



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. Natálie Výduchová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Natálie Výduchová
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
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 vytvořit návrh implementace metody Balanced Scorecard do vybraného podniku na základě zhodnocení jeho výkonnosti prostřednictvím finanční a strategické analýzy.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & Partner. 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. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

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

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

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 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 je zaměřena na ekonomické a finanční posouzení společnosti FAGUS, a.s. V teoretické části je uvedena rešerše odborné literatury vztahující se k problematice výkonnosti podniku společně s jeho metodami měření, Balanced Scorecard a strategické analýzy. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu, která se zaměřuje na finanční zdraví podniku pomocí finanční analýzy a zkoumá vnitřní a vnější okolí podniku prostřednictvím strategické analýzy. Nakonec je v praktické části vytvořen návrh implementace BSC do vybraného podniku.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, finanční analýza, strategická analýza, perspektivy BSC

Abstract

The thesis focuses on the economic and financial assessment of FAGUS, a.s. The theoretical part includes a literature review related to the issue of company performance along with its measurement methods, the Balanced Scorecard, and strategic analysis. The second part deals with the analysis of the current state, focusing on the company's financial health through financial analysis and examining the internal and external environment of the company through strategic analysis. Finally, the practical part presents a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard in the selected company.

Key words

Balanced Scorecard, business performance, financial analysis, strategic analysis, perspectives of BSC

Bibliografická citace

VÝDUCHOVÁ, Natálie. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160249>. 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 zpracovala 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 2. 5. 2024

Bc. Natálie Výduchová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala touto cestou mé vedoucí diplomové práce Ing. Janě Hornungové, Ph.D., za vedení a vždy včasnou a cennou zpětnou vazbu, která mi pomohla při zpracování mé závěrečné práce. Také bych ráda poděkovala společnosti FAGUS, a.s. za poskytnutí potřebných informací. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Výkonnost podniku	14
1.2 Měření výkonnosti	14
1.2.1 Fáze procesu měření.....	14
1.2.2 Metody měření výkonnosti.....	15
1.3 Balanced Scorecard.....	17
1.3.1 Finanční perspektiva	18
1.3.2 Zákaznická perspektiva	22
1.3.3 Perspektiva interních procesů	23
1.3.4 Perspektiva učení a růstu	24
1.4 Implementace Balanced Scorecard.....	25
1.5 Bariéry Balanced Scorecard	28
1.6 Strategická analýza	28
1.6.1 McKinseyho metoda 7S	28
1.6.2 Porterův model pěti sil	30
1.6.3 PESTLE analýza	32
1.6.4 SWOT analýza	33
Zhodnocení teoretické části	34
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	36
2.1 Představení podniku.....	36
2.2 Historický vývoj společnosti	37
2.3 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy	37
2.3.1 Ukazatele rentability	38

2.3.2	Ukazatele likvidity	39
2.3.3	Ukazatele zadluženosti	40
2.3.4	Ukazatele aktivity.....	41
2.3.5	Analýza výsledku hospodaření podniku.....	43
2.4	Strategická analýza	44
2.4.1	McKinseyho metoda 7S	44
2.4.2	Porterův model pěti sil	48
2.4.3	PESTLE analýza	50
2.4.4	SWOT analýza	57
3	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	58
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci modelu Balanced Scorecard	58
3.1.1	Časový harmonogram.....	58
3.1.2	Rozpočet projektu	60
3.2	Objasnění vize a strategie podniku	61
3.3	Tvorba Balanced Scorecard.....	61
3.3.1	Specifikace strategických cílů	61
3.3.2	Propojení strategických cílů pomocí strategické mapy	66
3.3.3	Volba měřítek a stanovení cílových hodnot	68
3.3.4	Strategické akce	72
3.4	Integrace Balanced Scorecard do struktury podniku	73
3.5	Rizika implementace Balanced Scorecard	73
3.6	Přínosy implementace Balanced Scorecard	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	82

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	85
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	86
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	87
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	88
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	90
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Současné obchodní prostředí je charakterizováno rychlými změnami a neustálým technologickým pokrokem. Proto je důležité, aby se podniky v rámci měření výkonnosti, nezaměřovaly pouze na finanční ukazatele. Měření výkonnosti, jako součásti strategické by mělo zahrnovat i další rozměry, jako jsou efektivita interních procesů, kvalita vztahů se zákazníky a schopnost rozvíjet dovednosti a motivaci zaměstnanců. Tyto faktory jsou zásadní pro udržitelný růst a rozvoj podniku.

Diplomová práce si klade za cíl provést ekonomické a finanční zhodnocení vybrané společnosti s následným návrhem implementace Balanced Scorecard. Tato metoda poskytuje komplexní přehled o výkonnosti podniku skrze čtyři základní perspektivy, které jsou vzájemně propojené a kombinují finanční i nefinanční ukazatele s daty z minulosti i predikcemi budoucího vývoje.

Pro tvorbu diplomové práce byla vybrána společnost FAGUS, a.s., která se již řadu let specializuje na plánování a realizaci modulárních staveb kancelářských a správních budov, škol, školek, nemocnic, ubytoven, hotelů v provedení podle potřeb zákazníka

Práce ve své teoretické části se zabývá řešením odborné literatury vztahující se k problematice výkonnosti podniku společně s jeho metodami měření, Balanced Scorecard. Věnuje se také problematice strategické analýzy, která je rozdělena na analýzy pro zkoumání vnitřního a vnějšího okolí podniku.

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu vybraného podniku. Součástí této kapitoly je zkoumání finančního zdraví prostřednictvím finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů, které ukazují rychlou představu o finanční situaci podniku. Následně je zkoumané vnitřní a vnějšího okolí podniku pomocí vybraných analýz, které jsou zakončeny SWOT analýzou. Zmíněná analýza je upravena pro potřeby modelu Balanced Scorecard a informace čerpá z provedených předešlých analýz.

Praktická část práce se soustředí na návrh implementace Balanced Scorecard v analyzovaném podniku. Tato část obsahuje vytvoření organizačních předpokladů, objasnění strategie a cílů podniku, definování měřítek a cílových hodnot v jednotlivých perspektivách a formulaci strategických akcí. Zároveň jsou zde rozebrána potenciální

rizika a přínosy spojené s implementací BSC, což poskytuje ucelený náhled na možný vývoj a zlepšení v podnikovém řízení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Součástí primárního cíle této diplomové práce je ekonomické a finanční zhodnocení výkonnosti analyzovaného podniku pomocí finanční a strategické analýzy. Tato část cíle dále navazuje na návrh implementace Balanced Scorecard v daném podniku, kde se stanovují měřítka a cílové hodnoty, které povedou ke zlepšení jeho výkonnosti a dosažení strategických cílů.

Dílčí cíle

Jedním z dílčích cílů této diplomové práce je vypracování teoretických základů týkající se hodnocení výkonnosti podniku, aplikace metody Balanced Scorecard a provádění finanční a strategické analýzy. Součástí práce je rovněž představení společnosti FAGUS, a.s., včetně základních informací, její historie a předmětu podnikání firmy. Dále je cílem provést finanční analýzu této společnosti za období let 2018-2022 s využitím vybraných poměrových ukazatelů. Dalším dílčím cílem je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku pomocí analýz McKinseyho 7S, Porterova modelu pěti sil a PESTLE, jejichž výstupy jsou základem pro SWOT analýzu.

Metodika práce

Pro zpracování mé diplomové práce jsem použila tyto empirické metody:

- **pozorování** je metoda, která je definovaná jako plánované, cílevědomé a systematické pozorování konkrétních skutečností,
- **srovnání**, při kterém zjišťujeme shodu či rozdílnou stránku u dvou či více jevů či ukazatelů,
- **analýza** znamená myšlenkové rozložení zkoumaných jevů na jednotlivé části, které se stanou dalším předmětem zkoumání,
- **indukce** je vyvození obecného závěru na základě spousty poznatků o jednotlivostech,
- **dedukce** je způsob myšlení, které přechází od obecnějších závěrů k méně obecným (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-24).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena na základní teoretické poznatky, definice a pojmy, které se vztahují k problematice hodnocení výkonnosti podniku, metody Balanced Scorecard a strategické analýzy.

1.1 Výkonnost podniku

Jedná se o charakteristiku, která popisuje způsob, jakým subjekt provádí danou činnost. Musí se myslet na to, že stanovená činnost se porovnává s referenčním způsobem jejího provedení. Pro lepší uchopení této charakteristiky musí být schopni porovnat zkoumaný výkon s referenčním jevem na základě stanovené škály kritérií (Wagner, 2009, s. 17).

Výkonnost podniku je podle Pavelkové a Knápkové závislá na podmínkách, ve kterých podniky flexibilně reagují na změněné podmínky podnikání, sledují a následně vyhodnocují úroveň podnikové výkonnosti do které investují kvůli jejímu zvyšování (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

1.2 Měření výkonnosti

Slovo „měření“ v obecném slova smyslu znamená činnost, při které jsou přiřazovány jednotlivé hodnoty pro určitou charakteristiku objektu, který jsou zkoumané. Z uživatelského hlediska je měření proces, který má za cíl zjistit informace o zkoumaném objektu (Wagner, 2009, s. 35-36).

1.2.1 Fáze procesu měření

Měření výkonnosti je proces, který má za úkol zjistit požadované informace o daném podniku pro uživatele. Podle autora Wagnera se činnost skládá z na sebe navazujících etap (Wagner, 2009, s. 36).

Vytvoření modelu určuje, co bude přesně předmět zkoumání a zároveň je základem pro uskutečnění měření s následnou interpretací výsledků. Cílem je vytvoření účelově orientovaného obrazu, s určitým výběrem úhlu pohledu na skutečnost (Wagner, 2009, s. 36).

Volba metod a nástrojů, určuje způsob a metodu, které budou použity na zkoumaný předmět (Wagner, 2009, s. 36).

Získávání požadovaných údajů, v této etapě dochází přímo nebo pomocí zvoleného nástroje k přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem zkoumaných údajů (Wagner, 2009, s. 37).

Zaznamenávání a uchování získaných hodnot má za cíl bezpečně zpracovat a uchovat údaje, které by se měly zaznamenat včas, s malou mírou chybovosti a s co nejmenším vynaloženým úsilím (Wagner, 2009, s. 37).

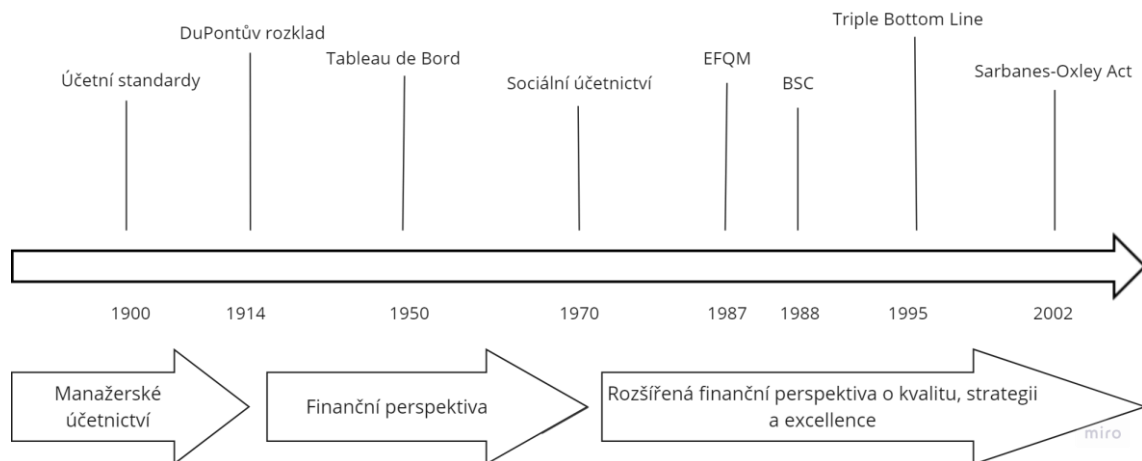
Třídění a interpretace hodnot, jedná se o zpracování hlavních údajů posuzovaného objektu prostřednictvím postupů třízení, uspořádání nebo porovnání. Tyto údaje se následně posuzují podle kritérií uživatele, které by měly být v souladu s vybraným modelem pro měření objektu (Wagner, 2009, s. 37).

Ověření informací, uskutečňuje porovnání výsledku měření stanoveného předmětu různými subjekty (Wagner, 2009, s. 37).

Komunikace informace uživatelům, jde o poslední etapu procesu, jehož cílem je srozumitelně a včasně sdělit uživateli informace o zkoumaném předmětu (Wagner, 2009, s. 38).

1.2.2 Metody měření výkonnosti

Autoři Yadav a kol. studovali historický vývoj v oblasti modelů hodnocení výkonnosti podniku a také trendů, které vedly k jejich změnám. Zmínění autoři vytvořili časovou osu, která znázorňuje modely pro hodnocení výkonnosti podniku a jejich vývoj v čase (Hornungová, 2014, s. 144).



Obrázek č. 1: Časová osa vývoje metod měření výkonnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hornungová, 2014, s. 144)

EFQM Excellence model slouží k účelu trvalého a systematického zlepšování výkonnosti podniku. Jeho hlavním úkolem je získávat výborné výsledky z několika různých pohledů, které jsou pro podnikový management obstojné a podporují strategii (Kocmanová, 2013, s. 69). Je rozčleněn do devíti základních postupů, z nichž prvních pět tvoří předpoklady, které podnik zavádí pro maximalizaci výsledků a zbývající čtyři postupy se týkají dosažených výsledků a stanovených cílů. Jedná se o komplexní analýzu podniku, kterou nemůže poskytnout žádný jiný statistický model systému podle ISO norem (Pavelková, Knápková, 2012, s. 202).

Balanced Scorecard vychází v rámci hodnocení výkonnosti podniku z vize a strategie, kterou následně převádí do cílů s současně jsou součástí měření. Výsledkem implementace Balanced Scorecard v podniku by měl být udržitelný růst podniku v souladu se stanovenou strategií (Hornungová, 2014, s. 147).

Six Sigma se používá pro analýzu kvalitativních problémů a jejich odstraňování na základě statistických metod a nástrojů řízení kvality (Pavelková, 2012, s. 205). Model začíná u zákazníka, kterého se snaží maximálně uspokojit splněním jeho požadavků (Hornungová, 2014, s. 148). Je zde kladen důraz na strukturovaný a kvantitativně založený přístup, který napomáhá ke zlepšování kvality produktů a procesů pomocí týmové práce (Pavelková, Knápková 2012, s. 205).

Benchmarking můžeme definovat jako techniku, pomocí které podnik měří svou výkonnost v porovnání s podniky, které představují světovou špičku. Pomáhá zjistit, jak tyto podniky své výkonnosti dosáhly a získané informace používají ke zlepšení své

vlastní výkonnosti. Tuto techniku lze použít i pro srovnání s nejlepšími konkurenty v odvětví (Nenadál, 2011, s. 14).

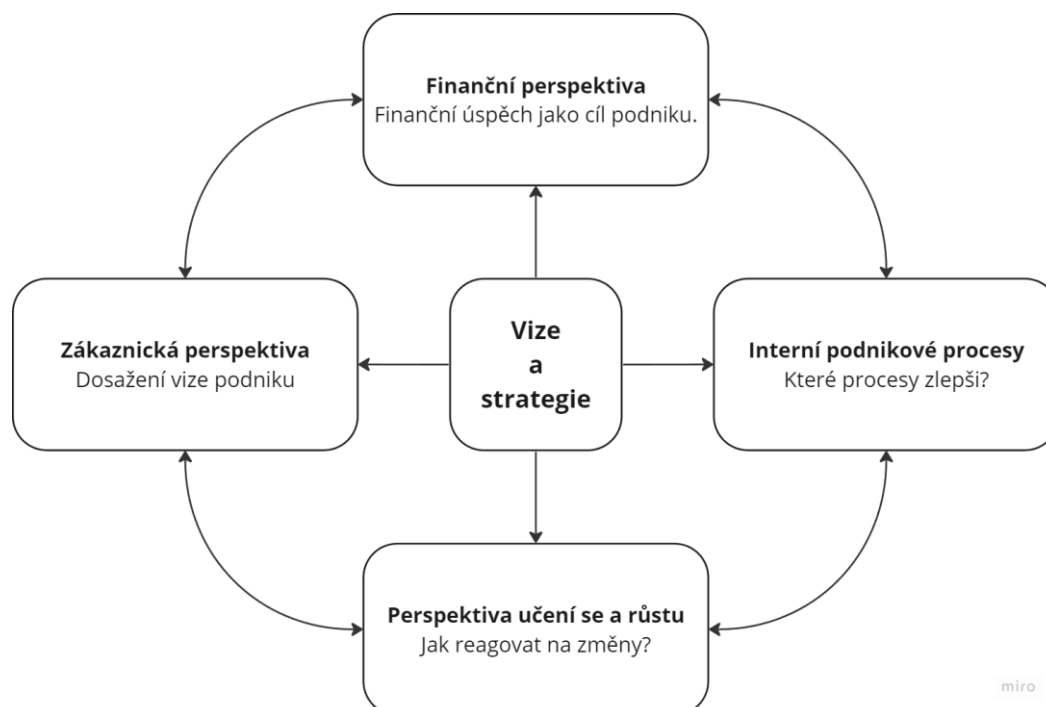
1.3 Balanced Scorecard

Jedná se o strategický systém řízení, který poskytuje komunikaci mezi jednotlivými úseky podnikatelské činnosti. Umožňuje nalézt propojení jednotlivých činností pomocí perspektiv, které vedou k naplnění a vyváženosti krátkodobých a dlouhodobých cílů (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195).

BSC shromažďuje cíle a jejich metriky do čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznická,
- interní procesy,
- učení a růst (Učeň, 2008, s. 31).

Jde o osvědčený nástroj pro soustavnou formulaci podnikových cílů a zpětné vazby k nim. Aby byl BSC komplexní musí mít management podniku správně zvládnutou strategii, která je vstupem pro vytvoření modelu (Učeň, 2008, s. 33).



