují 200 000 Kč.

- Honorář podpůrného týmu – stejně tak je nutno odměnit další zaměstnance zapojující se do implementace konceptu. V tomto případě se předpokládá zapojení přibližně 5 dalších zaměstnanců, přičemž odměna by byla stanovena fixně ve výši 1500 Kč za měsíc. Předpokládané náklady tak činí 75 000 Kč.
- Nákup a implementace software – v případě, že by bylo nutno koncept šířejí propojit se softwarovým řešením, bylo by třeba zakoupit a implementovat systém ABRA Gen. Cena za implementaci tohoto software by na základě velikosti podniku činila přibližně 200 000 Kč. Je však možno využít i jiného řešení, kupříkladu v rámci programu Excel. Toto řešení není spojeno s dodatečnými náklady.
- Externí poradenství – zejména v počátcích implementace konceptu bude třeba využít služeb externího koordinátora a školitele, na což je nutno vyčlenit finanční prostředky ve výši 100 000 Kč.

V tabulce 29 jsou shrnuty náklady na implementaci konceptu Balanced Scorecard ve společnosti XYZ. Celková částka za implementaci dosahuje 575 000 Kč, v případě potřeby je však prostor pro její snížení.

Tabulka 29 Nákladová analýza

Nákladová položka	Částka
Honorář projektového týmu	200 000 Kč
Honorář podpůrného týmu	75 000 Kč
Nákup a implementace software	200 000 Kč
Externí poradenství	100 000 Kč
Celkové náklady	575 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

8.9 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu implementace metody Balanced Scorecard je podpora vyjasnění vize, strategie a z ní vycházejících strategických cílů. Cílem je, aby každý pracovník rozuměl tomu, jak může svou činností umožnit dosažení strategických cílů podniku.

Zásadou korektní implementace konceptu dojde ke zlepšení využití informačního systému a zvýšení iniciativy a kvalifikace zaměstnanců, které skrze strategičtější přístup

k marketingovým činnostem, zvyšování efektivnosti fungování podniku a posilování inovací procesů povede k rozšiřování působnosti podniku, nabízení komplexního řešení a zlepšování image podniku. To v konečném důsledku povede ke zvyšování ziskovosti podniku.

Přínosem však není pouze charakteristika kroků vedoucích k dosažení strategických cílů, ale především predikce budoucího stavu podniku na základě přijímaných rozhodnutí, na základě procesu strategického učení se. Za tímto účelem je třeba kontinuálně srovnávat předpoklady a skutečnost v naplňování strategických cílů.

Mezi další z přínosů se řadí zdokonalení měření výkonnosti, které lze funkčně navázat na koncepční odměňování na základě plnění strategických cílů. Dále implementace konceptu přispěje ke zlepšení plánovacích činností, a to v rámci operativního i strategického plánování.

Přínosem je rovněž rozšíření finanční analýzy přispívající k informovanějšímu zhodnocení finanční situace podniku. Analýza ostatních perspektiv a zohlednění tohoto typu dat přispěje k dlouhodobému a kontinuálnímu zvyšování hodnoty podniku.

8.10 Závěrečná doporučení

V rámci projektové části diplomové práce byla charakterizována celá řada doporučení vedoucích ke korektní implementaci konceptu Balanced Scorecard v podniku, níže budou tato doporučení krátce shrnuta.

Základním doporučením je kladení důrazu na svědomitou komunikaci konceptu, aby každý zaměstnanec rozuměl tomu, jak může svou činností přispět k plnění strategie podniku. Všichni realizátoři projektu by měli klást důraz na přesnou a včasnou dokumentaci, která bude spolu s kvalitním informačním systémem zdrojem důležitých informací. Je důležité, aby bylo dosaženo jednotného chápání vize, poslání a strategie podniku. S korektní implementací konceptu navázanou na dlouhodobé řízení podniku souvisí také nutnost kontinuálního udržování informovanosti všech zaměstnanců o stavu plnění strategických cílů a poskytování hodnotné zpětné vazby.

Žádoucí je rovněž funkční provázání konceptu s odměňováním na základě plnění strategických cílů, aby byla zaručena dlouhodobá angažovanost zaměstnanců na všech úrovních podniku.

Měřítka výkonnosti podniku je třeba podrobovat kontrole a pravidelně aktualizovat, aby byla navázána na situaci v podniku i v jeho okolí. Měla by být zachována vysoká

vypovídající schopnost konceptu. Způsobilost rychlé reakce na nastalou situaci je jedním ze základních předpokladů dlouhodobého fungování podniku.

Mimo doporučení vztahující se k implementaci konceptu Balanced Scorecard je vhodné shrnout rovněž doporučení vyplývající ze strategické analýzy podniku. Z hlediska financování podniku lze doporučit setrvalé zvyšování hodnoty výsledku hospodaření minulých let. Dále je žádoucí pokračovat v trendu snižování zadluženosti podniku a s tím souvisejícím snižováním rizikovosti podnikání. V neposlední řadě je vhodné zamezit potenciální mylné identifikaci finanční situace podniku a rozšiřovat záběr prováděné finanční analýzy. A to ať už o další ukazatele, zařazené do finanční analýzy v rámci práce, nebo také o ukazatele budoucí výkonnosti podniku.

Z hlediska řízení podniku je vhodné zaměřit se na monitorování, analyzování a zlepšování organizace procesů v rámci podniku, dále je vhodné klást důraz na sofistikovanější přístup ke strategickému řízení podniku a rovněž je třeba postupně snižovat závislost řízení na zakladateli podniku. V neposlední řadě je žádoucí zaměřit se na komplexní přístup k řízení lidských zdrojů a k marketingové komunikaci. Důraz by měl být kladen rovněž na zintenzivňování komunikace v rámci podniku a na zjednodušování využívání informačních systémů. Toho lze dosáhnout prostřednictvím integrace informačních systémů. Doporučení vyplývající ze strategické analýzy podniku byla přenesena do konstrukce konceptu Balanced Scorecard, aby koncept výše uvedená doporučení zahrnoval a zlepšoval tak fungování podniku.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhu projektu pro implementaci konceptu Balanced Scorecard v podniku XYZ. Teoretická báze práce byla naplněna v rámci kapitol o výkonnosti podniku, o strategické analýze a rovněž o konceptu Balanced Scorecard.

