



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI A NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY AND PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION  
OF BALANCED SCORECARD

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Filip Kostov**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Jana Hornungová, Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Filip Kostov</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. Jana Hornungová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## **Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

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

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do reálného prostředí vybraného podniku na základě zhodnocení jeho výkonnosti prostřednictvím finanční a strategické analýzy.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH, Péter. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra a CHODÚR Miroslav. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

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

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

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

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem modelu Balanced Scorecard pro skutečné prostředí společnosti SEEIF Ceramic, a.s. Práce obsahuje teoretickou část, ve které jsou objasněny základní pojmy včetně samotného modelu Balanced Scorecard a jeho jednotlivých perspektiv. V analytické části je představen podnik a provedena finanční a strategická analýza. Následně je na základě provedených analýz vyhotoven návrh implementace Balanced Scorecard, který obsahuje strategické cíle a měřítka. Tento návrh by měl následně vést ke zvýšení výkonnosti podniku.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, strategická mapa, strategie, strategická analýza, analýza rizik, finanční analýza

## **Abstract**

This master's thesis focuses on the design of the Balanced Scorecard model for the real environment of the company SEEIF Ceramic, a.s. The thesis contains a theoretical part in which the basic concepts are explained, including the Balanced Scorecard model itself and its individual perspectives. In the analytical part, the company is introduced and financial and strategic analysis is performed. Subsequently, based on the analyses, a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard is made, which includes strategic objectives and benchmarks. This proposal should subsequently lead to an increase in the performance of the company.

## **Key words**

Business performance, Balanced Scorecard, perspectives BSC, strategic map, strategy, strategic analysis, risk analysis, financial analysis



### **Bibliografická citace**

KOSTOV, Filip. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160248>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jana Hornungová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 4. 5. 2024

---

Bc. Filip Kostov

autor

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval mé vedoucí diplomové práce Ing. Janě Hornungové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi byly při zpracování závěrečné práce velkým přínosem. Dále bych rád poděkoval společnosti SEEIF Ceramic, a.s. za ochotné poskytnutí všech potřebných informací. Další poděkování věnuji mé rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 Teoretická část.....	13
1.1 Výkonnost podniku.....	13
1.2 Měření výkonnosti podniku.....	13
1.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku.....	14
1.3.1 EFQM.....	15
1.3.2 Benchmarking.....	16
1.3.3 Six Sigma.....	17
1.4 Balanced scorecard.....	18
1.4.1 Finanční perspektiva BSC.....	19
1.4.2 Zákaznická perspektiva BSC.....	21
1.4.3 Perspektiva interních procesů BSC.....	23
1.4.4 Perspektiva učení se a růstu BSC.....	23
1.4.5 Tvorba a implementace modelu BSC.....	24
1.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	26
1.5.1 Ukazatelé likvidity.....	26
1.5.2 Ukazatelé zadluženosti.....	27
1.5.3 Ukazatelé aktivity.....	28
1.5.4 Ukazatele rentability.....	30
1.6 Strategická analýza.....	31
1.6.1 McKinseyho metoda 7S.....	32
1.6.2 Porterova analýza konkurenčních sil.....	33
1.6.3 PESTLE analýza.....	34
1.6.4 SWOT analýza.....	36
1.7 Zhodnocení teoretické části.....	36

2	Analýza současného stavu.....	37
2.1	Základní charakteristika společnosti.....	37
2.2	Analýza finančních ukazatelů.....	40
2.2.1	Ukazatele likvidity.....	40
2.2.2	Ukazatele zadluženosti.....	41
2.2.3	Ukazatele aktivity.....	43
2.2.4	Ukazatele rentability.....	45
2.3	Strategická analýza podniku.....	47
2.3.1	McKinseyho metoda 7S.....	47
2.4	Porterova analýza konkurenčních sil.....	50
2.5	PESTLE analýza.....	54
2.6	SWOT analýza.....	61
3	VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC.....	63
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	63
3.1.1	Časový harmonogram.....	63
3.2	Rozpočet projektu Balanced Scorecard.....	64
3.3	Vyjasnění strategie.....	65
3.4	Tvorba Balanced Scorecard.....	65
3.4.1	Specifikace strategických cílů v jednotlivých perspektivách.....	65
3.4.2	Strategická mapa.....	73
3.4.3	Specifikace strategických měřítek a jejich cílových hodnot.....	74
3.4.4	Strategické akce.....	80
3.5	Integrovaní BSC do analyzovaného podniku.....	81
3.6	Rizika spojená s implementací BSC.....	81
	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	91

Seznam použitých zkratek .....	93
Seznam použitých obrázků .....	94
Seznam použitých vzorců .....	95
Seznam použitých tabulek .....	96
Seznam použitých grafů .....	97
Seznam příloh.....	98

# ÚVOD

V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí se stává klíčovým faktorem úspěchu podniku nejen sledování vlastní finanční výkonnosti, ale také monitorování výkonnosti nefinanční. Metoda Balanced Scorecard (BSC) nabízí výše popsané výhody a z tohoto důvodu je vybrána pro zpracování této diplomové práce. Při správném použití této metody se jedná o účinný strategický nástroj managementu, který může podniku pomoci lépe pochopit a následně také implementovat jeho strategii.

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena společnost SEEIF Ceramic, a.s., která se specializuje především na výrobu žáruvzdorných výrobků a keramických materiálů pro různá průmyslová odvětví. Je pracováno s reálnými hodnotami z účetních výkazů podniku, konkrétně se pak jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztrát či údaje obsažené v pravidelných výročních zprávách analyzovaného podniku.

Jak již bylo nastíněno, tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do reálného prostředí vybraného podniku s cílem zlepšit jeho strategický management a dosahování stanovených cílů. Vytvoření návrhu je pak podloženo strategickými analýzami.

Diplomová práce je rozdělena celkem do tří základních částí. První část se zabývá teoretickými poznatky nejen z doporučené literatury a objasňuje čtenáři základní pojmy jako je například výkonnost podniku, základní metody jejího měření a podobně. Zároveň je zde také detailněji popsána metoda Balanced Scorecard a vybrané ukazatele finanční či strategické analýzy, které budou následně provedeny.

Ve druhé části práce je nejen představen podnik, jeho údaje, historie a výrobní portfolio, ale jsou zde zároveň provedeny také důležité finanční i nefinanční analýzy. Strategická analýza obsažená v této části zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Na závěr kapitoly je realizována upravená SWOT analýza, která zkoumá příležitosti, hrozby a silné či slabé stránky podniku dle jednotlivých perspektiv BSC.

Poslední část se zabývá vlastním návrhem implementace BSC do reálného prostředí analyzovaného podniku. Jsou zde vytvořeny organizační předpoklady, objasněna strategie, strategická mapa či definovány cíle a jejich měřítka včetně cílových hodnot v rámci jednotlivých perspektiv. Na konci kapitoly je provedena také analýza rizik.

# CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do reálného prostředí podniku SEEIF Ceramic, a.s. na základě finanční a strategické analýzy.

## Dílčí cíle diplomové práce

- Za pomoci literární rešerše v teoretické části definovat základní východiska a pojmy, jako je například výkonnost podniku, základní metody, metoda BSC a podobně
- Představení analyzovaného podniku včetně jeho historie, výrobního portfolia či předmětu podnikání
- Vypracování finanční analýzy společnosti za období let 2018 až 2022
- Vypracování strategické analýzy. V rámci strategické analýzy konkrétně PESTLE analýza, McKinseyho metoda 7S, Porterova analýza konkurenčních sil a SWOT analýza
- Vytvoření návrhu implementace Balanced Scorecard analyzovaného podniku

## Metodika práce

V rámci vypracování této diplomové práce jsem využil následující výzkumné metody:

- **Pozorování** – Jedná se o metodu, která je charakterizována jako plánované, cílevědomé a systematické pozorování konkrétních skutečností.
- **Srovnání** – Jedná se o metodu, při níž zkoumáme shodu nebo rozdílnost mezi dvěma či více jevy nebo ukazateli.
- **Analýza** – V rámci analýzy dochází k rozložení zkoumaného jevu na dílčí části, které jsou dále předmětem bližšího zkoumání.
- **Indukce** – V případě dedukce se vyvozují obecné závěry na základě získaných poznatků.
- **Dedukce** – Při použití metody dedukce dochází k vyvození závěrů od těch obecnějších k méně obecným (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-24).



# 1 Teoretická část

Teoretická část práce se zabývá nastíněním východisek, která poskytují základy pro následné části diplomové práce. V rámci této části jsou objasněny také základní pojmy spojené s daným tématem.

## 1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku je charakteristika, která popisuje způsob, jakým určitý subjekt provádí určitou činnost. Důležité je myslet na to, že se tato činnost srovnává s referenčním způsobem jejího provedení. Pro lepší pochopení této charakteristiky musíme být schopni porovnat zkoumaný výkon s referenčním jevem na základě stanovené škály kritérií (Wagner, 2009, str. 17).

Výkonnost podniku se zabývá především měřením a hodnocením toho, jak úspěšně podnik dosahuje svých stanovených cílů a záměrů (Purwati et al., 2023, s.2).

Výkonnost podniku se odvíjí od schopnosti podniku vytvářet a prodávat produkty nebo nabízet služby, které jsou akceptovány zákazníky. Tato výkonnost zahrnuje nejen schopnost efektivně řídit interní procesy podniku, ale také zlepšovat celkovou efektivitu. Klíčovým cílem je dlouhodobě zvyšovat výslednou celkovou hodnotu firmy. Výkonnost podniku může být měřena různými ukazateli, jako je zisk, EVA (Ekonomická přidaná hodnota), MVA (Market Value Added), CFROI (Cash Flow Return on Investment) a tržní hodnota firmy. Za pomoci těchto ukazatelů je možné zjistit jak ekonomickou efektivitu podniku, tak jeho postavení na trhu a schopnost konkurovat. Celkově lze prohlásit, že výkonnost podniku v sobě zahrnuje schopnost konkurovat na trhu a generovat hodnotu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 2).

## 1.2 Měření výkonnosti podniku

Pokud se podíváme blíže na pojem „měření“ v obecném slova smyslu, zjistíme, že se jedná o činnost, při které jsou přiřazovány jednotlivé hodnoty pro určitou charakteristiku námi zkoumaného objektu. Z uživatelského hlediska lze měření chápat jako proces, který si klade za cíl zjistit námi požadované informace o zkoumaném objektu (Wagner, 2009, str. 35-36).

Samotný proces měření výkonnosti se skládá z několika na sebe navazujících fází. Tyto základní jednotlivé fáze budou blíže rozebrány níže. (Wagner, 2009, str. 36).

### Vytvoření modelu

V této úvodní fázi je zapotřebí si, pokud možno, co nejpřesněji definovat prvky a charakteristiky objektu, který máme za cíl blíže zkoumat. Vytvoření modelu by se dalo také

charakterizovat jako vybrání si určitého úhlu pohledu na zkoumanou skutečnost. Jedná se o poměrně zásadní krok, jelikož bude určovat průběh všech následujících fází měření (Wagner, 2009, str. 36).

### **Volba metod a nástrojů**

Po výběru našeho předmětu zájmu přichází na řadu otázka, jakým způsobem či metodou budeme na daný problém nahlížet. Zjednodušeně řečeno, určíme si, jakou metodu pro hodnocení výkonnosti podniku zvolíme (Wagner, 2009, str. 36).

### **Získání požadovaných hodnot**

Fáze získání požadovaných hodnot je specifická tím, že v ní dochází k takzvanému přiblížení zkoumaného subjektu ke zkoumanému objektu. Děje se tak buď přímo, či nepřímo za účelem zkoumaných údajů (Wagner, 2009, str. 37).

### **Zaznamenání a uchování získaných hodnot**

V této fázi jde především o to, aby se správně a pokud možno bezpečně uchovaly údaje, které byly získány (Wagner, 2009, str. 37).

### **Třídění a interpretace hodnot**

Ve fázi třídění a interpretace hodnot, dochází na základě kritérií, která byla stanovena na samotném začátku procesu, ke zpracování údajů o zkoumaném objektu (Wagner, 2009, s. 37).

### **Ověření informací**

Různé nezávislé subjekty by měly ověřit a porovnat informace, které jsme získali v rámci našeho měření (Wagner, 2009, s. 37).

### **Komunikace informace uživatelům**

V poslední etapě dochází za využití vhodných komunikačních prostředků ke sdělení informací o zkoumaném objektu cílovému uživateli (Wagner, 2009, s. 37).

## **1.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku**

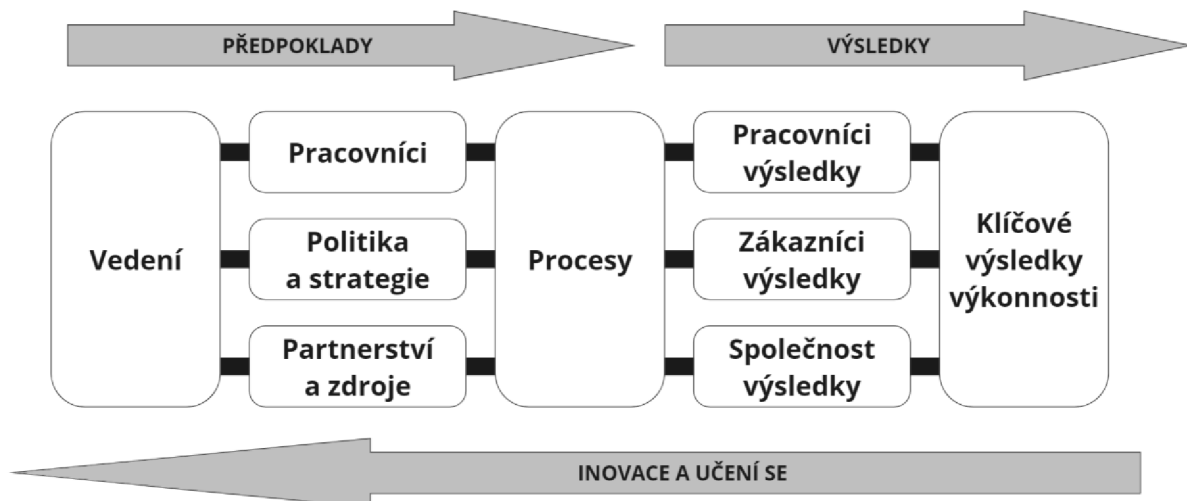
V následující kapitole budou představeny nejběžněji užívané moderní metody pro měření výkonnosti podniku. Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce bude blíže zabývat metodou Balanced Scorecard, budou ostatní metody popsány stručně.

### 1.3.1 EFQM

Jedná se o komplexní koncept pro měření výkonnosti podniku, který je zaměřen především na podnikové procesy. Dle logiky EFQM je nejdůležitější se zaměřit právě na tyto procesy, jelikož jejich úspěšné řízení vede k dosahování excelentních výsledků (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 55).

Tento model zdůrazňuje především vlastní hodnocení a pomáhá podniku s nalezením vhodných oblastí, ve kterých se může v budoucnu neustále zlepšovat (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 67).

Na následujícím obrázku je možno pozorovat schéma modelu EFQM a jeho celkem devět hlavních kritérií.



**Obrázek č. 1: Schéma modelu EFQM a jeho kritérií**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 70)

Celková logika modelu EFQM Excellence vychází především z předpokladu, že dosažení vynikajících výsledků je možné pouze v případě, kdy dojde k maximální spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a ohleduplného přístupu k okolnímu prostředí.

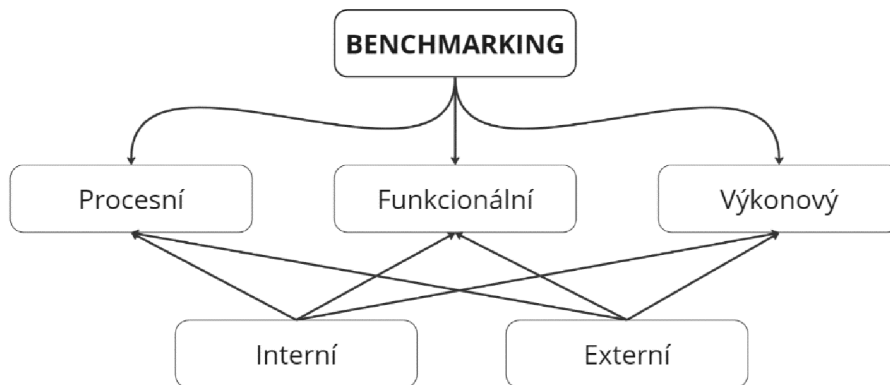
Při využívání zmíněného modelu EFQM dochází k samohodnocení podniku napříč veškerými oblastmi jeho činnosti. Princip samohodnocení spočívá v pravidelném a opakovaném posuzování řídicího systému podle přesně stanovených postupů a kritérií (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 56).

### 1.3.2 Benchmarking

Pojem benchmarking je možné definovat jako techniku, při které dochází k měření výkonnosti zkoumaného podniku za pomoci srovnávání se se světovou špičkou v daném oboru. Informace, získané při tomto porovnání, je vhodné využít pro zlepšení vlastní výkonnosti. Je také možné se porovnávat s nejlepšími konkurenty či s podniky z jiných odvětví (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 14).

Srovnávají se především produkty, služby a jednotlivé postupy zkoumaného podniku. Hlavním záměrem využití této metody by mělo být stanovení cílů pro následovný realistický proces zlepšování. Důležité je také porozumět potřebným změnám, které jsou ke zmiňovanému zlepšení nutné (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 58).

Na následujícím obrázku je možno pozorovat základní typy benchmarkingu.



**Obrázek č. 2: Typy benchmarkingu**

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

Benchmarking lze rozdělit v závislosti na charakteru zkoumaného objektu následovně:

#### **Výkonový benchmarking**

Výkonový benchmarking přímo porovnává a měří různé výkonové parametry, jako může být například výkon motoru nebo výkon montážní linky. Při srovnávání se s přímou konkurencí zde může nastat problém se vzájemnou důvěrou, proto je třeba myslet například na vyloučení citlivých informací v rámci výzvy konkurence k tomuto druhu hodnocení výkonnosti podniku.

Za výsledek výkonového benchmarkingu lze nejčastěji považovat srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti či parametrů srovnatelných produktů. Díky tomuto benchmarkingu má tedy podnik možnost poznat svou relativní výkonnost (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 21).

## **Funkcionální benchmarking**

Při tomto druhu benchmarkingu je možno porovnávat několik či pouze jednu z funkcí organizace. Je také rozšířen zejména o služby v neziskovém sektoru. Jako značnou nevýhodu tohoto druhu srovnávání lze považovat nutnost vynaložit nezanedbatelné finanční prostředky (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 22).

## **Procesní benchmarking**

Jedná se o techniku poměrně náročnou na sběr jednotlivých dat. Měření a pozorování jsou orientována především na jednotlivé procesy organizace (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 23).

Dalším druhem rozdělení benchmarkingu je členění dle místa, kde je benchmarking vykonáván. Rozlišuje se tak benchmarking interní a externí.

## **Interní benchmarking**

Jedná se o porovnávání v rámci jednoho jediného podniku, například napříč jednotlivými pobočkami, divizemi a podobně. Pro menší podniky je tento přístup téměř nepoužitelný.

## **Externí benchmarking**

Srovnávání probíhá s jinou organizací. Problém může nastat při výběru benchmarkingového partnera. Tento přístup je vhodný i pro menší podniky (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 23-24).

### **1.3.3 Six Sigma**

Strategie Six Sigma, původně vyvinutá firmou Motorola, je strategie řízení zaměřená především na identifikaci a následné odstranění příčin chyb ve výrobních a obchodních procesech. Využívá měření, statistiku nebo například metodiku DMAIC, která značí zkratku následujících slov:

- **Define** (definice)
- **Measure** (měření)
- **Analyze** (analýza)
- **Improve** (zlepšení)
- **Control** (řízení)

Model začíná u samotných zákazníků, kde se snaží maximalizovat jejich spokojenost odstraněním všech prvků, které nesplňují jejich požadavky. Metoda Six Sigma klade velký

důraz na dokumentaci pracovních postupů a zkoumání toku práce mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovišti. Za pomoci tohoto modelu je možné docílit efektivního využívání zdrojů a podpory jednotlivých týmů.

Pro možnost zavedení výše popsaného konceptu Six Sigma do konceptu podnikového řízení je potřebné, aby podnik splňoval následující předpoklady:

- Nepřetržité zlepšování procesů
- Všechny činnosti podniku se skládají z procesů
- Podpora vrcholového vedení
- Stanovení priorit, rozšiřování kompetencí zaměstnanců, podpora zájmu a celkově týmové práce zaměstnanců
- Nepřetržité kontrolování výkonnosti procesu
- Snaha o přibližování statistických ukazatelů i osobám, které ke statistice nemají kladný vztah
- Je důležité určení předmětu měření a metody daného měření
- Pracovní týmy v oblasti Six Sigma jsou obvykle menší skupiny lidí zainteresovaných na určitém problému s podporou jeho vedení (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 72)

Musí být zaměřené na výkon, kvalitu výstupů i efektivitu v celém svém cyklu tak, aby ekonomicky využívaly všech přidělených zdrojů, neobsahovaly oblasti plýtvání, a to jak materiálními zdroji, tak intelektem všech zúčastněných.

#### **1.4 Balanced scorecard**

Jedná se o model určený především pro měření a řízení výkonnosti podniku, který představil Kaplan a Norton. Do tohoto modelu zabudovali také významnost nefinančních měřítek výkonnosti jako například měřítka hybných sil budoucí výkonnosti Cíle a měřítka by měla vycházet ze strategie a vize podniku.

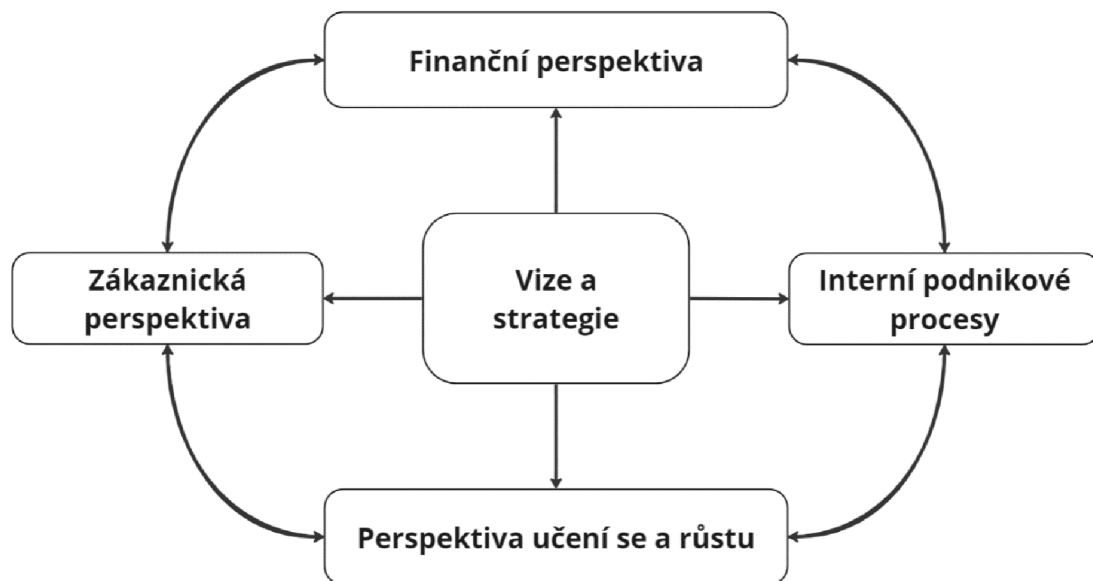
Užívání pouze finančních měřítek totiž není v souladu s aktuálním podnikatelským prostředím. Dívají se především do minulosti a mají tendenci k funkčnímu zaměření.

Podniková výkonnost se dle modelu Balanced scorecard (BSC) sleduje celkem ze čtyř perspektiv:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů

- Perspektiva učení se a růstu (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194-195).

Jednotlivé perspektivy a celkový princip modelu BSC je možno pozorovat na obrázku níže.



**Obrázek č. 3: Model Balanced Scorecard**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 68)

Důvody pro zavedení modelu BSC do podniku mohou být následující:

- Finanční ukazatele nevytváří vztah ke všem úrovním podniku a chybí jim dlouhodobý pohled.
- V praxi se často setkáváme s problémem realizace strategie, konkrétně pak s jejím sdílením a komunikováním.
- Chybějící informace o strategii a dlouhodobém pohledu, jelikož většina informací pochází pouze z operativního controllingu.
- Růst nehmotných aktiv, která se běžně nevykazují v účetnictví společnosti (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 55).

#### 1.4.1 Finanční perspektiva BSC

Perspektiva finančních ukazatelů v rámci Balanced Scorecard se zaměřuje především na spokojenost vlastníků podniku prostřednictvím uspokojivého zhodnocení jejich investic v podobě vložených prostředků. Mezi klíčové metriky se řadí především čistá současná hodnota, provozní zisk, ROE a EVA. Důraz je kladen na propojení finanční perspektivy s ostatními perspektivami modelu BSC. Toto propojení, které směřuje k finančním cílům, značí, že strategickým cílem podniku je generování hodnoty a uspokojení vlastníků (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195-196).

Otázky, které si můžeme položit v rámci finanční perspektivy můžou být následující:

*„Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?“* (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 54)

*„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“* (Horváth & Partners, 2002, str. 24)

Cíle se mohou z pohledu finanční perspektivy v různých fázích životního cyklu podniku měnit. Existuje tak řada strategií, které může podnik využít. Pro zjednodušení budou uvedeny tři základní strategie:

### **Fáze růstu**

V této fázi se nachází především podniky, které se v rámci životního cyklu podniku pohybují v ranném stádiu. Důležitými ukazateli pak budou především procentuální míra růstu obrátu či míra růstu prodeje v daných segmentech. V této fázi podniky především investují do budoucna a může se tak stát, že investice budou vyšší než samotné cash flow (CF) (Kaplan, Norton, 2000, str. 49).

### **Fáze udržení**

Jedná se o fázi, ve které se nejčastěji nachází většina podniků. Ty stále investují a očekávají návratnost investovaného kapitálu. Investice se však zaměřují především na neustálé zlepšování, navyšování kapacity a odstraňování takzvaných úzkých míst. Pro většinu podniků v této fázi je hlavním finančním cílem ziskovost (Kaplan, Norton, 2000, str. 49-50).