Obrázek č. 2: Model Balanced Scorecard

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocmanová, 2013, s. 68)

Autoři Knápková, Pavelková a Chodúr určily tyto důvody, které vedou k zavedení BSC v podniku:

- finanční ukazatele nevytváří vztah ke všem úrovním podniku a nemají dlouhodobý pohled,
- problémy s realizací strategie,
- chybějící informace o strategii a dlouhodobém pohledu,
- růst nehmotných aktiv, které se obvykle nevykazují v účetní společnosti (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 55).

1.3.1 Finanční perspektiva

Balanced scorecard obsahuje finanční perspektivu, kvůli finančním ukazatelům, které jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků provedených akcí. Stanovené cíle a hodnoty ostatních perspektiv BSC by měli být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195-196).

Vybrané ukazatele finanční analýzy

Pro tuto diplomovou práci byly zvoleny poměrové ukazatele, které ukážou rychlou představu o finanční situaci podniku.

Jedná se o tyto ukazatele:

- rentability,
- likvidity,
- zadluženosti,
- aktivity (Scholleová, 2017, s.).

1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanějších poměrové ukazatele pro akcionáře i potencionální investory. Informují o efektu, kterého bylo dosaženo pomocí vloženého kapitálu (Rejnuš, 2014, s. 271).

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rentabilita celkových aktiv je považována za klíčový ukazatel úspěšnosti podnikatelské činnosti podniku. Proto je pro investory nejsledovanějším ukazatelem této kategorie.

Znázorňuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Čím vyšší je hodnota, tím lépe se jeví hospodářská situace podniku (Rejnuš, 2014, s. 272).

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

Vzorec č. 1: Rentabilita celkových aktiv
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel znázorňuje, kolik peněžních jednotek čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku vloženou do podniku jeho vlastníky. Jeho velikost by neměla být nižší, než je výnosnost státních dluhopisů a také by hodnota ukazatele měla být vyšší než velikost ukazatele celkových aktiv (Rejnuš, 2014, s. 272).

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

Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Rejnuš, 2014, s. 273)

Rentabilita tržeb (ROS)

Jedná se o poměry, které v čitateli mohou mít v různých podobách výsledek hospodaření a ve jmenovateli tržby, které mohou být podle účelu analýzy upraveny. Ukazatel znázorňuje schopnost podniku dosáhnout zisku při stanovené úrovni tržeb. Díky tomu pak zjišťujeme ziskové marže (Růčková, 2015, s. 62).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 82)

2. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří, jak je podnik schopný dostát včas svých krátkodobých závazků (Rejnuš, 2014, s. 274).

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Poskytuje krátkodobým věřitelům informace o tom, do jaké míry jsou jejich

krátkodobé investice chráněny hodnotou majetku. Likvidity 3. stupně by měla nabývat hodnot 1,5-2,5 (Kocmanová, 2013, s. 36-37).

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

Vzorec č. 4: Běžná likvidita

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 94)

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)

U pohotové likvidity se z položky oběžných aktiv odečítají zásoby, kvůli jejich rychlé přeměně na peněžní prostředky, která může obvykle vyvolat ztrátu. Hodnota likvidity II. stupně by měla být v rozmezí 1 až 1,5 (Kocmanová, 2013, s. 37-38).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 5: Pohotová likvidita

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 179)

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku uhradit své splatné závazky z dostupných zdrojů. Doporučena hodnota likvidity I. stupně je 0,2-0,5 (Kocmanová, 2013, s. 38-39).

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

Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

3. Ukazatele zadluženosti

Podnik používá k financování svých aktiv pro svůj provoz cizí zdroje. Použití pouze vlastního kapitálu pro chod společnosti s sebou nese snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu financování pouze cizími zdroji také není nejvhodnější a získání těchto zdrojů by přinášelo obtíže, které by pro podnik nebyly výhodné (Růčková, 2015, s. 72).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, jehož doporučená hodnota se pohybuje mezi 30–60 %. U výsledné hodnoty pak musí brát v potaz i příslušnost k odvětví a schopnost splácet úroky z dluhu (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 88).

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

Vzorec č. 7: Celková zadluženost
(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 89)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování se bere jako doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Tento ukazatel určuje, z jakého množství jsou aktiva podniku financována z kapitálu věřitelů a akcionářů. Součet hodnoty celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl dávat výsledek přibližně 1 (Růčková, 2019, s. 68).

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

Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zkoumá, jestli podnik efektivně nakládá s vloženými prostředky. Vyjadřují se v podobě obratu nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, případně pasiv (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 107).

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává, jak podnik využívá svá aktiva k produkci tržeb. Pokud se jedná o podnik ve výrobní činnosti, jeho aktiva se budou obracet pomaleji (Růčková, 2015, s. 75).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 9: Obrat aktiv
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 180)

Doba obratu pohledávek

Znázorňuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr až po okamžik, kdy podnik musí čekat na obdrženou platbu od odběratele. Hodnota se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem, přesáhnutím doby je pro podnik nevýhodné a vede k vyšším nákladům (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

Vzorec č. 10: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 181)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel je užitečný pro věřitele a udává, jak dlouho trvá podniku splatit své závazky. Kvůli finanční rovnováze by měla být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek (Růčková, 2015, s. 67-68).

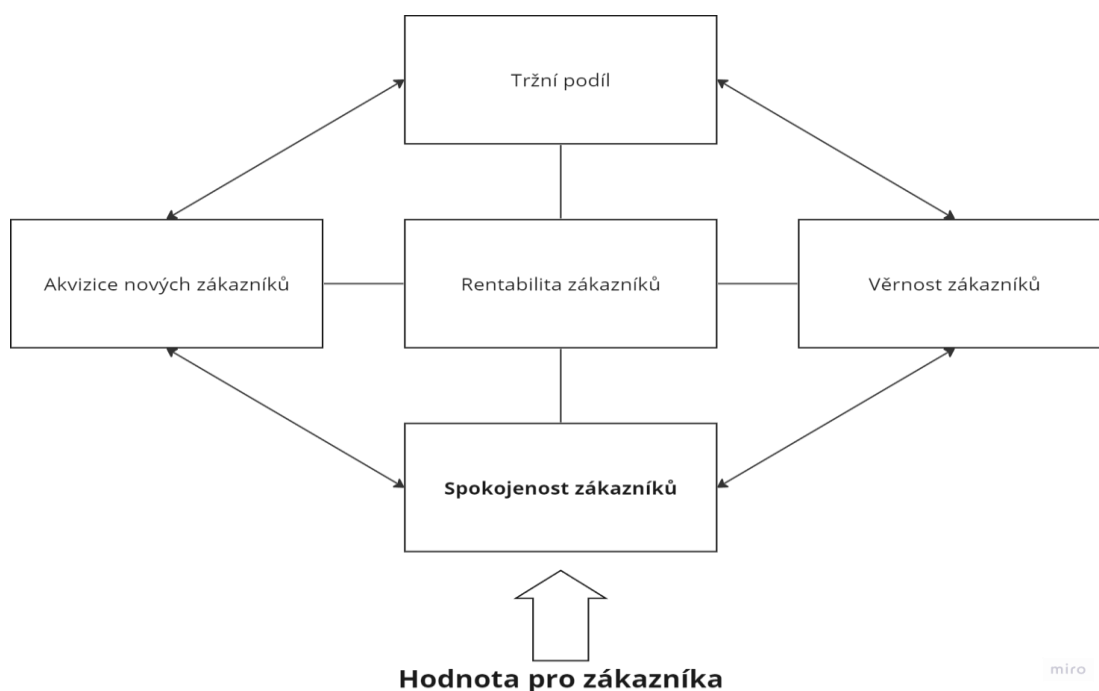
$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

Vzorec č. 11: Doba obratu závazků
(Zdroj: Scholleová, 2017 s. 181)

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Jedná se o perspektivu, kde podnik stanoví, jak chce naplnit své cíle finanční perspektivy pomocí svých zákazníků. Řeší se, jak by podnik měl vnímat zákazníky, aby došlo současně k naplnění podnikových cílů a realizaci vize podniku (Učeň, 2008, s. 36).

Jsou zde stanovena klíčová měřítka, která jsou vzájemně propojena. Jde o spokojenost a loajalitu zákazníků, jejich ziskovost, podíl na trzích nebo získávání nových zákazníků či jejich udržení. U zákazníka lze předpokládat, že jeho spokojenost vede k jeho loajalitě a udržení, tím se přilákají další zákazníci a následně s tím souvisí růst podílu na trhu a příslib zisku. Je tedy patrné, že k tomu patří i práce s trhem (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).



Obrázek č. 3: Výsledkové ukazatele v rámci zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2007, s. 65)

Základní skupina měřítek

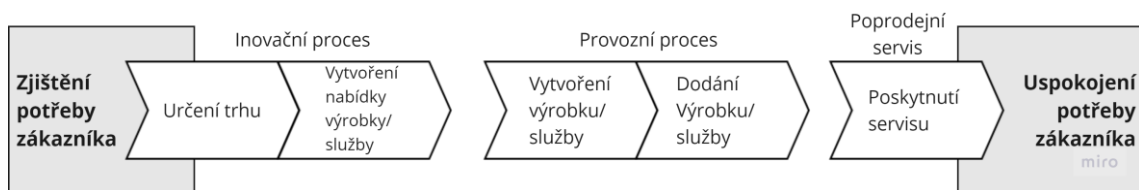
Autoři Kaplan a Norton určili následující příklady měřítek pro zákaznickou perspektivu, která mohou být použita pro všechny typy podniku:

- **podíl na trhu**, měřítko, které udává podíl podniku na stanoveném trhu v počtu zákazníků, množství prodaných výrobků či objemem tržeb,
- **udržení zákazníků** je důležité pro dosažení většího podílu na trhu, kde měřítkem se stává věrnost zákazníků podniku, která se měří pomocí růstu množství obchodu mezi podnikem a zákazníkem,
- **získávání nových zákazníků** se měří podle nárůstu počtu nových odběratelů nebo objemem prodeje odběratelů v cílových oblastech,
- **spokojenost zákazníků** je důležitá jak při stávajících zákaznících, tak při získávání nových zákazníků (Kaplan, Norton, 2007, s. 65-67).

1.3.3 Perspektiva interních procesů

U interních procesů je důležité, aby jejich vedení a organizace, splňovaly požadavky zákazníků, ale zároveň by měly být co nejhospodárnější. Pro správné zacházení je zde interní hodnotový řetězec, který obsahuje položky:

- **inovačního procesu**, který hledá, sleduje a následně hodnotí nové příležitosti a požadavky, díky kterým jsou následně navrhovány, vyvíjeny nebo zlepšované výrobky,
- **provozního procesu**, jehož úkolem je sledovat proces od objednávky až do dodání výrobku zákazníkovi. Hodnotí délku procesu, jeho spolehlivost, kvalitu a také náklady na proces,
- **poprodejního procesu**, který zajišťuje rychlý, spolehlivý servis a hodnotí délku trvání zaplacení platby za prodané výrobky (Pavelková, Knápková 2012, s. 191).



Obrázek č. 4: Obecný model hodnotového řetězce BSC interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 2007, s. 89)

Mezi měřítka pro perspektivu interních procesů se řadí:

- procento prodejů nových výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí,
- možnosti výrobního procesu,
- doba vývoje nové generace výrobků (Kaplan, Norton, 2007, s. 92).

1.3.4 Perspektiva učení a růstu

K dosažení stanovených finančních, zákaznických cílů a cílů v interních procesech pomůže podniku schopnost učení se a růstu. Jedná se o tři skupiny, které umožňují toho dosáhnout a podnik by měl do nich značně investovat:

- zaměstnanci,
- informační systémy,
- podnikové procedury (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

Mezi klíčové oblasti perspektivy učení a růstu patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, angažovanost a delegování pravomocí (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

Jedná se o perspektivu, která podniku zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci, které jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

Mezi klíčová vstupní měřítka patří:

- **spokojenost zaměstnanců**, která je základní podmínkou pro zvyšování produktivity práce, zlepšování kvality a zákaznického servisu,
- **udržení si zaměstnanců**, kdy každá ztráta zaměstnance znamená pro podnik snížení intelektuálního kapitálu,
- **produktivita zaměstnanců**, je spojena s vlivem zvyšování dovednosti zaměstnanců, zlepšováním interních procesů a uspokojování zákazníků (Kaplan, Norton, 2007, s. 114-116).

1.4 Implementace Balanced Scorecard

Úspěšnost Balanced Scorecard závisí na kvalitě její implementace v podniku, která vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu. Je zde potřeba znát a brát v potaz předpoklady toho, že kdo chce implementovat BSC v podniku, tak musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Horváth a Partners vytvořili model, který rozdělil implementaci BSC do pěti fází:

- vytvoření organizačních předpokladů,
- vyjasnění strategie,
- tvorba BSC,
- řízení procesu rozšíření roll-out,
- zajištění nepřetržitého používání (Horváth, 2002, s. 56).

První fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Vytvoření organizačních předpokladů má dva významy. Prvním předpokladem je definování koncepčních pravidel, která platí pro všechny jednotky, ve kterých bude zaveden Balanced Scorecard. Tyto pravidla obsahují stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které úrovně podniku a organizační jednotky bude BSC vytvořena. Druhým předpokladem jsou pravidla pro zajištění řízení vlastního projektu, která obsahuje organizaci projektu, jeho průběh, zajištění potřebných informací a komunikace,

standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu (Horváth, 2002, s. 57).

Pro úspěšné zavedení BSC by se na počátku mělo o projektu rozsáhle informovat od top managementu až po zaměstnance. Tímto způsobem lze naplánované záměry zavést do konkrétního prostředí podniku. Jistotu, že tato koncepce přinese přidanou hodnotu podniku, lze zajistit pomocí workshopů na základě současného stavu operativního a taktického plánování nebo analýzou kompetencí při realizaci strategie pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníků (Horváth, 2002, s. 58-59).

Druhá fáze: Objasnění strategie

Balanced Scorecard je koncept pro realizaci již existující strategie podniku. Nejedná se tedy o nástroj pro vytvoření nových strategií. Při tvorbě strategie BSC neobsáhne strategické analýzy příležitostí/hrozeb, silných/slabých stránek, fázi životního cyklu a kritické faktory úspěchu. Dále také stanovení strategických zaměření na základě strategických analýz. Jedná se o strategické zaměření, na kterém se musí shodnout vrcholové vedení podniku ve druhé fázi. Pokud chybí jasná základní strategie, nemůže začít tvorba BSC dříve, než dojde k vyjasnění strategie podniku (Horváth, 2002, s. 59-60).

Třetí fáze: Tvorba Balanced Scorecard

Vzniká Balanced Scorecard pro vymezenou organizační jednotku, pro které jsou podle autora Horváth a Partners výchozí body:

- určení základní architektury BSC,
- informovaný a motivovaný tým složený z top managementu,
- jasné postupy a metodické standardy,
- zdokumentovaná strategie, která je připravená pro tvorbu BSC (Horváth, 2002, s. 60).

Na základě dané struktury BSC probíhá v příslušných podnikových jednotkách tyto kroky:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,

- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí (Horváth, 2002, s. 60-61).

Těchto pět kroků, jejichž výsledky jsou vyobrazeny v tabulkách a znázorněny v popisu příčin a následků, představuje jádro implementace BSC, které vede k porozumění strategii. Ale až při komunikaci BSC do celého podniku a rozložení cílů na úrovně řízení a vytvořením systému plánování a reportingu, přizpůsobení systému lidských zdrojů a jejich motivací, se BSC stává koncepcí řízení (Horváth, 2002, s. 61).

Jádro BSC tvoří strategické cíle, jejichž počet je omezen na maximálních 20 cílů rozdělených do příslušných perspektiv. Dalším krokem je výběr měřítek, po kterých následují cílové hodnoty, které musí být stanoveny týmem top manažerů. Dají se vytvořit pomocí benchmarků, výsledků dotazování zákazníků a zaměstnanců, údajů minulých období nebo podnikových odhadů. Posledním krokem je stanovení strategických akcí. Jedná se o projekty, které vedou k dosažení cílových hodnot (Horváth, 2002, s.61-62).

Čtvrtá fáze: Postup při procesu rozšíření roll-out

Jedná se o aplikaci postupů z třetí fáze na více organizačních jednotek podniku, ze které plyne užitek z porozumění strategii a možného monitorování více míst. Roll-out Balanced Scorecard často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, jelikož cíle a strategické akce jsou vertikálně převedeny z nadřazených organizačních jednotek na podřízené organizační jednotky. Na horizontální úrovni jsou poté kvůli konceptu BSC sladěny cíle a strategické akce jednotek (Horváth, 2002, s. 63).

Pátá fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

V páté fázi je důležitým cílem vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. Musí se k ní, ale propojit manažerské systémy řízení s Balanced Scorecard, k čemuž je zapotřebí:

- controlling, který sleduje realizaci strategických akcí stanovených v BSC,
- integrace BSC do strategického a operativního plánování,
- integrace do systému reportingu, kvůli sledování dosahovaných cílů,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k upevnění operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů (Horváth, 2002, s. 63-64).

Posledním úkolem při implementaci BSC je vytvoření IT podpory, která má zejména ve velkých podnicích s několika BSC význam klíčového faktoru pro kontinuální využívání (Horváth, 2002, s. 64).

1.5 Bariéry Balanced Scorecard

Autoři Kaplan a Norton určili tyto čtyři bariéry, se kterými se v podnicích setkali:

- neuskutečnitelná vize a strategie,
- strategie není propojena s cíli jednotlivců,
- strategie není propojena s alokací zdrojů,
- zpětná vazba je taktická (Kaplan, Norton, 2007, s. 165).

Tyto bariéry ukazují, proč může být implementace Balanced Scorecard v podniku neúspěšná. K neúspěchu dochází, pokud podnik není schopný přetvořit svou vizi do realizovatelných strategií. Dalším faktorem může být přílišná orientace podniku na dosahování finančních cílů podle tradičních metod, zatímco zaměstnanci se soustředí na své osobní krátkodobé cíle. Další možné selhání spočívá ve špatném propojení strategických plánů s alokací zdrojů. Navíc může selhat proces zavádění strategie kvůli nedostatečné zpětné vazbě, která se často soustředí pouze na krátkodobé a finanční aspekty (Kaplan, Norton, 2007, s. 167).