Analytická část práce sestávala z charakteristiky podniku XYZ, ze strategické analýzy podniku a ze zhodnocení současné výkonnosti podniku a jejího měření. V rámci charakteristiky podniku byly managementem definovány požadavky na vizi, misi a strategické cíle podniku, které byly dále rozpracovány v projektové části práce. Strategická analýza podniku se skládala z několika částí zohledňujících interní i externí faktory působící na podnik. První sekci činila PEST analýza, která definovala nejvýznamnější faktory makroprostředí podniku. Následovala finanční analýza podniku, která nastínila finanční situaci podniku XYZ a poskytla informační bázi zejména pro finanční perspektivu konceptu Balanced Scorecard. Další částí byla analýza ostatních perspektiv charakterizujících kupříkladu zaměstnance, zákazníky či interní procesy. Analýza ostatních perspektiv definovala podobu konceptu Balanced Scorecard v rámci zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Na základě zjištění z provedených analýz a komunikace se zaměstnanci a managementem podniku byla sestavena SWOT analýza poskytující ucelený podklad pro projekt implementace Balanced Scorecard. Poté následovalo posouzení současného měření výkonnosti a současné výkonnosti jako takové. V projektové části práce byl po navržení poslání, vize a strategických cílů podniku vypracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard vycházející ze zjištění vyplývajících ze strategické analýzy podniku. Projekt byl rovněž podroben nákladové a rizikové analýze.

Vzhledem k nastalé transformaci podniku z menšího na rozvinutější přichází výraznější tlak na měření jeho výkonnosti. Měření výkonnosti bylo prozatím prováděno pouze skrze několik finančních ukazatelů, to však v současné době není zcela dostačující, podnik je nucen přizpůsobovat se překotným změnám prostředí, rozhodl se proto pro implementaci konceptu Balanced Scorecard, který je předpokladem dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku.

Hlavním přínosem diplomové práce je fakt, že vedení podniku rozhodlo o implementaci Balanced Scorecard s využitím práce jako podkladu pro implementační činnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUNES, António Lorvão; CARDOSO, Elsa a BARATEIRO, José, 2024. *The Balanced Scorecard Ontology: A Semantic Approach to Enhance Strategy Management*. Online. In. IEEEExplore. Publikováno 2024-08-26. ISSN 1937-4178. Dostupné z: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=10648878>. [cit.

2025-01-15].

APEK Studie přínosů e-commerce v ČR, 2020. Online. In. Apek.cz. Dostupné z: <https://www.appek.cz/pro-novinare>. [cit. 2025-02-17].

BITITCI, Umit S., 2015. *Managing business performance: the science and the art*. Chichester: Wiley. ISBN 9781119025672.

CZ-NACE, © 2018. Online. In. Nace.cz. Dostupné z: <http://www.nace.cz>. [cit. 2025-02-17].

DALTON, Jeff, 2018. *Great Big Agile*. Apress, Berkeley, CA. ISBN 978-1-4842-4206-3.

FARROKHNIYA, Mohammadreza; BANIHASHEM, Seyyed Kazem; NOROOZI, Omid; WALSH, Arjen, 2023. *A SWOT analysis of ChatGPT: Implications for educational practice and research*. Online. In. Tandfonline. Publikováno 2023-03-27. ISSN 1470-3300. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2195846>. [cit. 2025-01-20].

GHOTGE, Rishabh; WIJK, Ad van; VANDEVENTER, Elisabeth; ÁLVAREZ, Juan Sebastián, 2020. *A Global Analysis on Microgrids through the PESTEL Framework*. Online. IEEE. ISBN 978-1-7281-4251-7.

HELMOLD, Marc; SAMARA, Warda, 2019. *Progress in Performance Management*. Online. Springer, Cham. ISBN 978-3-030-20534-8.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI. ISBN 9788073573928.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590332.

HUDEC, Antonín, 2024. *Koruno, kam se vydáš v roce 2025?* Online. In. Roklen24. Publikováno 2024-12-04. Dostupné z: <https://roklen24.cz/koruno-kam-se-vydas-v-roce-2025/>. [cit. 2025-02-03].

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072611775.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072612031.

KARWOWSKI, Waldemar; AHAM, Tareq, 2019. *Intelligent Human Systems Integration 2019*. Online. Springer, Cham. ISBN 978-3-030-11051-2

KEYES, Jessica, 2011. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. CRC Press. ISBN 9781439827185.

KMONÍČKOVÁ, Petra, 2025. *Technologické výzvy a doporučení pro české e-shopy pro rok 2025*. Online. In. ITpeoplecz. Publikováno 2025-01-23. Dostupné z: <https://www.itpeoplecz.cz/technologicke-vyzvy-a-doporuceni-pro-ceskou-e-commerce-pro-rok-2025/>. [cit. 2025-02-03].

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 9788072018826.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005381.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2022. *Finanční analýza ve finančním řízení*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-231-3.

KUBÍČKOVÁ, Dana a KOTĚŠOVCOVÁ, Jana, 2006. *Finanční analýza*. Učební texty. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 808675457X.

LHASSANA, Imad Ait; AZDODA, Mohamed; RAZZOUKIB, Mustapha; BOUAYADC, Mounssef a BABOUNIA, Aziz, 2024. *The contribution of balanced scorecard perspectives for improving supply chain performance: A PLS-SEM approach*. Online. In. Growingscience. Publikováno 2024-05-01. ISSN 2291-6830. Dostupné z: https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2024_98.pdf. [cit. 2025-01-15].

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086419940.

MARINIČ, Pavel, 2008a. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Oeconomica. ISBN 9788024513973.

MARINIČ, Pavel, 2008b. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024724324.

MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 8086119610.

MASON, Roger B., 2007. *The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach*. Online. In. Emerald. Publikováno 2007-02-13. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740710718935/full/html>. [cit. 2025-01-15].