### **Fáze největších výnosů (fáze sklizně)**

Podniky, které dosáhnou této fáze, se soustředí takzvaně na sklizeň výnosů z předešlých investic. Pro fázi je charakteristická minimalizace nových investic, investují tak pouze do údržby již existujících zařízení či schopností. Důraz je kladen na krátkodobou návratnost. Finanční cíle v této fázi zahrnují například důraz na CF a vysokou a rychlou návratnost vloženého kapitálu (Kaplan, Norton, 2000, str. 50).



## 1.4.2 Zákaznická perspektiva BSC

Zákaznická perspektiva bere jako primární předpoklad to, že základním principem existence podniku je vytváření zisku prostřednictvím uspokojování potřeb externích zákazníků (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 55).

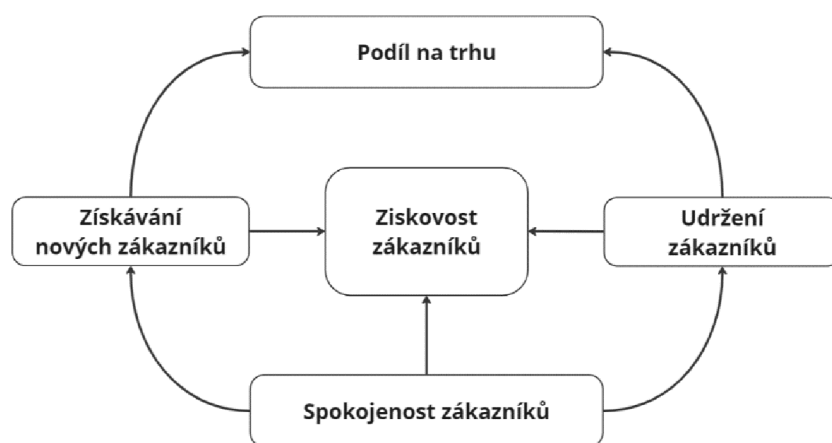
Pokud se podnik zaměří pouze na své interní možnosti a včas nepochopí potřeby svých zákazníků, může v budoucnu lehce o tyto zákazníky přijít, jelikož nás v tomto ohledu konkurence předběhne a zákazníkům nabídne výrobky a služby, které lépe pokrývají jejich klíčové potřeby.

Vhodné je také to, aby si podnik určil cílový segment a hodnotové výhody, které bude následně těmto cílovým segmentům prezentovat. Jedná se totiž o „klíč“ k následnému vývoji cílů a měřítek v rámci zákaznické perspektivy (Kaplan, Norton, 2000, str. 61-62).

„Podniky, které se pokoušejí být pro každého vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím“ (Kaplan, Norton, 2000, str. 61).

Otázka, kterou je možno si v rámci této perspektivy položit může být následovná: „Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli předstupovat před zákazníky?“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 54).

Tato perspektiva umožňuje stanovení klíčových měřítek jako je třeba loajalita či spokojenost zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků a podobně.



Obrázek č. 4: Základní měřítka zákaznické perspektivy modelu BSC  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2000, str. 65)

### Podíl na trhu a obratu

Jakmile má podnik specifikovány cílové skupiny zákazníků či jednotlivé tržní segmenty, je měření podílu na trhu poměrně rutinní aktivitou. Tento podíl je možno vyjádřit v počtu

zákazníků, objemu prodaných výrobků či v sumě utracených finančních prostředků. Popsané měřítko podílu obratu na trhu by mělo být vyváženo finančními indikátory, které nám můžou naznačit potřebu přehodnocení implementace strategie (Kaplan, Norton, 2000, str. 65).

### **Získávání nových zákazníků**

Měřítko získávání nových zákazníků vyobrazuje absolutní nebo relativní úspěšnost podniku v rámci procesu přitahování nových klientů či obchodů. Tato metrika může být vyjádřena počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji v cílových segmentech. Typicky se měří počtem nových zákazníků či celkovými prodeji novým zákazníkům v segmentech, na které podnik cílí. Nové zákazníky je možno získat například poměrně nákladnou marketingovou kampaní. V rámci ní je pak možno měřit třeba náklady na získání nového zákazníka (Kaplan, Norton, 2000, str. 66).

### **Udržení zákazníků**

Udržení a následovný rozvoj tržního podílu v cílových zákaznických segmentech začíná právě loajalitou stávajících zákazníků. Průzkum zákaznického hodnotového řetězce potvrdil pravdivost tohoto tvrzení. Podniky, pro které je snadné identifikovat své zákazníky (například průmyslové společnosti, distributoři, online poskytovatelé služeb, banky či telekomunikační firmy), mohou snadno měřit to, zdali si zákazníky udrželi, či nikoliv. Další možností měření loajality je například sledování procenta růstu objemu objednávek (Kaplan, Norton, 2000, str. 66-67).

### **Spokojenost zákazníků**

Jedná se o velmi důležité měřítko pro udržení stávajících zákazníků, ale i pro získání nových. Je prokázáno, že pouze „základní“ úroveň spokojenosti zákazníka pro udržení jeho loajality není dostatečná. Aby byl zákazník loajální i v budoucnu, musí výkon podniku označit za „zcela či mimořádně uspokojivý“. V rámci spokojenosti zákazníků je pro podnik klíčové zjistit zpětnou vazbu a spokojenost zákazníků například za pomoci dotazníkového šetření (Kaplan, Norton, 2000, str. 67).

### **Ziskovost zákazníků**

Je potřebné sledovat také ziskovost jednotlivých zákazníků, jelikož se může stát, že i po dosažení úspěchu v předchozích čtyřech měřítkách, nemusí být zákazník pro podnik ziskovým. Pro podnik je tedy ve výsledku důležitější zákazník ziskový než zákazník spokojený. Neveškeré požadavky zákazníka je možno uspokojit tak, aby byl nadále pro podnik rentabilním.

Pokud je zákazník mimořádně náročný, může ho podnik buď odmítnout, či navýšit cenu, aby pokryl potřebné náklady k jeho uspokojení (Kaplan, Norton, 2000, str. 68).

### **1.4.3 Perspektiva interních procesů BSC**

Interní procesy podniku by měly být řízeny tak, aby dosáhly ideálního poměru mezi výstupem a vstupem. Jinými slovy to znamená, že výstup má parametry požadované zákazníkem a zároveň je uskutečňován co nejvíc hospodárně (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).

Interní hodnotový řetězec, na který je potřebné se soustředit, se skládá z následujících procesů:

#### **Inovační proces**

V rámci inovačního procesu jsou systematicky zkoumány možnosti zvýšení užitečnosti výrobků na základě potřeb zákazníků podniku. Pečlivě se sledují a následně vyhodnocují data o nových příležitostech a požadavcích, což umožňuje následnou formulaci návrhů a vývoj nových výrobků či zdokonalení těch stávajících (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).

#### **Provozní proces**

Dalším monitorovaným procesem je proces provozní, který začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. V rámci tohoto procesu se sleduje například délka trvání, spolehlivost či kvalita procesu. Důležité je myslet také na sledování nákladů, které se pojí s tímto procesem (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).

#### **Poprodejní proces**

Zahrnuje v sobě dostupný, spolehlivý a rychlý servis nebo například vypořádání inkasa za podnikem prodané výrobky (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).

*„Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, v jakých podnikových procesech musíme být nejlepší?“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 54).*

### **1.4.4 Perspektiva učení se a růstu BSC**

*„Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat?“ (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, str. 54).*

Poslední perspektiva BSC se zaměřuje především na měřítka a cíle, které podporují učení a růst podniku. Cíle v této perspektivě vytvářejí infrastrukturu umožňující dosažení výsledků ve zbylých třech perspektivách (finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů). Manažeři si již uvědomují, že pro dosažení dlouhodobého úspěchu je zapotřebí investic do rozvoje

zaměstnanců, systémů a procesů, tedy nejen do tradičních oblastí, jako jsou nová zařízení nebo výzkum či vývoj nových produktů (Kaplan, Norton, 2000, str. 112).

Klíčové oblasti této perspektivy tvoří:

### **Schopnosti a spokojenost zaměstnanců**

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s jejich udržení v podniku či s produktivitou (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

### **Možnosti informačního systému**

Pro správné a efektivní vykonávání pracovních povinností je zapotřebí, aby měli zaměstnanci dle jejich potřeb k dispozici informace, které souvisejí s ostatními perspektivami (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

Správně fungující informační systém je tak pro zaměstnance nedílnou součástí pro zlepšování procesů (Kaplan, Norton, 2000, str. 120).

### **Motivace**

Pro to, aby zaměstnanci po splnění dvou výše popsaných klíčových oblastí přispívali k úspěchu podniku, je zapotřebí, aby byli také správně motivováni a mohli například rozhodovat a jednat (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

## **1.4.5 Tvorba a implementace modelu BSC**

První model BSC v podniku by měl vzniknout systematickým procesem, který zajistí shodu a jasně definuje, jak poslání a strategii podniku sjednotit do jednotlivých cílů a měřítek. Úspěch BSC závisí na aktivní účasti celého týmu vrcholových manažerů. Je třeba pamatovat na to, že bez této spolupráce nelze dosáhnout významných změn v řízení podniku (Kaplan, Norton, 2000, str. 248).

Je také vhodné zmínit, že konečný efekt BSC závisí mimo jiné také na kvalitě implementace tohoto modelu. Je třeba počítat s tím, že kdo uvažuje o zavedení BSC do podniku, bude muset změnit svůj systém řízení (Horváth & Partners, 2002, str. 56).

Praxí osvědčený koncept rozděluje implementaci do celkem pěti základních fází:

### **První fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

V první fázi je potřebné určit organizační jednotky podniku, pro které bude Balanced Scorecard vytvořena. Druhým klíčovým předpokladem pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard jsou pravidla, která se týkají efektivního řízení projektu. To zahrnuje organizaci, průběh,

komunikaci, standardizaci metod a identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Vzhledem k úzké spolupráci manažerů s různým zaměřením a úrovněmi řízení je profesionální projektový management velmi důležitý (Horváth & Partners, 2002, str. 57).

### **Druhá fáze:**

V druhé fázi je třeba si uvědomit, že BSC je konceptem především pro implementaci již existujících strategií, nikoliv nástrojem pro vytváření strategií nových. Je tak vhodné myslet i na to, že za pomoci BSC je možné realizovat i chybnou strategii. Důležité je rozlišovat mezi tvorbou a realizací strategie. BSC v této fázi vybírá základní cíle, ale nespécifikuje základní strategická zaměření, což musí být vyjasněno ve fázi tvorby strategie. Pokud chybí toto vyjasnění základních strategií, je třeba dopracovat jejich vývoj a teprve poté začít s tvorbou BSC (Horváth & Partners, 2002, str. 59-60).

### **Třetí fáze:**

Ve třetí fázi tvorby BSC pro konkrétní podnik či jeho obchodní jednotku je klíčovým krokem konkretizace strategických cílů.

V podniku následně probíhají níže zmíněné kroky:

- konkretizace strategických cílů
- propojení cílů prostřednictvím řetězců příčin a následků
- výběr měřítek
- stanovení cílových hodnot
- schválení strategických akcí

Tato fáze poskytuje strukturu, díky které je možno jednotně porozumět strategii, a zároveň slouží jako výchozí bod pro průběžné sledování jejího naplnění (Horváth & Partners, 2002, str. 60-62).

### **Čtvrtá fáze:**

Ve fázi roll-out BSC se postupy implementace rozšiřují na další organizační jednotky podniku (většinou z nadřazených do podřazených jednotek). Tato expanze přináší výhody v podobě jednotného pochopení strategie a možnosti sledování více míst současně. Tato fáze často vede ke zvýšení celkové kvality strategického řízení, a to zejména díky přenesení cílů a strategických akcí napříč jednotkami (Horváth & Partners, 2002, str. 63).

## **Pátá fáze:**

Pátá fáze Balanced Scorecard zajišťuje především trvalé naplnění strategie podniku a flexibilní adaptaci společnosti daným strategiím. BSC se tak musí propojit s manažerskými systémy a kontrolou sledování strategických akcí a cílů. Integruje se do strategického plánování, reportingu a řízení lidských zdrojů. Po dokončení této fáze Balanced Scorecard přechází z měřicího nástroje na řídicí koncepci (Horváth & Partners, 2002, str. 63-65).

## **1.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy**

*„Cílem finančních analýz je posouzení výkonnosti (v minulosti a příp. i odhad budoucnosti) konkurenčních firem, jejich finanční stability, potenciálu rozvoje apod.“* (Fotr, Vacík, Špaček, Hájek, 2012, s. 305)

### **1.5.1 Ukazatelé likvidity**

Ukazatele likvidity dávají do poměru to, čím je možné platit, s tím, co je potřeba platit. Likvidita tedy vyjadřuje platební schopnost závazků daného podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31).

#### **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity vypočteme jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel nám udává, kolikrát jsou pokryty krátkodobé cizí zdroje podniku oběžnými aktivy. Jinými slovy se jedná o číslo, které udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit jeho věřitele v případě, že by v daném okamžiku přeměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Tento ukazatel je poměrně citlivý na velikost jednotlivých položek spadajících do oběžných aktiv nebo například na jejich likvidnost či strukturu. Důležité je poté myslet také na realistické ocenění zásob (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31).

V rámci realistického vyobrazení skutečnosti se doporučuje od oběžných aktiv odečíst neprodejný zásoby (Knápková, 2017, s. 94).

Ideální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 (Kocmanová, 2013, s. 38).

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

**Vzorec č. 1: Běžná likvidita**  
(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2012, s. 31)

## **Pohotová likvidita**

Jedná se o upravený ukazatel běžné likvidity. Od oběžných aktiv jsou pro reálnější zobrazení případné nelikvidity podniku odečteny zásoby. Podnik totiž upřednostní většinou rychlejší zpeněžení krátkodobých pohledávek před zpeněžením zásob (které je mnohdy obtížné přeměnit na likvidnější aktiva). Při případném prodeji zásob také hrozí zastavení běžného výrobního cyklu. (Brabenec, 2022, s. 103)

Ideální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Hodnota rovna jedné značí, že by podnik měl být schopen hradit své krátkodobé závazky i bez prodeje zásob (Kocmanová, 2013, s. 39).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobá aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **Vzorec č. 2: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Brabenec, 2022, s. 103)

## **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel dává do poměru nejlikvidnější části oběžných aktiv a krátkodobé závazky podniku (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 135).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

## **1.5.2 Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti pomáhají odhalit výši rizika, kterého podnik při daném rozvržení vlastních a cizích zdrojů, dosahuje. Zjišťujeme tak, jakým způsobem a rozsahem podnik financuje svá aktiva (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28).

### **Celková zadluženost**

Z pohledu finančního řízení podniku se jedná o další důležitý ukazatel, jelikož se o sledované hodnoty zajímá samotný vlastník, management ale i externí stakeholdeři (investoři, dodavatelé, věřitelé a podobně) (Kocmanová, 2013, s. 39).

Ukazatel celkové zadluženosti bývá často nazýván také jako „ukazatel věřitelského rizika“. Obecně lze prohlásit, že čím vyšších hodnot celková zadluženost dosahuje, tím vyšší je riziko pro aktuální a potenciální věřitele. Na druhou stranu může u finančně stabilní společnosti

dočasné navýšení zadluženosti přinést navýšení celkové rentability vložených prostředků. Výpočet ukazatele je možno pozorovat na následujícím vzorci (Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 4: Celková zadluženost**  
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva daného podniku. Vhledem k tomu, že součet vlastního a cizího kapitálu vyjadřuje celkové zdroje neboli celková aktiva podniku, jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 143).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 5: Koeficient samofinancování**  
(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 143)

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Jinými slovy by se dalo říct, že se jedná o takzvaný „bezpečnostní polštář pro věřitele“. V zahraničí je doporučován minimálně trojnásobek (po zaplacení úroků za cizí kapitál by měl zůstat stále dostatečný efekt pro akcionáře podniku). Dostane-li se podnik do stavu, kdy není ze zisku schopen splácet úrokové platby, může se jednat o signalizaci blížícího se úpadku (Růčková, 2019, s. 69).

Ukazatel úrokového krytí je aktuálně poměrně sledovaným a respektovaným ukazatelem (Kalouda, 2015, s. 61).

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

**Vzorec č. 6: Úrokové krytí**  
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 69)

### **1.5.3 Ukazatelé aktivity**

Na základě ukazatelů aktivity lze posoudit, zda velikost aktiv odpovídá ekonomickým aktivitám podniku. Měří schopnost podniku využívat do něj vložené prostředky (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33).



## Obrat aktiv

Obrat aktiv nám ukazuje, jak efektivně společnost využívá svůj majetek. Vyšší hodnota je obvykle pro podnik výhodná. Nižší hodnota může naznačovat neefektivní využití majetku nebo investice do budoucnosti, které zatím nepřinášejí očekávané výsledky. Všeobecně by hodnota obratu aktiv měla dosahovat minimálně hodnoty 1 (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33).

Jak vyplývá ze samotného vzorce, obrat aktiv vyjadřuje celkový počet obrátek aktiv za sledovaný rok (Scholleová, 2017, s. 180).

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

**Vzorec č. 7: Obrat aktiv**  
(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2012, s. 33)

## Doba obratu zásob

Jedná se o počet dní, po dobu jejichž trvání jsou oběžná aktiva podniku vázána v podobě zásob. Jelikož se zásoby dělí na zásoby nakupované a zásoby vlastní výroby (nedokončená výroba a hotové výrobky), lze vypočítat dobu obratu i samostatně pro jednotlivé dílčí formy zásob (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 153).

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

**Vzorec č. 8: Doba obratu zásob**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 153).

## Doba obratu pohledávek

Hodnota ukazatele doby obratu pohledávek vypovídá o počtu dní, které jsou potřeba k přeměně pohledávek na peněžní prostředky. Jinými slovy by se dalo říct, že jde o průměrnou dobu ve dnech, za niž byly pohledávky podniku uhrazeny (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 155).

Především u menších podniků je důležité tento ukazatel pečlivě sledovat, jelikož při vyšších hodnotách ukazatele může podniku hrozit druhotná platební neschopnost (Růčková, 2019, s. 70).

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

**Vzorec č. 9: Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 155)

## **Doba obratu závazků**

Jedná se o podobný ukazatel jako výše popsaná doba obratu pohledávek. Rozdíl je v tom, že se neměří pohledávky, ale závazky. Jedná se tedy o průměrnou dobu (která je uvedena ve dnech), za jakou je podnik z dosahovaných tržeb hradit závazky (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 156).

Obecně by se dalo prohlásit, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Vzhledem k povaze ukazatele se jedná o důležitý údaj o zkoumaném podniku pro stávající či potenciální věřitele (Růčková, 2019, s. 70).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} \times 360$$

**Vzorec č. 10: Doba obratu závazků**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 156)

## **1.5.4 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability vyjádřené v procentech ukazují, jak velký zisk lze očekávat za pomoci vloženého kapitálu. Čím vyšší rentabilita je, tím úspěšněji podnik spravuje svůj majetek a vstupní kapitál (Scholleová, 2017, s. 177).

Za využití ukazatelů rentability je možno změřit míru zisku podniku. Tyto ukazatele se dají běžně využít při mezipodnikovém srovnání výkonnosti či pro srovnání v čase (Pavelková, Knápková, 2012, s. 23).

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

Tento ukazatel se zaměřuje především na vlastníky podniku, jelikož je se ziskem porovnáván pouze vlastní kapitál podniku. Zisk je nejčastěji uvažován na úrovni zisku před zdaněním (EAT), jelikož se jedná o konečný efekt, který vlastníkům přináší (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 122).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

**Vzorec č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 122)

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

Rentabilita tržeb popisuje ziskovou marži podniku. Pro výpočet se ve jmenovateli nejčastěji využívá zisk po zdanění (EBIT) z důvodu, aby nedocházelo ke zkreslení v případě srovnávání

podniků s různou mírou zdanění či kapitálovou strukturou. Pokud budeme tento ukazatel sledovat v čase, měl by ideálně vykazovat rostoucí trend (Pavelková, Knápková, 2012, s. 23).

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

**Vzorec č. 12: Rentabilita tržeb**  
(Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 82)

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

Tento důležitý ukazatel rentability měří produkční sílu podniku. Jak vyplývá ze samotného vzorce pro určení ROA, při výpočtu efektivity vloženého kapitálu do podniku nerozlišuje to, zda jde o kapitál vlastní či cizí (Pavelková, Knápková, 2012, s. 24).

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

**Vzorec č. 13: Rentabilita celkových aktiv**  
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

## **1.6 Strategická analýza**

Vzhledem k tomu, že podnik neexistuje odděleně od vnější reality, je zapotřebí zaměřit se také na strategickou analýzu nejen vnitřního, ale i vnějšího prostředí (Charvát, 2006, str. 60).

Strategická analýza je proces, jehož prostřednictvím podnik zkoumá a hodnotí faktory ve svém vnitřním a vnějším okolí, které mohou ovlivnit jeho dlouhodobý úspěch. Tato analýza v sobě zahrnuje studium odvětví, konkurence, trhu a mnoha dalších vnějších podmínek. Cílem je identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou nastat. Na základě této identifikace je pak vhodné formulovat strategii pro dosažení výhody před naší konkurencí (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 8-9)

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“*  
(Sedláčková, Buchta, 2006, str. 9).

V rámci strategické analýzy budou probrány přístupy k analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

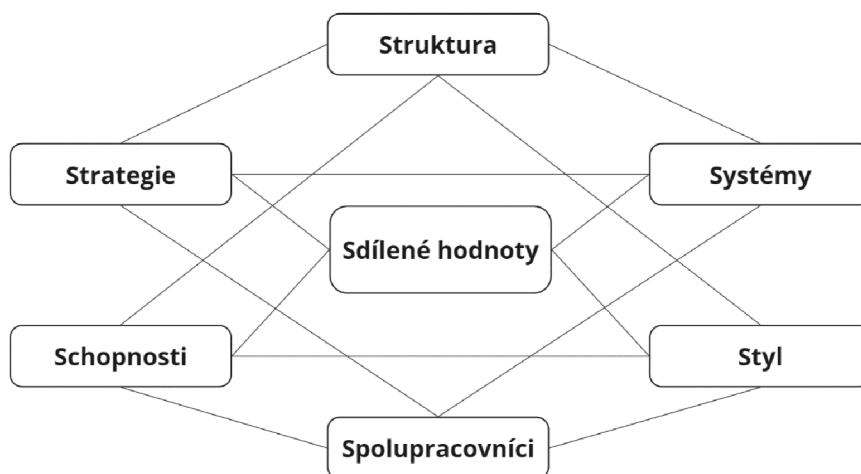
### 1.6.1 McKinseyho metoda 7S

Tato metoda analýzy vnitřního prostředí podniku byla vytvořena pracovníky konzultační firmy McKinsey. Za jejím zrodem stála snaha o to, aby manažeři lépe porozuměli složitostem, které se pojí s organizačními změnami (Mallya, 2006, str. 73).

Při implementaci složitých změn je dle tohoto modelu třeba brát v potaz celkem sedm níže popsaných faktorů, aby mohla změna úspěšně proběhnout. Jedná se o postup, který je doporučen pro podniky všech velikostí. (Mallya, 2006, str. 73).

Jedná se o následující faktory:

- Strategy (Strategie)
- Structure (Struktura)
- Systems (Systémy)
- Style (Styl práce vedení)
- Staff (Spolupracovníci-personál)
- Skills (Schopnosti)
- Shared values (Sdílené hodnoty) (Mallya, 2006, str. 73).



**Obrázek č. 5: Model 7S firmy McKinsey**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2006, str. 73)

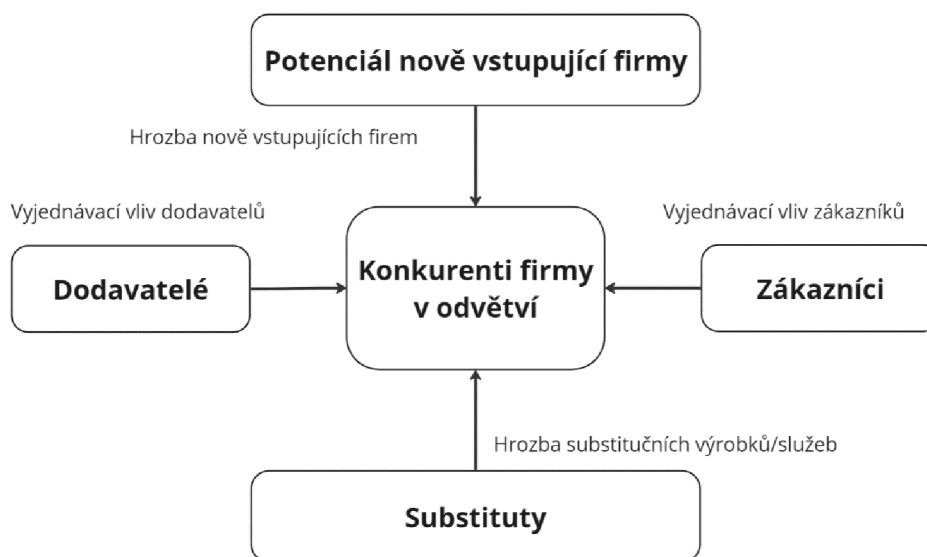
Jak je možno pozorovat na obrázku výše, jednotlivé faktory jsou vzájemně provázány a je tedy třeba dávat pozor na každý z nich. Při nedostatečné pozornosti na jeden faktor, může dojít ke zhroucení všech ostatních. Důležité je také připomenout, že každý z faktorů má jinou důležitost a význam (Mallya, 2006, str. 73).

### 1.6.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera tvrdí, že konkurenceschopnost v průmyslu závisí na pěti klíčových faktorech konkurenční síly. Kombinovaný efekt těchto sil má důsledek na celkový zisk, který podnik v daném odvětví generuje (Mikoláš, 2005, str. 69).

Podnik vyhodnocuje, jaký efekt mají tyto jednotlivé síly na jeho činnost. Zároveň také vymýšlí strategii, jak se vůči těmto faktorům bránit (Jakubíková, 2013, str. 104).

Jednotlivé klíčové faktory je možno pozorovat na obrázku níže.