1.6 Strategická analýza

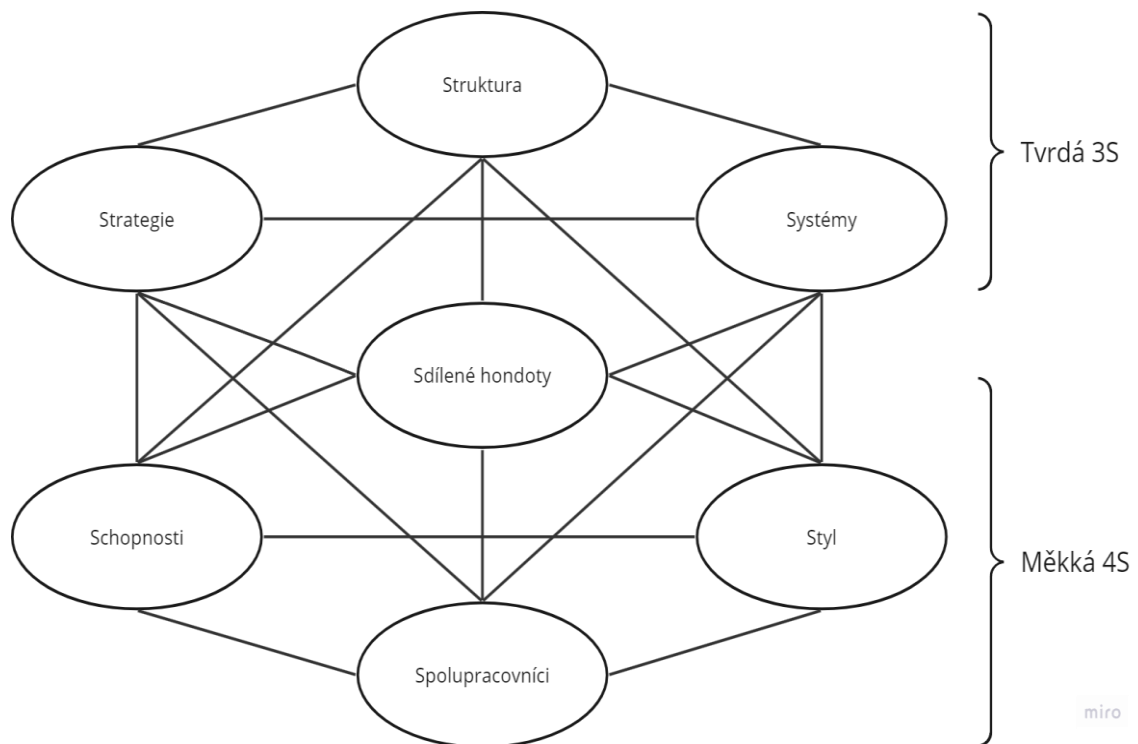
Ve strategické analýze se zaměří na analýzu vnitřního a vnějšího okolí. Pro analýzu vnitřního okolí se použije McKinseyho metodu 7S a pro vnější analýzu bude použit Porterův model pěti sil na zanalyzování konkurenčního prostředí a analýzu PESTEL. Na zmíněné analýzy navazuje tvorba SWOT analýzy.

1.6.1 McKinseyho metoda 7S

Tento model se řadí do analýzy vnitřního prostředí organizace a napomáhá manažerům porozumět záležitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Při provádění těchto změn by mělo být bráno všech sedm faktorů na jednu. Tento model je nazýván „7 S“ podle následujících sedmi faktorů:

- strategie,

- struktura,
- systémy,
- styl vedení,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek č. 5: McKinseyho model 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s.73)

V horní části McKinseyho modelu jsou zobrazeny tvrdá „3 S“. Jedná se o následující tyto faktory:

- **strategie** znázorňuje, jak podnik dosahuje své vize a zároveň reaguje na hrozby a příležitosti v oboru podnikání,
- **struktura** se na situace dívá z pohledu obsahové a funkční náplně organizačního upořádání, jako je např. nadřízenost a podřízenost či vztah mezi podnikatelskými jednotkami,
- **systémy** jsou formální a neformální procedurou, které pomáhají k řízení každodenní aktivity. Jedná se o kontrolní systémy, manažerské informační

systemy, inovační systémy a mnoho dalších systémů, které podnik používá (Mallya, 2007, s. 74).

Následně jsou ve spodní části modelu znázorněny měkká 4S, která mají kulturní povahu a jsou méně hmatatelná. Jde o tyto faktory:

- **spolupracovníci** jsou lidskými zdroji podniku, kde se zajímáme především o jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, motivaci a mnoho dalšího. Je potřeba rozlišovat aspekty na kvalifikované, kde řadíme systémy motivace a odměňování a aspekty nekvantifikované, kde jsou zařazeny například morální hlediska,
- **schopnosti** jsou znalosti a kompetence uvnitř podniku. Jsou důležité pro rozvoj pracovníku utvořit takové učící prostředí, aby se zaměstnanci chtěli dále učit novým schopnostem a přijímali požadované znalosti,
- **styl** ukazuje, jakým směrem se management vydává k řízení a řešení vyskytlých problémů,
- **sdílené hodnoty** souvisí s vizí podniku a jsou důležité pro tvorbu předešlých faktorů. Jedná se o skutečnosti a principy, které pracovníci podniku a zainteresované skupiny respektují (Mallya, 2007, s. 74-75).

1.6.2 Porterův model pěti sil

Cílem Porterova modelu je pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro budoucí vývoj podniku největší význam a které mohou být z hlediska strategického rozhodnutí managementu ovlivněny (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131).

Současná konkurence

Jedná se o konkurenci, která již na trhu působí a zabývá se stejnými problémy stejným či obdobným způsobem. Charakter vztahů mezi současnými konkurenty formuluje celý trh, na kterém se může objevovat příležitostná spolupráce, ale také i tvrdá rivalita. Čím více je konkurenční prostředí problematické, tím větší je riziko při vstupu na trh. Podnik by měl při vstupu na trhu zjistit následující informace:

- kdo jsou naši konkurenti a kdo jsou jejich zákazníci,
- kolik jich je a jak silní/velcí jsou,

- jak je rozdělený trh,
- jaké jsou zde vztahy,
- čemu se věnují a jak to provádění,
- jejich silné/slabe stránky,
- kolik peněz budeme muset vynaložit na zaujetí konkurenčního zákazníka (Šafrová, 2019, s. 77).

Potencionální konkurence

Jedná se o konkurenci, která se na trhu nevyskytuje, ale může na něj v budoucnu vstoupit. Pro analyzování této konkurence můžeme vycházet z veřejných prohlášení, prezentací nebo účasti v soutěžích. Nejlepší zdrojem pro analýzu potencionální konkurence jsou vhodné kontakty a všeobecný rozhled v odvětví, na který chce podnik vstoupit. U podniku, které by v budoucnu mohly vstoupit na trh, ale zatím o tom nevědí, je analýza o mnoho složitější. Zde se spoléháme na analýzu bariér vstupu. K nejčastějším bariérám patří:

- velká investiční náročnost,
- vlastnit specifickou znalost nebo know-how,
- regulace ze strany státu,
- silná pozice stávajících konkurentů a loajality jejich zákazníků,
- nedostatečná nebo nedostupná infrastruktura (Šafrová, 2019, s. 78).

Poskytovatelé substitutů

Jedná se o produkty, které jsou často přehlížené, ale jsou velmi důležité produkty. V praxi řeší stejný problém, ale jiným způsobem, než je nabízí náš podnik. Proto je zde důležitá analýza substitutů, která se snaží najít tyto produkty a čím víc jich je, tím více variant může mít zákazník na výběr vůči našemu produktu a poté je uplatnění na trhu mnohem složitější (Šafrová, 2019, s. 80).

Dodavatelé

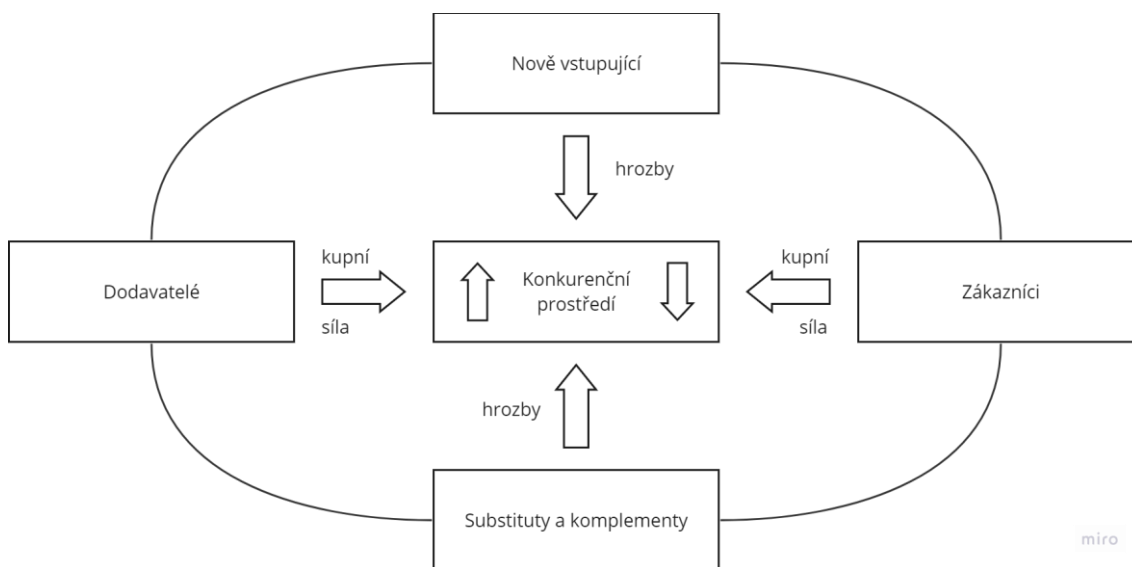
Každý podnik potřebuje pro svůj řádný chod dodavatele. Čím složitější je podnikatelský záměr, tím je složitější i struktura dodavatelů, se kterými musíme spolupracovat. Pokud je na trhu velký výběr dodavatelů, kteří dodávají rovnocenné produkty, je situace na trhu málo riziková. Znamená to, že můžeme snadno najít jiného dodavatele bez větších

nákladů a vynaloženého úsilí. Problémy nastávají tehdy, když je na trhu málo nebo dokonce jen jeden dodavatel a může si tak neomezeně diktovat cenu a podmínky (Šafrová, 2019, s. 80).

Zákazníci

Tato analýza se zaměřuje na zákazníka z obecného hlediska a řeší především to, jaká je jejich vyjednávací síla. Bezproblémová situace z hlediska intenzity konkurence nastává, když je na trhu velké množství zákazníků a jejich podíl na celkových tržbách je velmi malý. Zákazník tedy musí přijmout podmínky, za které podnik svůj produkt nabízí. Riziko na trhu však roste při daných podmínkách jako:

- zákazník je málo nebo je jenom jeden,
- zákazník má významný podíl na tržbách podniku,
- zákazník může snadno odejít ke konkurenci,
- podmínkách uzavření obchodu není možné vyjednávat (Šafrová, 2019, s. 81).



Obrázek č. 6: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Strateg.cz, 2024)

1.6.3 PESTLE analýza

Pro analýzu vývoje vnějšího prostředí může podnik využít PESTLE analýzu, která zkoumá prostředí politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické. Cílem analýzy je vybrat jen ty faktory, které jsou pro podnik stěžejní a věnovat mu maximální úsilí (Jakubíková, 2013, s. 100-101).

Politicko-právní prostředí, jedná se o právní rámec, který musí podnik při vstupu na trh brát v úvahu. Na českém trhu má na podniká vliv legislativa Evropské unie, místní vyhlášky a regulace, podpora zahraničního obchodu, ale i politická stabilita a mnoho dalších (Šafrová, 2019, s. 69).

Ekonomické prostředí, jde o prostředí, které tvoří koupěschopnou poptávku, jehož součástí je celková ekonomická úroveň země, kterou vyjadřují příslušné ukazatele. Jedná se míru nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, míra inflace a další ukazatele, které ovlivňují ekonomickou situaci a strukturu výdajů domácnosti (Zamazalová, 2009, s. 51).

Sociokulturní prostředí, obsahuje dvě skupiny vlivů. První skupinou jsou demografické vlivy, které zkoumají obyvatelstvo jako celek, z pohledu věkové struktury, jeho hustoty, pohlaví atd., a dále ho zkoumá taky z hlediska jeho změn. Druhou skupinou jsou kulturní vlivy, které sledují prostředí, které uměle vytvořil člověk. Jedná se o hmotné i nehmotné prvky (Zamazalová, 2009, s. 49-50).

Technické prostředí, v současné chvíli se jedná o jednu z nejrychleji se vyvíjejícího se prostředí v marketingovém makroprostředí. Jde o rychlý pokrok v technických možnostech a znalostech, rozvoje informačních a komunikačních technologií či objevy v různých oblastech. Všechny tyto rozvíjející znalosti tvoří příležitosti pro rozvoj podniku (Zamazalová, 2009, s. 51).

Ekologické prostředí, složka v poslední době velmi významná a promítá se do konceptu celkového udržitelného rozvoje a do vytváření ekologických či jiných norem, zabývající se kvalitou života (Zamazalová, 2009, s. 52).

1.6.4 SWOT analýza

Závěrečná etapa strategické analýzy spočívá ve srovnání dat získaných z hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro tento účel se využívá SWOT analýza, která umožňuje vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, stejně jako vnější příležitosti a hrozby, což pomáhá určit konkurenční přednosti nebo zásadní faktory přispívající k úspěchu podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017. s. 137).

Při provádění SWOT analýzy je důležité dodržet několik klíčových zásad:

1. výsledky analýzy by měly být relevantní,
2. analýza by měla být zaměřena na klíčové aspekty a fakta,

3. pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, neměla by obsahovat pouze jednorázová řešení,
4. SWOT analýza by měla být objektivní a nezaujatá,
5. položky v analýze by měly být jasně identifikovatelné, například číslem nebo odrážkou,
6. položky by měly být ohodnoceny podle výzkumu (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 139-140).

Tabulka č. 1: SWOT analýza dle BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan a Norton, 2010, s. 62)

Směrnice SWOT					
Perspektivy		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
	Finanční	Silné a slabé stránky současné finanční výkonnosti.		Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem.	Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem.
	Zákaznická	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, jak je vnímají zákazníci, konkurenti a trh.		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a ke zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích.	Hrozby od zákazníků a konkurentů.
	Procesů	Silné stránky našich vnitřních procesů. V čem jsme vynikající.	Slabiny našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce.	Příležitosti ke zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí.	Hrozby vyvolané slabiny vnitřních procesů.
	Učení se a růstu	Silné stránky a slabiny lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností.		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilostí a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit.	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, ve způsobilostech a v kultuře.

Zhodnocení teoretické části

První část diplomové práce byla zaměřena na teoretické východiska práce. V kapitole lze najít základní teoretické poznatky, definice a pojmy, které se vztahují k problematice

hodnocení výkonnosti podniku. Poté byl popsán model Balanced Scorecard společně s jeho implementací v podniku a bariérami. Poslední část této kapitoly se zaměřila na strategickou analýzu, ve které je popsána vnitřní analýza 7S a vnější analýzy SLEPTE a Porterůva modelu pěti sil a nakonec SWOT analýza. Tyto teoretické poznatky budou aplikovat v analytické a praktické části na vybraný podnik FAGUS, a.s.

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Druhá část diplomové práce je zaměřena na analyzovanou společnost FAGUS, a.s., která bude v první části kapitola představena společně s její historií. Následně bude provedena finanční analýza pomocí vybraných poměrových ukazatelů, které jsou vybrány kvůli jejich rychlému a komplexnímu pohledu na finanční zdraví podniku. Finanční část stránky bude zakončena porovnáním hospodářského výsledku za sledované období. Poslední část této kapitoly se zaměří na strategickou analýzu, která bude analyzovat vnitřní okolí podniku pomocí McKinseyho metody 7S a vnější okolí podniku prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a PESTLE analýzy. Nakonec všechny provedené analýzy budou promítnuty do SWOT analýzy, která je upravena podle potřeb Balanced Scorecard.

2.1 Představení podniku

Analyzovaným podnikem v rámci diplomové práce je FAGUS, a.s. (dále jen „podnik“ nebo „společnost“).

Název:	FAGUS, a.s.
Vznik společnosti:	4. prosince 1991
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Březová 206 763 15, Březová
Identifikační číslo:	440 05 474
Spisová značka:	B 3862 vedená u Krajského soudu v Brně
Základní kapitál:	50 000 000 Kč (Úplný výpis z obchodního rejstříku, FAGUS, a.s., 2024)
Předmět podnikání:	výroba obytných kontejnerů, stavitel, provádění bytových a občanských staveb, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022)



Obrázek č. 7: Logo společnosti
(Zdroj: Fagus.cz, 2024)

Společnost FAGUS, a.s. je česká společnost, která se již řadu let specializuje na plánování a realizaci modulárních staveb kancelářských a správních budov, škol, školek, nemocnic, ubytoven, hotelů v provedení podle potřeb zákazníka. Díky dlouhodobému působení na trhu se společnost stala významným výrobcem jak na české, tak i zahraničním trhu (Fagus.cz, 2024).

2.2 Historický vývoj společnosti

Společnost FAGUS spol. s r.o. byla založena v roce 1991 jako česká soukromá společnost. V roce 2002 se pak přetransformovala na společnost FAGUS, a.s. Ve své činnosti čerpala z nabytých zkušeností získané v minulosti při výrobě obytných buněk pro český a východní trh. V následujících letech firma začala pronikat do evropských zemí s hlavní orientací na německý, švýcarský a rakouský trh. Tohle obchodní rozšíření bylo důležitým přínosem pro získání informací o normách a technologiích západní Evropy (Fagus.cz, 2024).

Společnost je vlastníkem pěti výrobně-technických provozů. Její hlavní sídlo je ve Slušovicích, obchodní a pro nájemní pobočky jsou v Praze a Bratislavě. V Čechách a na Slovensku se řadí mezi největší firmy ve svém oboru na trhu. S více jak tisícovkou variabilních obytných a sanitárních modulů v pro nájemním parku na všech pobočkách firma nabízí možnost okamžitého pronájmu jak samostatných kontejnerů, tak sestav včetně veškerého vybavení (Fagus.cz, 2024).