MERCHANT, Kenneth A. a VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292110554.

NEELY, A. D., 2007. *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521855112.

NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER, Ivan, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Finance pro praxi. Praha: Grada. ISBN 8024701251.

NIVEN, Paul R., 2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, N.J: Wiley. ISBN 9780471681237.

NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Prosperita firmy. Praha: Grada. ISBN 9788024731582.

Kdo jsme, © 2025. Online. In. XYZ.cz. Dostupné z: <https://www.XYZ.cz/Stranky/kdo-jsme>
Výpis z obchodního rejstříku – XYZ, s.r.o, ©2025. Online. In. Or.justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>. [cit. 2025-02-17].

PARMENTER, David, 2020. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley. ISBN 978-1-119-62077-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2009. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Teze přednášky ke jmenování profesorem. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 9788073188658.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde. ISBN 9788072018727.

POULOVÁ, Eliška, 2020. *Budoucí trendy textilního průmyslu*. In, TA.DI. Praha: Technologická agentura České republiky. 2020. Ročník 6, č. 11. s. 6-9. ISSN 2570-8171.

Prognóza ČNB, 2024. Online. In. CNB. Publikováno 2024-11-07. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>. [cit. 2025-02-03].

RAMELY, Asmahany; TALIB, Mohd Fadzilillah Ab; AHMAD, Rozila a YUSOF, Noor Amalina Mat, 2023. *Examining PESTEL Analysis of Event Businesses in Malaysia*. Online. Journal of Event, Tourism and Hospitality Studies. Publikováno 2023-10-23. ISSN 2805-4423. Dostupné z: <https://doi.org/10.32890/jeth2023.3.4>. [cit. 2025-01-16].

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027120284.

SANTOS, Ana Sofia Silva; MOREIRA, Maria R.A. a SOUSA, Paulo S.A., 2024. *Environmental sustainability balanced scorecard: a strategic map for joint action by municipalities*. Online. In. Emerald. Publikováno 2024-08-29. ISSN 2040-802. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sampj-11-2022-0588/full/html>. [cit. 2025-01-15].

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133866.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.

SHARABATI, Abdel Aziz Ahmad; GHAITH, Assad Adnan; MORSHED, Amer; ABUSAIMAH, Hesham a AL HADDAD, Shafiq, 2023. *Balanced Scorecard and Competitive Strategies of Small and Medium Manufacturing Organizations*. Online. In. Wseas. Publikováno 2023-11-02. ISSN 2224-2899. Dostupné z: <https://wseas.com/journals/bae/2024/a165107-2440.pdf>. [cit. 2025-01-15].

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074002748.

TÖPFER, Armin, 2008. *Six sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Praxe manažera. Brno: Computer Press. ISBN 9788025117668.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Management. Praha: Grada. ISBN 9788024736518.

VODÁKOVÁ, Jana, 2016. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075520135.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vydání. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590324.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590057.

Výpis z obchodního rejstříku – XYZ, s.r.o, ©2025. Online. In. Or.justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>. [cit. 2025-02-17].

Vzdělání, ©2025. Online. In. Scitani.gov. Publikováno 2024-11-14. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>. [cit. 2025-02-03].

WAAL, André de, 2013. *Strategic performance management: a managerial and behavioral approach*. 2nd edition. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230273856.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 9788024729244.)

XYZ Recenze, © 2007–2025. Online. In. Obchody.heureka.cz. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/XYZ/recenze/>. [cit. 2025-02-17].

Zákony a vyhlášky, ©2025. Online. In. Portal.gov. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/kam-dal/zakony-vyhlasiky>. [cit. 2025-02-03].

Zpráva o měnové politice, 2004. Online. In. CNB. Publikováno 2024-11-14. ISSN 2695-1169. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2024/podzim_2024/download/zomp_2024_podzim.pdf. [cit. 2025-02-03].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Propojenost perspektiv BSC.....	23
Obrázek 2 Implementační fáze BSC.....	27
Obrázek 3 Matice SWOT.....	32
Obrázek 4 Organizační struktura podniku	42
Obrázek 5 Faktory makrookolí	43
Obrázek 6 Složení zisku před úroky a zdaněním [tis. Kč].....	48
Obrázek 7 Vývoj výsledku hospodaření [tis. Kč]	49
Obrázek 8 Graf Spider analýzy společnosti XYZ.....	61
Obrázek 9 Vývoj počtu kmenových zaměstnanců společnosti XYZ.....	64
Obrázek 10 Vývoj osobních nákladů společnosti XYZ.....	65
Obrázek 11 SWOT analýza podniku XYZ	70
Obrázek 12 Harmonogram implementace Balanced Scorecard	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj výsledku hospodaření podniku XYZ	48
Tabulka 2 Rozbor aktiv společnosti XYZ	50
Tabulka 3 Rozbor pasiv společnosti XYZ	51
Tabulka 4 Rozbor výnosů společnosti XYZ	52
Tabulka 5 Rozbor nákladů společnosti XYZ	53
Tabulka 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu	53
Tabulka 7 Analýza zadluženosti společnosti XYZ	55
Tabulka 8 Multiplikátor vlastního kapitálu	55
Tabulka 9 Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech	56
Tabulka 10 Analýza likvidity společnosti XYZ	57
Tabulka 11 Analýza rentability společnosti XYZ	58
Tabulka 12 Analýza aktivity společnosti XYZ	59
Tabulka 13 Index IN05 ve společnosti XYZ	59
Tabulka 14 Z-skóre podniku XYZ	60
Tabulka 15 Spider analýza společnosti XYZ v roce 2023	60
Tabulka 16 Hodnocení sémantické analýzy	68
Tabulka 17 Měřítka splnění strategických cílů podniku	86
Tabulka 18 Cílové hodnoty finanční perspektivy	88
Tabulka 19 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy	89
Tabulka 20 Cílové hodnoty perspektivy interních procesů	90
Tabulka 21 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	90
Tabulka 22 Strategické akce finanční perspektivy	91
Tabulka 23 Strategické akce zákaznické perspektivy	92
Tabulka 24 Strategické akce perspektivy interních procesů	93
Tabulka 25 Strategické akce perspektivy učení se a růstu	94
Tabulka 26 Riziková analýza	95
Tabulka 27 Hodnoty rizikové analýzy	96
Tabulka 28 Rozdělení rizik dle jejich významu	96
Tabulka 29 Nákladová analýza	97