**Obrázek č. 6: Porterova teorie konkurence**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, str. 103).

#### Hrozba nově vstupujících firem

Nové firmy vstupují na trh v případě, kdy stávající výrobci dosahují snadných a atraktivních výnosů a vstup na trh je relativně jednoduchý. Rychlost vstupu nových podniků je ovlivněna především strategickými a strukturálními bariérami.

Strategické bariéry představují snahy stávajících hráčů o nevýhodnost trhu pro nové konkurenty, například prostřednictvím cenových válek nebo nasazením nových technologií.

Strukturální bariéry omezují nové firmy například v oblasti výrobní kapacity, kterou by potřebovali pro dosažení konkurence schopné nákladové ceny, zkušeností a distribučních kanálů (které nemají) či nezbytných investic.

Čím větší tyto bariéry vstupu do daného odvětví jsou, tím méně nových konkurentů podnik bude mít (Mikoláš, 2005, str. 69-70).

### **Vyjednávací vliv zákazníků**

Síla, jakou vůči podniku zákazníci mají, závisí na několika faktorech. Prvním z faktorů může být počet zákazníků. Tlak na podnik může růst z jejich strany v případech, kdy je počet zákazníků malý a jsou schopni domluvit se na jednotě ve vyjednávání, nebo v situaci, kdy je jejich množství nízké, ale mají velké odběry.

Nastane-li situace, kdy zákazník nemá moc možností, kde daný produkt nakoupit, klesá jeho vyjednávací síla. Pokud má však více možností, jeho síla naopak zase roste. Je potřeba sledovat také kvalitu poskytovaných výrobků, jelikož pro zákazníka orientovaného na kvalitu, vyhraje podnik, který nabízí toto měřítko na nejvyšší úrovni (Mikoláš, 2005, str. 70).

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Veškeré zmíněné vlivy u skupiny zákazníků platí také u vyjednávací síly dodavatelů, kteří mají však oproti zákazníkům tu výhodu, že mají větší vliv na určování podmínek pro odběratele (Mikoláš, 2005, str. 70).

### **Hrozba substitučních výrobků/služeb**

Pro současné výrobce představují substituty významné riziko, zejména v situaci, kdy alternativní produkt nabízí výhody jak z hlediska ceny, tak i kvality ve srovnání s produktem stávajícího výrobce (Mikoláš, 2005, str. 70).

### **1.6.3 PESTLE analýza**

Jedná se o analýzu užívanou pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku. Zkoumají se faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit aktivitu podniku (Jakubíková, 2013, str. 100).

Tato analýza může být nazývána také analýzou PEST, SLEPT a podobně. Jde o různé variace, kde se přidávají či odebírají zkoumaná prostředí (v závislosti na zkoumaných prostředích je také měněn název analýzy) (Váchal, Vochozka, 2013, str. 97).

### **Politické prostředí**

Do politického prostředí můžeme zařadit typ a stabilitu vlády, svobodu tisku, regulace, celkovou stabilitu politického prostředí či úroveň byrokracie a případnou korupci (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 10). Vhodné je myslet také na to, jaké má daný stát politické vztahy s ostatními zeměmi. Pokud jsou výše uvedené faktory stabilní a příznivé, je pravděpodobné, že bude tento fakt motivovat investory více než politické prostředí nestabilní (Machková, Machek 2021, s. 28).

### **Ekonomické prostředí**

Mezi ekonomické faktory zkoumané ekonomiky státu lze zařadit například makroekonomické ukazatele, jako je inflace, vývojový trend HDP, nezaměstnanost, vývoj cen energií či konkurenceschopnost ekonomiky (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 10-11).

### **Sociální prostředí**

V první řadě je vhodné uvést, že by v ideálním případě činnost podniku měla být užitečná jak pro podnik samotný, tak celkově pro společnost. V reálném životě se však spíše hledá balanc mezi ekonomickým přínosem a sociální odpovědností podniku (Synek, Kislíngrová, 2010, str. 16). V rámci sociálního prostředí je třeba počítat také s tím, že různorodá kultura může mít zásadní vliv na rozhodování spotřebitele na daném trhu. V rámci různých sociálních prostředí může docházet také ke změně priorit a potřeb jedinců (Machková, 2015, s. 31-33).

### **Technologické prostředí**

Jedná se především o využívání technologií v rámci podniku. Může se jednat o využití vědy, informačních technologií, komunikační technologie a podobně (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 14).

Změny v technologickém prostředí jsou považovány za jeden z hlavních faktorů dlouhodobého hospodářského růstu (Ortiz, Tajés, 2009, str. 231).

### **Legislativní prostředí**

Legislativní prostředí ovlivňuje činnosti podniku především na základě právních předpisů, nařízení či vyhlášek, které jsou stanovené a vynucované daným státem, kde podnik působí (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 10-11).

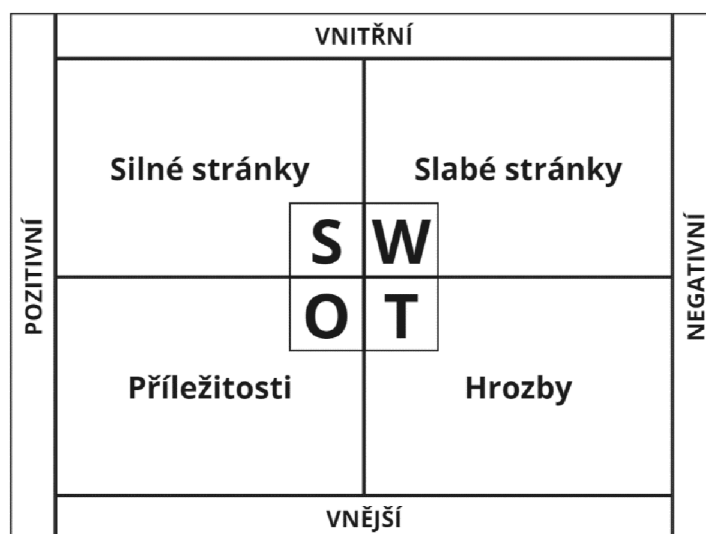
## Ekologické prostředí

Jedná se o oblast, kterou je třeba v posledních letech důkladně sledovat. Zavádění ekologických postupů s sebou však často přináší také řadu bariér, jako je například vyšší ekonomická zátěž způsobená větší ekologizací technologií. Můžeme sem zařadit například výrobu ekologicky nezávadných produktů, recyklaci obalového materiálu, hlučnost výroby či produkci nebezpečných látek, které mohou znečistit vodu či ovzduší (Synek, Kislingerová, 2010, str. 19).

### 1.6.4 SWOT analýza

V této analýze se spojují analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku do jednoduché matice, která obsahuje silné a slabé stránky. Na druhou stranu jsou zde sledovány příležitosti, ale i hrozby, kterým podnik čelí (Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 15).

V rámci analýzy je vhodné si uvědomit, že určité strategie v ní obsažené mohou mít větší váhu a celkový dopad než strategie jiné. To samé platí také pro hrozby, slabé stránky a podobně. Mělo by se tedy myslet na důležitost tvorby adekvátního závěru a soustředit se především na klíčové oblasti (Váchal, Vochozka, 2013, str. 432-433).



Obrázek č. 7: Podstata SWOT analýzy  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 15)

## 1.7 Zhodnocení teoretické části

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na představení základních pojmů, které se týkají výkonnosti podniku. Následně byly uvedeny základní modely určené pro měření výkonnosti podniku. Mezi nimi také model BSC, který byl následně blíže popsán včetně jeho jednotlivých perspektiv. Popsal jsem vybrané ukazatele finanční analýzy, jednotlivé analýzy v rámci strategické analýzy podniku. Teoretickou část diplomové práce završuje popis SWOT analýzy.



## 2 Analýza současného stavu

V rámci této kapitoly se zaměřím na krátké představení společnosti, uvedu předmět podnikání, zmíním se o historickém pozadí, ale také o současném stavu. Dále zde bude uvedena organizační struktura podniku a hlavní konkurenti, trhy a zákazníci podniku. Následně budou provedeny strategické analýzy, které budou zahrnovat McKinseyho metodu 7S, Porterovu analýzu konkurenčních sil a PESTLE analýzu. Z výše zmíněných analýz bude vycházet SWOT analýza, která tuto kapitolu společně s krátkým závěrem zakončí.

### 2.1 Základní charakteristika společnosti

Analyzovaným podnikem v této práci je SEEIF Ceramic, a.s. (dále jen „podnik“ nebo „společnost“).



**Obrázek č. 8: Logo podniku**  
(Zdroj: SEEIF Ceramic, 2014)

Datum vzniku a zápisu společnosti: 14. října 2008

Obchodní název: SEEIF Ceramic, a.s.

Sídlo společnosti: Spešovská 243, 679 02 Rájec-Jestřebí

Identifikační číslo: 283 07 372

Právní forma: Akciová společnost

Spisová značka: B 5701 vedená u Krajského soudu v Brně

NACE: 23.20 - Výroba žárovzdorných výrobků

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické; zámečnictví, nástrojářství; provozování dráhy a drážní dopravy na vlečce za účelem neveřejné přepravy věcí (Justice, ©2007-2024)

## Výrobní portfolio

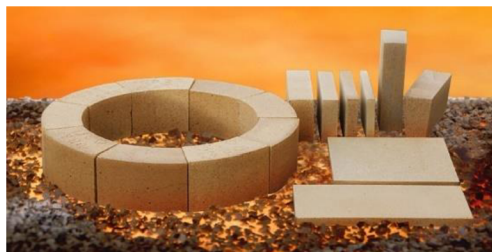
Podnik SEEIF Ceramic a.s. se specializuje především na produkci a distribuci tradičních žáruvzdorných výrobků a keramických materiálů, jako jsou například ucpávkové hmoty, vysocehlinité soustavy pro odlévání ingotů, šamotové tvarovky, vyzdívky krbů a podobně. Výrobky jsou využívány a vyráběny především pro potřeby oceláren a sléváren či energetických, keramických, sklářských a chemických podniků. Podnik také poskytuje služby v oblasti poradenství ohledně následného použití u zákazníka (SEEIF Ceramic, 2024).

Níže je možné pozorovat zjednodušený výčet základního výrobního portfolia podniku.

- **Slévárenský průmysl**
    - Tvarovky licí soustavy
    - Šamotové a vysocehlinité tvarovky
  - **Ocelářenský průmysl**
    - Tvarovky licí soustavy
    - Dusací hmoty
  - **Hutní průmysl**
    - Ucpávkové hmoty pro vysoké pece
    - Žáruvzdorné hmoty
  - **Grafitové a SiC keramické výrobky**
    - Grafitové zátky a výlevky
    - Monoblokové zátky
    - Žáruvzdorné příslušenství pro slévárny
  - **Kamnářský šamot**
    - Šamotové tvarovky
    - Žáruvzdorné malty a tmely
    - Komínový tahový systém
  - **Ostatní**
    - Lehčené šamotové výrobky
    - Netvarové žáruvzdorné výrobky
    - Keramické topné elementy
- (SEEIF Ceramic, 2024)



**Obrázek č. 9: Keramický licí systém**  
(Zdroj: SEEIF Ceramic, 2024)



**Obrázek č. 10: Žáruvzdorné konstrukční tvarovky**  
(Zdroj: SEEIF Ceramic, 2024)

## Historie podniku

*„Akciová společnost SEEIF Ceramic vznikla v roce 2009 sloučením tří významných producentů žárovzdorných materiálů v České republice – společnosti Moravské keramické závody (MKZ) Rájec-Jestřebí se společností KERAVIT Ostrava-Vítkovice a společností REFRAMO Kadaň. Historie a tradice výroby žárovzdorných výrobků v akciové společnosti sahá až k roku 1831“ (SEEIF Ceramic, 2024).*

V aktuální době podnik disponuje celkem třemi výrobními závody, z nichž dva se nachází v Rájci-Jestřebí, jeden pak v Ostravě.

- ZÁVOD 1 Rájec-Jestřebí
  - Tento závod se nachází v Rájci-Jestřebí a má bohatou historii sahající až do roku 1908, kdy byl původně vybudován jako cihelna. V roce 1911 proběhla přestavba, při které byla změněna jeho funkce z cihelny na výrobu šamotových licích výrobků pro slévárny. Jsou zde také produkovány šamotové tvarovky či kamnářský a stavební šamot určený pro konstrukční i nekonstrukční vyzdívky krbů či kamen (SEEIF Ceramic, 2024).
- ZÁVOD 2 Rájec-Jestřebí
  - V oblasti ucpávkových hmot historie závodu sahá do roku 1978, kdy v Rájci-Jestřebí začala výroba ucpávkových hmot spojených jílem a vodou. V roce 1986 byla zahájena výstavba nového závodu pro vývoj a výrobu žlabových a bezvodých ucpávkových hmot, který od roku 1989 dodává tyto produkty pro celou střední Evropu. Závod je aktuálně specializován především na výrobu ucpávkových hmot pro vysoké pece a disponuje plně automatickou výrobní linkou, vlastní laboratoří či vývojovým centrem (SEEIF Ceramic, 2024).
- ZÁVOD 3 Ostrava
  - Sídlo závodu je v Ostravě-Vítkovicích. Jeho předchůdcem byla od roku 1831 Šamotárna v tehdejší Rudolfově huti, nyní Vítkovice Holding, a.s. Od svého založení se specializuje na dodávky pro metalurgické a ocelářské provozy Vítkovických železáren, především šamotových licích tvarovek. V rámci Ostravského závodu jsou produkovány především vysocoehlinité soustavy určené pro odlévání ingotů. Tento závod je evropským leaderem v dané oblasti. (SEEIF Ceramic, 2024).

## 2.2 Analýza finančních ukazatelů

V rámci této podkapitoly bude provedena analýza vybraných ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a vývoje výsledku hospodaření. Pro účely zjednodušené finanční analýzy byly vybrány tyto ukazatele především proto, že se jedná o důležité informace, které management sleduje. Vstupní data pro tuto analýzu pochází z výročních zpráv analyzovaného podniku, konkrétně pak z účetních výkazů za sledované období 2018 až 2022.

### 2.2.1 Ukazatele likvidity

Následující tabulka číslo 1 vyobrazuje vypočtené hodnoty pro poměrové ukazatele likvidity. Konkrétně se jedná o ukazatele likvidity běžné, pohotové a okamžité.

**Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity**

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018–2022)

Ukazatele likvidity	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,53	1,49	1,33	1,42	1,95
Pohotová likvidita	0,92	0,88	0,77	0,88	1,17
Okamžitá likvidita	0,09	0,19	0,24	0,10	0,21

#### **Běžná likvidita**

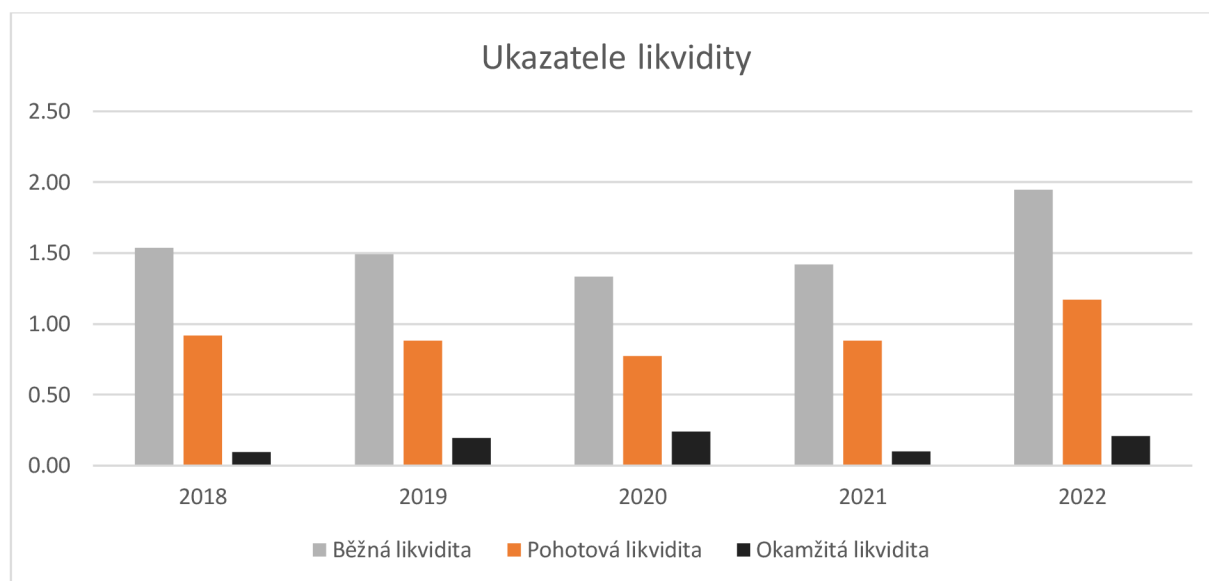
Běžná likvidita podniku SEEIF Ceramic, a.s. vykazuje během sledovaného období poměrně konstantní hodnoty. Tento vývoj je možné pozorovat v tabulce č. 1. Hodnota běžné likvidity začala na hodnotě 1,53 v roce 2018, což odpovídalo doporučeným standardům. Postupný pokles v následujících letech až na hodnotu 1,33 v roce 2020 naznačoval sníženou schopnost podniku pokrýt krátkodobé závazky. V roce 2021 došlo k mírnému zlepšení (1,42), ale v roce 2022 následoval poměrně výrazný skok na hodnotu 1,95. Tento posun zpět do rozmezí doporučených hodnot lze považovat za úspěch. Podnik se tak stává více likvidním a tím pádem i odvrací riziko nemožnosti splácet své dluhy.

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita zkoumaného podniku vykazuje v průběhu sledovaného období podobný vývoj jako běžná likvidita. V roce 2018 nabývala hodnoty 0,92, v roce 2020 postupně klesla na 0,77 a následně se v roce 2022 výrazně zvýšila na 1,17. Tato hodnota přesahuje doporučené standardy 1 až 1,5, což naznačuje výrazné zlepšení schopnosti rychle pokrýt krátkodobé závazky. Opět, jako v případě běžné likvidity, lze na základě zjištění vývoje ukazatele konstatovat, že rok 2022 je z pohledu tohoto ukazatele úspěšným.

## Okamžitá likvidita

Po počáteční nízké hodnotě 0,09 v roce 2018 došlo k postupnému zlepšení ukazatele okamžité likvidity až na 0,24 v roce 2020. V roce 2021 následoval pokles na 0,10, ale v roce 2022 opět došlo k nárůstu na 0,21. Podnik se v rámci okamžité likvidity, jejíž hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 1, pohybuje spíše na spodní hranici literaturou doporučovaných hodnot. V rámci meziročního srovnání jde však v posledním sledovaném roce vývoj správným směrem k doporučeným hodnotám.



**Graf č. 1: Ukazatele likvidity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.2.2 Ukazatele zadluženosti

V následující tabulce číslo 2 je možné pozorovat vypočtené ukazatele zadluženosti.

**Tabulka č. 2: Ukazatele zadluženosti**

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018–2022)

Ukazatele zadluženosti	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	0,48	0,44	0,49	0,49	0,36
Míra zadluženosti	0,94	0,79	0,97	0,99	0,57
Koef. Samofinancování	0,52	0,55	0,51	0,50	0,63
Ukazatel úrokového krytí	2,90	-2,25	-11,02	3,09	10,72

### Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti se v průběhu všech sledovaných let pohybuje v rozmezí obvykle doporučovaných hodnot 30–60 %. Během analyzovaného období se tento ukazatel stabilně drží okolo hranice 50 % a má jen minimální výkyvy. Větší odchylku od hranice 50 % je možné pozorovat v posledním sledovaném roce 2022. Zde klesla hodnota ukazatele na 36 %.

### **Míra zadluženosti**

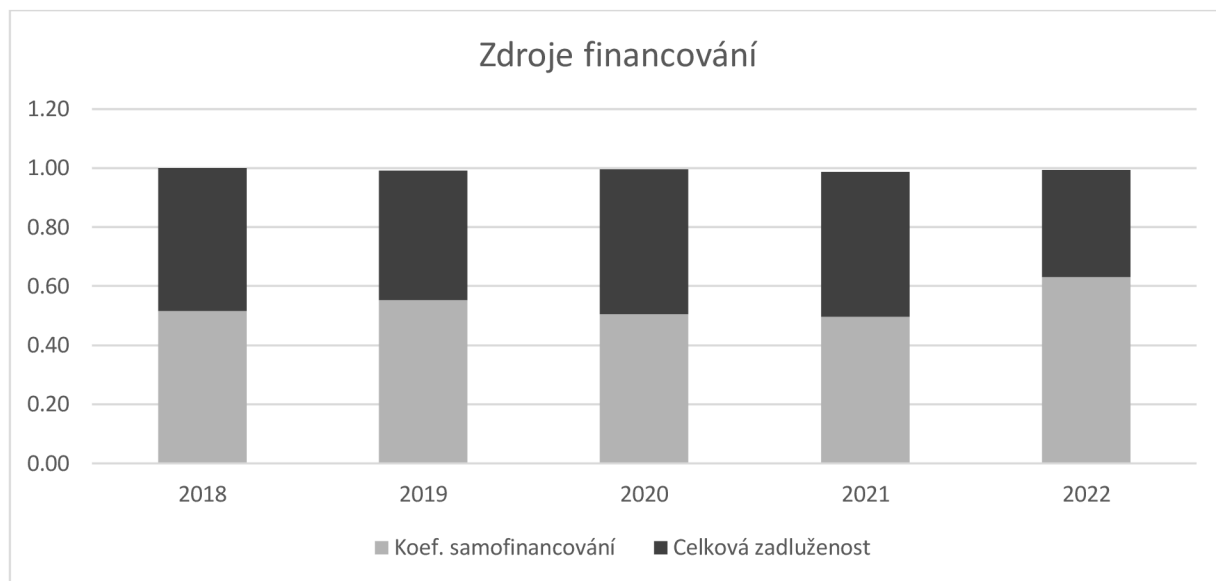
V roce 2018 nabývala míra zadluženosti vysokých hodnot, konkrétně pak 0,94, což naznačuje silnou závislost na cizích zdrojích. Následně v roce 2019 došlo k poklesu na 0,79, což značí snížení podílu cizích zdrojů na vlastním kapitálu. V roce 2020 se míra zadluženosti opět zvýšila a dostala se nad původní hodnoty. Rok 2021 vykazuje nejvyšší hodnotu ukazatele za sledované období. Konkrétně se hodnota blíží jedné (přesněji pak 0,99). Tato skutečnost značí, že podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů si je téměř roven. V roce 2022 míra zadluženosti podniku výrazně klesla na hodnotu 0,57, což potvrzuje snahu o omezení závislosti na cizím financování a posílení celkové finanční stability. V roce 2020 došlo ke strategickému navýšení cizích zdrojů v rámci zvládnutí pandemie. Tyto půjčky se společnosti, jak vyplívá z účetních dokladů, podařilo splácet.

### **Koeficient samofinancování**

Vzhledem k tomu, že se jedná o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, můžeme větší výkyv sledovat opět pouze v roce 2022. Zde si můžeme všimnout, že podnik zvýšil poměr mezi cizím a vlastním kapitálem na 63 %.

### **Ukazatel úrokového krytí**

V roce 2018 bylo úrokové krytí příznivé s hodnotou 2,90, což značí, že hrubý zisk převyšoval nákladové úroky. Následně v roce 2019 a 2020 došlo k nepříznivým změnám, kdy ukazatel klesl na záporné hodnoty -2,25 a -11,02, což značí potíže s krytím úrokových nákladů. V roce 2021 a 2022 se situace zlepšila s výrazným růstem ukazatele úrokového krytí na hodnoty 3,09 a 10,72, díky čemuž lze předpokládat lepší schopnost podniku zvládat své finanční závazky v těchto letech.



**Graf č. 2: Zdroje financování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.2.3 Ukazatele aktivity

Následující podkapitola se zabývá analýzou vybraných ukazatelů aktivity podniku.

#### Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018–2022)

Ukazatele aktivity	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	1,21	1,08	0,75	0,97	1,05
Doba obratu pohledávek (dny)	86,17	70,79	87,17	111,82	96,56
Doba obratu závazků (dny)	104,25	102,89	163,65	143,34	100,09
Doba obratu zásob (dny)	64,14	62,70	91,25	77,16	77,50

#### Obrat aktiv

Obrat aktiv nabývá v rámci sledovaného období hodnot pohybujících se kolem jedné. Nejnižší hodnotu zaznamenal rok 2020 s obratem aktiv 0,75. Nejvyšší pak přinesl rok 2018, kde se jednalo konkrétně o hodnotu 1,21. Lze konstatovat, že tento ukazatel až na rok 2020 vykazuje poměrně stabilní vývoj.

#### Doba obratu pohledávek

Jak je možno pozorovat v tabulce č. 3, doba obratu pohledávek u sledované společnosti dosahuje nejnižších hodnot v roce 2019, nejvyšších pak v roce 2021. Celkově lze konstatovat, že se podniku zásadním způsobem nedaří snižovat dobu obratu pohledávek. Je to způsobeno především povahou odběratelů, kteří mají vysokou vyjednávací sílu a po podniku dlouhé doby



splatnosti vyžadují. Při intenzivní snaze snížit dobu obratu pohledávek by se mohlo stát, že podnik přijde o své klíčové zákazníky, což si nemůže dovolit.

### **Doba obratu závazků**

Vzhledem k tomu, že výsledek ukazatele je vyobrazen ve dnech, je vhodné tyto ukazatele zaokrouhlovat na celé dny směrem nahoru. Během sledovaných pěti let podnik prošel jistými změnami v rámci sledovaného ukazatele doby obratu závazků. Po výchozí hodnotě 105 dní v roce 2018 došlo v roce 2020 k výraznému nárůstu na 164 dní, což naznačuje možný problém s likviditou. V následujících letech došlo k pozitivnímu vývoji s dobou obratu klesající na 144 dní v roce 2021 a výrazněji na 101 dní v roce 2022. Tento vývoj svědčí o zlepšené schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky, což je pro společnost žádoucí efekt.