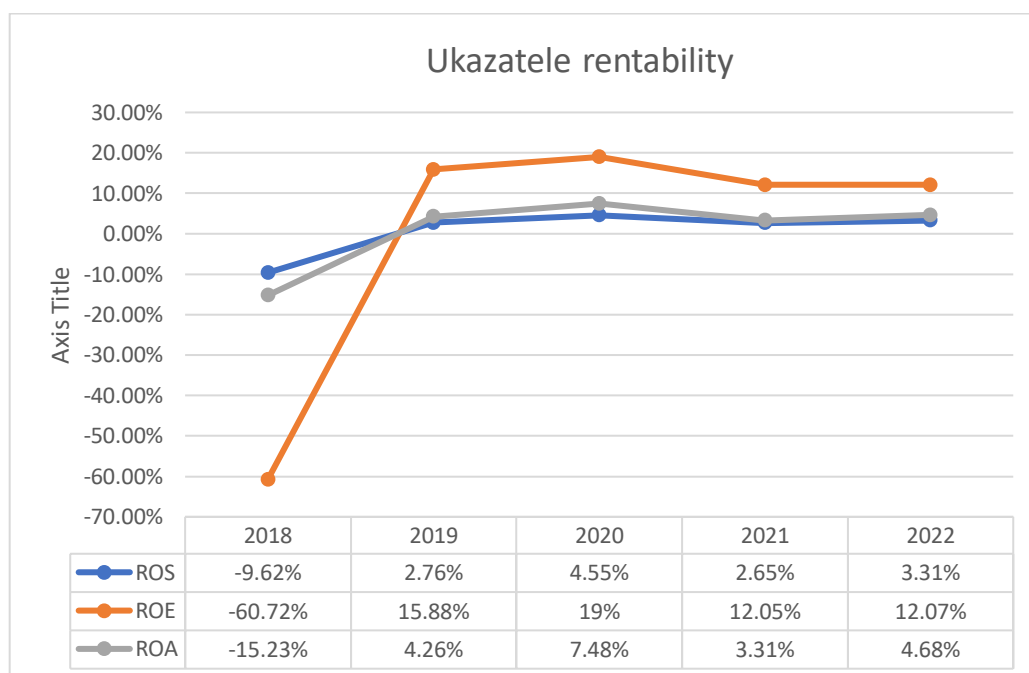
2.3 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy

Tato podkapitola je zaměřena pomocí veřejně dostupných účetních výkazů společnosti FAGUS a.s. za období 2018–2022 na posouzení finančního zdraví a výkonnosti společnosti prostřednictvím vybraných ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti

aktivity a vývoje výsledku hospodaření. Jedná se o poměrové ukazatele, které jsem zvolila, kvůli jejich rychlému a komplexnímu pohledu na finanční zdraví podniku.

2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability patří mezi základní a klíčové ukazatele finanční analýzy, jelikož poskytují přehled o výnosnosti podniku. V rámci této analýzy jsem vybrala tři základní ukazatele rentability, a to rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu celkových aktiv (ROA). V následujícím grafu jsou zobrazeny výsledky těchto ukazatelů společnosti FAGUS, a.s. za sledované období.



Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

Rentabilita tržeb (ROS)

V roce 2018 byla rentabilita tržeb v záporných hodnotách na úrovni -9,62 %, jelikož byl v daném roce záporný výsledek hospodaření. V následujících letech pak došlo k výraznému zlepšení, kdy nejvyšší zaznamenaná hodnota 4,55 % byla dosažena v roce 2020, což znamená, že 0,0455 Kč je na 1 Kč tržeb. Tento pozitivní trend pokračoval i v následujících letech, kdy hodnoty mírně kolísaly.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jak již bylo zmíněno v roce 2018 měla společnost záporný výsledek hospodaření. Bylo to převážně z důvodu vysokého poměru výkonové spotřeby k výkonům a také tvorba opravných položek k zásobám. V tomto roce byla tedy naměřena hodnota -60,72 %, kdy tento výsledek poukazuje na velkou neefektivitu využívání vlastního kapitálu. V období 2019-2022 se společnosti podařilo zvýšit hodnoty rentability, pomocí optimalizace struktury vlastního kapitálu. Nejvyšší naměřená hodnota byla v roce 2019, která činila 19 %, tedy 0,19 Kč na 1 Kč vloženého vlastního kapitálu.

Rentabilita aktiv (ROA)

V roce 2018 byla naměřená hodnota opět v záporných číslech na úrovni -15,23 %, následně došlo k růstu hodnot, kdy naměřené hodnoty měly kolísavý trend, ale stále se pohybovaly v kladných číslech. Společnost je tedy schopna efektivněji využívat svá aktiva.

Společnosti FAGUS, a.s., se podařilo v následujícím období po roce 2018 zlepšit finanční situaci podniku a dosáhnout tak významného nárůstu hodnot ve vybraných ukazatelích rentability. Následný efekt finanční páky, u kterého platí vztah $ROE > ROA$ je ve společnosti splněn v období 2019-2022.

2.3.2 Ukazatele likvidity

Tato podkapitola se zaměří na ukazatele likvidity, které jsou nezbytné pro posouzení schopnosti společnosti splácet své krátkodobé závazky. Následující tabulka zobrazuje vypočítané hodnoty všech tří stupňů likvidity podniku.

Tabulka č. 2: Analýza ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,22	1,26	1,52	1,40	1,43
Pohotová likvidita	0,42	0,35	0,56	0,36	0,42
Okamžitá likvidita	0,11	0,06	0,09	0,06	0,03

Běžná likvidita

Hodnoty běžné likvidity se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí od 1,22 do 1,52. To ukazuje, že kromě roku 2020 naměřené hodnoty nespádaly do doporučeného rozsahu

1,5-2. Nejlepší situace byla ve zmíněném roce 2020 s hodnotou 1,52, která je však na spodní hranici doporučeného rozmezí.

Pohotová likvidita

Jedná se o II. stupeň likvidity a vylučuje zásoby z oběžného majetku. Všechny naměřené hodnoty za dané období byly pod doporučenou hodnotou 1, což znamená, že společnost nemusela mít dostatečné prostředky k okamžitému pokrytí krátkodobých závazků bez zásob. Nejvyšší naměřená hodnota byla v roce 2020 a to 0,56.

Okamžitá likvidita

Naměřené hodnoty okamžité likvidity, které představují nejlikvidnější aktiva vůči krátkodobým závazkům, se pohybovaly velmi nízko, a to v rozmezí od 0,03 do 0,11. Tyto hodnoty jsou pod doporučenou hodnotou 0,2 a znamenají, že společnost měla omezené prostředky k okamžitému pokrytí krátkodobých závazků.

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Pro ukazatele zadluženosti jsou zvoleny ukazatele celkové zadluženosti a koeficient samofinancování. Díky těmto ukazatelům společnost sleduje, jakými zdroji jsou aktiva společnosti financována.

Tabulka č. 3: Analýza ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	73,53 %	73,77 %	63,14 %	66,82 %	67,09 %
Koeficient samofinancování	25,52 %	25,89 %	35,25 %	32,36 %	31,44 %

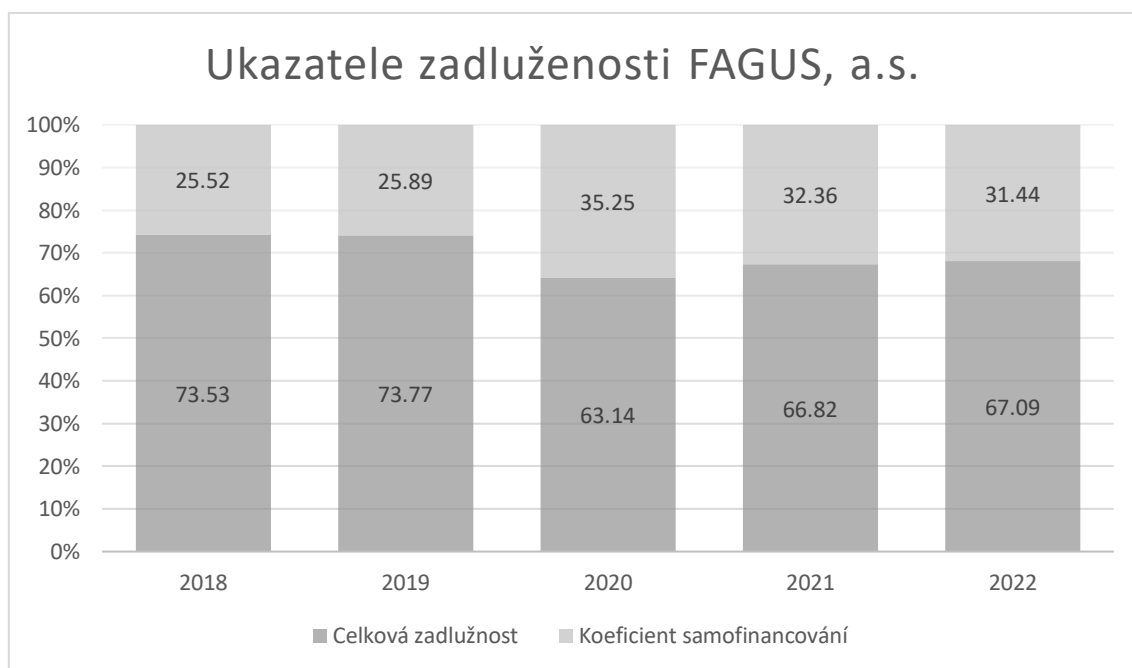
Celková zadluženost

Celková zadluženost měří poměr dluhu k celkovému kapitálu společnosti. V roce 2018 a 2019 byla celková zadluženost přes 73 %, což je poměrně vysoká hodnota a aktiva společnosti byla financována převážně z cizích zdrojů. Následný rok se společnosti podařilo snížit tuto hodnotu na 63,14 %, avšak další roky již hodnota opět mírně stoupala, kvůli nepříznivým ekonomickým situacím.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je ukazatelem, který měří schopnost společnosti financovat svou činnost z vlastních zdrojů, bez potřeby externího financování. V roce 2019 byl tento koeficient hodnotu 26,23 %, což ukazuje na značnou závislost společnosti na externím financování. V roce 2020 došlo ke zlepšení tohoto ukazatele. Jednalo se tak o nejvyšší hodnotu, která byla naměřena za sledované období.

V následujícím grafu je znázorněn poměr mezi celkovou zadlužeností a koeficientem samofinancování, kde je značně vidět, že je podnik financován převážně z cizích zdrojů.



Graf č. 2: Poměr ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

2.3.4 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity byly sledovány ukazatele obratu aktiv, doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků.

Tabulka 4: Analýza ukazatelů aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	1,58	1,54	1,65	1,25	1,41
Doba obratu pohledávek (dny)	52	50	60	54	61
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	163	166	126	178	158

Obrat aktiv

Jedná se o ukazatel, který zobrazuje, jak společnost efektivně využívá svá aktiva k tvorbě tržeb. V roce 2018 byla hodnota obratu 1,58 následující rok se hodnota obratu aktiv mírně snížila na 1,54, další rok došlo k mírnému zlepšení na hodnotu 1,65, což naznačuje, že společnost byla schopna generovat více příjmů. V roce 2021 došlo k poklesu hodnotu na 1,25, která byla ovlivněna vnějšími faktory, při změně tržních podmínek. Další rok se lépe využívali aktiva a došlo tak ke zvýšení hodnoty na 1,41 %.

Doba obratu pohledávek

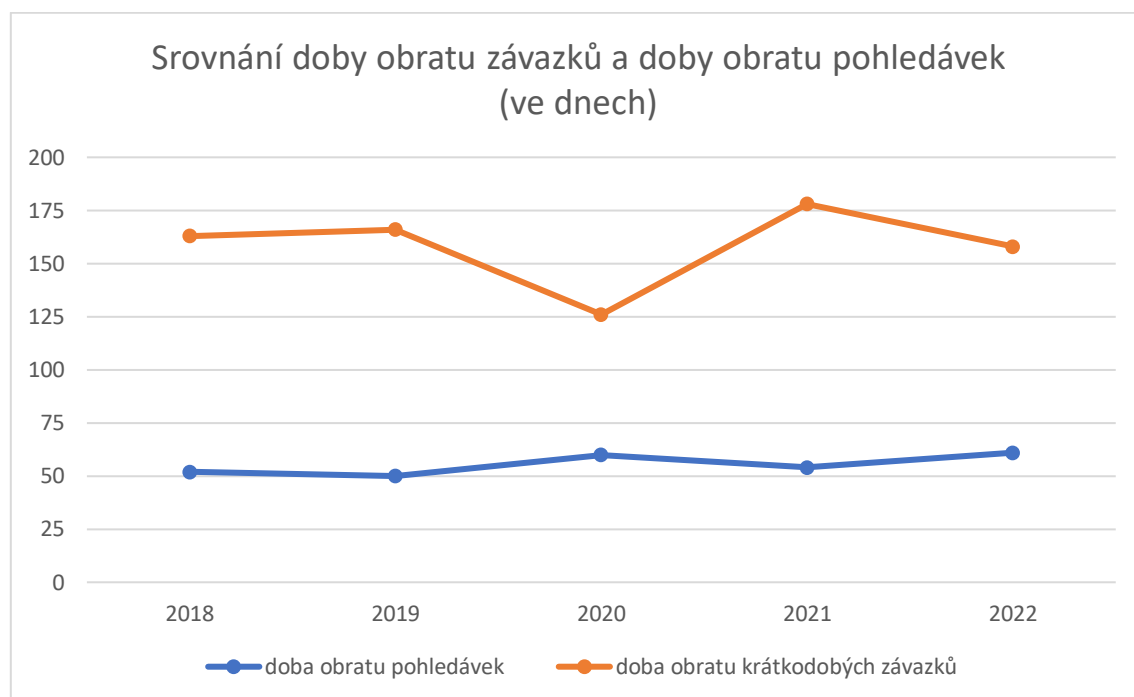
Doba obratu pohledávek je důležitým ukazatelem, který měří průměrnou dobu, za jak dlouho společnost inkasuje platby od svých zákazníků. V tabulce můžeme vidět, že hodnoty měly kolísavý trend a pohybovaly se v rozmezí od 50-61 dní.

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků znázorňuje, jak dlouho trvá společnosti splatit své krátkodobé závazky. Hodnota ukazatele by měla být větší než hodnota doby splatnosti pohledávek. V roce 2018 byla doba úhrady závazku 163 dní, v dalším roce se doba zvýšila ještě na 166 dní, v roce 2020 se podařilo snížit tuto dobu na 126 dní a naznačuje tak zlepšení správy krátkodobých závazků. Nicméně v roce 2021 se doba obratu zvýšila na 178 dní a v roce 2022 se opět podařilo snížit obrat na 158 dní. Za celkové analyzované období nebyla hodnota větší, než doba splatnosti pohledávek.

V grafu č. 3 je zřetelně vidět, že mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu krátkodobých závazků nedochází k výraznému sblížení. Tento trend je pozitivním signálem pro finanční zdraví společnosti, jelikož znamená, že zatím neexistuje bezprostřední riziko, že by doba inkasování pohledávek byla delší než doba, za kterou společnost splácí své krátkodobé závazky. Kdyby se totiž stalo, že by společnost

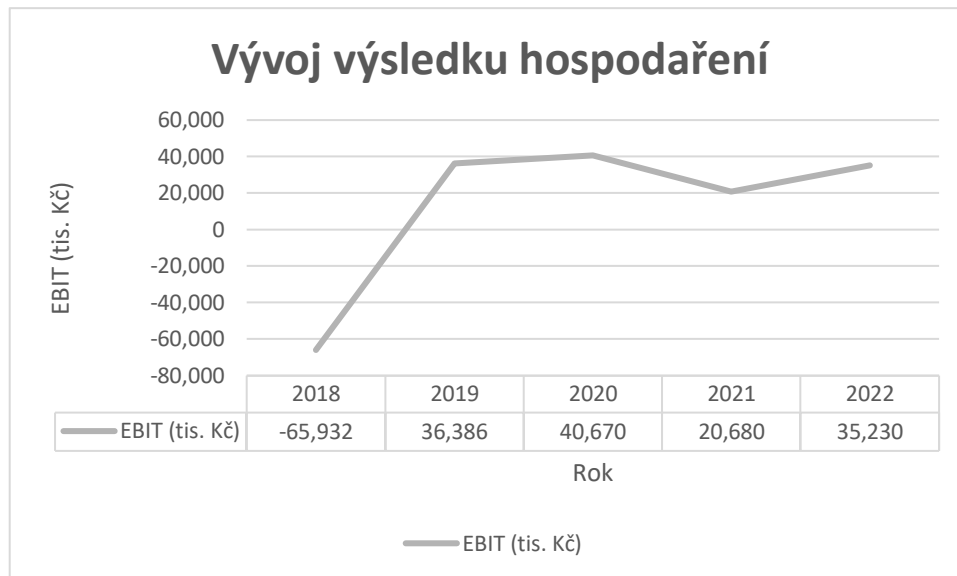
inkasovala své pohledávky pomaleji, než jak rychle musí splácet své závazky, mohla by se dostat do situace, kdy by jí hrozila platební neschopnost. Tato situace by měla vážné důsledky pro její cash flow a celkovou likviditu.



Graf č. 3: Srovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek ve dnech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

2.3.5 Analýza výsledku hospodaření podniku

EBIT, poskytuje informace o provozním zisku před zahrnutím úroků a daní, vykazuje kolísavý trend v průběhu let 2018 až 2022. V roce 2018 se dostal do záporných hodnot, primárně kvůli vysokému poměru výkonové spotřeby k výkonům a sekundárně se na daném výsledku hospodaření podepsala tvorba opravných položek k zásobám a zpětná tvorba individuálních rezerv. Následujícím období pak došlo ke zlepšení a výsledek hospodaření před zdaněním se již držel v kladných číslech. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2020, kdy výsledek hospodaření činil 40 673 tis. Kč.



Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022)

2.4 Strategická analýza

Poslední částí této kapitoly je strategická analýza, ve které se analyzuje vnitřní okolí podniku pomocí McKinseyho metody 7S a vnější okolí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil a PESTLE analýzy. Nakonec se všechny provedené analýzy promítnou do SWOT analýzy, ve které jsou specifikované silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, které mohou nastat.

2.4.1 McKinseyho metoda 7S

Pomocí McKinseyho metody 7S se provede analýza vnitřního prostředí podniku. Tato metoda poskytuje komplexní pohled na společnost prostřednictvím sedmi klíčových aspektů, které jsou rozděleny na tvrdé a měkké faktory.

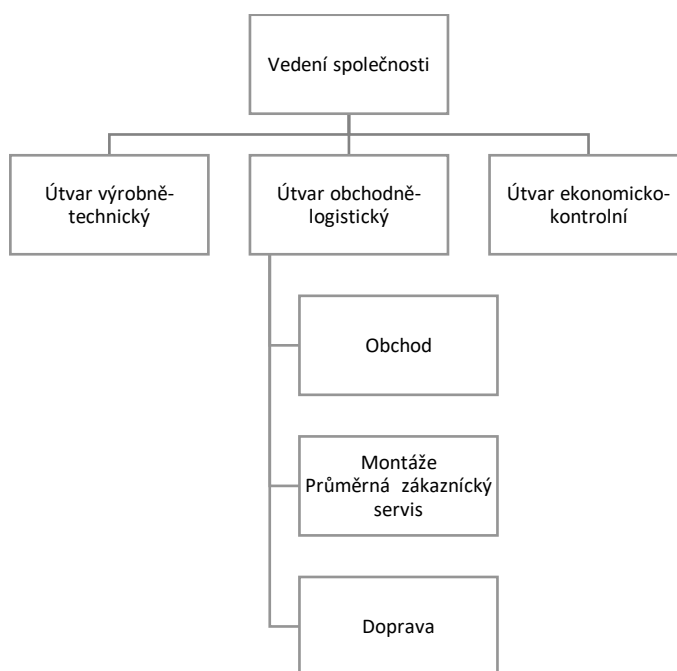
Strategie

Společnost FAGUS, a.s. se specializuje na výstavbu modulárních staveb a klade důraz na kvalitu, inovace a spokojenost zákazníků. Její strategie je zaměřena na poskytování flexibilních a efektivních řešení pro různé typy klientů, od kancelářských budov přes školy až po zdravotnická zařízení. Klíčovým prvkem strategie je adaptabilita produktů na specifické potřeby zákazníků, což společnosti umožňuje rychle reagovat na měnící se tržní požadavky a udržet si konkurenční výhodu. Významnou roli v této strategii hraje

také závazek k trvalé udržitelnosti, který je podporován používáním ekologických materiálů a technologií snižujících energetickou náročnost budov (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Struktura

Organizační struktura společnosti FAGUS, a.s., kterou můžete vidět na obrátku č. 8 je rozdělena na tři hlavní útvary, které jsou zodpovědné vedení společnosti. Útvar výrobně-technický se zaměřuje na technické aspekty výroby, zatímco útvar obchodně-logistický zajišťuje obchodní činnosti, montáže a zákaznický servis a dopravu. Ekonomicko-kontrolní útvar je zodpovědný za finanční a kontrolní funkce společnosti. Tyto útvary vzájemně spolupracují pod dohledem vedení společnosti, aby zajistily efektivní chod podniku ve všech klíčových oblastech (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).



Obrázek č. 8: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů FAGUS, a.s., 2024)

K realizaci svého předmětu podnikání společnost v České republice využívá tři výrobní závody umístěné v lokalitách Trnava, Zádveřice-Raková/Lípa a Halenkovice s celkovou kapacitou okolo 3 500 modulů ročně. Jednotlivá organizační střediska zabezpečují pokrytí různorodých požadavků společnosti (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

Z hlediska lidských zdrojů společnost v roce 2023 zaměstnávala průměrně 220 zaměstnanců (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Systémy

Výrobní prostory společnosti jsou vybaveny speciálním zařízením, které jsou klíčové pro plynulý a kvalitní výrobní proces modulárních kontejnerů a kontejnerových sestav. Důkazem závazku podniku k vysoké kvalitě a neustálému zlepšování je získání certifikátu ISO 9001 již v roce 2003. Tento certifikát představuje celosvětově uznávaný systém managementu kvality, který zdůrazňuje orientaci na zákazníka, procesní přístup a neustále zlepšování procesů a služeb. Kromě certifikátu ISO 9001 společnost disponuje dalšími významnými certifikáty, včetně ES certifikát systému řízení výroby CE či certifikát k provádění kovových konstrukcí (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

Společnost pro svůj každodenní chod dále používá Office 365, ABRA Gen pro účetní a ekonomické operace. Pro interní procesy a správu dat poté společnosti slouží vnitřní IS QUADRUS (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Spolupracovníci

Výběr pracovníků závisí jak na odborných dovednostech a znalostech, tak na lidských kvalitách, jako jsou čestnost, schopnost práce v týmu a integrita. Tyto hodnoty jsou potřebné pro udržení pozitivního pracovního prostředí a udržení pracovní kultury na pracovišti pomocí vzájemné důvěry a respektu. S důrazem na technologie a inovace výrobků se pracovníci pomocí průběžnému vzdělávání stávají hlavní výkonnou silou společnosti (Fagus.cz, 2024).

FAGUS, a.s. poskytuje zaměstnancům řadu benefitů, které zlepšují jejich pracovní i osobní život. Jedná se o příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance, dále příspěvek na závodní stravování a používání služebních vozidel. Zaměstnanci dostávají roční odměny z podílů na zisku. Také mají možnost využívání korporátních telekomunikačních služeb (O2). Společnost také zřídila zaměstnanecký program FAGUS x ČSOB, který nabízí vylepšené bankovní produkty pro zaměstnance u korporátní banky (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Schopnosti

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je klíčovým prvkem strategie lidských zdrojů. Pro podporu odborného růstu svých pracovníků společnost pravidelně pořádá školení zaměřená na různé oblasti. Technické školení zahrnuje například svářečské kurzy

s následnými zkouškami a instruktáže týkající se montážních technologií používaných materiálů. V ekonomické sféře se zaměřuje na zvyšování kompetencí v oblastech, jako jsou mzdy a DPH. Pro jazykové zdokonalování je kladen důraz na studium německého jazyka. Tyto vzdělávací aktivity jsou strategicky navrženy tak, aby podporovaly jak osobní, tak profesní rozvoj zaměstnanců (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci jsou další klíčové oblasti, kterým společnost věnuje pozornost. Během roku se provádí pravidelné kontroly úrovně BOZP ve všech fázích výrobního procesu. Tyto kontroly jsou doplněny o školení a vzdělávací aktivity (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

Styl

Vizitkou společnosti je pevný řád, pořádek a dynamické rozhodování, které jsou viditelné v každodenním fungování společnosti. Všechny procesy jsou důkladně definovány, detailně popsány a pravidelně auditovány. Tento systematický přístup poskytuje prostor pro neustále zlepšování se. Zaměstnanci jsou klíčoví pro optimalizaci procesů, jelikož na nich pracují průběžně a mají na nich odpovědnost i kompetence. Dále jsou taky zapojeni do procesu ohledně rozhodování cílů, která jsou činěna za spoluúčasti dotyčných pracovníků. Komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci je dalším důležitým bodem pro vedení společnosti. FAGUS, a.s. udržuje mezi zaměstnanci dobrou komunikaci a zastává otevřenou informační politiku (Fagus.cz, 2024).

Sdílené hodnoty

První nejdůležitější sdílenou hodnotou je výroba kvalitních výrobků. Podle toho se společnost snaží vybírat vhodný materiál, dodavatele a průběh zpracování. Na to navazuje závazek k ochraně životního prostředí, kde se zaměřujeme na význam udržitelnosti a ekologické odpovědnosti, což se projevuje v přístupu k výrobním procesům, výběru materiálu a technologiím. Všechny tyto oblasti jsou v souladu s platnými českými i německými normami (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Společnost se také snaží vytvářet pozitivní prostředí pro zaměstnance, jelikož toto pracovní prostředí přispívá k vyšší produktivitě, kreativitě a spolenosti zaměstnanců. S tím souvisí i bezpečnost a ochrana zaměstnanců na pracovišti, u kterého společnost neustále investuje do bezpečnostních školení, vzdělávacích programů a ochranných prostředků, které zajišťují bezpečné pracovní prostředí (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

2.4.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil analyzuje konkurenční prostředí podniku. Model se skládá z pěti klíčových sil, které ovlivňují konkurenceschopnost a ziskovost. Jedná se o tyto klíčové oblasti: současná konkurence, potencionální konkurence, poskytovatele substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

Současná konkurence

Společnost FAGUS, a.s. dlouhodobě identifikuje jako své hlavní konkurenty na českém trhu firmy ALGECO s.r.o. a KOMA MODULAR s.r.o., které, stejně jako analyzovaná společnost mají své sídlo ve Zlínském kraji. Kromě domácího trhu se společnost intenzivně zaměřuje i na export do Německa, kde považuje za své největší konkurenty společnosti Alho Holding GmbH a Kleusberg Holding GmbH & Co.KG.

<input type="checkbox"/>	Company name Latin alphabet		Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Operating revenue... th USD Last...
X <input type="checkbox"/>	1. SSI SCHAEFER S.R.O.		CZ	2511	200,244
X <input type="checkbox"/>	2. TENNECO CA CZECH REPUBLIC S.R.O.		CZ	2511	188,367
X <input type="checkbox"/>	3. LINDAB S.R.O.		CZ	2511	95,812
X <input type="checkbox"/>	4. MEA METAL APPLICATIONS S.R.O.		CZ	2511	83,393
X <input type="checkbox"/>	5. ALGECO S.R.O.		CZ	2511	74,993
X <input type="checkbox"/>	6. MINTH CZ S.R.O.		CZ	2511	54,290
X <input type="checkbox"/>	7. UNICO MODULAR A.S.		CZ	2511	51,237
X <input type="checkbox"/>	8. SCHIEDEL, S.R.O.		CZ	2511	50,101
X <input checked="" type="checkbox"/>	9. FAGUS, A.S.		CZ	2511	47,729
X <input type="checkbox"/>	10. ZJCP A.S.		CZ	2511	44,851
X <input type="checkbox"/>	11. KOMA MODULAR S.R.O.		CZ	2511	44,643
X <input type="checkbox"/>	12. SIAG CZ, S.R.O.		CZ	2511	33,250
X <input type="checkbox"/>	13. MSYM S.R.O.		CZ	2511	32,541
X <input type="checkbox"/>	14. PKD, A.S.		CZ	2511	30,795

Obrázek č. 9: Konkurence podniku
(Zdroj: Orbis Europe, 2024)

K zjištění současné konkurence na českém trhu byly využity databázi Orbis Europe. Podle vyhledávání NACE kódu 2511 bylo v databázi zjištěno, že v České republice působí 1 743 konkurenčních podniků ve stejném odvětví. Společnost FAGUS, a.s. je na 9. místě podle výše obrát, což ji řadí mezi významnější subjekty v daném odvětví. Mezi největší konkurenty patří firmy jako SSI SCHAEFER s.r.o, TENNECO CA Czech Republic s.r.o. a LINDAB s.r.o. (Orbis Europe, 2024).

Potencionální konkurence

V současné době roste celosvětově trh s modulární výstavbou, kvůli rostoucí poptávce po rychlejších, efektivnějších a ekologičtějších metodách. Avšak tento trh také oplývá mnoha bariérami vstupu, které mohou ztížit počáteční podnikání na daném trhu. První bariéra vstupu souvisí s vysokými počátečními investicemi do technologií a výrobních zařízení, které mohou být pro mnohé společnosti nepřekonatelnou překážkou. Dále jsou to technické znalosti, které jsou vyžadovány při výrobě modulárních staveb. Získání těchto znalostí, kompetencí a zavedených postupů vyžadují spoustu času a finančních zdrojů. Společnosti, které již na tomto trhu působící dlouho mají svoje technologické know-how a tím získávají značnou výhodu. Tyto společnosti pak mají již vybudovanou svoji značku a reputaci u zákazníků.

Poskytovatelé substitutů

Substituty jsou alternativní produkty nebo služby, které mohou potencionálně nahradit nabídku společnosti, a tím ovlivnit její pozici na trhu. V případě modulární výstavby a sanitárních modulů mohou substituty zahrnovat tradiční stavební metody, které mohou být z pohledu zákazníka atraktivnější z pohledu vnímání vyšší kvality či delší životnosti. Je však důležité se zaměřit i na moderní alternativy jako je dřevostavba, která se stává populárnější díky své ekologičnosti, rychlosti výstavby a energetické efektivitě. Pro zákazníky, kteří chtějí vytvořit stavbu s nízkým dopadem na životní prostředí je dřevostavba atraktivní volbou.

Pro společnost je důležité, aby neustále sledovala vývoj a inovace v oblasti substitutů a rozvíjela své výhody jako je rychlost výstavby, flexibilita, cenová efektivita a ekologická udržitelnost.

Dodavatelé

Dodavatelé hrají pro společnost klíčovou roli, neboť produkce modulárních kontejnerů a staveb vyžaduje značné množství materiálových vstupů a stavebních komponent. V důsledku toho společnost navazuje spolupráce s mnoha regionálními a mezinárodními dodavateli. Tato situace vede k tomu, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně nízká, protože společnost může v případě cenových tlaků snadno nahradit jednoho dodavatele jiným. V oblasti dodavatelských vztahů management pravidelně provádí důkladné

průzkumy trhu, aby ověřil, zda neexistují noví dodavatelé nabízející výhodnější podmínky nebo ceny (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

V roce 2023 měla společnost 157 hlavních dodavatelů, což představuje nárůst o 16 nových dodavatelů oproti roku 2022, zatímco 8 dodavatelů bylo z nabídky vyřazeno. Z důvodu ochrany obchodních tajemství si společnost nepřeje zveřejnit konkrétní informace o svých dodavatelích (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Zákazníci

Vyjednávací síla odběratelů ve společnosti FAGUS, a.s., která se specializuje na výrobu modulárních staveb, je ovlivněna několika faktory. Společnost dodává své produkty převážně na německý trh, což znamená, že musí být schopna se přizpůsobit požadavkům mezinárodních odběratelů.

Jeden z faktorů, který ovlivňuje vyjednávací sílu odběratelů, je konkurenční prostředí. Vzhledem k tomu, že na trhu působí více dodavatelů modulárních staveb, mají odběratelé možnost vybírat z širší nabídky dodavatelů, což jim dává lepší pozici při vyjednávání cen a podmínek. Dalším faktorem je závislost společnosti na velkých projektech, které vyžadují stabilní a spolehlivé odběratelské vtahy. To zvyšuje sílu odběratelů, protože ztráta klíčového zákazníka by mohla mít pro společnost významný dopad na obratu a ziskovosti. Více informací o odběratelích si společnost kvůli obchodnímu tajemství nepřeje zveřejňovat.

2.4.3 PESTLE analýza

V rámci PESTLE analýzy se zabýváme vnějšími faktory ovlivňujícími sektor modulární výstavby, zahrnující politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické a environmentální prostředí.

Politicko-právní prostředí

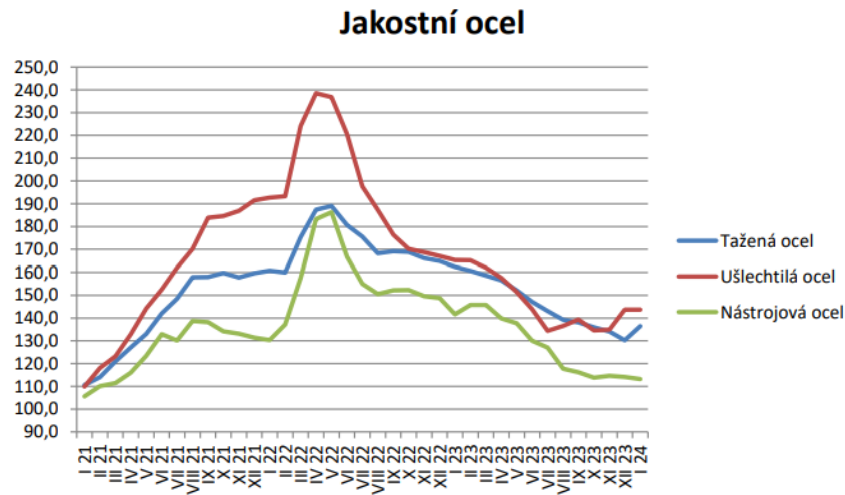
V kontextu politického prostředí je důležité zmínit změnu vlády po volbách do Poslanecké sněmovny, které proběhly na konci roku 2021, kdy Andreje Babiše za hnutí ANO 2011 vystřídal na postu premiéra České republiky Petr Fiala za ODS (Vláda.cz, 2024).

Právní předpisy, které ovlivňují provoz společnosti zahrnují legislativu, která se týká jak podnikání, tak i daňových povinností. Pro vedení obchodní společnosti je důležitý zákon č. 89/2012 Sb., který je známý pod názvem obchodní zákoník. Jelikož se jedná o akciovou společnost, tak se musí dále řídit předpisy stanoveným v zákoně č. 90/2012 Sb., který se zabývá obchodními korporacemi. Společnost v oblasti daňové legislativy podléhá zákonu o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. a také jako plátce DPH zákonem č. 235/2004 Sb., který upravuje daň z přidané hodnoty. Další povinností pro právnickou osobu je vedení účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb. Z pohledu pracovně-právních vztahu pak společnost musí být v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce a také zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Zakonyprolidi.cz, 2024).