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
BI	Business Intelligence (podniková inteligence)
BSC	Balanced Scorecard
CZ	Cizí zdroje
CFO	Chief Financial Officer (finanční ředitel)
COO	Chief Operations Officer (provozní ředitel)
CMO	Chief Marketing Officer (marketingový ředitel)
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DCZ	Dlouhodobé cizí zdroje
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
Et al.	A kolektiv
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
HR	Human Resources (lidské zdroje)
IN 05	Index IN 05
IT	Informační technologie
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KFM	Krátkodobý finanční majetek

Kč	Koruny české
Ks	Kusy
OA	Oběžná aktiva
PEST	Politické, ekonomické, sociologické a technologické (faktory)
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti
Tis. Kč	Tisíce koruny české
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzorce použité ve finanční analýze

Příloha P II: Vertikální a horizontální analýza aktiv XYZ v letech 2018-2023

Příloha P III: Vertikální a horizontální analýza pasiv XYZ v letech 2018-2023

Příloha P IV: Vertikální a horizontální analýza výnosů XYZ v letech 2018-2023

Příloha P V: Vertikální a horizontální analýza nákladů XYZ v letech 2018-2023

Příloha P VI: Aktiva XYZ v letech 2018-2023

Příloha P VII: Pasiva XYZ v letech 2018-2023

Příloha P VIII: Výkaz zisku a ztrát XYZ v letech 2018-2023

Příloha P IX: Data o odvětví v letech 2020-2023

Příloha X: Aktiva konkurenta v letech 2018-2023

Příloha XI: Pasiva konkurenta v letech 2018-2023

Příloha XII: Výkaz zisku a ztrát konkurenta v letech 2018-2023

PŘÍLOHA P I: VZORCE POUŽITÉ VE FINANČNÍ ANALÝZE

Čistý pracovní kapitál = Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

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

$$\text{Multiplikátor vlastního kapitálu} = \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

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

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

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

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \times 360$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Aktiva}} \times 360$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Aktiva}} \times 360$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Aktiva}} \times 360$$

$$IN05 = 0,13 \times \frac{Aktiva}{Cizí Zdroje} + 0,04 \times \frac{EBIT}{Nákladové úroky} + 3,97 \times \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,21 \times \frac{Výnosy}{Aktiva} + 0,09 \times \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky}$$

$$Altmanův model = 0,717 \times \frac{ČPK}{Aktiva} + 0,847 \times \frac{Nerozdělené zisky}{Aktiva} + 3,107 \times \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,42 \times \frac{Vlastní kapitál}{Cizí zdroje} + 0,998 \times \frac{Tržby}{Aktiva}$$

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV XYZ V LETECH 2018-2023

Vertikální analýza aktiv	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	7%	13%	14%	10%	12%	27%
DNM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	7%	4%	6%	4%	4%	14%
DFM	0%	8%	9%	6%	8%	13%
Oběžná aktiva	93%	87%	86%	90%	88%	73%
Zásoby	48%	53%	47%	45%	61%	39%
Dlouhodobé pohledávky	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	14%	13%	18%	23%	20%	29%
KFM	30%	20%	20%	22%	7%	4%
Časové rozlišení aktiv	0%	1%	0%	0%	0%	1%

Horizontální analýza aktiv	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
AKTIVA	40,2%	26,8%	54,3%	-11,5%	66,5%
Dlouhodobý majetek	159,8%	42,5%	4,1%	10,4%	277,6%
DNM	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DHM	-8,1%	58,7%	7,2%	-13,6%	500,4%
DFM	0,0%	33,7%	2,0%	26,7%	173,9%
Oběžná aktiva	31,4%	24,6%	62,6%	-13,9%	37,9%
Zásoby	53,7%	12,6%	47,4%	19,6%	8,4%
Dlouhodobé pohledávky	-81,8%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	31,2%	76,9%	96,0%	-24,8%	141,0%
KFM	-6,2%	29,8%	68,4%	-70,4%	-3,9%
Časové rozlišení aktiv	1216,7%	-79,3%	18,4%	39,7%	306,2%

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV XYZ V LETECH 2018-2023

Vertikální analýza pasiv	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	35%	37%	38%	36%	57%	55%
Ážio a kapitálové fondy	1%	1%	1%	0%	1%	0%
Fondy ze zisku	1%	1%	1%	0%	1%	0%
VH minulých let	15%	24%	16%	16%	39%	34%
VH běžného účetního období	19%	12%	22%	20%	17%	21%
Cizí zdroje	65%	63%	62%	64%	43%	45%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	26%	30%	29%	36%	10%	20%
Krátkodobé závazky	34%	26%	30%	25%	29%	23%
Bankovní úvěry a výpomoci	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Časové rozlišení pasiv	5%	6%	3%	3%	4%	3%

Horizontální analýza pasiv	2018/ 2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
PASIVA	40,2%	26,8%	54,3%	-11,5%	66,5%
Vlastní kapitál	46,6%	30,7%	44,7%	39,6%	61,4%
Ážio a kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VH minulých let	118,9%	-16,7%	51,0%	121,2%	44,1%
VH běžného účetního období	-10,1%	129,0%	41,6%	-23,3%	102,3%
Cizí zdroje	36,7%	24,5%	60,3%	-40,1%	73,2%
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	66,9%	20,0%	93,6%	-76,3%	238,6%
Krátkodobé závazky	8,4%	43,2%	27,0%	5,9%	27,8%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení pasiv	76,9%	-34,3%	71,8%	11,2%	13,8%

PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ XYZ V LETECH 2018-2023

Vertikální analýza výnosů	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VÝNOSY	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tržby	54,4%	54,8%	54,6%	54,3%	54,3%	53,2%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2,9%	2,5%	1,8%	1,6%	1,2%	0,8%
Tržby za prodej zboží	27,2%	27,8%	28,3%	28,4%	28,8%	28,7%
Ostatní provozní výnosy	0,6%	0,4%	0,6%	0,6%	0,4%	0,4%
Výnosy z DFM	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční výnosy	0,3%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	0,2%