### **Doba obratu zásob**

V rámci analýzy doby obratu zásob je možné pozorovat lehce rostoucí trend. V roce 2018 byla doba obratu zásob 65 dní, v následujícím roce lehce klesla o dva dny na 63 dní. Rok 2020 byl rokem, ve kterém tento ukazatel zaznamenal nejvyšší hodnoty ve sledovaném období. Skokově se jeho hodnota navýšila na 92 dní. Následující dva roky se nesly ve znamení snížení doby obratu zásob na hodnotu 78 dní jak v roce 2021, tak v roce 2022.

### **Rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek**

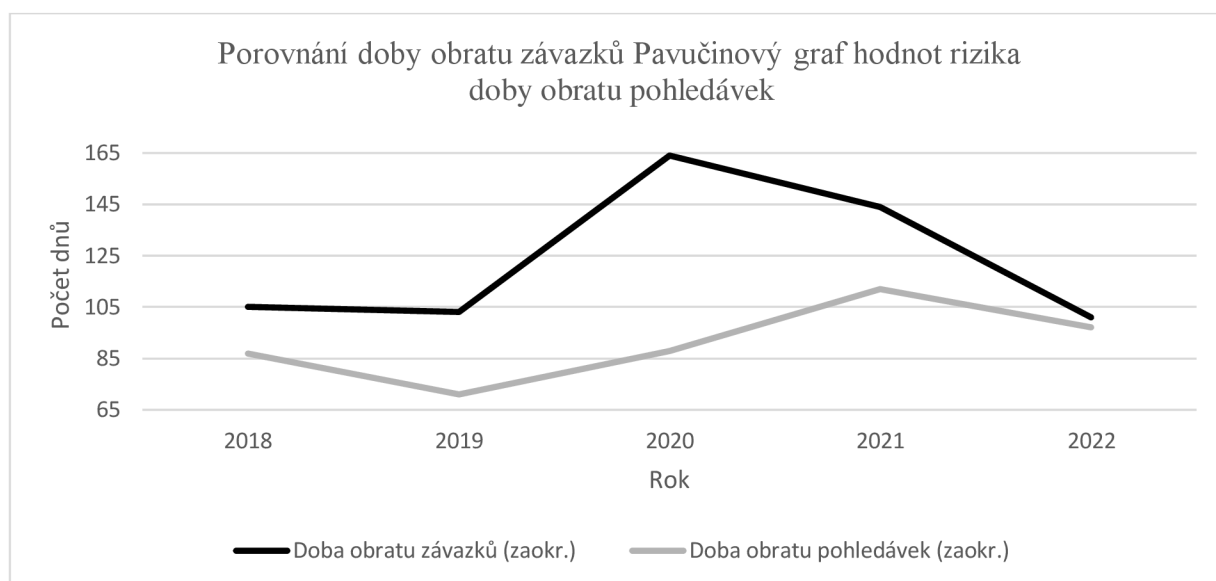
Pro lepší přehlednost údajů byla sestavena následující tabulka číslo 4.

**Tabulka č. 4: Rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek**  
(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018–2022)

Řádek č.	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
1	Doba obratu závazků (zaokr.)	105	103	164	144	101
2	Doba obratu pohledávek (zaokr.)	87	71	88	112	97
-	<b>Počet dnů (řádek č.1 – řádek č.2)</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>76</b>	<b>32</b>	<b>4</b>

Tabulka č. 4 vyobrazuje rozdíl počtu dní mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek. Toto číslo sleduji z důvodu, že by doba obratu závazků měla být obecně delší než doba obratu pohledávek (Růčková, 2019, s. 70). Tento předpoklad je ve všech sledovaných letech naplněn. Největší rezerva vznikla v roce 2019, konkrétně pak 76 dnů. Rok 2022 byl za sledované období pro společnost nejvíce kritickým, jelikož rozdíl činil pouhé 4 dny. Zde se podnik v rámci těchto ukazatelů blíží nejvíce k druhotné platební neschopnosti. Ta však nenastala.





**Graf č. 3: Porovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.2.4 Ukazatele rentability

Pro analýzu ukazatelů rentability jsem vytvořil přehlednou tabulku číslo 5, která se nachází níže a obsahuje výsledky mých výpočtů pro jednotlivé roky.

### Tabulka č. 5: Ukazatele rentability

(zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018–2022)

Ukazatele rentability	2018	2019	2020	2021	2022
ROS	0,02	-0,01	-0,06	0,01	0,06
ROE	0,02	-0,02	-0,12	0,05	0,15
ROA	0,02	-0,01	-0,05	0,01	0,06

### Rentabilita tržeb (ROS)

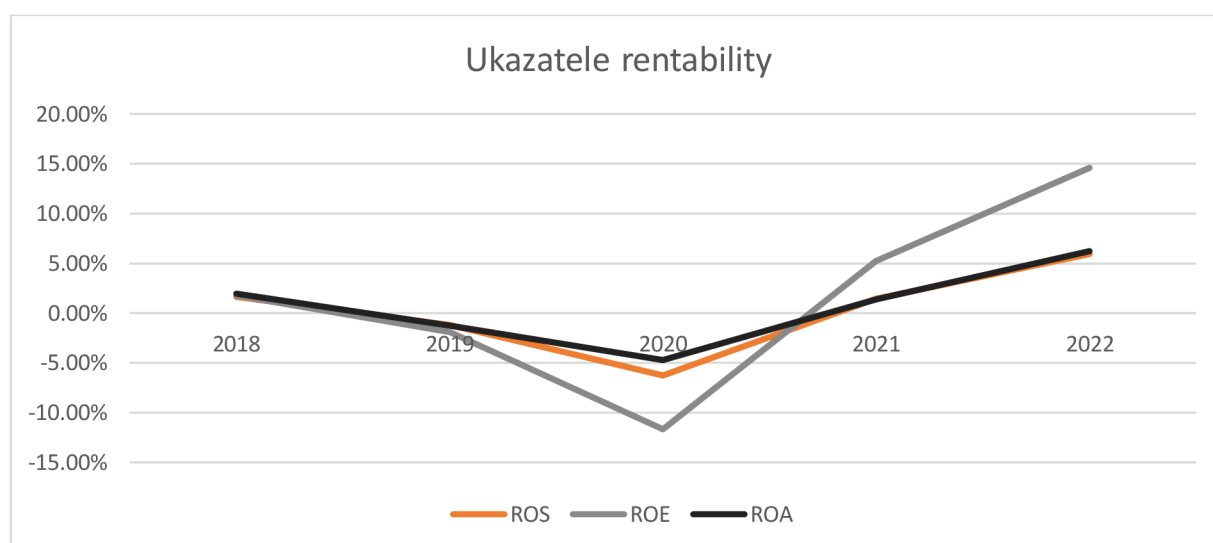
Během pětiletého období od roku 2018 do roku 2022 zaznamenal ukazatel ROS proměnlivý vývoj (viz. tabulka č. 5). Po pozitivní hodnotě 2 % v roce 2018 následoval v letech 2019 až 2020 pokles na záporné hodnoty. Ty značí, že má podnik ztrátu na tržbách. V roce 2022 došlo k výraznému zlepšení, kdy se ROS dostal na pozitivní hodnotu 6 %, což značí pozitivní změny v ziskovosti společnosti.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vypočtené hodnoty ROE zkoumaného podniku vykazují výrazné změny během sledovaného pětiletého období. Tyto změny jsou dány podobně jako u ukazatele ROS především záporným výsledkem hospodaření v letech 2019 a 2020. Zatímco v roce 2018 dosáhla hodnota ROE 2 %, následující léta (2019 a 2020) zaznamenala rentabilita vlastního kapitálu výrazné záporné hodnoty. V roce 2021 došlo ke zlepšení a ukazatel ROE se dostal na 5 %, což signalizuje návrat k ziskovosti. Rok 2022 přinesl dokonce hodnotu 15 %, což znamená pro podnik další zlepšení jeho rentability.

### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

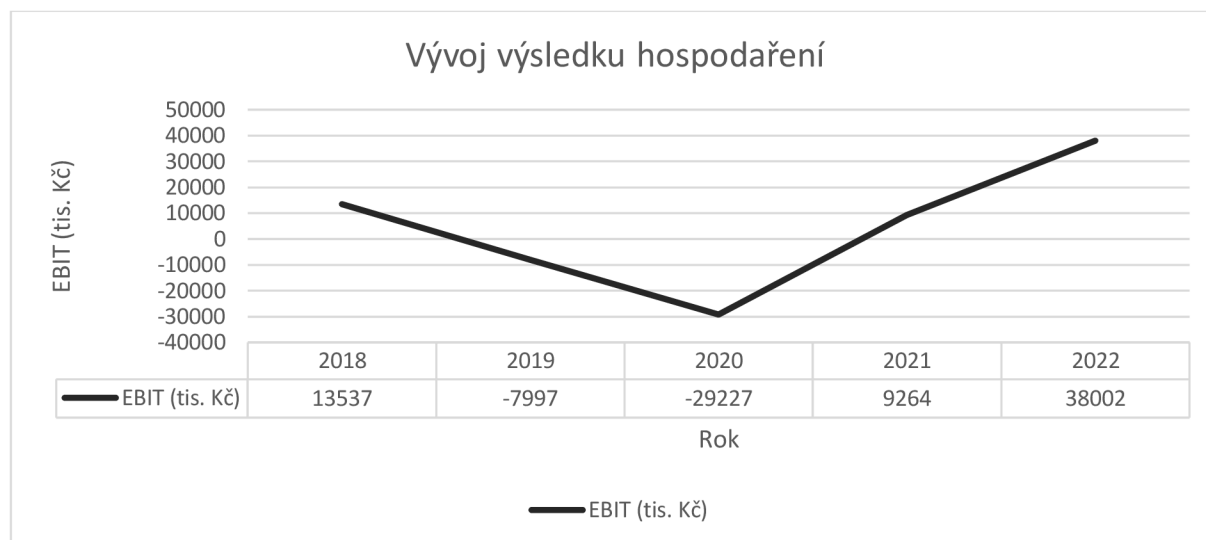
Ukazatel ROA vykazuje podobný trend jako ostatní ukazatele rentability. V roce 2018 dosáhl hodnoty 2 %. To znamená, že podnik vykazuje mírně pozitivní rentabilitu aktiv. V následujících letech byly hodnoty záporné, což je způsobeno především ztrátovým obdobím. V roce 2021 a 2022 se ROA zlepšilo a hodnoty ukazatele se navrátily do pozitivních čísel.



**Graf č. 4: Ukazatele rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Vývoj výsledku hospodaření

V rámci analýzy výsledku hospodaření se zaměřím především na provozní výsledek hospodaření (EBIT). Ten je možno pozorovat v průběhu sledovaných let na grafu číslo 5 níže.



**Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj výsledku hospodaření podniku v průběhu sledovaného období zaznamenal značné výkyvy. V roce 2018 byla hodnota EBIT v kladných číslech (konkrétně pak 15 537 tis. Kč). Následující dva roky však vykazují záporné hodnoty, které klesají v roce 2020 téměř ke ztrátě 30 milionů korun. V roce 2021 nastal obrat a EBIT se podařilo dostat opět do kladných hodnot. Tento trend pokračoval i v roce 2022, kdy podnik vykázal EBIT o rekordních hodnotách v rámci analyzovaného časového úseku. Jednalo se konkrétně o hodnotu lehce přes 38 000 tis. Kč.

## 2.3 Strategická analýza podniku

V této podkapitole provedu analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Strategickou analýzu vnitřního prostředí provedu za pomoci McKinseyho metody 7S, vnější pak s využitím Porterovy analýzy konkurenčních sil a PESTLE analýzy.

### 2.3.1 McKinseyho metoda 7S

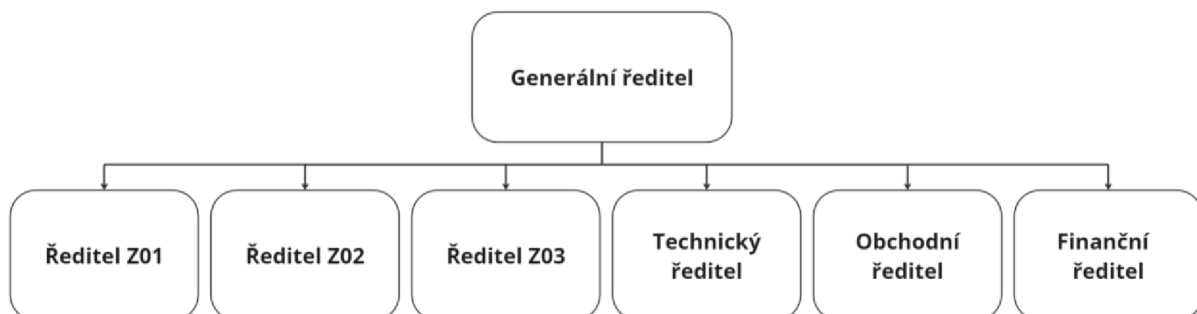
V rámci McKinseyho metody 7S provedu základní analýzu vnitřního prostředí zkoumaného podniku.

## Strategie

Hlavní strategií podniku je pokračování v zajištění stabilního chodu společnosti ve všech oblastech jejího působení jako v předešlých letech. Pokud jde o řízení v rámci strategie podniku, změny v ekonomickém prostředí, zejména pak v důsledku pandemie a geopolitických konfliktů, způsobují značné obtíže v plánování a vedou spíše k operativnímu řízení podniku namísto klasické dlouhodobé strategie. Prioritou se tak pro podnik stává operativní řízení, což omezuje schopnost podniku plánovat dlouhodobě. Klíčovým prvkem strategie se tak nejen v posledních letech stává optimalizace výrobních kapacit a celková optimalizace nákladů. Podnik se zároveň snaží reagovat na aktuální poptávku a vyhnout se nadměrným investicím do výrobních zařízení.

## Struktura

V čele podniku se nachází generální ředitel, kterému je podřízen ředitel finanční, obchodní, technický a následně ředitelé každého závodu (podnik má celkem tři výrobní závody). Organizační struktura se dále následně dělí pod tyto jednotlivé ředitele. Kompletní organizační struktura se nachází v přílohách, konkrétně jako příloha číslo 4. Na následujícím obrázku je možno pozorovat zjednodušenou organizační strukturu podniku.



**Obrázek č. 11: Zjednodušená organizační struktura podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku)

## Systemy

Podnik pro svoji činnost využívá různé informační systémy a nástroje. Mezi nejpoužívanější patří aplikace z balíčku Microsoft Office, který zahrnuje například MS Excel pro tvorbu tabulek různých finančních analýz a reportování, Word pro tvorbu dokumentací či Powerpoint pro prezentace. Jedná se o hojně využívané aplikace na různých úrovních managementu od nejvyššího až po technickohospodářské pracovníky. Hojně se také využívají PDF formáty, které s sebou nesou výhodu například při sdílení dokumentů. Zachovávají totiž formátování a vzhled dokumentu/prezentace/tabulky nezávisle na jiné platformě či zařízení. Jako hlavní program

podniku slouží informační ERP systém KARAT od společnosti KARAT Software a.s. V tomto programu jsou vyřizovány veškeré přijaté i odeslané faktury, objednávky, skladové zásoby, personalistika, mzdy a vše důležité, co se administrace v podniku týče. V rámci výroby podnik hojně využívá informační systém SATEC, který zajišťuje prostřednictvím tenzometrických snímačů operace spojené s přesným vážením a dávkováním. Podnik disponuje ze zákona také datovými schránkami.

### **Spolupracovníci**

V podniku bylo k 31. 12. 2022 celkem 334 pracovníků. Na dělnické pozici 272, v managementu 4 a celkem 58 technickohospodářských pracovníků. V rámci benefitů je možné vyzdvihnout například bonusy/prémie, příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravenky, dotované závodní stravování či dovolenou 5 týdnů. Podnik se aktivně snaží o stabilizaci oblasti pracovněprávních vztahů, konkrétně prostřednictvím snížení fluktuace, zlepšením firemní kultury a dalších personálních procesů, které s danou problematikou úzce souvisí. Podnik také aktivně usiluje o navyšování platů. Reaguje tak na růst životních nákladů zaměstnanců.

### **Schopnosti**

V rámci společnosti probíhají také různá školení zaměstnanců včetně BOZP, na kterou je kladen, nejen v rámci výrobního procesu, velký důraz. Zaměstnanci mají také možnost využít různé druhy vzdělávacích kurzů. Na tyto účely bylo například v roce 2022 vynaloženo 448,2 tis. Kč. K dispozici je po domluvě také rekreační zařízení podniku.

Společnost aktivně pokračuje ve spolupráci se středními a vysokými školami, jejichž studentům nabízí možnost získání výrobní praxe v jejich provozech. Cílem těchto aktivit je trvalá udržitelnost konkurenceschopnosti.

Společnost také finančně podporuje místní fotbalový klub v Rájci-Jestřebí, který od ní letos k Vánocům dostal dárek v podobě nových dresů.

### **Styl**

V podniku je využívána kombinace takzvaně autokratického a demokratického stylu řízení. Autokratický styl zajišťuje jasné vedení a rozhodování na vyšších úrovních managementu. Zde jsou zodpovědnosti a pravomoci jednotlivců předem pevně definovány. Tento styl je propojen také s demokratickými prvky řízení, což v praxi znamená, že si vrcholové vedení udržuje otevřenost k různým názorům či připomínkám ostatních zaměstnanců podniku. Pravidelné porady nejvyššího managementu se konají standardně jednou měsíčně. V rámci těchto porad

dochází k diskusi a konzultaci důležitých rozhodnutí či otázek, které se týkají hladkého chodu podniku. V rámci těchto porad má vrcholový management možnost probrat připomínky ze strany zaměstnanců nižších organizačních struktur.

### Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty lze zařadit snahu o poskytování kvalitních výrobků a služeb. Důležitou součástí je také týmová práce, na kterou podnik klade velký důraz. Ve společnosti je také sledováno šetrné nakládání s energiemi. Zbytečně se tak neotevírají vrata do vytápěných hal a podobně. V rámci energetických úspor se také nabízí možnost čerpání dotací z EU.

## 2.4 Porterova analýza konkurenčních sil

V rámci této analýzy se zaměřím na stávající konkurenci, potenciální konkurenci, zákazníky, dodavatele, ale také na možné substituty.

### Stávající konkurenti

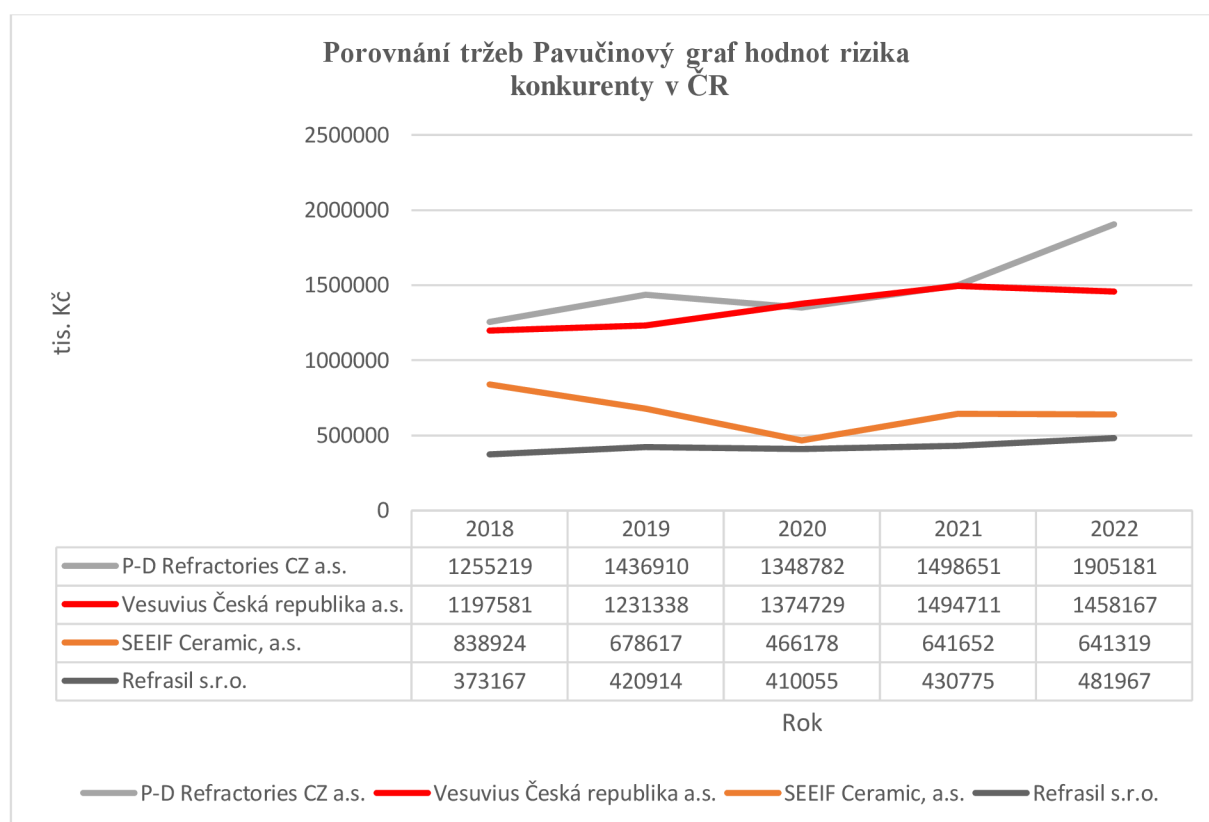
V rámci České republiky je podnik tradičním výrobcem a dodavatelem žáruvzdorných materiálů, a jedná se proto o jednu z nevlivnějších společností působících v daném oboru. Mezi její největší konkurenty na trhu lze dle interních informací získaných rozhovorem s managementem společnosti považovat Refrasil s.r.o., která sídlí v Třinci, P-D Refractories CZ a.s. z Velkých Opatovic či Vesuvius a.s.

<input type="checkbox"/>	Company name Latin alphabet		Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue (Turnover) th USD Last avail. yr
✕ <input type="checkbox"/>	1. RHI MAGNESITA CZECH REPUBLIC A.S.		CZ	2320	87,089
✕ <input type="checkbox"/>	2. VESUVIUS CESKA REPUBLIKA, A.S.		CZ	2320	65,367
✕ <input checked="" type="checkbox"/>	3. SEEIF CERAMIC, A.S.		CZ	2300	29,154
✕ <input type="checkbox"/>	4. LAC, S.R.O.		CZ	2320	26,688
✕ <input type="checkbox"/>	5. REFRASIL, S.R.O.		CZ	2320	21,512
✕ <input type="checkbox"/>	6. UNIFRAX S.R.O.		CZ	2320	19,281
✕ <input type="checkbox"/>	7. PRUMYSLOVA KERAMIKA, SPOL. S R.O.		CZ	2320	12,726
✕ <input type="checkbox"/>	8. CAPITAL REFRACTORIES S.R.O.		CZ	2320	8,317
✕ <input type="checkbox"/>	9. SILIKE KERAMIKA, SPOL. S R.O.		CZ	2320	6,101
✕ <input type="checkbox"/>	10. KERAMTECH S. R. O.		CZ	2320	4,663

**Obrázek č. 12: Konkurence podniku ČR**  
(Zdroj: Orbis Europe, 2024)

Na základě vyhledávání v databázi Orbis Europe jsem zjistil, že v rámci tuzemské konkurence se pod NACE kódem 2320 (výroba ostatních nekovových minerálních výrobků) objevuje celkem 27 registrovaných subjektů. Podnik SEEIF Ceramic, a.s. se nachází celkem na třetím místě, co se velikosti obrátu týče. Podniky, které jsou dle interních informací považovány za konkurenci, můžeme sledovat na prvním, druhém a pátém místě. Podnik uvedený v databázi Orbis Europe, nacházející se na prvním místě, je totožný s dále zmiňovaným P-D Refractories CZ a.s.

Podnik Vesuvius Česká republika a. s. je konkurentem, především co se týče sypkých hmot, P-D Refractories CZ a.s. lze zároveň požadovat také za dodavatele, jelikož disponují vlastními doly na jíl, který podniku dodávají.



**Graf č. 6: Porovnání tržeb s konkurenty v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů jednotlivých společností za roky 2018–2022)

V rámci této hlavní konkurence na českém trhu jsem vypracoval jednoduchý graf s tabulkou, který porovnává tržby výše zmíněných konkurentů se zkoumaným podnikem. Při porovnávání tržeb je třeba mít na paměti, že podniky nemají stejné výrobní portfolio.

Z celosvětového pohledu lze za stávající konkurenci považovat podniky jako Refractaria, Foseco, Hagenburger, Steuler, Lungmus, Fauchon, Badot a mnoho dalších.

<input type="checkbox"/>	Company name Latin alphabet		Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue (Turnover) th USD Last avail. yr
× <input type="checkbox"/> 1.	RHI MAGNESITA N.V.		NL	2320	3,973,029
× <input type="checkbox"/> 2.	INSA OIL		BG	2320	1,046,605
× <input type="checkbox"/> 3.	INTOCAST AKTIENGESELLSCHAFT FEUERFESTPRODUKTE UND GIESSHILFSMITTEL		DE	2320	537,126
× <input type="checkbox"/> 4.	VEITSCH-RADEX GMBH & CO OG		AT	2320	465,043
× <input type="checkbox"/> 5.	P-D MANAGEMENT INDUSTRIES-TECHNOLOGIES GMBH		DE	2320	301,258
× <input type="checkbox"/> 6.	SOCIETE EUROPEENNE DES PRODUITS REFRACTAIRES		FR	2320	288,640
× <input type="checkbox"/> 7.	VESUVIUS POLAND SP. Z O.O.		PL	2320	237,348
× <input type="checkbox"/> 8.	AKSIONERNOE OBSHESTVO BOROVICHSKIY KOMBINAT OGNUPOROV		RU	2320	207,083
× <input type="checkbox"/> 9.	SANAC S.P.A.		IT	2320	195,967
× <input type="checkbox"/> 10.	VESUVIUS UK LIMITED		GB	2320	168,700
× <input checked="" type="checkbox"/> 65.	SEEIF CERAMIC, A.S.		CZ	2300	29,154

**Obrázek č. 13: Top konkurence podniku**  
(Zdroj: Orbis Europe, 2024)

Pokud se blíže podíváme na konkurenci mimo český trh, dle Orbisu Europe se podnik nachází na 65. místě z celkového počtu 2524 podniků pod stejným NACE kódem. Obrázek číslo 13 výše zobrazuje deset nejlepších celkových konkurentů v porovnání s podnikem SEEIF Ceramic, a.s. Můžeme si všimnout, že na sedmém místě se nachází polská pobočka společnosti a na desátém UK pobočka Vesuvius, která konkuruje podniku s místní pobočkou i na českém trhu.