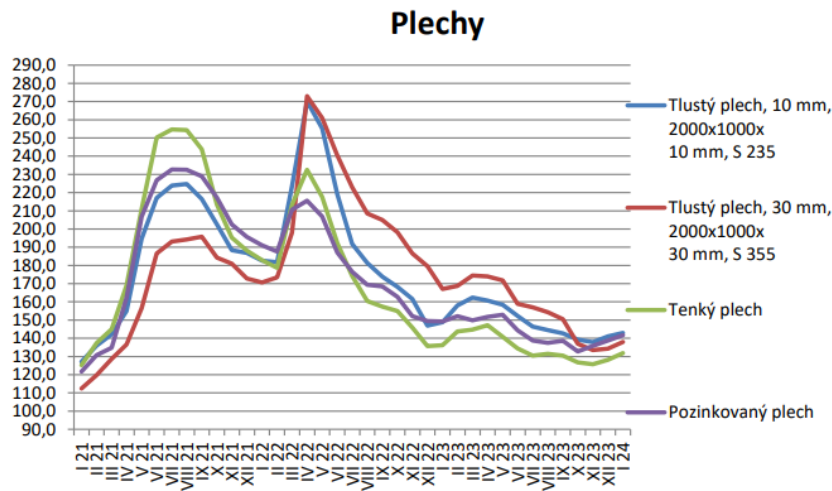
V České republice je pak podnikání v oblasti modulární výstavby ovlivněno řadou zákonů a nařízení, které určují pravidla pro bezpečnost, stavební procesy a udržitelnosti, které je potřeba brát v úvahu. Jedná se o stavební zákon č. 283/2021 Sb., který upravuje veškerou stavební činnost v České republice. Jelikož má společnost uzavřených spoustu kontraktů z veřejných zakázek musí se tak řídit zákonem č. 134/2016 Sb., zákon o veřejných zakázkách. Musí se také řídit zákonem č. 17/1992 Sb., zákon o ochraně životního prostředí, který zahrnuje regulace týkající ochrany životního prostředí a tím spjaté pro modulární výstavbu v oblasti nakládání s odpady, emisemi a udržitelným rozvojem (Zakonyprolidi.cz, 2024).

Ekonomické prostředí

Společnost FAGUS, a.s., která se specializuje na výrobu modulárních staveb, je ovlivněna ekonomickým faktorem, a to vývojem cen klíčových materiálů jako je ocel a pozinkovaný plech, které společnost používá pro rám modulární konstrukce. Je proto pro společnost důležité sledovat vývoj cen těchto materiálů, protože mají velký vliv na její výrobní náklady a následně tento vliv pokračuje i na cenovou politiku společnosti. V následujících grafech je zobrazen vývoj cen měsíčně od roku 2021 po současnost.



Graf č. 5: Vývoj ceny oceli
(Zdroj: TheSteel.com, 2024)

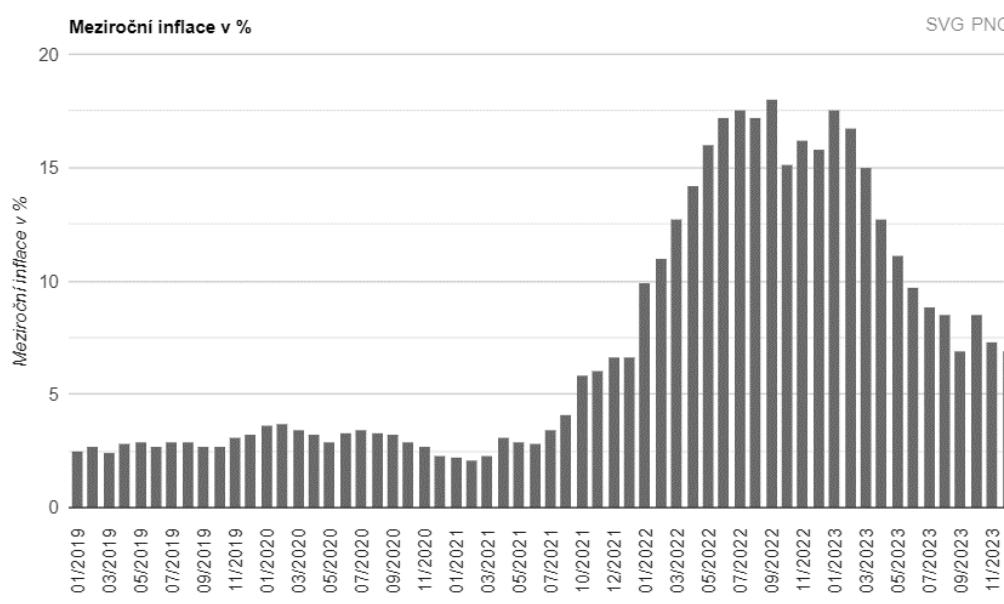


Graf č. 6: Vývoj ceny plechu
(Zdroj: TheSteel.com, 2024)

V grafu č. 5 je zobrazen vývoje cen jakostní oceli. Strmý růst cen nastal v roce 2021 a následně pokračoval i do půlky roku 2022, kdy náklady na pořízení materiálu společnosti rostly. V grafu č. 6 znázorňuje vývoj cen plechů, kde lze vidět od začátku roku 2021 do konce roku 2022 velké kolísání cen. V následujícím roce se oproti předešlému období vývoj cen výrazně zklidnil. Společnost využívá pro svoji výrobu pozinkovaný plech, u kterého byla situace s vývojem cen nejméně dramatická. Ceny se pohybovaly ve sledovaném období v rozmezí od 120 Kč do 230 Kč.

Průměrná míra inflace za rok 2023 byla 10,7 %, což bylo o 4,4 % méně než za rok 2022 (Kurzy.cz, 2024). V následujícím grafu lze vidět, že nárůst míry inflace započal již ke

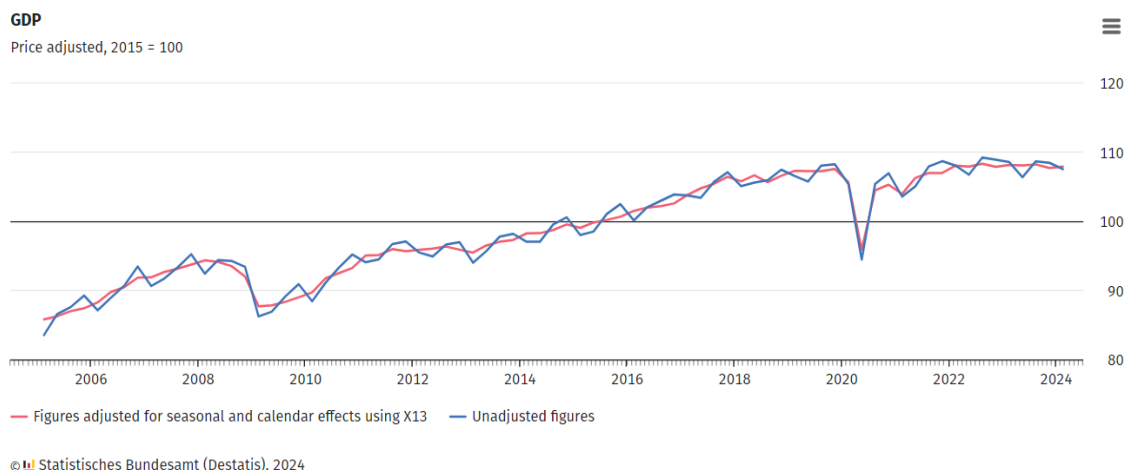
konci roku 2021 a pokračoval až do roku 2023, kdy v polovině tohoto roku začala inflace opět klesat.



Graf č. 7: Vývoj inflace
(Zdroj: Kurzy.cz, 2023)

V roce 2022 se společnosti podařilo částečný nárůst cenové hladiny zakalkulovat do svých cen, jelikož v předchozích letech společnost uzavírala své kontrakty převážně v rámci výběrových řízení, která jsou soutěžena na fixní cenu. V tomto roce se však rozhodli při tak rychlých změnách cen vstupu odstoupit od kalkulace kontraktů ve fázi nabídky ze stanovených nákladových cen a přistoupili ke kalkulaci na základě cen predikovaných. Tato cena by měla zabezpečit minimalizaci cenových dopadů a dosáhnout návratu k rentabilitě společnosti na úroveň do roku 2020 (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

Společnost se z velké části zabývá exportem svých výrobků na německý trh. Je proto důležité taky pozorovat vývoje HDP v Německu. Následující graf zobrazuje vývoje HDP v letech 2006 až 2023.



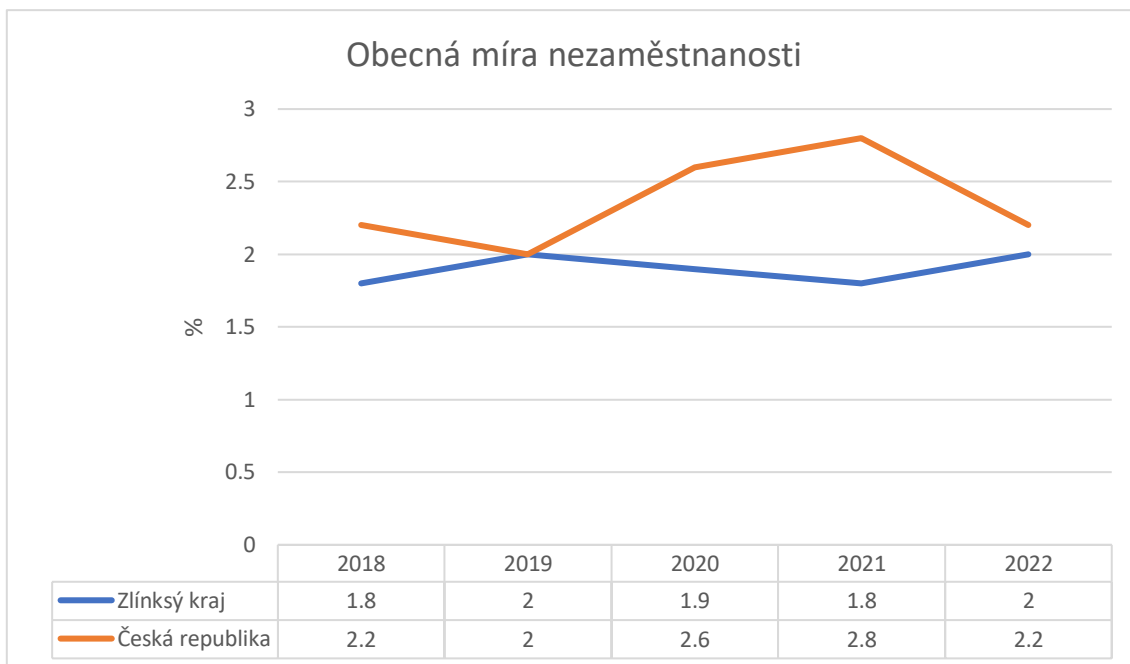
Obrázek č. 10: Vývoj HDP v Německu
(Zdroj: Destatis.de, 2024)

Koncem roku 2023 došlo k poklesu německé ekonomiky, přičemž se tento vývoj projevil zejména ve čtvrtém čtvrtletí, kdy HDP kleslo o 0,3 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Hlavní příčinou byl pokles investic do stavebnictví a do strojů a zařízení. Přestože Německo v roce 2023 technické recesi uniklo, patřilo k nejslabším velkým ekonomikám světa. Celkový roční pokles ekonomiky byl také 0,3 %, což představuje zastavení hospodářského oživení, které následovalo po pandemii. Trpěly maloobchodní tržby, export i průmyslová výroba, zatímco domácnosti čelily rostoucím životním nákladům. Navíc, rozsáhlý výrobní sektor v Německu se potýkal s vysokými energetickými náklady a slabou globální poptávkou (Kurzy.cz, 2024).

Sociokulturní prostředí

Závody společnosti FAGUS, a.s. se nacházejí ve Zlínském kraji v obcích Trnava, Zádvěřice-Raková/Lípa a Halenkovice. Všechny tyto obce jsou v dosahu do 30 km od statutárního města Zlín, což je pro společnost značná výhoda v tom, že může využívat bohatý zdroj pracovníků z daného města a jeho okolí. Dále může navazovat spolupráci s místními středními školami, jako je Střední průmyslová škola polytechnická, Střední průmyslová škola Zlín, Střední průmyslová škola Otrokovice, které mohou přivést společnosti nové zaměstnance (Atlaskolstvi.cz, 2024).

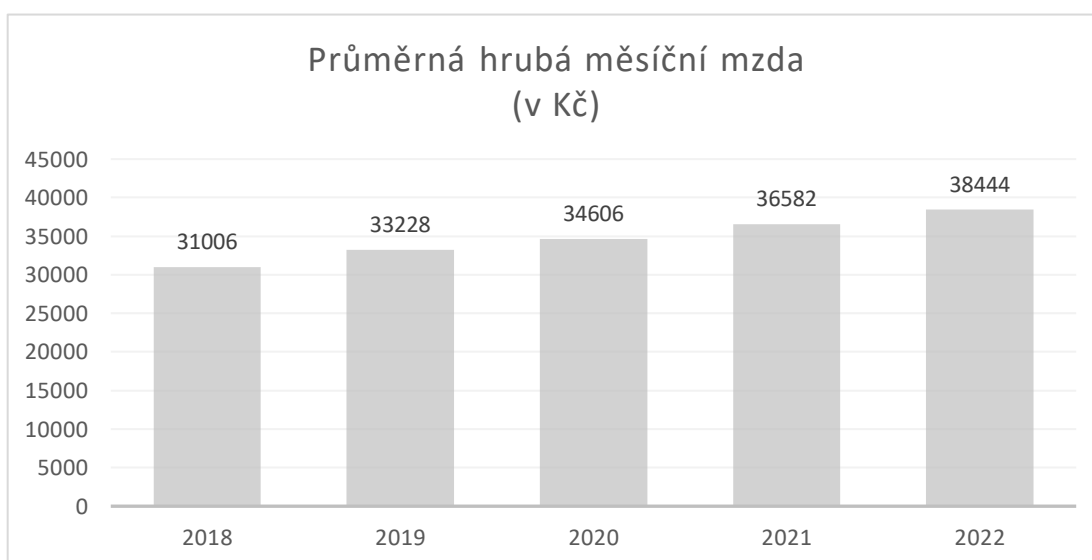
V následujícím grafu můžeme vidět obecnou míru nezaměstnanosti ve Zlínském kraji za období 2018-2022.



Graf č. 8: Obecná míra nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, 2023a)

Dalším faktorem, který by měla společnost sledovat je vývoj hrubé měsíční mzdy. V roce 2022 byl meziroční nárůst mzdových nákladů o 4,6 %. Bylo to způsobeno z důvodu požadavku zaměstnanců, kteří trvali na zvýšení mezd z důvodu růstu inflace v České republice (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

V následujícím grafu je vidět vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy za období 2018-2022.



Graf č. 9: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, 2023b)

Technologické prostředí

V technologickém prostředí společnost klade velký důraz na ekologii a udržitelnost, která se projevuje jak ve výběru materiálů, tak i integraci technologií, které využívají obnovitelné zdroje energie, jako jsou tepelná čerpadla či solární ohřívače vody. Ekologický přístup se také odráží ve způsobech zpracování, ukládání a recyklaci stavebních odpadů (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

V současné době se zaměřuje na výzkum a vývoj v oblasti substituce kovových materiálů rámu modulů za dřevo v reakci na ESG politiku a snahu o snížení uhlíkové stopy produktů. Politika ESG je soubor zásad a pokynů, které společnosti přijímají kvůli environmentální, sociální a správním faktorům (Deloitte.com, 2024). V oblasti inovací se společnost soustředí zejména na technologické oddělení. (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Technologický postup při konstrukci rámu kontejneru začíná svářením rámu, který je následně povrchově upraven technikou pískování a poté pokryt vysoce odolnou protikorozní barvou. Dále se může při výrobě používat celopozinkované komponenty, zajišťující dlouhou životnost materiálů. Pro vnitřní a vnější obložení modulu se používá suchá stěnová výstavba. Podlaha kontejneru je sestavena z pozinkovaného profilového plechu, doplněná o tepelnou izolaci, parozábranu, podlahové desky a je možné ji dokončit jakoukoliv podlahovou krytinou podle výběru zákazníka (Interní údaje FAGUS, a.s., 2024).

Ekologické prostředí

FAGUS, a.s. má uvnitř organizace pevně stanovenou environmentální politiku, jelikož si je vědoma její zásadní role v současné době jak v České republice, tak ve světě. Snaží se proto odrážet závazek k udržitelnosti a ochraně životního prostředí.

Při výrobě modulárních staveb je kladen důraz na používání ekologicky nezávadného materiálu, který splňuje nejvyšší standardy udržitelnosti, přispívá k snížení ekologické stopy a většina použitých materiálů je poté recyklovatelná. Následně je při výstavbě dbáno na minimální narušení přírody a provozu v blízkém okolí. Společnost také spolupracuje s firmou Suez, která poskytuje komplexní služby v oblasti nakládání s vodními odpady (Fagus.cz, 2024).

Společnost se neustále snaží hledat nová řešení pro zajištění zlepšování se s důrazem na prevenci znečišťování životního prostředí a minimalizaci vznikajícího odpadu. Plní tak veškeré limity stanovené v oblasti ochrany životního prostředí a v rámci roku 2022 nedošlo při její činnosti k žádnému ohrožení životního prostředí (Výroční zpráva FAGUS, a.s., 2022).

2.4.4 SWOT analýza

Následující podkapitola se zabývá SWOT analýzou, která vychází z provedených předešlých analýz. Jedná se o SWOT analýzu, která je upravena z pohledu Balanced Scorecard a obsahuje jednotlivé perspektivy spolu se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních údajů Fagus a.s.)