Horizontální analýza výnosů	2018/ 2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
VÝNOSY	50,0%	22,9%	33,8%	16,2%	21,2%
Tržby	51,1%	22,3%	33,1%	16,2%	18,8%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	29,4%	-10,4%	19,0%	-9,5%	-26,3%
Tržby za prodej zboží	53,4%	25,1%	34,0%	17,6%	20,7%
Ostatní provozní výnosy	5,4%	94,5%	37,4%	-20,0%	-2,5%
Výnosy z DFM	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	-81,5%	161,1%	452,5%	86,1%	-44,8%

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ XYZ V LETECH 2018-2023

Vertikální analýza nákladů	2018	2019	2020	2021	2022	2023
NÁKLADY	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	54%	52%	55%	57%	56%	58%
Spotřeba materiálu a energie	6%	7%	6%	4%	3%	3%
Služby	28%	30%	27%	27%	27%	28%
Osobní náklady	7%	7%	7%	6%	7%	6%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Ostatní provozní náklady	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Nákladové úroky	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Ostatní finanční náklady	1%	2%	2%	3%	4%	2%
Daň z příjmů	2%	1%	2%	2%	1%	1%

Horizontální analýza nákladů	2018/ 2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
NÁKLADY	52%	20%	31%	21%	18%
Náklady vynaložené na prodané zboží	46%	28%	36%	18%	22%
Spotřeba materiálu a energie	68%	-5%	-16%	10%	9%
Služby	64%	6%	33%	20%	24%
Osobní náklady	50%	11%	27%	36%	-7%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	10%	35%	1%	33%	18%
Ostatní provozní náklady	48%	183%	-48%	-9%	46%
Nákladové úroky	93%	25%	21%	68%	43%
Ostatní finanční náklady	94%	16%	115%	87%	-36%
Daň z příjmů	-7%	126%	33%	-20%	14%

PŘÍLOHA P VI: AKTIVA XYZ V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	22 587	31 659	40 153	61 969	54 814	91 278
Stálá aktiva	1 537	3 993	5 691	5 922	6 536	24 681
Dlouhodobý hmotný majetek	1 537	1 412	2 241	2 402	2 076	12 465
Hmotné movité věci a jejich soubory	1 537	1 412	2 241	2 402	2 076	7 220
Dlouhodobý finanční majetek	-	2 581	3 450	3 520	4 460	12 216
ovládající osoba	-	-	869	939	793	186
Podíly – podstatný vliv	-	2 581	2 581	2 581	3 667	12 029
Oběžná aktiva	21 050	27 666	34 462	56 047	48 278	66 597
Zásoby	10 896	16 746	18 860	27 793	33 239	36 019
Materiál	659	1 164	780	999	592	431
Výrobky a zboží	10 152	15 582	18 080	26 793	32 647	35 588
Výrobky	945	834	1 998	1 528	1 866	1 213
Zboží	9 207	14 748	16 082	25 266	30 781	34 376
Pohledávky	3 432	4 617	7 419	14 476	10 960	26 658
Dlouhodobé pohledávky	239	43	-	-	-	-
Pohledávky – ostatní	98	43	-	-	-	-
Dohadné účty aktivní	7	43	-	197	-	-
Krátkodobé pohledávky	3 160	4 145	7 331	14 371	10 813	26 062
Pohledávky z obchodních vztahů	2 498	2 972	5 857	11 345	3 385	9 392
Pohledávky – ostatní	662	1 173	1 473	3 026	7 428	16 670
Stát – daňové pohledávky	342	60	518	1 557	2 565	2 842
Krátkodobé poskytnuté zálohy	320	749	941	1 269	2 872	7 101
Jiné pohledávky	-	364	14	4	1 991	80
Časové rozlišení aktiv	33	429	89	105	147	595
Náklady příštích období	33	429	89	94	130	595
Peněžní prostředky	6 722	6 302	8 183	13 778	4 080	3 920
Peněžní prostředky v pokladně	2 252	740	981	217	87	1 546
Peněžní prostředky na účtech	4 471	5 562	7 202	13 561	3 993	2 375

PŘÍLOHA P VII: PASIVA XYZ V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	22 587	31 659	40 153	61 969	54 814	91 278
Vlastní kapitál	8 006	11 732	15 340	22 196	30 987	50 008
Ážio a kapitálové fondy	302	302	302	302	302	302
Kapitálové fondy	302	302	302	302	302	302
Ostatní kapitálové fondy	302	302	302	302	302	302
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3 491	7 642	6 362	9 609	21 260	30 640
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	3 491	7 703	6 362	9 609	21 888	30 640
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-	- 62	-	-	- 628	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 212	3 788	8 675	12 284	9 425	19 067
Cizí zdroje	14 581	19 926	24 813	39 773	23 827	41 270
Závazky	14 581	19 926	24 813	39 773	23 827	41 270
Dlouhodobé závazky	5 774	9 635	11 562	22 381	5 296	17 932
Závazky k úvěrovým institucím	3 620	9 635	11 562	19 358	2 815	17 877
Závazky – ostatní	2 154	-	-	3 023	2 482	54
Závazky ke společníkům	2 013	-	-	3 023	2 482	-
Dohadné účty pasivní	-	-	-	-	-	54
Krátkodobé závazky	7 725	8 377	11 993	15 231	16 127	20 603
Krátkodobé přijaté zálohy	369	295	358	404	487	516
Závazky z obchodních vztahů	4 346	4 972	5 933	4 988	6 170	5 426
Závazky – podstatný vliv	-	-	-	-	24	3 236
Závazky ostatní	3 010	3 110	5 702	9 839	9 446	11 425
Závazky k zaměstnancům	304	471	521	652	643	634
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	67	85	130	224	273	233
Stát – daňové závazky a dotace	2 639	2 474	5 034	8 851	8 523	10 482
Jiné závazky	141	80	16	112	7	76
Časové rozlišení pasiv	1 082	1 915	1 258	2 161	2 404	2 735
Výdaje příštích období	1 082	1 915	1 258	2 161	2 404	2 735

PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT XYZ V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 296	6 854	6 145	7 314	6 623	4 880
Tržby za prodej zboží	50 542	77 544	97 043	130 074	153 017	184 756
Výkonová spotřeba	47 212	72 279	85 561	112 406	132 892	162 314
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 846	42 104	54 081	73 319	86 406	105 438
Spotřeba materiálu a energie	3 381	5 671	5 397	4 511	4 947	5 383
Služby	14 985	24 504	26 082	34 576	41 540	51 493
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	- 527	67	- 1 149	567	- 331	612
Osobní náklady	3 870	5 799	6 429	8 194	11 153	10 379
Mzdové náklady	3 406	5 014	5 515	6 692	8 722	8 093
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní	463	786	914	1 502	2 431	2 286
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	413	751	742	1 153	2 043	1 846
Ostatní náklady	51	34	172	349	387	440
Úpravy hodnot v provozní oblasti	387	427	576	581	771	910
Úpravy hodnot DHM a DNM	387	427	519	581	664	1 017
Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	387	427	519	581	664	1 017
Úpravy hodnot pohledávek	-	-	56	-	107	- 107
Ostatní provozní výnosy	1 034	1 090	2 120	2 912	2 331	2 273
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-	-	634	299	315	275
Jiné provozní výnosy	1 034	1 090	1 401	2 521	2 016	1 998
Ostatní provozní náklady	273	405	1 146	597	545	796
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	474	165	125	-
Daně a poplatky v provozní oblasti	33	67	40	40	52	49
Jiné provozní náklady	241	338	632	300	367	748
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	5 656	6 511	12 746	17 955	16 942	16 898
Výnosy z DHM – podíly	-	-	-	-	-	9 050
Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-	-	-	9 050
Výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-	-	134
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-	-	134
Nákladové úroky a podobné náklady	232	447	557	675	1 137	1 627
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	232	447	557	675	1 137	1 627
Ostatní finanční výnosy	529	98	255	1 410	2 625	1 448
Ostatní finanční náklady	749	1 455	1 691	3 640	6 800	4 326
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 453	- 1 805	- 1 993	- 2 905	- 5 312	4 679
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 204	4 706	10 753	15 050	11 629	21 577
Daň z příjmů	992	918	2 078	2 766	2 205	2 510
Daň z příjmů splatná	992	918	2 078	2 766	2 205	2 510
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 212	3 788	8 675	12 284	9 425	19 067
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 212	3 788	8 675	12 284	9 425	19 067
Čistý obrat za účetní období	57 401	85 586	105 563	141 710	164 596	202 541

PŘÍLOHA P IX: DATA O ODVĚTVÍ V LETECH 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Počet subjektů [počet]	260	263	262	263
Počet zaměstnanců [počet]	211 301	215 913	221 615	219 953
Aktiva [tis. Kč]	750 581 096	935 197 838	1 242 171 482	980 916 783
Dlouhodobý majetek [tis. Kč]	287 918 441	364 227 338	597 821 297	400 504 092
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek [tis. Kč]	203 758 584	212 018 918	213 236 879	225 648 016
Dlouhodobý finanční majetek [tis. Kč]	84 159 858	152 208 420	384 584 417	174 856 076
DFM akcie a účasti v a. s. [tis. Kč]	43 694 916	46 378 741	48 633 212	61 152 761
DFM akcie a účasti v IF [tis. Kč]	5 756	24 160	-	12 100
DFM akcie a účasti ostatní spol. [tis. Kč]	24 495 263	25 710 024	30 036 430	38 236 126
DFM dluhové cenné papíry [tis. Kč]	1 305 252	1 249 604	1 159 991	900 557
DFM zápůjčky a finanční výpomoci [tis. Kč]	6 727 978	5 766 896	9 621 955	9 041 033
DFM ostatní [tis. Kč]	7 930 693	73 078 995	295 132 829	65 513 499
Oběžná aktiva [tis. Kč]	456 336 463	564 785 223	636 764 811	572 357 582
Zásoby [tis. Kč]	156 081 682	188 719 164	222 735 419	207 251 673
Zásoby materiál [tis. Kč]	2 219 837	3 329 590	3 065 803	3 052 748
Zásoby nedokončená výroba, polotovary, ... [tis. Kč]	939 998	1 097 355	994 909	747 251
Zásoby výrobky [tis. Kč]	212 897	208 862	802 255	267 802
Zásoby zboží [tis. Kč]	152 708 951	184 083 356	217 872 452	203 183 873
Pohledávky [tis. Kč]	218 260 500	292 161 567	297 846 975	276 158 638
Krátkodobý finanční majetek [tis. Kč]	25 453 302	24 263 115	35 067 856	29 038 409
Peněžní prostředky [tis. Kč]	56 540 979	59 641 378	81 114 560	59 908 862
Časové rozlišení + pohledávky za upsaný ZK [tis. Kč]	6 326 191	6 185 278	7 585 375	8 055 108
Pasiva celkem [tis. Kč]	750 581 096	935 197 838	1 242 171 482	980 916 783
Vlastní kapitál [tis. Kč]	328 067 038	357 767 046	385 007 702	392 090 327
Základní kapitál [tis. Kč]	89 618 918	84 626 792	87 336 307	94 435 993
Výsledek hospodaření za účetní období [tis. Kč]	9 169 621	18 362 667	20 096 689	20 095 389
Nerozdělený zisk, fondy, ážio, podíly [tis. Kč]	229 278 499	254 777 587	277 574 706	277 558 945
Cizí zdroje [tis. Kč]	422 514 057	577 430 792	857 163 780	588 826 456
Rezervy [tis. Kč]	13 568 733	15 363 647	19 638 646	32 046 352
Závazky [tis. Kč]	397 875 074	547 781 445	819 077 424	534 414 046
Dlouhodobé závazky [tis. Kč]	88 363 012	171 609 429	380 623 392	98 442 820
Vydané dluhopisy dlouhodobé [tis. Kč]	2 050 786	3 560 254	2 037 723	1 923 037
Závazky k úvěrovým institucím dlouhod. [tis. Kč]	48 159 704	48 433 875	52 021 360	61 315 358
Ostatní dlouhodobé závazky [tis. Kč]	38 152 521	119 615 299	326 564 309	35 204 426
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	309 512 063	376 172 017	438 454 032	435 971 226
Vydané dluhopisy krátkodobé [tis. Kč]	458 497	43 651	134 782	376 894
Závazky k úvěrovým institucím krátkod. [tis. Kč]	37 693 660	50 206 519	66 218 211	67 795 319
Ostatní krátkodobé závazky [tis. Kč]	271 359 906	325 921 847	372 101 038	367 799 013
Časové rozlišení + ostatní pasiva [tis. Kč]	11 070 249	14 285 700	18 447 710	22 366 057
Přidaná hodnota [tis. Kč]	48 810 530	61 357 377	62 346 101	67 531 442
Provozní výsledek hospodaření [tis. Kč]	15 235 827	24 784 553	25 925 514	24 270 787
Finanční výsledek hospodaření [tis. Kč]	- 3 198 268	- 1 464 816	- 390 154	1 554 757
Výsledek hospodaření před zdaněním [tis. Kč]	12 037 559	23 319 737	25 535 360	25 825 544
EBIT [tis. Kč]	16 669 876	27 372 415	29 847 521	30 893 205
EAT [tis. Kč]	9 169 621	18 362 667	20 096 689	20 095 389
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) [%]	2,80%	5,13%	5,22%	5,13%
Rentabilita aktiv (ROA) [%]	2,22%	2,93%	2,40%	3,15%
Likvidita L I [-]	0,08	0,06	0,08	0,07
Likvidita L II [-]	0,79	0,84	0,76	0,7
Likvidita L III [-]	1,29	1,34	1,27	1,18
Finanční páka [-]	2,29	2,61	3,23	2,5
Míra zadluženosti vlastního kapitálu [-]	1,29	1,61	2,23	1,5
Celková zadluženost [-]	0,56	0,62	0,69	0,6
HV před zdaněním na zaměstnance [tis. Kč/zam.]	57	108	115	117
Počet zaměstnanců v podniku [tis. Kč/podnik]	813	821	846	836
HV před zdaněním na podnik [tis. Kč/podnik]	46 298	88 668	97 463	98 196