### Potenciál nově vstupující firmy

V rámci potenciálu nově vstupujících konkurentů do odvětví keramického průmyslu lze předpokládat, že se nebude jednat o značnou hrozbu. A to především díky celkově vysokým vstupním bariérám, jako jsou například vysoké náklady na vývoj a výrobu, vysoká energetická náročnost výroby, regulace či potřeba značného kapitálu. Všechny tyto faktory by mohly nové konkurenty odrazovat. Společnost SEEIF Ceramic a.s. má poměrně zavedené postavení na trhu a v minulých letech se aktivně zaměřovala na optimalizaci výrobních procesů. Společnost si konkuruje především s dlouhodobě zavedenými společnostmi a potenciál nově vstupující firmy proto nepředstavuje příliš pravděpodobné riziko.

### Zákazníci

Podnik má své zákazníky především v B2B sektoru, nabízí však také maloobchodní prodej svých výrobků pro koncové zákazníky z řad běžných občanů. V rámci maloobchodního prodeje, který se nachází přímo v rámci areálu výrobního závodu, podnik nabízí prodej široké škály výrobků, jako jsou například komínové vložky, modelovací hmota určená k vypálení



v peci či šamotové cihly. Maloobchodní prodej je však pouze doplňkovou službou, jelikož se společnost zaměřuje především na dlouhodobé spolupráce se svými obchodními partnery.

Mezi zákazníky společnosti SEEIF Ceramic, a.s. patří především slévárny, kamnáři a hutě. Velká část výrobků je distribuována prostřednictvím různých zprostředkovatelů, kteří je dále dodávají koncovým zákazníkům. Mezi dlouhodobé partnery společnosti patří například Akdas Dokum, AK Metal, Enercon, Ampo, Union Electric Steel, Železiarne Podbrezová, ArcelorMittal Kryvyi Rih a další.

### **Dodavatelé**

Podnik SEEIF Ceramic, a.s. spolupracuje s řadou dodavatelů, kteří mu poskytují vstupní suroviny, materiály a další potřebné komponenty pro výrobu finálních produktů. Tito dodavatelé hrají klíčovou roli v dodavatelském řetězci společnosti a přispívají tak k zajištění kvality surovin. Díky spolehlivým dodavatelům je společnost schopna zajistit stabilní dodávky a udržet konkurenceschopné ceny svých výrobků. Mezi dodavatele vstupních surovin patří jak místní firmy, tak i mezinárodní partneři, kteří dodávají suroviny z různých částí světa, z velké části pak například z Číny. Jako příklad důležitých vstupních surovin můžeme uvést především přírodní, povrchově těžené suroviny jako jílovité zeminy (které dodává, jak již bylo zmíněno, také konkurence v podobě podniku P-D Refractories CZ a.s.), písky, pryskyřici, hliníkový prášek, různé takzvané příměsi a podobně.

Mezi dodavateli je vhodné zmínit také dodavatele elektrické energie, která se v posledních letech prudce zdražuje, a podnik na základě této skutečnosti musel navýšit finální cenu prodávaných výrobků. V rámci dodavatelského řetězce je proto vhodné aktivně sledovat ceny energií u různých dodavatelů a snažit se o vyjednání, pokud možno co nejvýhodnějších obchodních podmínek.

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje podnik, jsou volné dostupnosti přepravních kontejnerů nejen z Číny. Tato část dodavatelského řetězce způsobuje zpoždění, ale také následné navýšení ceny, jelikož velké přepravní lodě jsou nucené z důvodu nedostatečných kapacit některých významných přístavů dlouze čekat na kotvení, což způsobuje vznik pokut za vytváření provozu v přístavech. Tyto pokuty, které přepravní společnosti obdrží, se tak promítnou v navýšení finální přepravní ceny a v důsledku toho i ve vyšší ceně výrobku podniku.

## **Substituty**

Produkty společnosti, které jsou vyrobeny ze žáruvzdorných materiálů, nemají na trhu aktuálně žádné skutečné substituty. Tento fakt poskytuje společnosti klíčovou konkurenční výhodu, protože není náchylná k případnému přechodu svých stávajících zákazníků na alternativní produkty. Díky konkurenci, která vyrábí totožné zboží, je nezbytné stále dbát na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb a sledovat trendy ve výzkumu a vývoji v rámci daného odvětví. Je důležité neustále monitorovat existenci substitutů pro výrobky podniku, aby bylo možné reagovat na případné změny na trhu a udržet si tak i nadále konkurenceschopnost.

## **2.5 PESTLE analýza**

PESTLE analýza představí základní faktory, které působí na zkoumaný podnik, a to v rámci politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického prostředí.

### **Politické prostředí**

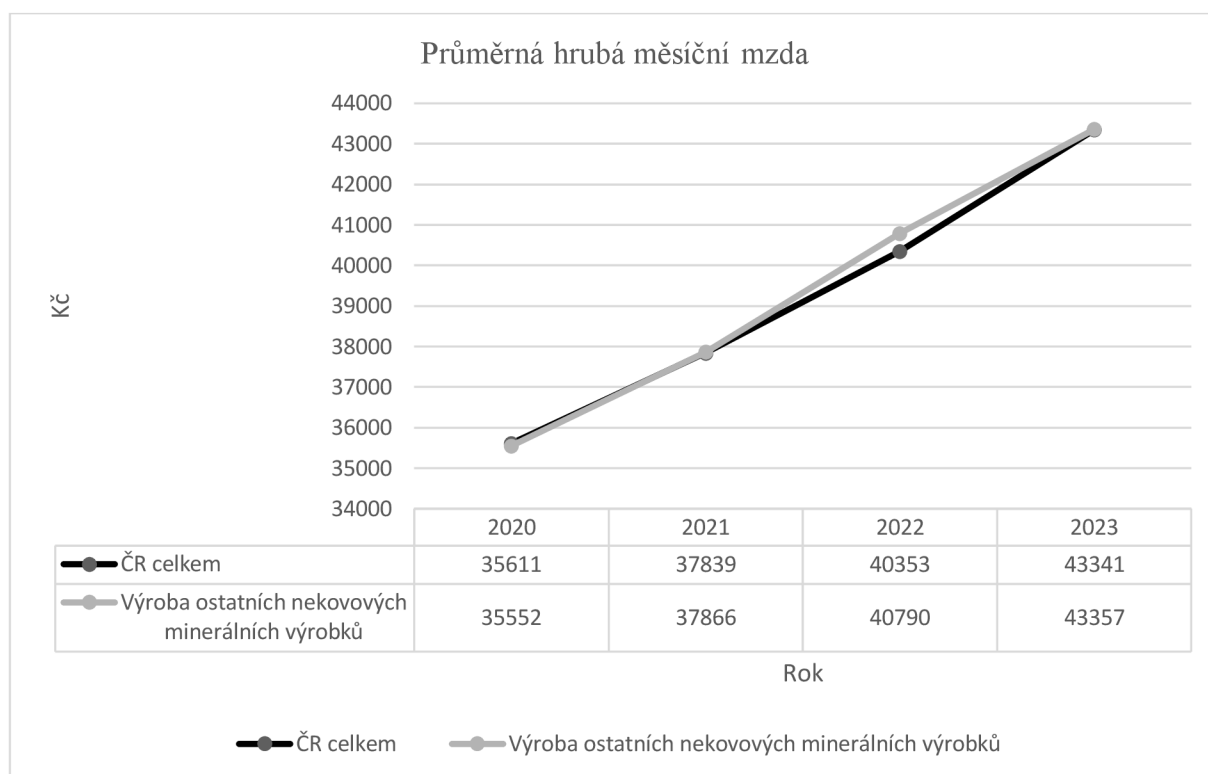
V rámci politického prostředí je třeba zmínit také pandemii COVID-19, která měla na podnik značný vliv. Opatření proti šíření této pandemie od 3. 3. 2021 zavedla povinné testování zaměstnanců ve všech podnicích nad 250 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že to této kategorie podnik SEEIF Ceramic, a.s. patřil a stále patří, vznikly mu tak neočekávané náklady na každého ze zaměstnanců (MPO, 2021).

V problematice politického prostředí je vhodné zmínit také změnu vlády v důsledku voleb do Poslanecké sněmovny, která proběhla ke konci roku 2021. V postu premiéra vystřídal Andreje Babiše Petr Fiala. Tato změna může přinést novinky a jiné priority v rámci legislativních úprav, které mohou mít na podnik vliv (Vláda ČR, 2023).

V posledním roce je vlivem rusko-ukrajinského konfliktu značně nejistá situace nejen na evropském poli. Případný konflikt NATO s Ruskem by mohl mít na podnik značný vliv. V rámci politického prostředí lze také využít dotací z EU, na které má podnik nárok.

### **Ekonomické prostředí**

Poměrně důležitým makroekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje podnik a jeho náklady v ekonomickém prostředí, je průměrná hrubá měsíční mzda v daném odvětví.

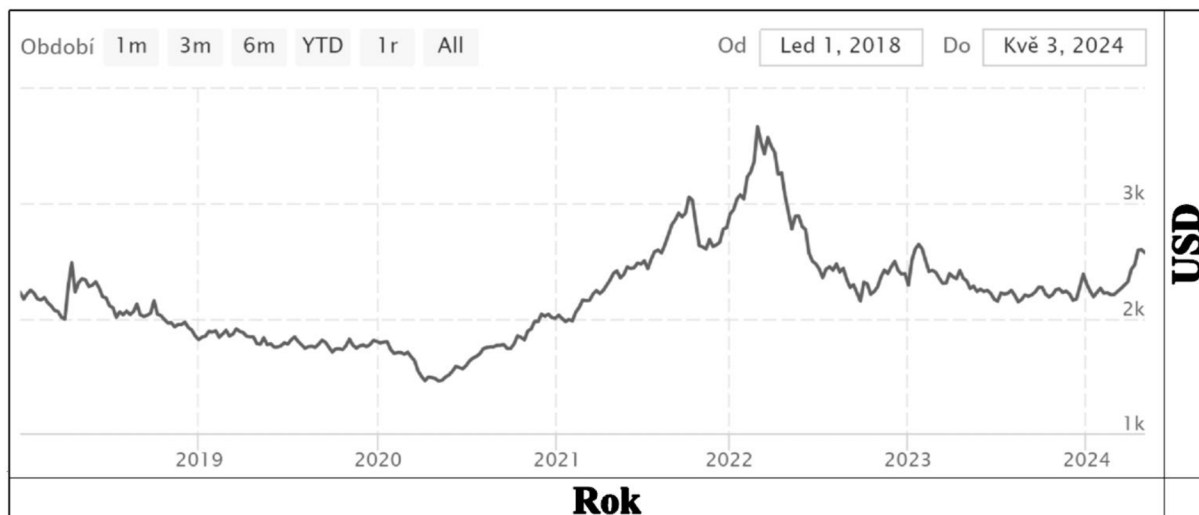


**Graf č. 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023a)

Na grafu výše je možno pozorovat vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice v letech 2020 až 2023. Porovnávám průměrnou hrubou měsíční mzdu celkově v ČR s průměrnou hrubou měsíční mzdou v daném odvětví (výroba ostatních nekovových minerálních výrobků). V daném odvětví je až na rok 2020 průměrná hrubá měsíční mzda mírně vyšší než obecně v ČR, což pro podnik znamená lehký nárůst mzdových nákladů. Můžeme zde pozorovat rostoucí trend co se týče meziročního porovnání sledovaných hodnot (ČSÚ, 2023a).

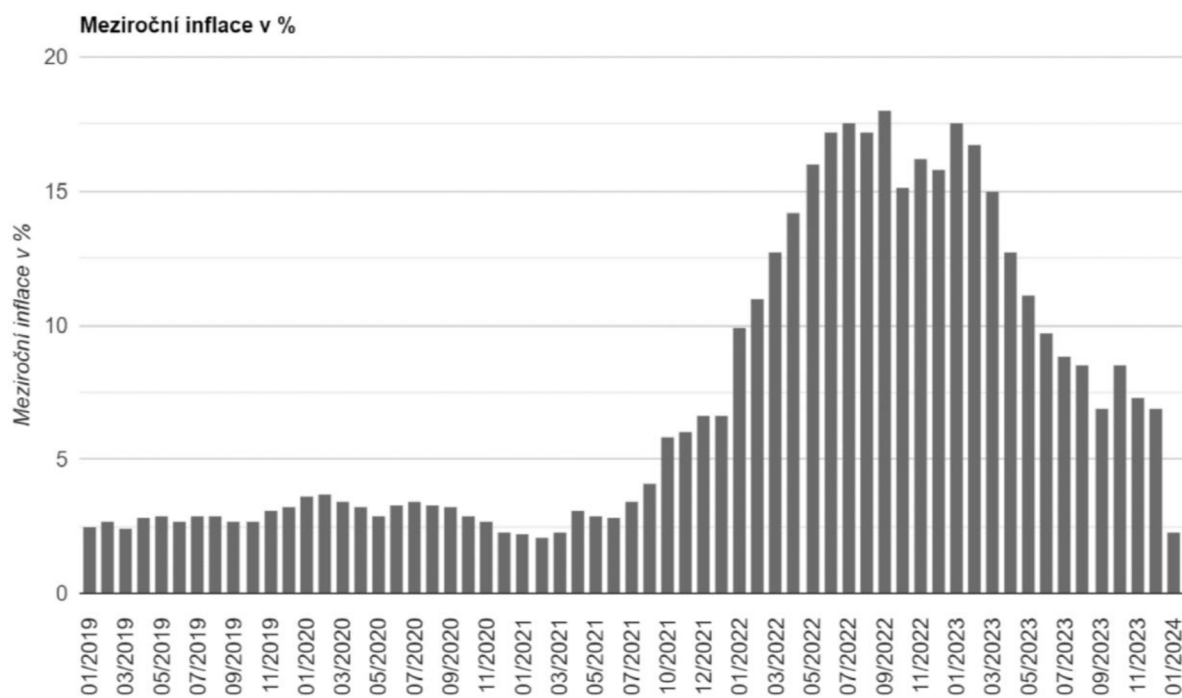
Na podnik a jeho chod má vliv také obecná míra nezaměstnanosti, kterou jsem sledoval celkem ve dvou krajích, ve kterých podnik SEEIF Ceramic, a.s. působí. Konkrétně se jedná o následující:

- Jihomoravský kraj (ZÁVOD 1 MKZ ŠAMOTKA + ZÁVOD 2 MKZ ŽÁROHMOTY)
- Moravskoslezský kraj (ZÁVOD 3 KERAVIT)



**Graf č. 8: Vývoj ceny jedné tuny hliníku v USD**  
(Zdroj: kurzy, 2024)

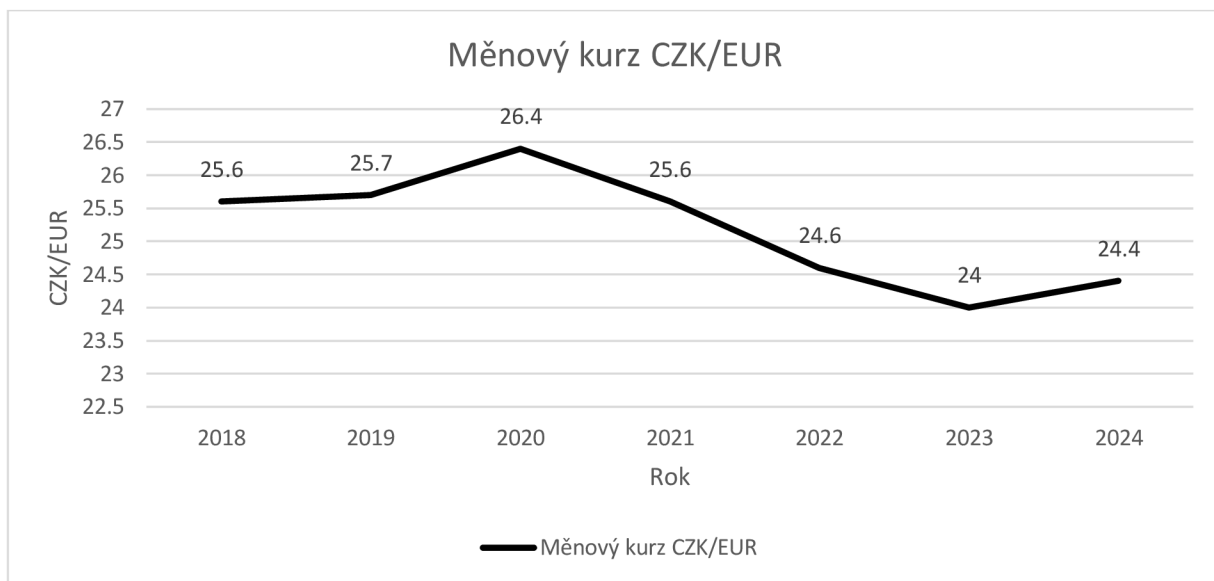
Na výše uvedeném grafu je možné pozorovat vývoj ceny hliníku. Tuto komoditu v analýze uvádím, jelikož hliníkový prášek je důležitou komoditou v rámci výroby žáruvzdorných výrobků podniku. Graf zaznamenává vývoj ceny jedné tuny hliníku oceněné v USD od začátku roku 2018. Na počátku roku je možné sledovat prudký nárůst cen této komodity. Stalo se tak kvůli vojenskému převratu, který proběhl v září 2021 v Guineji. Tento vojenský převrat způsobil rozpad dodavatelského řetězce bauxitu, jelikož Guinea byla do té doby hlavním světovým vývozcem této suroviny. V důsledku tohoto vývoje hliníkové rafinerie preferovaly dodávky pro hliníkové hutě, které byly ochotné odebírat větší objemy a zaplatit vyšší cenu. Menším odběratelům, jako je například podnik SEEIF Ceramic, a.s., tak zbylo menší množství této suroviny. Na začátku roku 2022 dosáhla cena svého maxima, postupně klesala a následně se ustálila na hodnotě zhruba 2500 USD/tunu. Oproti cenám minulým se však stále jedná o nárůst, který musí podnik zahrnout do své cenotvorby finálních produktů.



**Graf č. 9: Meziroční inflace %**  
(Zdroj: Kurzy.cz, 2023a)

Výše uvedený graf přehledně znázorňuje meziroční vývoj inflace v České republice. Od srpna roku 2021 můžeme pozorovat znatelný nárůst inflace, který trval přibližně do února 2023, kdy inflace začala pomalu opět klesat. Stále si však drží poměrně vysokou hodnotu. Tento nárůst způsobila především ekonomická situace, kterou zapříčinila pandemická krize COVID-19. Přibližně od začátku roku 2023 můžeme pozorovat klesající trend vývoje hodnoty inflace. Pokles pokračoval až do začátku roku 2024, což jsou poslední dostupná data. Tyto hodnoty vykazují inflaci, která je dokonce nižší než byla před pandemickou krizí.

V rámci ekonomického prostředí je vhodné sledovat také vývoj měnového kurzu CZK/EUR, a to z důvodu depreciační či apreciační měny v dovozu a vývozu zboží. Jeho vývoj v rámci sledovaného období a aktuálních predikcí do roku 2024 je možné pozorovat na grafu č. 10 níže.



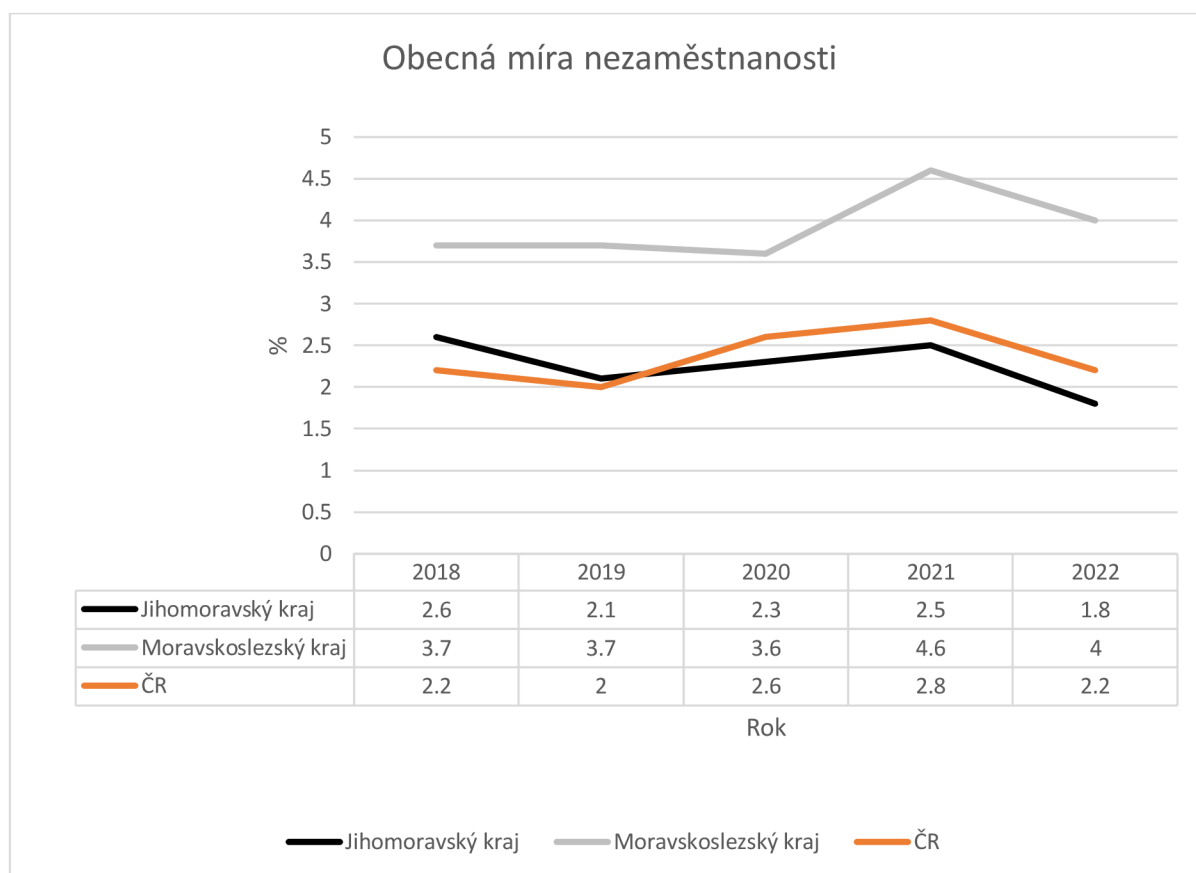
**Graf č. 10: Měnový kurz CZK/EUR**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mfcr.cz)

Jak vyplývá z predikcí měnového kurzu vyobrazených na grafu č. 10, v roce 2024 dojde k depreciaci koruny vůči euru. Pro podnik tento fakt znamená to, že v případě vývozu zboží mimo Českou republiku pravděpodobně dojde k oslabení vývozu.

### **Sociální prostředí**

K 31. červnu 2023 měla Česká republika 10 873 553 obyvatel. Jak vyplývá z dat (ČSU, 2023), počet obyvatel v České republice má rostoucí trend, což se dá pro podnik všeobecně považovat za pozitivní zprávu (ČSÚ, 2023c).

V blízkosti výrobních závodů podniku se vždy nachází kvalitní infrastruktura silniční či železniční dopravy, takže se pro zaměstnance podniku jedná o příznivou situaci v souvislosti s dopravou do zaměstnání. Celkové sociální prostředí v České republice pro společnost nehraje zásadní roli, jelikož zákazníci jsou z velké míry hutě a železářny.



**Graf č. 11: Obecná míra nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023b)

Graf výše přehledně znázorňuje porovnání obecné míry nezaměstnanosti v ČR s kraji, ve kterých podnik působí. Jedná se o Jihomoravský a Moravskoslezský kraj. V Moravskoslezském kraji lze pozorovat, že obecná míra nezaměstnanosti je oproti republikovému průměru v celém sledovaném období značně vyšší. Pro podnik by to mohlo znamenat, že bude vyšší počet uchazečů o práci, což mu může poskytnout pestřejší výběr zaměstnanců a zvýšit tak jeho šance najít vhodné kandidáty. Na druhou stranu je zde možnost větší konkurence mezi zaměstnavateli. Jihomoravský kraj je na opačné straně spektra a pro výrobní závod v Rájci-Jestřebí tak může být obtížnější najít vhodné kvalifikované zaměstnance.

### **Technologické prostředí**

V rámci technologického prostředí se podnik v minulých letech zaměřoval na optimalizaci výrobních a technologických postupů, přičemž kladl důraz také na využití alternativních vstupních surovin, díky čemuž se mu podařilo dosáhnout snížení provozních úspor. Podnik se snaží také o snížení zmetkovosti (výr. zpráva 2022). Potenciál má podnik také v oblasti automatizace. V rámci výrobního závodu v Ostravě došlo ke značné investici do robotického pracoviště, které je funkční v automatickém provozu. Toto pracoviště je například schopné

přímo odebírat tvarovky a ukládat je na pecní vůz či monitorovat vstupní tlaky a váhu výrobků. Výrobní závod 2 v Rájci-Jestřebí pak disponuje plně automatickou výrobní linkou, vlastním vývojovým centrem či laboratoří.

Aktuálně se podnik v rámci vývoje zaměřuje na zkoumání možnosti substituce primárních finančně nákladných surovin za recyklované materiály s cílem zachovat požadovanou kvalitu finálních výrobků dle očekávání zákazníků a docílit tak zvýšení ekologie a snížení nákladů na vstupní suroviny.

### **Legislativní prostředí**

Legislativní prostředí má významný vliv na fungování každého podniku. Zákony platné v České republice zásadně ovlivňují provoz společnosti, a to zejména za pomoci zákoníku práce, občanského zákoníku, zákonu o obchodních korporacích, účetních zákonů, daňových předpisů, zákonů o odpadech a další. Vzhledem k exportu do zahraničí je nezbytné sledovat také legislativní změny v cílových zemích.

### **Ekologické prostředí**

V souladu s legislativním prostředím podnik klade důraz na aktivity v oblasti ochrany životního prostředí. Jsou řádně prováděny evidence a třídění zbylých odpadů a splňovány limity měření emisí v jednotlivých závodech.