Směrnice SWOT					
Perspektivy		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
	Finanční	+ rostoucí ukazatelé rentability + větší doba splatnosti závazků než pohledávek - nízké ukazatele likvidity - vysoká zadluženost		Růst trhu s modulární výstavbou	Stagnace německé ekonomiky Kolísavý trend cen materiálu
	Zákaznická	+ Dlouhodobé působení na trhu + Certifikace společnosti + Vysoké umístění mezi podniky v ČR v rámci stanoveného odvětví		Přizpůsobení požadavků mezinárodních odběratelů	Vyjednávací síla odběratelů Silná konkurence Preference substitutů
	Interních procesů	+ Pevně stanovená organizační struktura + Využívání vnitřní IS QUADRUS + Velké výrobní kapacity - Inovace pouze v oblasti technologického oddělení		Důraz na ekologickou udržitelnost Výzkum a vývoj v reakci na ESG politiku	Zastarání technologií
	Učení se a růstu	+ Výuka německého jazyka + Pravidelné školení řidičů, BOZP a požární ochrany + Školení spojené se závěrečnými zkouškami		Školení na ESG Společnost situovaná blízko technických škol	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Poslední část diplomové práce je zaměřena na návrh implementace Balanced Scorecard v analyzovaném podniku. Kapitola se zabývá vytvořením organizačních předpokladů pro implementaci, dále objasněním strategie a cílů analyzovaného podniku, ke kterým jsou stanoveny příslušná měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Nakonec jsou ještě zobrazeny případná rizika a přínosy implementace BSC.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci modelu Balanced Scorecard

V první fázi zavedení Balanced Scorecard (BSC) je důležité zajistit plnou podporu vedení společnosti FAGUS, a.s. pro tento projekt. Vzhledem k tomu, že společnost nemá s BSC žádné zkušenosti, dohodli jsme se, že tato diplomová práce bude sloužit jako návrh a průvodce pro potenciální budoucí aplikaci BSC ve společnosti.

Další důležitou fází je sestavení projektového týmu, který se bude podílet na implementaci BSC od jejího počátku až do finální fáze. Tento tým by měl projít řádným školením, by byl plně seznámen s principy a praktickým nasazením stanoveného modelu. V čele projektového týmu bude stát jednatel společnosti FAGUS, a.s., dalšími členy poté budou vrcholový manažeři jednotlivých oddělení. Je zde důležité i propojení mezi ostatní zaměstnanci, kterým budou komunikované informace ohledně implementace BSC, avšak nebudou přímo součástí projektového týmu.

3.1.1 Časový harmonogram

Pro úspěšné zavedení systému Balanced Scorecard ve společnosti FAGUS, a.s. je nezbytné naplánovat jednotlivé kroky a fáze projektu. Celkový časový plán pro implementaci je stanoven na 26 týdnů, což zahrnuje i třítýdenní rezervu, která slouží pro případné nečekané komplikace nebo nutné úpravy během zavádění systému v podniku.

V následující tabulce je představen detailní časový harmonogram, který specifikuje jednotlivé úkoly a jejich časovou náročnost

Tabulka č. 6: Časový harmonogram

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Počet týdnů													
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	
1. Tvorba předpokladů	■	■	■	■										
Odsouhlasení projektu	■													
Sestavení projektového týmu		■												
Školení projektového týmu			■	■										
Tvorba časového harmonogramu				■										
Tvorba projektového rozpočtu				■										
2. Vyjasnění strategie				■										
3. Tvorba BSC				■	■	■	■	■						
Stanovení strategických cílů				■	■									
Tvorba strategické mapy				■	■									
Stanovení měřítek a hodnot					■	■								
Určení strategických akcí						■	■							
4. Implementace							■	■	■	■	■	■	■	■
Integrace modelu do systému							■	■	■					
Seznámení zaměstnanců s BSC							■	■	■					
Zabezpečení chodu								■	■	■				
Zpětná vazba											■	■		
Vyhodnocení projektu													■	■
Časová rezerva													■	■

Časový harmonogram se skládá ze čtyř fází projektu a časové rezervy. Úvodní fáze, která je nastavena na pět týdnů, se zaměřuje na klíčové přípravné kroky. Po odsouhlasení projektu managementem podniku následuje pečlivé sestavení projektového týmu, jehož členové se zúčastní školení ohledně modelu Balanced Scorecard a jeho správného využití v podniku. Poté následuje tvorba časového plánu a rozpočtu, které jsou nezbytné pro efektivní průběh a kontrolu tohoto projektu.

Druhou částí projektu je vyjasnění strategie a vize podniku. Zde vrcholový management s projektovým týmem probere, jak má podnik stanovenou strategii a vizi a případně jakých směrem by se chtěl v budoucnu dále vydávat. Tato fáze bude trvat jeden týden.

Třetí fáze, trvající sedm týdnů, se věnuje tvorbě BSC. V této fázi se určují strategické cíle, které chce podnik pomocí BSC sledovat. Poté je v časovém harmonogramu určena tvorba strategické mapy, která znázorňuje propojení jednotlivých strategických cílů. Součástí této fáze je také volba vhodných měřítek pro vybrané cíle a stanovení jejich cílových hodnot. Nakonec jsou určeny strategické akce, které by měly vést k dosažení cílových hodnot vybraných měřítek.

Poslední fáze projektu je nejrozsáhlejší a trvá jedenáct týdnů. Je zaměřena na implementaci BSC do každodenního řízení podniku. Integrace modulu do systému bude trvat čtyři týdny, po uplynutí dvou týdnů prvního kroku bude souběžně se zbývajícimi dvěma týdny probíhat důkladné seznámení všech zaměstnanců s novými procesy. Poté bude následovat zajištění plynulého chodu a sběr zpětných vazeb, které poslouží jako základ pro další zlepšování a případné úpravy. Poté následuje konečné vyhodnocení celého projektu.

Poslední částí časového harmonogramu je třítýdenní časová rezerva pro případná zpoždění nebo neočekávané události, díky čemuž bude mít podnik pružnost při řešení nepředvídatelných situací, které by mohly během zavádění BSC nastat.

3.1.2 Rozpočet projektu

Na počátku každého projektu je klíčové přesně určit předpokládané náklady. Pro projekt zavedení Balanced Scorecard se plánuje externí školení v Praze, které bude zahrnovat výklad o důvodech a způsobech využití této metody ve firmě, doplněný o praktické příklady. Cena školení pro jednotlivého člena projektového týmu je stanovena na 13 310 Kč (Nakurzy.cz, 2024). Do projektového týmu je zařazeno šest manažerů a jednatel společnosti. Dále je třeba počítat s cestovními náklady. Cesta z Březové do Prahy má délku přibližně 310 km, přičemž cena benzínu je 38,20 Kč za litr a spotřeba automobilu je 6 litrů benzínu na sto kilometrů. Denní stravné na pracovní cestu delší jak 18 hodin je poté stanoveno na 333 Kč na osobu.

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

Nákladová položka	Cena (v Kč)
Externí školení projektového týmu	93 170
Cestovné	1 422
Stravné	2 331
Celkové náklady	96 923

3.2 Objasnění vize a strategie podniku

Společnost FAGUAS, a.s. se specializuje na výstavbu modulárních staveb a klade důraz na inovace, kvalitu a spokojenost zákazníků. Její strategie je zaměřena na poskytování flexibilních a efektivních řešení pro různé typy klientů, od kancelářských budov přes školy až po zdravotnická zařízení. Klíčovým prvkem strategie je adaptabilita produktů na specifické potřeby zákazníků, což společnosti umožňuje rychle reagovat na měnící se tržní požadavky a udržet si konkurenční výhodu. Významnou roli v této strategii hraje také závazek k trvalé udržitelnosti, který je podporován používáním ekologických materiálů a technologií snižujících energetickou náročnost budov.

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Balanced Scorecard má přesně definovaný rámec, který určuje její strukturu a logické spojení jednotlivých prvků. Proces je rozdělen do pěti postupných kroků, které musí být následovány pro správné fungování procesu a vycházejí ze strategie a vize analyzovaného podniku. Prvním krokem je specifikace strategických cílů podle jednotlivých perspektiv BSC. Dalším krokem je propojení strategických cílů pomocí strategické mapy, následně se volí měřítko jednotlivých strategických cílů, dále je určení cílových hodnot, a nakonec jsou vymezeny strategické akce, díky kterým společnost dosáhne svých cílových hodnot.

3.3.1 Specifikace strategických cílů

Klíčovým krokem pro tvorbu Balanced Scorecard je podrobná analýza podnikové strategie, která je základem pro definování jednotlivých strategických cílů. V této podkapitole jsou rozděleny konkrétní cíle do čtyř základních perspektiv BSC: finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Tyto strategické cíle byly získány a konzultovány se členem vrcholového managementu podniku FAGUS, a.s.

Strategické cíle finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy Balanced Scorecard jsou vymezeny strategické cíle, které se soustředí na udržení a zlepšení finančního zdraví společnosti a vycházejí z provedené finanční analýzy v analytické části.

Tabulka č. 8: Strategických cílů finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvýšení ukazatelů rentability	Zvýšení ukazatelů rentabilit na hodnoty z roku 2019.
Zajištění finanční stability	Snížit závislost společnosti na externím financování.
Růst EBIT	Kladné výsledky hospodaření na úrovni EBIT.
Zvýšení hodnoty ukazatele okamžité likvidity	Zvýšení hodnoty u ukazatele okamžité likvidity, která nesplňuje doporučené hodnoty.

Zvýšení ukazatelů rentability

Hlavní prioritou analyzované společnosti FAGUS, a.s. je zlepšení hodnot ukazatelů rentability, zejména rentability vlastního kapitálu, ale i u rentability aktiv a tržeb. Společnost si klade za cíl dosáhnout hodnot rentability vlastního kapitálu z roku 2019, přestože finanční analýza ukázala, že hodnota v roce 2020 byla vyšší.

Zajištění finanční stability

Cílem společnosti je posílit její finanční nezávislost tím, že se sníží potřeba externího financování, která je v analyzované společnosti vysoká. Bude se klást větší důraz na zlepšení poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. Tímto způsobem chce společnost mít lepší finanční flexibilitu a získat i větší kontrolu nad svými finančními závazky a snížit tak možná rizika plynoucí z kolísání úrokových sazeb.

Růst EBIT

Další strategickým cílem je dosáhnoutí a udržení kladného výsledku hospodaření měřené na ukazateli EBIT (výsledek hospodaření před zdaněním a úroky) v následujících letech. Tento ukazatel odráží schopnost společnosti generovat zisk z jejich aktivit a je tak klíčový pro hodnocení finanční výkonnosti. Také se od tohoto ukazatele odráží plánování dalších jak už inovačních či výrobních aktivit na další kalendářní měsíce a roky.

Zvýšení hodnoty ukazatele okamžité likvidity

Společnost už delší dobu bojuje s nižšími hodnotami u ukazatelů likvidity a převážně v oblasti ukazatele okamžité likvidity. Tento závěr potvrdila i finanční analýza uvedená v analytické části, podle které nedosahuje žádný z ukazatelů likvidity doporučených hodnot. Společnost se proto rozhodla zaměřit spíše na zlepšení ukazatele okamžité likvidity, u které chce zvýšit hodnotu aspoň na úroveň minimální doporučené hodnoty, která je 0,2. Tento cíl by měl posílit schopnost společnosti okamžitě reagovat na své krátkodobé finanční závazky a tím zvýšit svoji odolnost pro nečekaným výdajům.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

V rámci zákaznické perspektivy Balanced Scorecard jsou vymezeny tyto strategické cíle.

Tabulka č. 9: Strategické cíle zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Vyrábět kvalitní produkty podle požadavků zákazníka.
Splnění termínu realizace montáží	Dodržení stanovené doby provedení montáže.
Udržení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky	Udržení si dlouhodobých zákazníků pomocí vhodného obchodního prostředí.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Strategický cíl „Zvyšování spokojenosti zákazníků“ ve společnosti FAGUS, a.s. je zaměřen na posílení pozitivního vnímání značky a upevnění vztahů se zákazníky. Tento cíl je klíčový pro udržení loajality zákazníků a zvyšování tržeb prostřednictvím opakovaných obchodů a doporučení. Strategie společnosti je zaměřena na vysokou kvalitu a také na skutečnost, že si tuto kvalitu v podstatě určuje zákazník sám na základě svých specifických požadavků na modulární stavby.

Splnění termínu realizace montáží

Společnost se chce zaměřit na zajištění včasného dokončení montážních zakázek, což je klíčové pro udržení spokojenosti zákazníků a upevnění reputace firmy jako spolehlivého dodavatele modulárních staveb.

Udržení dlouhodobých vztahů se současnými zákazníky

Tento cíl je zaměřen na posílení a udržení vztahů s existujícími klienty. Pro společnost je důležité, aby si své zákazníky udržela a nedocházelo k situaci, že současní zákazníci by odcházeli ke konkurenčním společnostem. Je proto nezbytné se stávajícími zákazníky komunikovat a prezentovat jim novinky či akce společností a vytvářet jim vhodné obchodní prostředí pro vytvoření další zakázky.

Strategické cíle perspektivy interních procesů

V následující tabulce jsou vymezeny strategické cíle perspektivy interních procesů.

Tabulka č. 10: Strategické cíle perspektivy interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Kvalita poskytovaných výrobků	Navyšovat kvalitu výrobků v rámci certifikátu ISO 9001.
Zvyšování produktivity práce	Zvýšit efektivitu pracovních procesů a pracovního prostředí.
Snížení doby řešení návrhu	Zkrácení časového intervalu od přijetí požadavků až po schválení návrhu.
Počet inovací	Zvýšení ročních inovačních aktivit v oblasti výzkumu a vývoje.

Kvalita poskytovaných výrobků

Tento strategický cíl má ve společnosti klíčový význam pro udržení spokojenosti zákazníků a zajištění její konkurenceschopnosti. V rámci daného cíle se společnost zavázala k dodržování nejvyšších standardů kvality, což dokazuje i získání certifikátu ISO 9001 v roce 2003. Tento certifikát je celosvětově uznávaným standardem pro systémy managementu kvality. Kromě zmíněného certifikátu společnost dále disponuje i dalšími certifikáty jako je ES certifikát systému řízení výroby CE a certifikát pro provádění kovových konstrukcí. Na zajištění kvality poskytovaných výrobků, také navazuje závazek společnosti k ochraně životního prostředí, kde se zaměřujeme na význam udržitelnosti a ekologické odpovědnosti, což se projevuje v přístupu k výrobním procesům, výběru materiálu a technologiím.

Zvyšování produktivity práce

Strategický cíl „Zvyšování produktivity práce“ ve společnosti je zaměřen na efektivnější využití zdrojů a zvýšení výkonu společnosti prostřednictvím optimalizace pracovních

procesů. Tento cíl se zaměřuje na snižování plýtvání časem a materiálu a také se soustředí na zlepšení pracovního prostředí, což by mělo vést ke zlepšení celkové efektivity a snížení nákladů.

Snížení doby řešení návrhu

Tento strategický cíl je zaměřen na optimalizaci a zefektivnění procesu plánování a realizace modulárních staveb ve společnosti FAGUS, a.s. Snaží se snížit časový interval od přijetí zákaznického požadavku až po finální schválení návrhu, což vede k rychlejšímu reagování na tržní požadavky a zvýšení spokojenosti klientů

Počet inovací

Společnost v současné chvíli neplánuje významné investice do oblasti výzkumu a vývoje, avšak cíl je zaměřen na zvýšení každoroční inovační aktivity v rámci technologického oddělení. Tyto inovační aktivity jsou zaměřeny na zlepšení stávajících produktů a procesů, které mohou přinést zlepšení v efektivitě výroby nebo zvýšení kvality konečných produktů. Tímto způsobem společnost reaguje na technologické změny či na nové požadavky na trhu, a přitom výrazně nezatěžuje finanční stránku společnosti.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

V následující tabulce jsou v rámci perspektivy učení se a růstu Balanced Scorecard vymezeny strategické cíle.

Tabulka 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst spokojenosti zaměstnanců	Zlepšování pracovního prostředí na pracovišti.
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Provádět pravidelná odborná školení a vzdělávací programy.
Udržení si stávajících zaměstnanců	Motivace zaměstnanců na pracovišti.
Akvizice nových pracovníků	Získání nových kvalifikovaných zaměstnanců.

Růst spokojenosti zaměstnanců

Strategický cíl je zaměřen na zlepšení pracovního prostředí a celkové pohody zaměstnanců na pracovišti, která je silně spjata s výkonností a loajalitou zaměstnanců společnosti. Tento cíl je klíčový pro udržení vysoké úrovně, motivace a angažovanosti

zaměstnanců, což následně vede k lepšímu plnění podnikových cílů a následné dobré image společnosti.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Management společnosti FAGUS, a.s. klade velký důraz na neustálý rozvoj dovedností a znalostí svých pracovníků. Provádí pravidelná odborná školení a vzdělávací programy v technických, ekonomických a jazykových oblastech, které slouží pro zvyšování odborných kompetencí jejich zaměstnanců. Tyto vzdělávací programy jsou nejen k profesnímu růstu zaměstnanců, ale také zvyšují celkovou efektivitu a potenciál společnosti.

Udržení si stávajících zaměstnanců

Společnost se zaměřuje na snižování fluktuace pracovní síly a udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců z důvodu stability, udržení firemní know-how a rozvoje firmy. V posledních letech však společnost musela reagovat na snížení odbytu, které bylo způsobeno převážně stagnací německé ekonomiky, prostřednictvím zvýšeného počtu propuštěných zaměstnanců.