PŘÍLOHA X: AKTIVA KONKURENTA V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	392 991	425 960	438 977	493 277	656 554	671 277
Stálá aktiva	175 349	220 901	203 075	184 044	231 430	302 949
Dlouhodobý nehmotný majetek	100 046	90 549	84 659	79 490	73 862	61 784
Ocenitelná práva	99 655	89 724	83 347	70 838	72 612	61 397
Software	3 853	2 297	639	199	7 412	5 334
Ostatní ocenitelná práva	95 801	87 427	82 708	70 639	65 200	56 063
Poskytnutí zálohy na DNM	391	825	1 312	8 652	1 251	387
Nedokončený DNM	391	825	1 312	8 652	1 251	-
Dlouhodobý hmotný majetek	64 105	66 941	82 451	77 184	92 236	183 413
Pozemky a stavby	10 643	10 920	24 019	21 159	18 098	108 312
Pozemky	-	-	-	-	-	21 336
Stavby	10 643	14 540	24 019	21 159	86 976	18 098
Hmotné movité věci a jejich soubory	53 391	52 354	58 309	53 659	54 103	74 025
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	7	2	-	-	-	-
Poskytnutí zálohy na DHM	63	45	123	2 366	20 035	1 075
Poskytnutí zálohy na DHM	-	-	-	1 944	15 709	1 075
Nedokončený DHM	63	45	123	422	4 326	-
Dlouhodobý finanční majetek	11 198	63 412	35 965	27 371	65 332	57 752
Zápůjčky a úvěry – ostatní	11 198	63 412	35 965	27 371	65 332	57 752
Oběžná aktiva	214 539	197 661	209 632	286 349	390 055	341 753
Zásoby	151 845	127 214	158 064	199 549	348 304	293 616
Materiál	2 215	2 159	2 208	2 588	2 471	2 690
Nedokončená výroba a polotovary	201	141	-	-	-	-
Výrobky a zboží	125 386	107 340	131 835	138 072	282 179	249 165
Zboží	125 386	107 340	131 835	138 072	282 179	249 165
Poskytnutí zálohy na zásoby	24 042	17 573	24 021	58 888	63 654	41 757
Pohledávky	52 133	9 676	21 456	24 895	15 289	15 021
Dlouhodobé pohledávky	3 177	1 736	1 374	1 323	1 327	9 825
Odložená daňová pohledávka	1 338	-	-	-	-	8 494
Pohledávky – ostatní	1 839	1 736	1 374	1 323	1 327	1 330
Dlouhodobé poskytnutí zálohy	1 839	1 736	1 374	1 323	1 327	1 330
Krátkodobé pohledávky	48 957	7 940	20 082	23 572	13 962	5 197
Pohledávky z obchodních vztahů	45 923	4 349	710	11 950	7 054	3 940
Pohledávky – ostatní	3 034	3 591	19 372	11 622	6 909	1 256
Stát - daňové pohledávky	-	-	4 132	-	-	176
Krátkodobé poskytnutí zálohy	2 739	2 981	2 930	11 157	3 272	143
Dohadné účty aktivní	156	411	12 187	-	3 618	737
Jiné pohledávky	139	199	123	465	18	201
Peněžní prostředky	10 598	60 771	30 113	61 906	26 462	33 116
Peněžní prostředky v pokladně	939	1 088	1 061	1 155	1 888	1 725
Peněžní prostředky na účtech	9 622	59 683	29 052	60 751	24 574	31 391
Časové rozlišení aktiv	3 102	7 397	26 270	22 884	35 069	26 574
Náklady příštích období	3 097	7 379	6 221	4 791	5 872	5 477
Komplexní náklady příštích období	-	-	19 939	18 038	29 014	21 038
Příjmy příštích období	5	18	110	54	183	60