Co se týče enviromentální politiky podniku, její zaměření je aktuálně především na předcházení vzniku odpadů a případně také na maximální recyklaci technologických odpadů.

V rámci ekologie obalového materiálu zajišťuje společnost zpětnou vazbu produkovaných obalů prostřednictvím firmy EKO-KOM. V jednotlivých kvartálech dochází k zasílání hlášení o produkci těchto obalů. Podnik také průběžně prováděl monitorování kvality odpadních vod a následně provedl rozborů k ověření jejich nezávadnosti.

Podnik dle jeho výročních zpráv trvale v souladu s evropskou dohodou ADR zpracovává požadované dokumenty pro dopravu nebezpečných látek. V roce 2022 získal podnik povolení od Městského úřadu Blansko pro Závod 01 k využívání podzemních vod z vlastního zdroje pro výrobně-technologické účely.



## 2.6 SWOT analýza

V následující podkapitole bude provedena SWOT analýza, která bude členěna dle jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard.

**Tabulka č. 6: SWOT analýza upravená dle BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		SWOT			
		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Perspektiva	Finanční	+likvidita v rámci doporučených hodnot +zadluženost -porovnání doby obratu závazků a pohledávek		Sledování měnových kurzů	Nárůst cen materiálu a energie Pokles průmyslu v reakci na dění ve světě
	Zákaznická	+Stálí odběratelé v rámci světového trhu		Navýšení počtu B2B odběratelů Nové trhy B2C sektor	Odběratelé na východě Pokles poptávky ze strany odběratelů Poměrně vysoká vyjednávací síla odběratelů
	Interních procesů	+Certifikáty výrobků a kvality -Energetická náročnost výroby -Starší výrobní zařízení -Nevyužití plné výrobní kapacity		Možnost plného využití výrobních kapacit Čerpání dotací	Ekologická opatření Logistické problémy
	Učení se a růstu	+Školení BOZP a požární ochrany +Dlouholetá zkušenost na trhu		Motivování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v důsledku nízké nezaměstnanosti

Pokud se zaměříme na **silné stránky** společnosti, tak zjistíme, že mezi hlavní patří dlouholetá zkušenost výroby žáruvzdorných výrobků a ucpávkových hmot. Využívány jsou léty osvědčené postupy a jedná se tak o skutečného specialistu v daném oboru, a to nejen na našem trhu. S tím se také pojí významné postavení v rámci ČR v tomto odvětví. Společnost disponuje také řadou certifikátů výrobků a kvality, což může být pro zákazníky důležitým aspektem. Posledním vybraným bodem jsou stálí odběratelé, u kterých má podnik nasmlouvané určité objemy, a dokáže si tak poměrně přesně naplánovat výrobu s předstihem.

Mezi **slabé stránky** podniku lze určitě zařadit velkou energetickou náročnost výroby, která je dána především povahou tohoto výrobního odvětví. Za slabou stránku lze považovat také

průměrnou snahu o ekologii nejen v rámci výrobního procesu. Zde má podnik jisté mezery a prostor pro zlepšení. S prvním i druhým popsáním bodem se částečně pojí také starší výrobní zařízení podniku. Nové výrobní zařízení lze pořídit využitím dotací EU.

Mezi **hrozby** lze zařadit část odběratelů na východě. Tato hrozba je dána především rusko-ukrajinským konfliktem. V rámci této hrozby je vhodné využít příležitosti uvedené ve SWOT analýze pro minimalizaci možného negativního dopadu tohoto bodu. Další hrozbou je také pokles poptávky ze strany odběratelů. Hrozbou může být také nová legislativa ohledně ekologických opatření výroby. Poslední hrozbou je nárůst cen materiálu a energie.

V rámci **příležitostí** má podnik potenciál pro navýšení počtu jeho B2B odběratelů. Tímto bude více diverzifikovat a v případě výpadku jednoho odběratele nebude tento výpadek tak značný. Kromě B2B má podnik také příležitost věnovat se aktivněji propagaci B2C sektoru, který je dle mého názoru lehce zanedbán, a to nejen z marketingového hlediska věci. Další příležitostí podniku je proniknutí na nové trhy, například v rámci EU. Co se týče čerpání dotací, podnik splňuje podmínky potřebné pro jejich získání, a mohl by proto v jejich rámci obnovit a modernizovat výrobní stroje. Tímto krokem by zvýšil svoji ekologičnost, konkurenceschopnost a také snížil energetickou náročnost výroby.

### **3 VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC**

V této části diplomové práce se zaměřím na vlastní návrh implementace Balanced Scorecard do podniku SEEIF Ceramic, a.s. Implementace je založená na teoretických poznatcích, provedených interních a externích analýzách a je doplněna také o interní informace z podniku.

V první řadě jsou vytvořeny organizační předpoklady, je určen časový harmonogram, vyjasněná strategie podniku a následně proveden návrh samotné implementace pro jednotlivé perspektivy metody BSC. Zde jsou upřesněny bližší strategické cíle, jejich popis, měřítka, aktuální a cílové hodnoty.

#### **3.1 Vytvoření organizačních předpokladů**

V rámci vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC do podniku je potřeba zmínit, že BSC bude implementováno na všechny úrovně řízení v analyzovaném podniku. Budou do něj postupně zapojeni všichni zaměstnanci na všech úrovních řízení. Na tomto faktu se musí prvně shodnout management podniku. V další fázi je nutné zvolit projektový tým, do kterého bude přímo zapojený i management podniku. Tento projektový tým by měl být otevřený v komunikaci s ostatními zaměstnanci podniku. Následná implementace by měla probíhat směrem od vrcholového vedení po nižší organizační složky podniku (viz Organizační struktura podniku obrázek č. 11).

##### **3.1.1 Časový harmonogram**

Na základě literatury (Solař, Bartoš, s. 124), která uvádí, že vytvoření a následná implementace modelu Balanced Scorecard trvá přibližně 4-6 měsíců, jsem se rozhodl pro stanovení časového harmonogramu na dobu 22 týdnů. Pro tvorbu časového harmonogramu také počítám s časovou rezervou v délce dvou týdnů. Tato časová rezerva může být využita například pro nečekané komplikace v průběhu některé z fází či v případě prodloužení jednotlivé fáze projektu oproti předpokládanému časovému harmonogramu.

Fáze projektu	Týden																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>1. Příprava projektu</b>																						
Seznámení s modelem BSC																						
Sestavení týmu																						
Školení pro členy týmu																						
Sestavení časového harmonogramu																						
Sestavení rozpočtu a diskuze s členy týmu																						
<b>2. Tvorba BSC</b>																						
Stanovení strategických cílů																						
Tvorba strategické mapy																						
Výběr měřítek a cílových hodnot																						
Definice strategických akcí a diskuze s členy týmu																						
<b>3. Implementace BSC</b>																						
Integrovaní modelu do podnikového systému řízení																						
Seznámení zaměstnanců s modelem																						
Zabezpečení chodu																						
Zpětná vazba																						
<b>Časová rezerva</b>																						

Obrázek č. 14: Časový harmonogram implementace BSC do podniku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Rozpočet projektu Balanced Scorecard

Před tím, než se podnik rozhodne pro tvorbu modelu BSC, by se měl stanovit rozpočet pro takovýto projekt. Díky sestavení předběžného rozpočtu se sníží riziko toho, že na projekt nebude mít společnost volné peněžní prostředky. Zároveň se před zahájením projektu může na základě předběžného rozpočtu rozhodnout, zda je tento projekt pro podnik zajímavý či nikoliv.

Pro vytvoření předběžného rozpočtu projektu BSC jsem provedl internetový průzkum externích firem a jejich cenových nabídek, které nabízejí kurzy právě pro tuto metodu. Pro sestavení rozpočtu se předpokládá účast čtyř pracovníků na externím školení. Veškeré výpočty tak budou přizpůsobeny právě počtu čtyř zaměstnanců, především z managementu podniku.

Tabulka č. 7: Rozpočet BSC  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

BSC rozpočet	cena v Kč
Školení pro 4 zaměstnance	53 240
Stravné	848
Cestovní výdaje	2 000
Předpokládané náklady celkem	56 088

Jak je možné pozorovat v tabulce výše, hlavní část nákladů zabírá samotné školení, které dle dostupných informací na internetu stojí 13 310 Kč za jednoho účastníka (Nakurzy.cz, 2024).

Podle § 163 odst. 1 Zákon č. 262/2006 Sb. mají zaměstnanci nárok na stravné v minimální výši 212 Kč v případě, že budeme předpokládat délku této pracovní cesty v rozmezí dvanácti až osmnácti hodin. Stravné tak vychází na 848 Kč za den.

Další nákladovou položkou budou náklady na pohonné hmoty služebního automobilu. Kurz se pořádá v Praze 4, což znamená, že v případě počátku cesty v Rájci-Jestřebí, bude cesta tam i zpět dle navigace dlouhá přibližně 422 kilometrů. Při předpokládané ceně nafty 39 Kč za litr a spotřebě automobilu 6 litrů nafty na 100 kilometrů se předpokládají náklady na pohonné hmoty ve výši 988 Kč. Je také potřeba počítat s celkovým opotřebením automobilu (sjetí vzorku pneumatik, opotřebením brzd, výměna oleje a podobně). Pro zjednodušení budu tedy počítat s celkovou částkou 2000 Kč za jednu cestu služebního automobilu do Prahy a zpět.

### **3.3 Vyjasnění strategie**

V rámci této části implementace BSC je vhodné zmínit stávající strategii společnosti, se kterou se bude následně pracovat.

Primární strategii podniku SEEIF Ceramic, a.s. je pokračovat v zajištění stabilního chodu společnosti ve všech oblastech jejího působení jako v předešlých letech. Konkrétně se pak zaměřit na oblasti jako efektivní řízení výrobních kapacit. Ty jsou totiž úzce spojeny s flexibilitou dodávek. Nepostradatelné je také zaměření se na udržitelnost kvality produkovaného zboží a řízení cenové politiky v návaznosti na tržní podíly a celkový monitoring trhu a daného odvětví.

### **3.4 Tvorba Balanced Scorecard**

Jedná se o jeden z hlavních kroků v rámci implementace modelu. Tvorba modelu Balanced Scorecard bude probíhat celkově ve čtyřech oblastech, na základě kterých budou odvozeny nejdůležitější strategické cíle podniku.

#### **3.4.1 Specifikace strategických cílů v jednotlivých perspektivách**

V této části diplomové práce budou pro metodu Balanced Scorecard pro každou ze čtyř oblastí identifikovány klíčové strategické cíle a popsány jejich charakteristiky a význam na celkový strategický plán podniku SEEIF Ceramic, a.s.

V rámci této podkapitoly bych rád zmínil fakt, že se jedná o navržené strategické cíle a jejich možné metriky pro každou z oblastí. Na základě odborných znalostí dané oblasti vrcholového

managementu podniku je možné tyto strategické cíle a metriky jejich měření upravit tak, aby se dosáhlo úspěšného naplnění celkové strategie podniku a také aby došlo ke zvýšení výkonnosti podniku.

## Finanční perspektiva

**Tabulka č. 8: Strategické cíle pro finanční perspektivu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Efektivní řízení a optimalizace nákladů	Efektivní řízení nákladů především v rámci energetické náročnosti výroby
Růst výsledku hospodaření EBIT	Růst výsledku hospodaření v důsledku pozitivního působení ostatních strategických cílů
Efektivní řízení měnového rizika	V rámci obchodování se zabývat výhodnými konverzemi cizích měn a zvýšit tak výkonnost podniku
Pojištění hodnotnějších pohledávek	Pojistit podstatnou část větších pohledávek u externí společnosti, která se touto problematikou zabývá

### *Efektivní řízení a optimalizace nákladů*

Jedná se o klíčový finanční strategický cíl, který je úzce spojen s perspektivou interních procesů, konkrétně pak s efektivním řízením výrobních kapacit. Je totiž potřeba efektivně řídit náklady na provoz tunelových pecí. Provoz tunelových pecí, především náklady na jejich vytopení, a mzdy zaměstnanců obsluhy jsou pro podnik značnou nákladovou položkou. Dlouhodobě udržitelný a efektivní provoz zmíněné tunelové pece povede k efektivnímu snižování nákladů podniku. Efektivní řízení nákladů bude mít pozitivní vliv na důležitý strategický cíl podniku směrem od jeho majitelů, což je růst výsledku hospodaření.

### *Růst výsledku hospodaření EBIT*

Jedná se o strategický cíl, který bude mít v konečném důsledku podstatný vliv na splnění hlavní podnikové strategie, kterou je zajištění stabilního chodu společnosti ve všech oblastech jejího působení. Plán podniku bývá obvykle sestaven na základě výsledku hospodaření, který se každoročně odsouhlasí společně s majiteli podniku. V rámci podniku bývá měsíčně na manažerské úrovni sestavován vlastní výsledek hospodaření složený z informací, které vrcholový management považuje za podstatné. Tyto výsledky hospodaření bývají sestavovány pro jednotlivé výrobní závody zvlášť. Na jejich základě je pak možné konat další strategické kroky, které mají především operativní charakter.

### *Efektivní řízení měnového rizika*

Vzhledem ke značné části zákazníků mimo Českou republiku podnik aktivně pracuje na tom, aby byl odpovědný management řádně proškolen v oblasti konverze cizích měn, aktivně se účastnil bankovních meetingů a podobně. Finanční vedení společnosti by mělo aktivně sledovat a analyzovat měnové kurzy a jejich výhodnost, prověřit výhodnost úvěrů poskytnutých v cizích měnách a podobně. Společnost by mohla také zvážit využití moderních technologií a různých softwarových nástrojů určených pro automatizaci výše popsaných procesů, které se pojí s efektivním řízením měnového rizika, což by mělo vést ke zlepšení efektivity a přesnosti rozhodování v této oblasti.

### *Pojištění hodnotnějších pohledávek*

V rámci finanční perspektivy podnik uplatňuje strategii pojišťování podstatné části svých hodnotnějších pohledávek, konkrétně pak využívá služeb jedné z renomovaných pojišťoven Coface. Jedná se o důležité opatření, které působí jako ochrana proti případnému nezaplacení ze strany odběratelů či jako preventivní krok, který pomáhá minimalizovat rizika spojená s výpadkem plateb. Je třeba také zdůraznit, že i přes výše zmíněné výhody, které pojištění pohledávek nabízí, existují i jistá omezení. Jedním z nich je fakt, že pojišťovna Coface neposkytuje možnost pojistit pohledávky z Ukrajiny. To si žádá zvýšenou opatrnost a strategické plánování při obchodních aktivitách v této oblasti.

### **Zákaznická perspektiva**

Složky zákaznické perspektivy jsou vyjmenovány a blíže popsány strategické cíle podniku. Jedná se o spokojenost zákazníků, akvizici nových zákazníků, udržení aktuálních zákazníků a zvýšení podílu zahraničních zákazníků.

**Tabulka č. 9: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Akvizice nových zákazníků	Aktivně vyhledávat nové zákazníky
Udržet si aktuální dlouhodobé zákazníky	Dbát na to, aby aktuální zákazníci neměli potřebu přejít ke konkurenci
Zvýšit podíl zákazníků mimo ČR	Snažit se o získání nových odběratelů mimo ČR
Spokojenost zákazníků	Dbát na maximální spokojenost zákazníků

#### *Akvizice nových dlouhodobých zákazníků*

Je třeba mít však na paměti, že se v rámci analyzované společnosti jedná o poměrně komplikovaný a dlouhodobý proces. To je dáno především povahou výrobků, které podnik produkuje. Jedná se totiž z velké části o výrobky, které jsou navrženy dle specifických potřeb a požadavků zákazníků. Zákazník nejprve testuje výrobek s ohledem na to, zda vyhovuje jeho specifickým požadavkům. Tento proces trvá pro představu několik týdnů až měsíců.

#### *Dbát na udržení aktuálních dlouhodobých zákazníků*

Udržení aktuálních dlouhodobých zákazníků je nejen pro zkoumaný podnik klíčové, jelikož tito zákazníci do podniku přináší důležitý zdroj příjmů a opakované zakázky. Jak již bylo zmíněno v rámci akvizice nových dlouhodobých zákazníků, podnik nabízí produkt, pro který není lehké najít okamžitě nového zákazníka. Produkty společnosti jsou poměrně specifické a získání nového zákazníka si tak žádá jistou péči, náklady a nejistotu. Je tak vhodnou strategií snažit se o udržení aktuálních spokojených a dlouhodobých zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle je důležité, aby podnik poskytoval kvalitní úroveň služeb, udržoval s odběrateli pravidelnou komunikaci (například aktivně naslouchal zpětné vazbě zákazníků a nabízel jim produkty a služby, které budou vyhovovat jejich potřebám). Pokud bude zákazník se službami a produkty společnosti spokojen, nebude mít potřebu přecházet ke konkurenci. Díky stálým dlouhodobým odběratelům bude pro podnik lépe předvídatelný objem produkce, se kterým se poji efektivní řízení výroby či snižování celkových nákladů na jednotku produkce.



### *Zvýšit podíl zákazníků mimo ČR*

V rámci strategického cíle zvýšení podílu zákazníků mimo Českou republiku je potřeba mít na paměti, že český trh v daném průmyslu je poměrně omezen svou velikostí. Hlavními odběrateli jsou totiž z velké míry především podniky působící ve slévárenském, hutním a ocelářském průmyslu. Pokud se podíváme na čísla, tak pouze 12 % tržeb pochází z České republiky a zbylých 88 % ze zahraničí (především ze zemí Evropy, Ameriky nebo například Taiwanu). Důležité je také zmínit, že navýšení podílu zákazníků mimo tuzemsko je zapotřebí provést navýšením počtu nových odběratelů či zvýšením objemu dodávek pro stávající odběratele, nikoliv rušením spolupráce s aktuálními odběrateli na území České republiky. Výrobní kapacita podniku je na tuto skutečnost připravená, jelikož podnik disponuje celkem třemi tunelovými pecemi, které jsou pomyslným centrem dění ohledně plánování výrobní kapacity. Aktuálně jsou, vzhledem k objemu zakázek či výši nákladů na vytopení a provoz pece, v aktivním provozu pouze dvě z nich. Aby mohla být tato strategie úspěšná, je vhodné provést analýzu trhu, aktivně se účastnit mezinárodních veletrhů v daném segmentu a snažit se o navázání nových spoluprací.

### *Spokojenost zákazníků*

Jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy je spokojený zákazník. Je důležité nejen dosáhnout aktuální spokojenosti zákazníka, ale také se snažit o udržení a prohloubení této spokojenosti v čase. Toho je možné dosáhnout za pomoci kvalitních produktů a služeb či díky naslouchání zákaznickovým potřebám. Spokojenost zákazníka je úzce spjata s tím, zdali se nám ho podaří udržet či na jeho doporučení získat nové odběratele. Každý pozitivní zážitek zákazníka totiž přispívá k budování dobré pověsti podniku na trhu, což může vést k dalším obchodním příležitostem a celkovému rozvoji podnikání.

### **Perspektiva interních procesů**

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, zaměřím se v této části diplomové práce především na strategické cíle, které souvisí s výrobními procesy podniku. V rámci této perspektivy jsem určil celkem tři hlavní strategické cíle. Konkrétní cíle a jejich krátký popis je možné pozorovat v tabulce číslo 10 níže.

**Tabulka č. 10: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Efektivní řízení výrobních kapacit	Zajistit kontinuální provoz tunelové pece a zároveň tak pozitivně působit na snižování nákladů na energii
Zvýšení produktivity práce	Navýšit efektivitu pracovníků
Zvýšení kvality produktů	Snažit se o neustále zvyšování kvality produkováných výrobků na základě normy ISO 9001

#### *Efektivní řízení výrobních kapacit*

Efektivní řízení výrobních kapacit v tunelové peci, která se nachází ve výrobním závodě v Rájci-Jestřebí, ale i v Ostravě, je pro podnik aktuálně poměrně důležitou strategickou otázkou. Zastavení produkce tunelové pece by totiž mělo negativní dopad na náklady zkoumaného podniku. Pokud by se totiž zastavila tunelová pec, pracovníci by ztratili možnost aktivně vykonávat práci a měnila by se díky tomu složka nákladů v podobě mezd pracovníků z variabilních nákladů na náklady fixní. To může pro podnik z dlouhodobého hlediska znamenat značnou finanční zátěž bez příslušného příjmu z výroby. Druhým důvodem, proč je třeba dbát na efektivní řízení produkce tunelové pece, jsou náklady, které se váží s opětovným natopením pece. Jedná se o energeticky velice náročný proces, který s sebou přináší značné náklady. Z tohoto důvodu je pro podnik důležité minimalizovat riziko zastavení tunelové pece a zajistit její neustálý a efektivní provoz, aby se bylo možné vyhnout těmto vysokým nákladům, které se pojí s opětovným spouštěním výroby. Vzhledem k tomuto faktu je zapotřebí zajistit poptávku po výrobcích podniku na takové úrovni, aby nedošlo k přerušení výroby.

#### *Zvýšení produktivity práce*

Jedná se o důležitý strategický cíl v oblasti vnitropodnikových procesů. Díky navýšení produktivity práce je možné efektivněji dosahovat ostatních strategických cílů v rámci BSC. Zvýšení produktivity práce na zaměstnance může dojít například za využití efektivnějšího využívání podnikových zdrojů, optimalizace výrobních či jiných procesů a podobně. Čím vyšší je produktivita práce na zaměstnance, tím vyššího efektu z jednoho zaměstnance podnik

dosahuje. Vhodné je také zvolení optimální cílové hodnoty tohoto ukazatele, jelikož při vysokých hodnotách by se mohlo stát, že práce v podniku nebude pro zaměstnance atraktivní.

### *Zvýšení kvality produktů*

U společnosti je patrná zjevná snaha o zvyšování kvality produkovaných výrobků. Je tak činěno například díky zavedenému certifikovanému systému managementu kvality, který se řídí dle normy ISO 9001. Aby bylo docíleno vysoké kvality dodávaných žáruvzdorných výrobků a poskytovaných služeb, kombinuje podnik tento certifikovaný management společně s interní kontrolou kvality vstupních materiálů a následně i hotových výrobků. Je také vhodné zmínit laboratoř, kterou podnik disponuje. V ní je možné nejen vyvíjet, ale také průběžně kontrolovat parametry kvality.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena především na strategické cíle v oblasti kvalifikace a spokojenosti zaměstnanců podniku. Obě zmíněné úzce souvisí také s loajalitou zaměstnanců. V tabulce níže je možné pozorovat konkrétní určené strategické cíle včetně jejich krátkého popisu.

**Tabulka č. 11: Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Různá školení povedou k vyšší kvalifikaci
Loajalita stávajících zaměstnanců	Motivovat zaměstnance pro setrvání v podniku
Nábor kompetentních pracovníků	Nábor kompetentních pracovníků povede ke zvýšení výkonnosti podniku

### *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců*

V analyzovaném podniku se klade důraz na rozvoj vzdělání zaměstnanců. Jedná se o další z klíčových faktorů podstatný pro celkovou výkonnost podniku. Jednotlivá školení zaměstnanců jsou řešená za pomoci alokování rozpočtu na jednotlivé útvary. Každé oddělení v podniku má možnost identifikovat své specifické potřeby a vzhledem k nim navrhnout vhodná externí školení, kterých se následně vybraní zaměstnanci účastní. V rámci návrhů oddělení zpracovává rozpočet na školení, který následně obdrží management podniku ke

schválení. Školení tak neprobíhají jednotně, ale jsou navrhována tak, aby se maximalizoval efekt z vložených peněžních prostředků. Tato skutečnost má pak pozitivní dopad na nové dovednosti zaměstnanců v pracovním i osobním životě. Kvalifikovaní zaměstnanci mohou lépe reagovat na změny ve výrobě, na trhu a podobně. Kurzy angličtiny, či jiných cizích jazyků, jsou následně vhodné pro komunikaci se zahraničními partnery.

#### *Loajalita stávajících zaměstnanců*

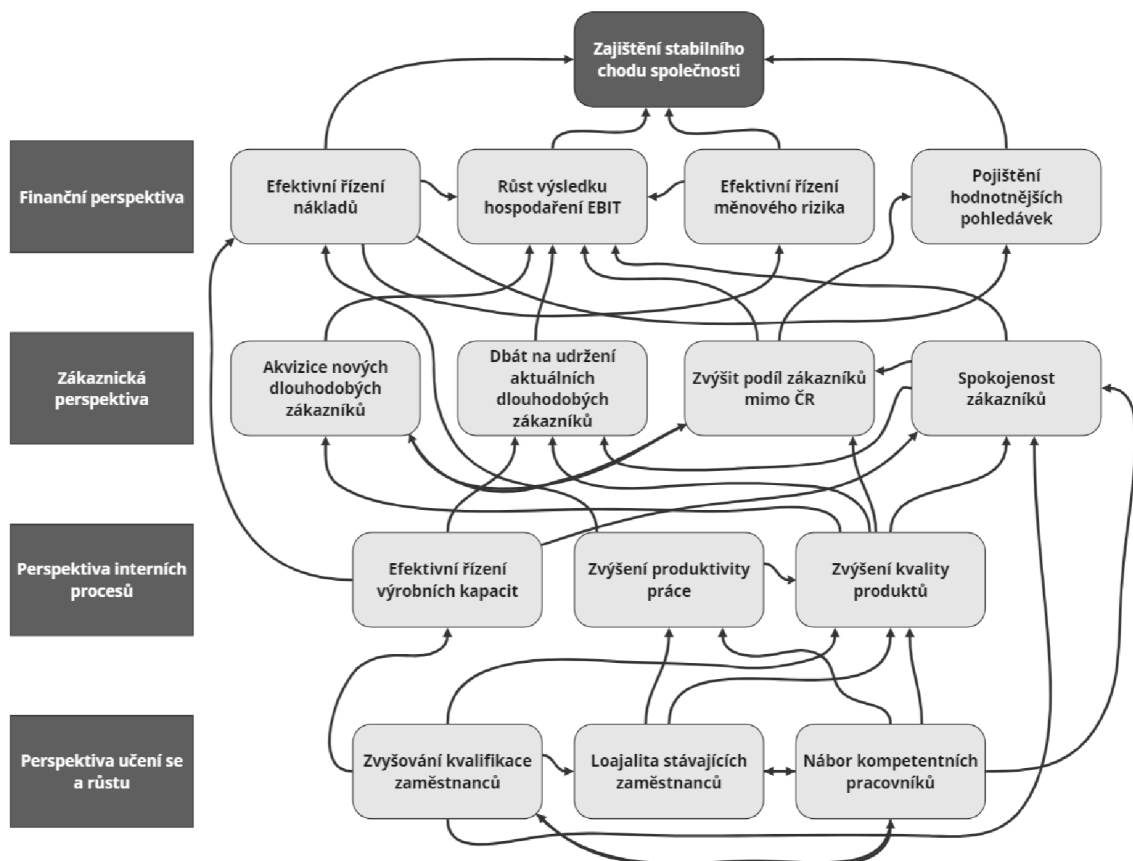
Spokojení a loajální zaměstnanci jsou pro podnik důležitým faktorem, jelikož loajální zaměstnanci jsou více motivováni a angažováni v jejich práci. Pokud je zaměstnanec loajální, může mít také tendenci dělat více než takzvaně nezbytné minimum, což přispívá k celkové výkonnosti podniku. Loajalita je také úzce propojena s nízkou fluktuací zaměstnanců v podniku. Podobně jako u fluktuace, loajální zaměstnanci pomáhají podniku se snižováním nákladů, jelikož není zapotřebí vynakládat prostředky, které se pojí s veškerými náborovými procesy, zaškoleními a podobně. Loajální zaměstnanci by také měli mít vyšší pracovní morálku, a tím pádem i menší absence, což opět vede k efektivnějšímu využívání podnikových prostředků.

#### *Nábor kompetentních pracovníků*

Je také vhodné zmínit, že kompetentní zaměstnanci přispívají k vytvoření kvalitního a pozitivního pracovního prostředí. Pokud je kompetentní zaměstnanec obklopen ostatními kompetentními zaměstnanci, nesnižuje se tak rychle jeho motivace práci vykonávat. Celkově by šlo prohlásit, že nábor kompetentních zaměstnanců vede ke zvýšení výkonnosti podniku, jelikož kvalifikovaný pracovník v kvalitním pracovním prostředí je mnohdy více motivovaný a loajální vůči podniku než zaměstnanec nekvalifikovaný. Díky tomuto faktu by se měla také snížit fluktuace zaměstnanců a náklady, které se pojí s náborem nových. Podnik by se měl v aktuální době, vzhledem ke složité situaci na trhu práce, zaměřit na nábor kvalitních a kompetentních pracovníků, a to především na dělnické pozice a pozice technickohospodářských pracovníků.

### 3.4.2 Strategická mapa

Na obrázku níže je možné pozorovat strategickou mapu, která propojuje jednotlivé strategické cíle a blíže vyobrazuje, jak na sebe vzájemně působí. Tyto cíle jsou rozřazeny dle základních čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Jednotlivé strategické cíle v daných oblastech pak směřují ke společnému hlavnímu strategickému cíli podniku, kterým je zajistit stabilní chod analyzované společnosti.



Obrázek č. 15: Strategická mapa  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro snadnější orientaci v obrázku č. 15 nyní popíšeme jednu cestu ve strategické mapě. Je potřeba začít od perspektivy učení se a růstu a postupovat směrem nahoru až k hlavnímu strategickému cíli, kterým je zajištění stabilního chodu společnosti. V rámci perspektivy učení se a růstu začneme u **zvyšování kvalifikace zaměstnanců**. Pokud se zlepší kvalifikace zaměstnanců, mělo by dojít také k **navýšení kvality produktů**, což je jedním ze strategických cílů v perspektivě interních procesů. Kvalitnější produkty podniku by měly mimo jiné přilákat nové zákazníky a pomoci tak **zvýšit podíl zákazníků mimo ČR**. Tím jsme se dostali do zákaznické perspektivy. Zvýšení podílu zákazníků mimo ČR je také úzce propojeno se strategickým cílem v rámci finanční perspektivy, konkrétně pak s **růstem výsledku hospodaření EBIT**. Pokud se podniku podaří

naplnit všechny mezi sebou propojené strategické cíle, bude to mít pozitivní vliv na hlavní strategický cíl podniku, kterým je, jak již bylo zmíněno, zajištění stabilního chodu společnosti.

### 3.4.3 Specifikace strategických měřítek a jejich cílových hodnot

V rámci této kapitoly budou určena strategická měřítka včetně současných a cílových hodnot. Toto bude provedeno pro každou perspektivu a její jednotlivé strategické cíle samostatně. Určení cílových hodnot měřítek bude provedeno na základě hodnot současných, nebude-li uvedeno jinak. Stanovená měřítka i jejich skutečné hodnoty jsem konzultoval v rozhovoru s managementem podniku.

#### Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou uvedena měřítka včetně skutečných a plánovaných hodnot pro jednotlivé strategické cíle v rámci finanční perspektivy BSC.

**Tabulka č. 12: Měřítka finanční perspektivy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty	
		2021	2022	2023	2024
<b>Efektivní řízení nákladů</b>	Podíl výkonové spotřeby a celkových tržeb (%)	61 %	59 %	57 %	56 %
<b>Růst výsledku hospodaření EBIT</b>	Hodnota EBIT (tis. Kč)	9264	38002	41802	45982
<b>Efektivní řízení měnového rizika</b>	Hodnota přínosu z obchodů cash proti aktuálnímu vývoji kurzu (tis. Kč)	„vysoká úspěšnost“	„vysoká úspěšnost“	31,666	31,666
<b>Pojištění hodnotnějších pohledávek</b>	Objem pojištěných pohledávek na celkovém obratu podniku (%)	Cca 70 %	Cca 70 %	70 %	70 %

Pro strategický cíl efektivního řízení nákladů bylo určeno měřítko podílu výkonové spotřeby a celkových tržeb. Výkonová spotřeba znázorňuje ve výkazu zisku a ztrát náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu, energie a služby. Celkové tržby pak znázorňují součet tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Můžeme pozorovat, že roky 2021 a 2022 se pohybují kolem 60 %. Efektivní řízení nákladů a objemu produkce by mělo vést také ke snížení hodnot měřítka pro tento strategický cíl. Hodnoty jsou tak určeny na 57 % v roce 2023 a 56 % v roce 2024.

Skutečné hodnoty, které vyplývají z finanční analýzy podniku, vykazují značný meziroční nárůst provozního výsledku hospodaření. V rámci plánovaného výsledku hospodaření EBIT je

nastaven meziroční růst o deset procentních bodů vždy vzhledem k minulému roku. Pro rok 2023 je tak plánovaná hodnota zisku rovna 41 802 tis. Kč, v roce 2024 pak 45 982 tis. Kč. Jedná se o jeden z hlavních strategických cílů, který je buď přímo či nepřímo navázaný i na ostatní strategické cíle v rámci BSC.

V rámci podniku dochází na měsíční bázi k pravidelnému vyhodnocování vývoje měnových kurzů. Vyhodnocuje se také, zda se podniku vyplatí cash transakce a podobně. Bylo by však vhodné nastavení číselného měřítka, které by v následujících letech mělo určit pro přesné zhodnocení, zda podnik naplňuje strategický cíl v rámci finanční perspektivy, či nikoliv. Navrhují tak sledování peněžního přínosu těchto měnových operací na měsíční bázi. Aktuálně nastavují cílovou hodnotu přínosu z obchodů cash proti aktuálnímu vývoji kurzu. Vzhledem k nedostatku podkladů k dané problematice je obtížné nastavení adekvátní hodnoty. Nastavují však hodnotu přínosu ve výši 31 666 Kč. Jedná se o jedno procento z rovnoměrně rozloženého výsledku hospodaření EBIT do jednotlivých měsíců za rok 2022  $((38\ 000\ \text{tis}\ \text{Kč} / 12) * 0,01)$ .

Podnik by měl i nadále pokračovat v pojišťování hodnotnějších pohledávek. Doposud se podnik snažil pojistit přibližně 70 % pohledávek vůči celkovému obratu podniku, především pak ty pohledávky, které mají vyšší jmenovitou hodnotu. Tento systém se zdá být dle interních informací podniku funkční a z tohoto důvodu bych doporučil držet cílovou hodnotu měřítka na zavedené hodnotě 70 %.

### **Zákaznická perspektiva**

V tabulce níže jsou zobrazeny aktuální a plánované hodnoty pro daný strategický cíl v zákaznické perspektivě. Tato tabulka tak obsahuje údaje, které umožní podniku sledovat pokrok v rámci času, a posuzovat tak jeho výkon vzhledem k tomuto cíli.

**Tabulka č. 13: Měřítko zákaznické perspektivy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současné hodnoty	Plánované hodnoty	Frekvence měření
<b>Akvizice nových dlouhodobých zákazníků</b>	Počet nových dlouhodobých zákazníků	4	6	ročně
<b>Dbát na udržení aktuálních dlouhodobých zákazníků</b>	Počet dlouhodobých zákazníků	25	31	ročně
<b>Zvýšit podíl zákazníků mimo ČR</b>	Podíl zahraničních zákazníků na celkových tržbách	88 %	92 %	ročně
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Index spokojenosti zákazníků	neměřeno	93 %	ročně

Aktuálně podnik díky svým aktivitám získal celkem 4 nové dlouhodobé zákazníky s pravidelnými dodávkami v průběhu roku. Na první pohled by se mohlo zdát, že je toto číslo poměrně nízké. Vzhledem ke specifické povaze výrobků podniku se však jedná o poměrně uspokojivou hodnotu. Toto číslo by však bylo vhodné dále navyšovat. Jako cílovou hodnotu jsem určil šest nových dlouhodobých zákazníků za rok. Vzájemnou provázanost jednotlivých strategických cílů a jejich možných vlivů působení je možné sledovat na obrázku číslo 15, který vyobrazuje strategickou mapu.

Podnik aktuálně disponuje celkem 25 dlouhodobými zákazníky s pravidelnými dodávkami. Je třeba dbát na to, aby si podnik tyto zákazníky udržel i nadále. V propojení s předchozím cílem je žádoucí mít v dalším roce celkem 31 dlouhodobých zákazníků. Toto se vydaří ale pouze za předpokladu, že podnik získá 6 nových zmiňovaných zákazníků, a zároveň o žádné aktuální nepřijde. Je proto vhodné zaměřit se na péči o stávající zákazníky, udržovat s nimi pravidelný kontakt či vylepšit nabízené služby, aby byla zachována jejich loajalita.

V rámci strategického cíle navýšení podílu zákazníků mimo ČR dosahuje podnik aktuálních hodnot zahraničních zákazníků v objemu 88 % na svém ročním obratu. Vzhledem k omezenosti českého trhu je vhodné toto číslo navýšit za pomoci získání nových zákazníků právě v zahraničí, nikoliv rozvázáním spolupráce s aktuálními tuzemskými zákazníky, kteří jsou pro podnik také důležitým prvkem. V souvislosti s dosažením tohoto cíle je možné soustředit se například na mezinárodní výstavy a veletrhy, hledat tak nové obchodní partnery, investovat do mezinárodního marketingu a podobně.



V aktuální době nedochází v podniku k žádnému konkrétnímu systematickému měření spokojenosti zákazníků. Management podniku má představy o tom, jak jsou zákazníci spokojeni, vede s nimi rozhovory a podobně, avšak tyto údaje nejsou nijak systematicky zaznamenávány, a tím pádem není možné jednoznačně posoudit, zda podnik dosahuje svého vytyčeného strategického cíle, či nikoliv. Navrhuji proto zavést pro měření spokojenosti index spokojenosti zákazníka, který bude schopný vypovědět konkrétní číselné hodnoty. Jako výchozí cílovou hodnotu nastavuji spokojenost na 93 %, je však možné, že podnik při prvním měření zjistí, že zákazníci zdaleka takové spokojenosti nedosahují. V tomto případě by mělo dojít k upravení cílové hodnoty měřítka na realistickou a dosažitelnou míru spokojenosti a snažit se o to, aby se hodnota spokojenosti v čase navýšila.

### **Perspektiva interních procesů**

V tabulce níže je možné pozorovat jednotlivé hodnoty a stanovená měřítka pro daný strategický cíl v rámci perspektivy interních procesů. Konkrétně se jedná o hodnoty současné a plánované.

**Tabulka č. 14: Měřítka perspektivy interních procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Současné hodnoty	Plánované hodnoty
<b>Efektivní řízení výrobních kapacit</b>	Minimální týdenní objem produkce	250 tun	270 tun
<b>Zvýšení produktivity práce</b>	Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	753,07	800
<b>Zvýšení kvality produktů</b>	Počet tzv. zmetků v % na celkové produkci vypálených produktů	3,5 %	3 %

Efektivní řízení výrobních kapacit je aktuálně v tunelové peci nastaveno na minimální objem produkce 250 tun týdně. Jedná se o hodnotu, která je nezbytná k tomu, aby se podniku vyplatilo tunelovou pec vytápět a provozovat. V rámci propojení efektivního řízení výrobních kapacit a efektivního řízení nákladů navrhuji, aby se podnik snažil o minimální týdenní produkci 270 tun. Sniží se tak fixní náklady provozu na jednotku tuny produkce.

V rámci strategického cíle zvýšení produktivity práce jsem z dostupných údajů vypočítal ukazatel přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. Podnik v roce 2022 disponoval celkem 334 zaměstnanci a přidanou hodnotou 251 524 tis. Kč. Dal jsem tedy do podílu přidanou hodnotu s počtem zaměstnanců a získal tak výslednou hodnotu 753,07 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Pro další rok tak navrhuji mírné navýšení tohoto ukazatele o 6,23 % na hodnotu 800 tis. Kč na

jednoho zaměstnance. Je třeba být při navyšování tohoto ukazatele obezřetný, jelikož s jeho vysokou hodnotou by se mohlo stát, že zaměstnanci nebudou v podniku spokojeni, což povede k problému s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Podnik by se měl také neustále snažit o navyšování kvality poskytovaných výrobků. Tento fakt by měl mít pozitivní vliv na získávání a udržení nových a stávajících zákazníků.

Aktuálně podnik vykazuje zmetkovitost na vypálených produktech v hodnotě 3,5 %. Vzhledem k povaze výroby se jedná o uspokojivou hodnotu. Vždy je však prostor pro zlepšení, konkrétně navrhuji cílovou hodnotu zmetkovitosti 3 % ročně. Toho podnik docílí například za pomoci kvalifikovaných zaměstnanců či větší kontroly vstupních surovin. V rámci zmetkovitosti na lisovaných produktech se nejedná o zásadní problém, jelikož se nepodařená hmota dá „zpět vrátit“ do výroby jako hmota určená k přepracování bez nutnosti větších oprav.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Tabulka níže vyobrazuje nastavená měřítka, současné hodnoty a plánované hodnoty pro strategické cíle v rámci perspektivy učení se a růstu.

**Tabulka č. 15: Měřítka perspektivy učení se a růstu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Současné hodnoty	Plánované hodnoty	Frekvence měření
<b>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>	Roční peněžní prostředky vynaložené na zvyšování kvalifikace v tis Kč	260	286	ročně
<b>Loajalita stávajících zaměstnanců</b>	Míra fluktuace zaměstnanců v %	10,47 %	9 %	ročně
<b>Nábor kompetentních pracovníků</b>	Počet přijatých pracovníků	14	17	ročně

V současnosti podnik vynakládá na účely spojené se vzděláním a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců 260 tis. Kč ročně. V rámci strategického cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců je vyžadováno, aby tyto náklady v čase mírně narůstali. Cílovou hodnotu jsem tak nastavil o 10 % vyšší, než je hodnota současná. Konkrétně pak na 286 tis. Kč ročně.

Pokud se blíže podíváme na míru fluktuace zaměstnanců v %, zjistíme, že se pohybuje na hodnotě 10,47 %. Ideální je snižování tohoto ukazatele v čase, proto nastavuji jako realisticky splnitelnou hodnotu 9 %. Vzhledem k tomu, že se mi od podniku nepodařilo tento údaj získat,

byl přibližně dopočten z dostupných výročních zpráv podniku. Stejná situace nastává také u počtu přijatých pracovníků.

Roční počet přijatých pracovníků je roven 14. Navrhuji stanovení cílové hodnoty na 16 pracovníků. V případě zvýšené poptávky a potřeby zprovoznění druhé pece, kterou podnik disponuje, je vhodné jednorázově přijmout dostatečný velký počet zaměstnanců, aby se doplnily potřebné stavy její obsluhy. S tímto jednorázovým navýšením je v budoucnu třeba počítat a při následujících revizích cílových a současných hodnot brát tuto skutečnost na zřetel, aby nedošlo k nechtěnému zkreslení dat.

### 3.4.4 Strategické akce

V rámci jednotlivých strategických cílů jsem určil konkrétní strategické akce, které pomůžou podniku SEEIF Ceramic, a.s. s dosažením stanovených měřítek a jejich cílových hodnot. Vše popsané je možno pozorovat v následující tabulce.

**Tabulka č. 16: Strategické akce**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční	Efektivní řízení nákladů	Cíl dosažen za pomoci splnění jiných strategických cílů
	Růst výsledku hospodaření EBIT	Cíl dosažen za pomoci splnění jiných strategických cílů
	Efektivní řízení měnového rizika	Sledování a vyhodnocování vývoje měnových kurzů
	Pojištění hodnotnějších pohledávek	Pokračovat v aktuální spolupráci s pojišťovacími společnostmi
Zákaznická	Akvizice nových dlouhodobých zákazníků	Nabízet kvalitní produkty a služby, aktivně navštěvovat
	Dbát na udržení aktuálních dlouhodobých zákazníků	Navyšování kvality poskytovaných výrobků a služeb
	Zvýšit podíl zákazníků mimo ČR	Soustředit se na mezinárodní výstavy či veletrhy, investice do mezinárodního marketingu, znalost zaměstnanců cizích jazyků
	Spokojenost zákazníků	Zavedení dotazníků spokojenosti zákazníků 1x ročně
Interních procesů	Efektivní řízení výrobních kapacit	Dodržení minimálního týdenního objemu výroby za pomoci ostatních strategických cílů
	Zvýšení produktivity práce	Optimalizace vnitropodnikových procesů, zlepšení pracovního prostředí
	Zvýšení kvality produktů	Zlepšit kontrolu vstupních surovin, kvalifikovaní zaměstnanci
Učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Navýšit rozpočet na vzdělání, umožnit zaměstnancům rozvoj, pravidelná školení
	Loajalita stávajících zaměstnanců	Navýšení rozpočtu na vzdělávání, Zajistit možnost kariérního růstu, transparentní komunikace, nabízet adekvátní plat
	Nábor kompetentních pracovníků	Atraktivní pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, propagace firemní kultury

### **3.5 Integrovaní BSC do analyzovaného podniku**

V tuto chvíli podnik přechází k plynulému přenesení této metody do firemní praxe. Výše zmiňované návrhy se tak postupně přenesou do podnikového řízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o implementaci BSC na všech úrovních podniku, začne se postupnou implementací od managementu podniku po nižší organizační úrovně viz příloha číslo 4. Každý z vedoucích daných úseků obdrží od svého nadřízeného pokyny k rozšíření implementace Balanced Scorecard v rámci jeho úseku. Pro správné fungování této metody je potřebné, aby byl do procesu zasvěcený každý zaměstnanec podniku například pomocí vnitropodnikového školení. Pokud budou zaměstnanci znát účel toho, co dělají a k čemu přispívají, budou tak více motivováni danou činností vykonávat, a tím přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku. Důležitou součástí implementace bude také monitorování a následné reportování. To by mělo probíhat souvisle a neustále. Mělo by také docházet k pravidelnému analyzování nastavených cílů a měřítek vůči okolí podniku. Pokud se nějaká skutečnost změní, je potřebné na ni, pokud možno co nejrychleji, reagovat a dané cíle a měřítka závčas přehodnotit a nastavit dle skutečnosti.

### **3.6 Rizika spojená s implementací BSC**

V této kapitole budou probrána rizika, která se mohou pojít s implementací BSC do podniku SEEIF Ceramic, a.s. Rizika budou identifikována, zanalyzována a pro každé riziko bude určeno opatření, které povede k celkovému snížení jeho dopadu na podnik.

Pro implementaci projektu BSC bylo identifikováno deset hlavních rizik, se kterými se projekt může v průběhu implementace setkat. Tato rizika by negativním způsobem mohla ovlivnit celkovou úspěšnost projektu.

#### **Identifikovaná rizika:**

- Nedostatečná podpora vedení
- Odpor zaměstnanců
- Nevhodné určení strategických cílů
- Nerealistické nastavení cílových hodnot
- Nevhodné určení měřítek
- Nedostatek finančních prostředků
- Nepochopení konceptu BSC jako celku
- Odchylka od časového plánu
- Nevhodně určený projektový tým

- Nedostatečná zpětná vazba

V následující tabulce číslo 17 je možné pozorovat hodnotící škálu pro určení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika v rámci daného projektu. Čím je číslo vyšší, tím se zvyšuje i pravděpodobnost či dopad rizika.

**Tabulka č. 17: Určení hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Dopad	Přiřazená hodnota
Velmi nízká	Velmi nízký	1
Nízká	Nízký	2
Střední	Střední	3
Středně vysoká	Středně vysoký	4
Vysoká	Vysoký	5

Pro stanovení výsledné hodnoty rizika je použita vyhodnocovací tabulka číslo 18, která na základě pravděpodobnosti a dopadu rizika přiřazuje jednotlivým rizikům jejich hodnotu.

**Tabulka č. 18: Vyhodnocovací tabulka pro určení hodnoty rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Hodnota rizika				
Pravděpodobnost výskytu	5	Střední riziko	Střední riziko	Vysoké riziko	Vysoké riziko	Vysoké riziko
	4	Nízké riziko	Střední riziko	Střední riziko	Vysoké riziko	Vysoké riziko
	3	Nízké riziko	Střední riziko	Střední riziko	Vysoké riziko	Vysoké riziko
	2	Nízké riziko	Nízké riziko	Střední riziko	Střední riziko	Vysoké riziko
	1	Nízké riziko	Nízké riziko	Nízké riziko	Střední riziko	Střední riziko
	Přiřazená hodnota	1	2	3	4	5
		Dopad rizika				

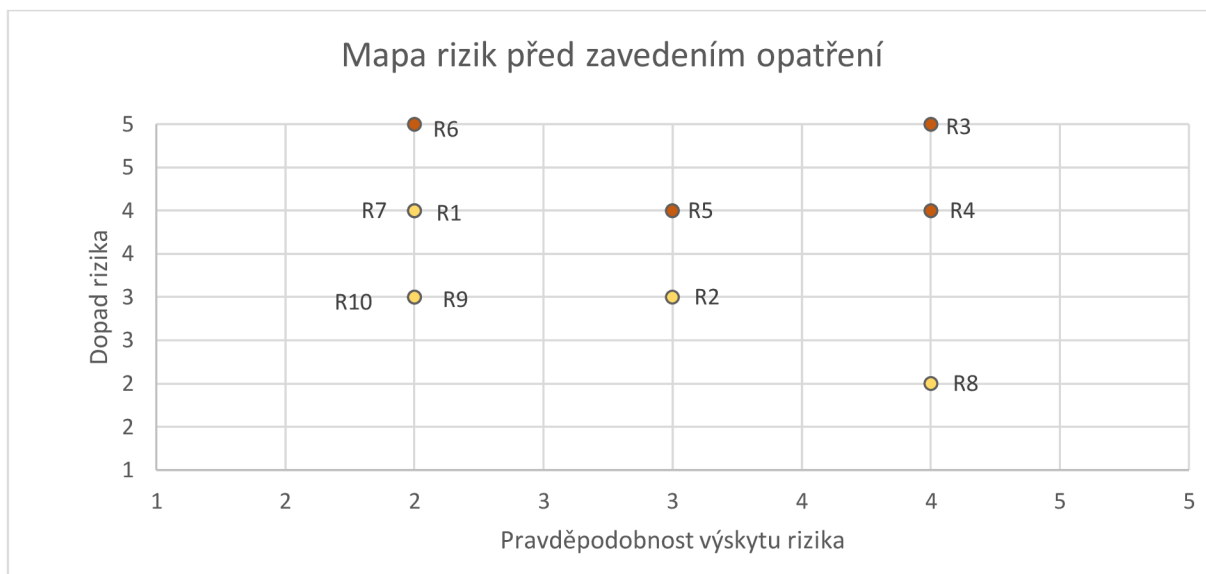
V následující tabulce jsou zaznamenána jednotlivá rizika, ke každému je přiřazena pravděpodobnost výskytu, jeho dopad a následně je určena také jeho hodnota pro podnik.

**Tabulka č. 19: Rizika spojená s implementací BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID rizika	Riziko	Pst. výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Nedostatečná podpora vedení	2	4	SR
2	Odpor zaměstnanců	3	3	SR
3	Nevhodné určení strategických cílů	4	5	VR
4	Nerealistické nastavení cílových hodnot	4	4	VR
5	Nevhodné určení měřítek	3	4	VR
6	Nedostatek finančních prostředků	2	5	VR
7	Nepochopení konceptu BSC jako celku	2	4	SR
8	Odchylka od časového plánu	4	2	SR
9	Nevhodně určený projektový tým	2	3	SR
10	Nedostatečná zpětná vazba	2	3	SR

Jak lze pozorovat na tabulce výše, vysokou hodnotu rizika vykazují celkem čtyři z deseti identifikovaných rizik. Je tedy potřebné zavést opatření, která povedou ke snížení minimálně těchto čtyř rizik, a to alespoň do kvadrantu středních rizik. Konkrétně největší riziko implementace BSC představuje nevhodné určení strategických cílů, nerealistické nastavení cílových hodnot, nevhodné určení měřítek a nedostatek finančních prostředků.

Jednotlivá rizika jsem zanesl také do mapy rizik níže, která vizuálně pomůže odhalit hodnotu závažnosti rizik.



**Graf č. 12: Mapa rizik před zavedením opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci snížení hodnoty rizik byla zavedena opatření pro každé identifikované riziko zvlášť. Bližší popis provedených opatření, včetně výsledných hodnot po jejich zavedení, je zaznamenán v tabulce číslo 20 níže.