PŘÍLOHA XI: PASIVA KONKURENTA V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	392 991	425 960	493 277	438 977	656 554	671 277
Vlastní kapitál	226 677	326 542	299 617	241 628	425 696	470 104
Základní kapitál	362	362	18 100	18 100	18 100	18 100
Vlastní podíly (-)	-	-	- 125 004	- 125 004	- 125 004	- 125 004
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	134 049	226 315	348 532	308 442	406 521	532 600
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	134 190	226 315	348 532	308 442	406 521	532 600
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	- 141	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	92 267	99 865	57 989	40 090	126 079	44 408
Cizí zdroje	164 607	95 648	187 561	189 543	223 300	199 279
Rezervy	939	1 671	6 974	4 225	6 730	7 227
Ostatní rezervy	939	1 671	6 974	4 225	6 730	7 227
Závazky	163 667	93 977	180 587	185 319	216 570	192 052
Dlouhodobé závazky	40 081	44 644	70 452	61 954	78 737	100 265
Vydané dluhopisy	33 304	33 304	33 304	33 304	33 304	33 304
Ostatní dluhopisy	33 304	33 304	33 304	33 304	33 304	33 304
Závazky k úvěrovým institucím	-	-	24 616	15 508	38 010	61 592
Odložený daňový závazek	-	2 529	7 327	5 568	-	-
Závazky – ostatní	6 777	8 811	5 206	7 575	3 884	5 368
Jiné závazky	6 777	8 811	5 206	7 575	3 884	5 368
Krátkodobé závazky	123 587	49 333	110 135	123 364	137 833	91 787
Závazky k úvěrovým institucím	-	-	11 642	11 642	2 896	6 150
Krátkodobé přijaté zálohy	241	194	67	297	398	217
Závazky z obchodních vztahů	95 722	20 755	19 653	26 198	31 099	28 167
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	45 594	68 579	38 352	15 023
Závazky ostatní	27 624	28 384	33 179	16 648	65 088	42 229
Závazky ke společníkům	94	963	-	-	-	-
Závazky k zaměstnancům	5 993	8 154	10 540	5 658	12 125	15 555
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	3 537	5 081	5 883	3 263	6 816	9 052
Stát — daňové závazky a dotace	15 325	11 412	13 345	4 945	41 293	15 515
Dohadné účty pasivní	2 675	2 623	2 382	2 605	3 873	1 128
Jiné závazky	-	152	1 030	177	979	979
Časové rozlišení pasiv	1 707	3 770	6 100	7 807	7 559	1 893
Výdaje příštích období	1 707	3 770	6 100	7 807	7 559	1 893

PŘÍLOHA XII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT KONKURENTA V LETECH 2018-2023

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 246	5 195	4 234	5 495	7 028	9 229
Tržby za prodej zboží	561 507	615 036	463 820	596 265	916 819	1 079 593
Výkonová spotřeba	273 285	292 769	278 675	324 766	475 503	622 222
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 100	162 143	117 328	143 062	223 627	263 733
Spotřeba materiálu a energie	22 509	16 741	13 512	17 099	24 815	26 321
Služby	98 676	113 885	147 835	164 605	227 061	332 168
Aktivace (-)	- 141	-	-	- 255	-	-
Osobní náklady	123 619	160 033	151 016	191 974	257 445	297 703
Mzdové náklady	91 242	118 913	112 910	144 376	192 423	220 411
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	32 377	41 120	38 106	47 598	65 022	77 292
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 489	38 260	35 163	45 715	60 173	69 935
Ostatní náklady	1 888	2 860	1 133	1 882	4 849	7 358
Úpravy hodnot v provozní oblasti	57 062	36 423	37 887	41 398	47 922	88 505
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	53 209	35 764	38 225	40 729	39 603	49 788
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	53 209	35 764	38 225	40 729	39 603	49 788
Úpravy hodnot zásob	4 252	710	418	333	9 057	38 718
Úpravy hodnot pohledávek	- 398	- 51	80	337	- 738	-
Ostatní provozní výnosy	10 721	4 860	41 500	54 251	20 972	6 854
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4	1 848	2 625	5 671	10 969	2
Tržby z prodaného materiálu	8 531	206	185	3 236	5 548	1 157
Jiné provozní výnosy	2 186	2 806	38 691	45 344	4 456	5 696
Ostatní provozní náklady	1 169	4 527	748	12 065	105	16 076
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	1 157	657	2 281	1 356	-
Prodaný materiál	-	176	156	2 409	3 781	815
Daně a poplatky	188	223	414	226	179	494
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	- 780	729	- 17 385	4 650	- 11 218	8 473
Jiné provozní náklady	1 761	2 243	2 740	2 500	6 007	6 295
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	121 480	131 339	55 393	86 062	163 845	71 169
Výnosové úroky a podobné výnosy	31	1 647	2 138	567	2 116	5 544
Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	31	1 647	2 138	567	2 116	5 544
Nákladové úroky a podobné náklady	3 006	3 202	3 777	5 957	6 393	12 122
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	2 664	2 664	2 708	3 493	3 251	4 425
Ostatní nákladové úroky podobné náklady	342	538	1 070	2 463	3 142	7 696
Ostatní finanční výnosy	2 588	3 044	9 289	2 997	9 282	7 973
Ostatní finanční náklady	5 524	8 197	12 878	11 504	11 817	17 262
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 5 911	- 6 708	- 5 229	- 13 897	- 6 813	- 15 866
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	115 569	124 631	50 164	72 165	157 032	55 303
Daň z příjmů	23 302	24 766	10 074	14 176	30 953	10 894
Daň z příjmů splatná	24 022	20 900	7 035	12 417	34 741	22 927
Daň z příjmů odložená(+/-)	- 720	3 866	3 039	1 759	- 3 788	- 12 033
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	92 267	99 865	40 090	57 989	126 079	44 408
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	92 267	99 865	40 090	57 989	126 079	44 408
Čistý obrát za účetní období	579 093	629 782	520 980	659 575	956 218	1 109 193