**Tabulka č. 20: Navrhovaná opatření pro ošetření rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

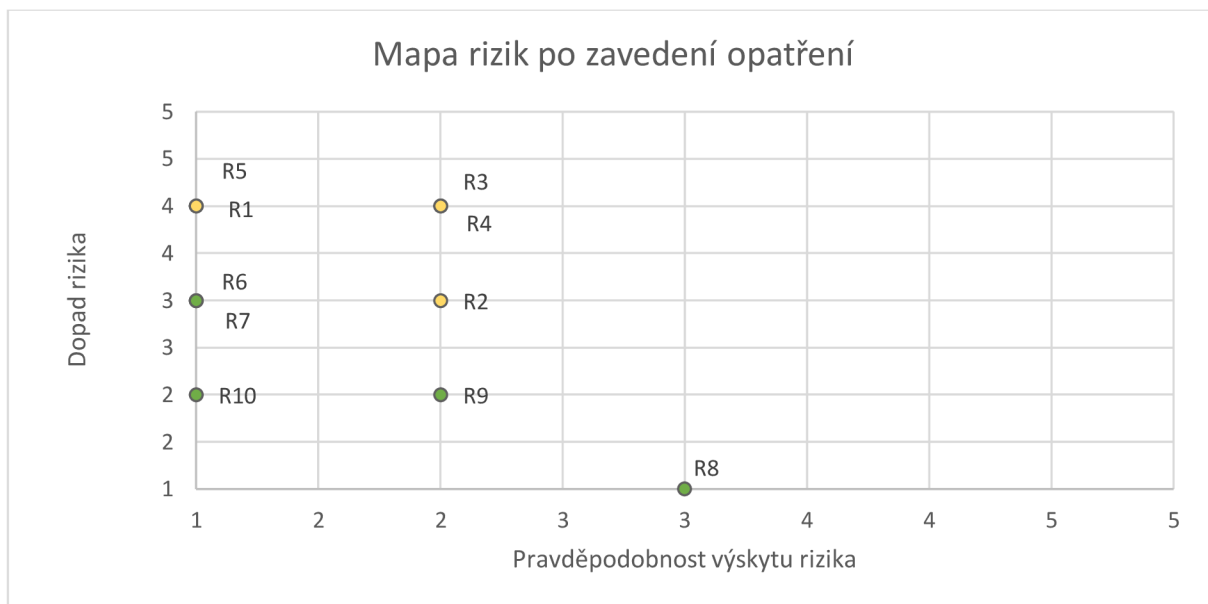
ID rizika	Riziko	Opatření	Pst. výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Nedostatečná podpora vedení	Dostatečně proškolit vedení a vysvětlit přínosy BSC	1	4	SR
2	Odpor zaměstnanců	V rámci školení vysvětlit zaměstnancům výhody spojené s implementací BSC a zajistit jejich dostatečnou motivaci	2	3	SR
3	Nevhodné určení strategických cílů	Management podniku na společné schůzi prodiskutuje vhodnost strategických cílů nebo je prodiskutuje s externími specialisty	2	4	SR
4	Nerealistické nastavení cílových hodnot	Zbytečně nepodhodnocovat, ale zároveň nenadhodnocovat cílové hodnoty. Snažit se o maximální realističnost.	2	4	SR
5	Nevhodné určení měřítek	Konzultovat měřítka s vedením podniku a nezávislými experty	1	4	SR



6	<b>Nedostatek finančních prostředků</b>	Provedení rozpočtu projektu, zajištění prostředků před zahájením projektu	1	3	NR
7	<b>Nepochopení konceptu BSC jako celku</b>	Zajištění externího školení pro zvolený projektový tým, ten pak znalosti předá interně v podniku	1	3	NR
8	<b>Odchylka od časového plánu</b>	V rámci časového plánu počítat s jistou rezervou	3	1	NR
9	<b>Nevhodně určený projektový tým</b>	Pověřit do projektového týmu ambiciózní a aktivní zaměstnance, které daná problematika zajímá	2	2	NR
10	<b>Nedostatečná zpětná vazba</b>	Snížit časový interval mezi pravidelnými poradami managementu	1	2	NR

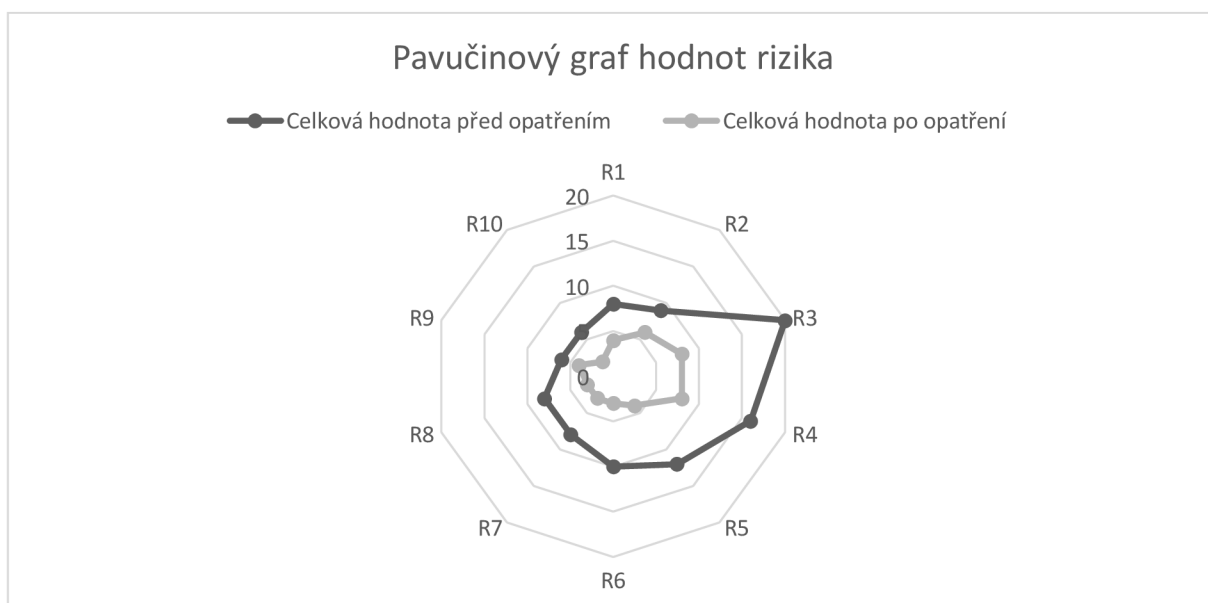
Na základě provedených opatření se povedlo snížit hodnoty rizik. Po zavedených opatřeních se žádné riziko nenachází v oblasti vysokého rizika. Pro zásadní rizika nevhodného určení strategických cílů a nevhodného určení měřítek navrhuji především konzultaci v rámci vedení podniku kombinovanou s radami od externích nezávislých specialistů na danou problematiku. V rámci nerealistického nastavení cílových hodnot je vhodné nepodceňovat, ale zároveň také nenadhodnocovat, zmíněné hodnoty. Zjednodušeně řečeno je vhodné snažit se o realistický a splnitelný pohled na věc. Problém s nedostatkem finančních prostředků lze řešit sestavením rozpočtu pro projekt a ujištěním se, že před začátkem projektu má podnik kalkulované finance k dispozici. Tímto způsobem byla ošetřena zásadní čtyři rizika.

Na následujícím grafu je možné za pomoci mapy rizik sledovat hodnoty rizik po provedených opatřeních.



**Graf č. 13: Mapa rizik po zavedení opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro možnost porovnání vlivu opatření na jednom vizuálu jsem vytvořil také pavučinový graf níže, kde lze přehledně sledovat celkové hodnoty jednotlivých rizik před a po zavedení opatření. Hodnotu výsledného rizika pro přesné zobrazení jsem vypočítal jako součin pravděpodobnosti a dopadu jednotlivého rizika na projekt BSC.



**Graf č. 14: Pavučinový graf pro porovnání hodnot rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh metody Balanced Scorecard pro analyzovaný podnik SEEIF Ceramic, a.s., který se zabývá výrobou tradičních žáruvzdorných výrobků a keramických materiálů, a to na základě provedené finanční a strategické analýzy. Implementace tohoto návrhu by následně měla vést k celkovému zvýšení výkonnosti podniku.

Teoretická část práce seznamuje čtenáře se základními teoretickými pojmy a komplexností dané problematiky. Objasňuje odborné pojmy, jednotlivé metody pro měření výkonnosti, a v neposlední řadě také samotnou metodu Balanced Scorecard včetně jejich jednotlivých perspektiv. Teoreticky jsou následně představeny také vybrané ukazatele finanční analýzy a jednotlivé strategické analýzy. V rámci strategické analýzy je popsána McKinseyho metoda 7S, Porterova analýza konkurenčních sil, PESTLE analýzy a na závěr také SWOT analýza.

V druhé části se věnuji krátkému seznámení s analyzovaným podnikem, představení jeho výrobního portfolia, stručné historii či organizační struktury společnosti. Následuje také finanční analýza základních poměrových ukazatelů, a to konkrétně pomocí ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Strategická analýza obsahuje bližší rozebrání vnějšího a vnitřního prostředí podniku dle poznatků z teoretické části.

Pokud se blíže zaměřím na provedenou finanční analýzu, dospěl jsem k závěru, že společnost dosahuje doporučených hodnot v rámci její likvidity i zadluženosti a v rozsahu sledovaného období posledních let nevykazuje, až na ztrátu v roce 2019 a 2020, žádné závažné problémy. Rok 2019 a 2020 byl pro podnik ztrátový, a proto je v těchto letech dosahováno záporných hodnot rentability. V roce 2021 a 2022 lze pozorovat opět kladná čísla a rostoucí trend vývoje výsledku hospodaření, což je pro společnost pozitivní zprávou. Prostor pro zlepšení se nachází také v porovnání doby obratu závazků a pohledávek, a to především v posledním analyzovaném roce. V rámci strategických analýz jsem mimo jiné zjistil, že se jedná o podnik s vysokou energetickou náročností výroby, proto je důležité klást důraz na efektivní řízení výrobních kapacit či snahu o navyšování kvality a receptur výrobků. Stěžejní je také sledovat ekologické požadavky na výrobu.

Poslední část diplomové práce se zabývá vlastním návrhem implementace metody Balanced Scorecard do reálného prostředí analyzovaného podniku SEEIF Ceramic, a.s. Je zde ujasněna strategie podniku a vytvořena strategická mapa, která zobrazuje propojení jednotlivých cílů napříč perspektivami. Pro vlastní návrh implementace BSC jsem také, v rámci stanovených strategických cílů jednotlivých perspektiv, definoval pro každou měřítko, současné a cílové hodnoty. Implementace tohoto návrhu by měla vést ke zvýšení celkové výkonnosti podniku. Následuje stanovení strategických akcí a analýza rizik, které se mohou pojít s implementací metody Balanced Scorecard.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRABENEC, Tomáš, 2022. *Finanční analýza obchodních korporací*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-85-9.

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

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

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

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-526-5.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 3., kompletně aktualizované vydání.*, Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra, CHODÚR Miroslav, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOČMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOČMANOVÁ, Alena, HŘEBÍČEK Jiří, et al, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 368 s. ISBN 978-80-74000-538-1.

MACHKOVÁ, Hana, MACHEK Martin, 2021. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]* 5. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3006-1.

MALLYA, Thaddeus, 2006. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

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

ORTIZ, Jaime; TAJES, María, 2009. *The SLEPT aspects of the Free Trade Area of the Americas*. International Journal of Business. Dostupné z: <https://1url.cz/Ruj3h>

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

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, ISBN 80-214-3325-6.

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

SYNEK, Miroslav, Kislíngrová Eva a kolektiv, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

„Balanced Scorecard“ Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace. Nakurzy.cz [online]. Praha: Education, 2024 [cit. 2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-9-hloubetin>

Obyvatelstvo. [online], ČSÚ 2023c. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

Hliník – ceny a grafy hliníku, vývoj ceny hliníku. Kurzy.cz [online], 2024. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/hlinik-graf-vyvoje-ceny/>

Inflace - 2024, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online], 2023. [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Makroekonomická predikce – leden 2024 [online]. Ministerstvo financí České republiky, 2024 [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583>

Testování ve firmách bude povinné, ministerstva průmyslu a obchodu a zdravotnictví připravila průvodce „Deset kroků pro samotestování“ [online]. MPO, 2024 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: [https://www.mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/testovani-ve-firmach-bude-povinne--ministerstva-prumyslu-aobchodu-a-zdravotnictvi-pripravila-pruvodce-\\_deset-kroku-pro-samotestovani\\_--259835/](https://www.mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/testovani-ve-firmach-bude-povinne--ministerstva-prumyslu-aobchodu-a-zdravotnictvi-pripravila-pruvodce-_deset-kroku-pro-samotestovani_--259835/)

Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr. ČSÚ [online], 2023b. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95>

Orbis Europe. (n.d.). [Company List]. Orbis Europe. [cit. 2024-05-05], Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20240325-7-0/Orbis4Europe/1/Companies/List>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2023. ČSÚ [online], 2023a. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023>

PURWATI et al., Cogent Business & Management [online]. 2023, [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2287273>

SEEIF Ceramic, a.s. [online]. ©2024. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://ceramic.cz/cs/zakladni-informace/>

Vláda ČR [online], 2021. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/mediacentrum/aktualne/vlada-petra-fialy-na-prvnim-jednani-urcila-mistopredsedy-a-jmenovalanovou-vedouci-uradu-vlady-a-tiskoveho-mluvciho-193217/tmplid-47/>

Výpis z obchodního rejstříku, ©2024. Veřejný rejstřík [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=71387&typ=PLATNY>

Výroční zprávy podniku P-D Refractories CZ, a.s. za roky 2018-2022, ©2024. Veřejný rejstřík [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=255993>

Výroční zprávy podniku Refrasil, s.r.o. za roky 2018-2022, ©2024. Veřejný rejstřík [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=210094>

Výroční zprávy podniku SEEIF Ceramic, a.s. za roky 2018-2022, ©2024. Veřejný rejstřík [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=71387>

Výroční zprávy podniku Vesuvius Česká republika, a.s. za roky 2018-2022, ©2024. Veřejný rejstřík [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=622327>



## Seznam použitých zkratk

tis.	Tisíc
Kč	Korun českých
USD	Americký dolar
a. s.	Akciová společnost
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ČR	Česká republika
UK	Velká Británie
BSC	Balanced Scorecard
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EAT	Čistý zisk
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Market Value Added
CFROI	Cash Flow Return on Investment

## Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Schéma modelu EFQM a jeho kritérií .....	15
Obrázek č. 2: Typy benchmarkingu.....	16
Obrázek č. 3: Model Balanced Scorecard.....	19
Obrázek č. 4: Základní měřítko zákaznické perspektivy modelu BSC .....	21
Obrázek č. 5: Model 7S firmy McKinsey.....	32
Obrázek č. 6: Porterova teorie konkurence.....	33
Obrázek č. 7: Podstata SWOT analýzy.....	36
Obrázek č. 8: Logo podniku.....	37
Obrázek č. 9: Keramický lící systém.....	38
Obrázek č. 10: Žárovzdorné konstrukční tvarovky .....	38
Obrázek č. 11: Zjednodušená organizační struktura podniku.....	48
Obrázek č. 12: Konkurence podniku ČR.....	50
Obrázek č. 13: Top konkurence podniku .....	52
Obrázek č. 14: Časový harmonogram implementace BSC do podniku .....	64
Obrázek č. 15: Strategická mapa.....	73

## Seznam použitých vzorců

Vzorec č. 1: Běžná likvidita.....	26
Vzorec č. 2: Pohotová likvidita.....	27
Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita .....	27
Vzorec č. 4: Celková zadluženost .....	28
Vzorec č. 5: Koeficient samofinancování.....	28
Vzorec č. 6: Úrokové krytí.....	28
Vzorec č. 7: Obrat aktiv.....	29
Vzorec č. 8: Doba obratu zásob .....	29
Vzorec č. 9: Doba obratu pohledávek .....	29
Vzorec č. 10: Doba obratu závazků.....	30
Vzorec č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu .....	30
Vzorec č. 12: Rentabilita tržeb.....	31
Vzorec č. 13: Rentabilita celkových aktiv .....	31

## Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity.....	40
Tabulka č. 2: Ukazatele zadluženosti .....	41
Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity .....	43
Tabulka č. 4: Rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek.....	44
Tabulka č. 5: Ukazatele rentability .....	45
Tabulka č. 6: SWOT analýza upravená dle BSC.....	61
Tabulka č. 7: Rozpočet BSC .....	64
Tabulka č. 8: Strategické cíle pro finanční perspektivu.....	66
Tabulka č. 9: Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu .....	68
Tabulka č. 10: Strategické cíle pro perspektivu interních procesů.....	70
Tabulka č. 11: Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu .....	71
Tabulka č. 12: Měřítko finanční perspektivy .....	74
Tabulka č. 13: Měřítko zákaznické perspektivy .....	76
Tabulka č. 14: Měřítko perspektivy interních procesů .....	77
Tabulka č. 15: Měřítko perspektivy učení se a růstu .....	78
Tabulka č. 16: Strategické akce.....	80
Tabulka č. 17: Určení hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizika.....	82
Tabulka č. 18: Vyhodnocovací tabulka pro určení hodnoty rizika .....	82
Tabulka č. 19: Rizika spojená s implementací BSC.....	83
Tabulka č. 20: Navrhovaná opatření pro ošetření rizik .....	84

## Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Ukazatele likvidity .....	41
Graf č. 2: Zdroje financování .....	43
Graf č. 3: Porovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek.....	45
Graf č. 4: Ukazatele rentability .....	46
Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření .....	47
Graf č. 6: Porovnání tržeb s konkurenty v ČR.....	51
Graf č. 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR .....	55
Graf č. 8: Vývoj ceny jedné tuny hliníku v USD .....	56
Graf č. 9: Meziroční inflace %.....	57
Graf č. 10: Měnový kurz CZK/EUR .....	58
Graf č. 11: Obecná míra nezaměstnanosti .....	59
Graf č. 12: Mapa rizik před zavedením opatření.....	84
Graf č. 13: Mapa rizik po zavedení opatření.....	86
Graf č. 14: Pavučinový graf pro porovnání hodnot rizika .....	86

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha – Aktiva (v tis. Kč) .....	I
Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva (v tis. Kč) .....	III
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč) .....	V
Příloha č. 4: Kompletní organizační struktura .....	VII

**Příloha č. 1: Rozvaha – Aktiva (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018-2022)

AKTIVA	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	690960	630854	618981	663176	611408
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	317329	340819	335669	299968	263438
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	1234	879	1238	723	614
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	1234	879	1238	723	614
Software	1234	879	1238	723	614
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	316005	339940	334430	299245	262824
Pozemky a stavby	111452	115979	115019	109585	106620
Pozemky	23196	23196	23196	23196	22958
Stavby	88256	92783	91823	86388	83662
Hmotné movité věci a jejich soubory	99680	110858	146924	131031	114454
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	77364	62858	48352	33846	19341
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18446	16182	23777	23789	19706
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	18446	16182	23777	23789	19706
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9063	34063	358	993	2703
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3427	15003	0	0	1097
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5636	19060	358	993	1606
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	91	0	0	0	0
Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	91	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry-ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	372853	289052	282082	362253	346960
<b>Zásoby</b>	149467	118188	118162	137533	138062
Materiál	47240	37734	38003	57646	55554
Nedokončená výroba a polotovary	30515	22196	18901	20941	24000
Výrobky a zboží	71712	58258	61258	58946	58508

Výrobky	69028	56805	60573	57791	57405
Zboží	2683	1452	685	1155	1103
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>Pohledávky</b>	<b>200799</b>	<b>133444</b>	<b>112878</b>	<b>199311</b>	<b>172024</b>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>469</b>	<b>-637</b>	<b>201</b>	<b>0</b>	<b>4269</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky-ostatní	469	-637	201	0	4269
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	207	207	201	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	262	-844	0	0	4269
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>200330</b>	<b>134081</b>	<b>112677</b>	<b>199311</b>	<b>167755</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	186515	125193	108065	189769	153965
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky-ostatní	13815	8887	4612	9542	13790
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát-daňové pohledávky	11756	5871	3406	6019	2221
Krátkodobé poskytnuté zálohy	301	133	152	1120	662
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	162
Jiné pohledávky	1758	2883	1054	2403	10745
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>22587</b>	<b>37420</b>	<b>51041</b>	<b>25409</b>	<b>36874</b>
Peněžní prostředky v pokladně	290	504	550	640	657
Peněžní prostředky na účtech	22297	36916	50491	24769	36217
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>778</b>	<b>982</b>	<b>1231</b>	<b>955</b>	<b>1010</b>
Náklady příštích období	778	849	862	746	776
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	134	369	208	234



**Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018-2022)

PASIVA	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA CELKEM</b>	690960	630854	618981	663176	611408
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	356836	349498	312854	329797	385519
Základní kapitál	90000	90000	90000	90000	90000
<b>Základní kapitál</b>	90000	90000	90000	90000	90000
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	0	0	0	0	0
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Fondy ze zisku</b>	17875	18196	18062	17693	18188
Ostatní rezervní fondy	17875	18000	18000	18000	18000
Statutární a ostatní fondy	60	196	62	-307	188
<b>Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)</b>	242698	247977	241302	204792	221104
Nerozdělený zisk minulých let	242698	247977	241302	204792	221104
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	6263	-6674	-36510	17312	56227
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	334124	275762	302858	325163	221284
<b>Rezervy</b>	5753	5563	3843	5430	7020
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	5753	5563	3843	5430	7020
<b>Závazky</b>	328371	270199	299015	319733	214264
<b>Dlouhodobé závazky</b>	85423	76246	87093	64250	35966
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	68522	61363	70851	44767	21788
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	791	485	179	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	16110	14398	15004	12958	11138
Závazky-ostatní	0	0	1059	6525	3040

Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	1059	6525	3040
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>242948</b>	<b>193953</b>	<b>211922</b>	<b>255483</b>	<b>178298</b>
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	141741	132060	156200	147169	98805
Krátkodobé přijaté zálohy	2537	295	306	1267	1612
Závazky z obchodních vztahů	71610	44476	37308	84054	38569
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky-ostatní	27060	17123	18108	22992	39312
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	9482	8052	9271	13130	12456
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5603	4695	5093	6517	6539
Stát-daňové závazky a dotace	1298	1208	1542	1916	14664
Dohadné účty pasivní	9876	2612	1579	838	5206
Jiné závazky	801	556	623	592	447
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>5593</b>	<b>3269</b>	<b>8216</b>	<b>4605</b>
Výdaje příštích období	0	5593	2369	7444	4605
Výnosy příštích období	0	0	0	772	0

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti za roky 2018-2022)

<b>Výkaz zisku a ztrát</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>726821</b>	<b>605735</b>	<b>459205</b>	<b>636021</b>	<b>633986</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>112103</b>	<b>72882</b>	<b>6973</b>	<b>5631</b>	<b>7333</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>583083</b>	<b>419104</b>	<b>273551</b>	<b>391736</b>	<b>376070</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	100650	64674	5770	4393	5479
Spotřeba materiálu a energie	348870	263180	201747	283611	270684
Služby	133564	91251	66035	103732	99907
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-7497</b>	<b>20239</b>	<b>3367</b>	<b>-1907</b>	<b>-1537</b>
<b>Aktivace (-)</b>	<b>-10416</b>	<b>-8225</b>	<b>-10533</b>	<b>-8555</b>	<b>-12188</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>224977</b>	<b>205757</b>	<b>184194</b>	<b>193946</b>	<b>201169</b>
Mzdové náklady	164928	152368	135803	143431	149266
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	60050	53388	48391	50515	51903
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	56018	49713	45511	47335	48267
Ostatní náklady	4032	3675	2881	3180	3636
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>48719</b>	<b>43634</b>	<b>44794</b>	<b>50782</b>	<b>50516</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	45383	46735	48991	50747	49077
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-trvalé	45383	46643	49010	50820	49077
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-dočasné	0	93	-19	-73	0
Úpravy hodnot zásob	2107	2065	-3655	2456	-1035
Úpravy hodnot pohledávek	1230	-5166	-543	-2421	2474
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>5017</b>	<b>4808</b>	<b>6340</b>	<b>2014</b>	<b>18017</b>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	236	364	393	0	15450
Tržby z prodeje materiálu	394	117	70	471	973
Jiné provozní výnosy	4387	4326	5878	1543	1594
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-8463</b>	<b>10914</b>	<b>6371</b>	<b>8399</b>	<b>7304</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	144	208	0	239
Zůstatková cena prodaného materiálu	327	81	45	559	807
Daně a poplatky	1342	1148	1144	1165	1211
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-16052	-189	-1720	1588	1590
Jiné provozní náklady	5920	9730	6694	5088	3458
<b>Provozní výsledek hospodaření (+)</b>	<b>13537</b>	<b>-7997</b>	<b>-29227</b>	<b>9264</b>	<b>38002</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku-podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	3	0
<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>77</b>	<b>0</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	32	192	407	526	508
Výnosové úroky a podobné výnosy-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	32	192	407	3001	508
<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>4666</b>	<b>3561</b>	<b>2653</b>	<b>3001</b>	<b>3545</b>
Nákladové úroky a podobné náklady-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	4666	3561	2653	3001	3545
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>10008</b>	<b>14057</b>	<b>44622</b>	<b>33017</b>	<b>65164</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>13029</b>	<b>11077</b>	<b>49054</b>	<b>24466</b>	<b>32728</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-7655</b>	<b>-390</b>	<b>-6679</b>	<b>6002</b>	<b>29399</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>5882</b>	<b>-8386</b>	<b>-35905</b>	<b>15266</b>	<b>67401</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>-382</b>	<b>-1712</b>	<b>605</b>	<b>-2045</b>	<b>11174</b>
Daň z příjmů splatná	0	0	0	0	12994
Daň z příjmů odložená (+/-)	-382	-1712	605	-2045	-1820
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>6263</b>	<b>-6674</b>	<b>-36510</b>	<b>17312</b>	<b>56227</b>
Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>6263</b>	<b>-6674</b>	<b>-36510</b>	<b>17312</b>	<b>56227</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>853981</b>	<b>697674</b>	<b>517547</b>	<b>677212</b>	<b>725008</b>

**Příloha č. 4: Kompletní organizační struktura**  
 (Zdroj: Interní údaje společnosti)

S platností od 1. 1. 2024