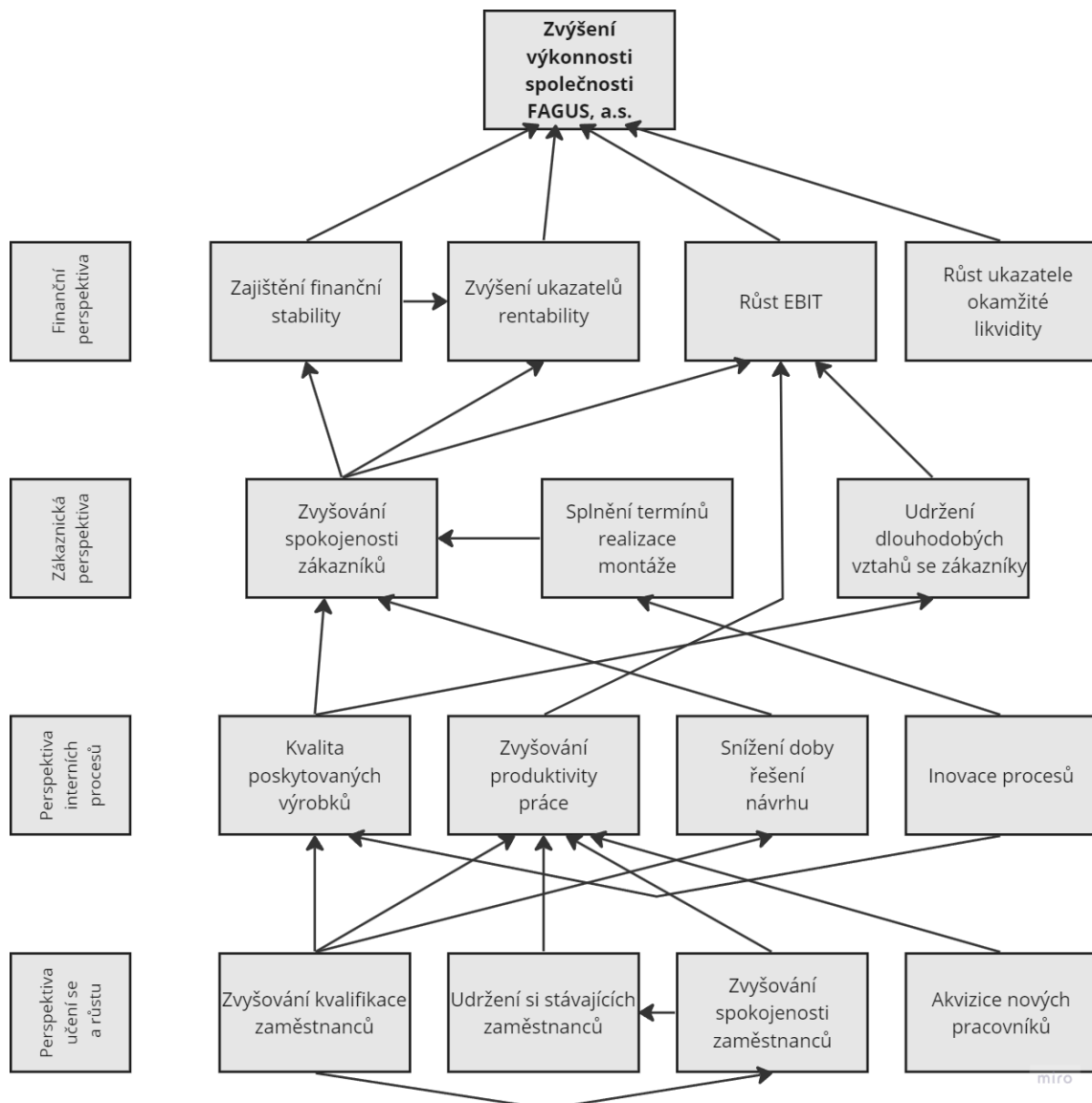
Akvizice nových pracovníků

Posledním strategickým cílem v rámci perspektivy učení a růstu ve společnosti FAGUS, a.s. je akvizice nových pracovníků. Přestože společnost v současné době zaznamenala nárůst propuštěných zaměstnanců, kvůli sníženému odbytu, tak je stále aktivně otevřena k přijímání nových členů do svého týmu. Společnost se zvláště zaměřuje na nábor kvalifikovaných pracovníků na pozice, kde panuje nedostatek odborníků, jako je například role projektanta. Tato pozice vyžaduje specifické dovednosti a zkušenosti, které jsou na trhu práce vzácné.

3.3.2 Propojení strategických cílů pomocí strategické mapy

Obrázek níže zobrazuje strategickou mapu společnosti FAGUAS, a.s., která znázorňuje vzájemné vazby mezi stanovenými strategickými cíli a jejich rozdělení do jednotlivých perspektiv. V rámci strategické mapy se postupuje od spodu, tedy od perspektivu učení se a růst, následuje perspektiva interních procesů na ni navazuje zákaznická perspektiva, a nakonec finanční perspektiva. Všechny tyto vazby směřují k hlavnímu strategickému cíli, a to zvýšení výkonnosti společnosti. Strategická mapa slouží jako vizuální průvodce

pro pochopení, jak jsou jednotlivé cíle propojeny a jak přispívají k dosažení celkové strategie společnosti. Například pokud se v perspektivě učení se a růstu zvýší hodnota strategického cíle zvyšování kvalifikace zaměstnanců, tak to povede k vyšší kvalitě poskytovaných výrobků. Tento cíl se nachází v perspektivě interních procesů. Splnění daného cíle povede do zákaznické perspektivy konkrétně ke zvyšování spokojenosti zákazníků, což následně vede k růstu EBIT. Splněním těchto strategických cílů dojde k hlavnímu cíli, a to zvýšení výkonosti ve společnosti FAGUS, a.s.



Obrázek č. 11: Strategická mapa FAGUS, a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Volba měřítek a stanovení cílových hodnot

V této podkapitole budou ke zvoleným strategickým cílům v jednotlivých perspektivách Balanced Scorecard přiřazeny měřítka spolu se současnou hodnotou a budou stanoveny jejich cílové hodnoty, na které by společnost měla v dalších letech podnikání cílit. Všechny přiřazená měřítka a cílové hodnoty byly konzultovány se členem vrcholového managementu společnosti FAGUS, a.s.

Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou uvedené hodnoty pro strategické cíle finanční perspektivy za roky 2018-2022 a následně jsou určeny cílové hodnoty.

Tabulka č. 12: Měřítka finanční perspektivy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota					Cílová hodnota
		2018	2019	2020	2021	2022	
Zvýšení ukazatelů rentability	ROE (v %)	-60,72	15,88	19	12,05	12,07	$\geq 15,88$
	ROA (v %)	-15,23	4,26	7,48	3,31	4,68	> 5
	ROS (v %)	-9,62	2,76	4,55	2,65	3,31	$> 3,5$
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost (v %)	73,53	73,77	63,14	66,82	67,09	< 60
Růst EBIT	Objem EBIT (v tis. Kč)	-65 932	36 386	40 670	20 680	35 230	37 400
Růst ukazatele okamžité likvidity	Okamžitá likvidita	0,11	0,06	0,09	0,06	0,03	$\geq 0,2$

Společnost si stanovila za cíl dosáhnout u ukazatele rentability vlastního kapitálu hodnoty 15,88 %, které bylo dosaženo v roce 2019. Tato hodnota je považována za cílovou, přičemž jakékoli její překročení by bylo pro společnost příznivou situací. U rentability aktiv a tržeb, které sleduje pouze doplňkově, si stanovila cíl překonat hodnoty z roku 2022. Z důvodů toho, že finanční analýzy, která byla provedena v analytické části, vykazovala lepší výsledky pro rok 2022 než v roce 2019. Proto jsou cílové hodnoty pro rentabilitu aktiv nastaveny na více než 5 % a pro rentabilitu tržeb na více než 3,5 %.

Dalším klíčovým cílem je zajištění finanční stability, který se odráží v cílové hodnotě celkové zadluženosti nastavené na méně než 60 %. I když v odvětví modulární výstavby mohou být náklady na materiál a potřeba financování dlouhodobých projektů vyšší,

společnost se rozhodla pro nižší míru zadluženosti, aby snížila závislost na externím financování. Společnost rovněž usiluje o udržení kladného hospodářského výsledku. Cílová hodnota pro EBIT byla stanovena na 37 400 tis. Kč.

Posledním cílem je zlepšení ukazatelů likvidity, zejména okamžité likvidity, kde společnost chce dosáhnout hodnoty rovné nebo vyšší než minimálně doporučená hodnota 0,2. Zvýšení tohoto ukazatele by společnosti umožnilo rychleji reagovat na nečekané finanční situace a zvýšit tak její finanční odolnost.

Zákaznická perspektiva

V tabulce č. 13 jsou uvedeny současné a cílové hodnoty stanovených strategických cílů v zákaznické perspektivě.

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

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření v ČR (v bodech)	4,92	$\geq 4,92$
	Dotazníkové šetření v zahraničí (v bodech)	4,29	4,5
Splnění termínů realizace montáží	Včas odevzdané montážní zakázky (v %)	90,4 %	95 %
Udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky	Počet dlouhodobých zákazníků	21	24

Společnost hodnotí spokojenost svých zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření, které obsahuje několik otázek s maximálním hodnocením 5 bodů. Vzhledem k působení společnosti na domácím i zahraničním trhu jsou dotazníky vyhodnocovány odděleně pro každý trh. V roce 2023 bylo rozesláno celkem 24 dotazníků, z nichž 15 bylo vyplněných a vrácených. Z tohoto počtu pocházelo 9 dotazníků od zahraničních zákazníků s průměrným hodnocením 4,29 bodů, které si společnost přeje zvýšit na 4,5 bodů. Domácí zákazníci hodnotili společnost průměrně na 4,92 bodů a jedná se tak o úroveň hodnocení, kterou si společnost přeje udržet.

Druhý strategický cíl se týká splnění termínů realizace montáže, kde kritériem je včasné dokončení montážních zakázek. Počet zakázek se liší každý rok, proto si společnost stanovila cíl dosáhnout míry včasného dokončení 95 %. V roce 2023 měla společnost 21

dlouhodobých zákazníků. V následujícím roce však cílí na zvýšení tohoto počtu na úroveň 24 dlouhodobých zákazníků, čímž by posílila své postavení a vztahy na trhu.

Perspektiva interních procesů

V následující tabulce jsou uvedeny strategické cíle interních procesů a také zvolená měřítka k daným cílům spolu s jejich současnou hodnotou a zvolenou cílovou hodnotou.

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

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Kvality poskytovaných výrobků	Reklamacie (v %)	3,81	> 3,81
Zvyšování produktivity práce	Přidaná hodnota zaměstnance (v tis. Kč)	387,6	465,12
Snížení doby řešení návrhu	Průměrný počet dnů	11,5	10
Inovace procesů	Inovační aktivity	2	3

V roce 2023 bylo na zakázku vyrobeno 2 942 kontejnerů, přičemž zákazníci podali 112 reklamací. To představuje 3,81 % reklamací na celkový počet vyrobených kontejnerů. Vzhledem k tomu, že roční produkce kontejnerů se liší, společnost si klade za cíl snížit procento reklamací na méně než 3,81 % v nadcházejících letech.

Přidaná hodnota na zaměstnance v roce 2022 dosáhla 387,6 tis. Kč s celkovým počtem 220 pracovníků. Společnost si stanovila cíl zvýšit tuto hodnotu o 20 %, aby podpořila růst efektivity a výkonnosti svých zaměstnanců.

Průměrná doba potřebná k návrhu a výrobě kontejneru činila 11,5 dne. Tato doba zahrnuje počáteční návrhy, zpracování zákaznických požadavků a případné úpravy. Společnost plánuje zkrátit tuto dobu na 10 dní, aby rychleji reagovala na požadavky trhu.

V současné době se zaměřuje na výzkum a vývoj v oblasti substituce kovových materiálů rámu modulů za dřevo v reakci na ESG politiku a snahu o snížení uhlíkové stopy produktů. V oblasti inovací se společnost FAGUS, a.s. soustředí zejména na technologické oddělení. Vedení si stanovilo cíl zvýšit počet inovací na tři, což by mělo přispět k udržitelnějšímu rozvoji podniku.

Perspektiva učení se a růstu

V následující tabulce č. 15 vidíme strategické cíle pro perspektivu učení a růst spolu se stanovenými měřítky, současnou hodnotou, a nakonec stanovenou cílovou hodnotou na další rok.

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

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců (v %)	X	80
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení a kurzů	15	17
Udržení si stávajících zaměstnanců	Průměrný mzdový růst (v %)	4,6	5,2
	Počet benefitů	7	8
	Počet ukončených pracovních poměrů (v ks)	25	10
Akvizice nových pracovníků	Počet přijatých zaměstnanců (v ks)	16	5

Pro strategický cíl zvyšování spokojenosti zaměstnanců je zavedeno měřítko index spokojenosti zaměstnanců. V současnosti tuto metriku společnost nevyužívá, ale plánuje nastavit cílovou hodnotu na 80 % spokojenosti zaměstnanců. Dalším cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, který je měřen počtem školení a kurzů. V roce 2023 se uskutečnilo 15 školení, místo plánovaných 17, které obsahovaly například svářečský kurz nebo školení montážních technologií. Pro tento rok je cíl zvýšit počet školení na 17, aby společnost ještě více podpořila profesní rozvoj zaměstnanců.

Třetí cíl je udržení si stávajících zaměstnanců, který je sledován třemi indikátory. Prvním je průměrný mzdový růst, který v minulém roce dosáhl 4,6 %. Pro nadcházející rok je cílem zvýšení na 5,2 %. Druhým indikátorem je počet benefitů, kterých je aktuálně sedm, a je cílem jich zvýšit na osm benefitů. Benefity pomůžou společnosti ztraktivnit pracovní podmínky pro zaměstnance. Třetím indikátorem je počet ukončených pracovních poměrů, kterých bylo v minulém roce 25, což bylo ovlivněno nízkým odbytem. Cílová hodnota pro příští rok je snížení na 10, s rezervou na možnou změnu.

Poslední strategický cíl je akvizice nových pracovníků a je měřen počtem přijatých zaměstnanců, kterých bylo v minulém roce 16. Kvůli potřebě udržet si ve společnosti

stabilní počet zaměstnanců a snižovat náklady na nábor je cílová hodnota stanovena nižší než aktuální hodnota, což reflektuje snahu o efektivnější využití stávající pracovní síly.

3.3.4 Strategické akce

V tabulce č. 16 jsou uvedeny jednotlivé perspektivy společně s jejich stanovenými strategickými cíli. K nim jsou navrženy strategické akce, které mají za úkol pomoci společnosti FAGUS, a.s. k dosažení cílových hodnot u již definovaných měřítek.

Tabulka č. 16: Strategické akce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční	Zajištění finanční stability	Dosažení splnění ostatních strategických cílů
	Zvýšení ukazatelů rentability	Dosažení splnění ostatních strategických cílů
		Pravidelná kontrola finanční analýzy
	Růst EBIT	Dosažení splnění ostatních strategických cílů
Růst ukazatele okamžité likvidity	Dosažení splnění ostatních strategických cílů	
	Pravidelná kontrola finanční analýzy	
Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků	Poskytování kvalitních výrobků
		Zavedení zákaznické linky pro rychlejší řešení problémů a dotazů
	Splnění termínů montáže	Zlepšení interních logistických operací pro zrychlení montáže
		Věrnostní programy se speciální výhodou nebo sleva pro opakované zákazníky
	Udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky	Pravidelná informovanost o novinkách, akcích či službách
		Dosažením strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníka
Interních procesů	Kvalita poskytovaných výrobků	Proškolený personál výroby
		Implementace kontrolních metod v každé fázi výrobního procesu
	Zvýšení produktivity práce	Efektivnější organizace práce
		Zvýšení přidané hodnoty
	Snížení doby řešení návrhu	Zavedení automatizačních technologií
		Zlepšení komunikačních kanálů
	Inovace procesů	Zjednodušení procesu
		Zavádění nových technologií
Učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Spolupráce s průmyslovými odborníky
		Přidat školení zaměřené na regulace týkající se ESG
	Udržení si stávajících zaměstnanců	Zvýšit počet hodin výuky německého jazyka
		Zvýšení počtu benefitů
		Správné pracovní klima
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Neustále zlepšovat komunikaci se zaměstnanci
		Dosaženo splněním strategického cíle zvyšování spokojenosti zaměstnanců
	Akvizice nových pracovníků	Zavést dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců
	Spolupráce s odbornými středními či vysokými školami	

3.4 Integrace Balanced Scorecard do struktury podniku

Pokud budou úspěšně splněny a zkontrolovány předchozí kroky, může nastat finální fáze integrace Balanced Scorecard ve společnosti FAGUS, a.s. Poslední fáze projektu se zaměřuje na kontinuální nasazení BSC, která je důležitá pro dosažení dlouhodobého přínosu do podniku.

Proces rozšíření BSC do celé organizační struktury FAGUS, a.s. se provede ve směru shora dolů, kde vrcholový management předává informace vedoucím jednotlivých oddělení, kteří následně informace předávají dál. Je nezbytné, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s novými procesy a byli motivováni k jejich dodržování. V tomto kontextu je zpětná vazba od zaměstnanců všech úrovní nepostradatelným nástrojem pro zajištění, že všechny předané informace byly správně pochopeny a akceptovány. Mělo by také docházet k monitorování a vyhodnocování nastavených cílů a měřítek. Díky těmto činnostem by společnost měla zareagovat včas na případné změny.

3.5 Rizika implementace Balanced Scorecard

Zavedení systému Balanced Scorecard do podnikové praxe může společnosti získat mnoho příležitostí. Zároveň je však potřeba si být vědom možných rizik, která s sebou implementace BSC může přinést. Aby společnost těmto rizikům předcházela a minimalizovala jejich dopad na průběh projektu, je klíčové je včas identifikovat. Poté je možné vytvořit opatření k daným rizikům, která můžou snížit jejich hodnotu nebo jej plně eliminovat. Rizika byla identifikovaná pomocí osobního brainstormingu a následně bylo vybráno osm hlavních rizik.

V projektu byly identifikována tyto rizika:

- nedostatečné školení a porozumění systému,
- chybně stanovená strategie podniku,
- špatně stanovená měřítka a strategické cíle,
- rezistence zaměstnanců ke změně,
- nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci,
- nedostatečné zdroje pro implementaci BSC,
- nedodržení časového harmonogramu,

- špatně sestavený projektový tým.

Následující tabulka znázorňuje škálu pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik, jejich možný dopad na projekt a následně z toho vyplývá hodnota rizika, která je rozdělena na nízké riziko, střední rizika a vysoké riziko.

Tabulka č. 17: Klasifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pst/Dopad	Hodnota rizika				
5 = VV	SR	SR	VR	VR	VR
4 = V	NR	SR	SR	VR	VR
3 = S	NR	SR	SR	VR	VR
2 = N	NR	NR	SR	SR	VR
1 = VN	NR	NR	NR	SR	SR
	1 = VN	2 = N	3 = S	4 = V	5 = VV

V tabulce č. 18 jsou zobrazeny jednotlivá rizika, ke kterým je přiřazena pravděpodobnost jejich výskytu, dopad rizika, jejich součin, který je zaznamenán pomocí vynásobení daných dvou hodnot, a nakonec výsledná hodnota rizika. Hodnoty pravděpodobností a dopadu, byly konzultovány s vrcholovým managementem podniku.

Tabulka č. 18: Identifikovaná rizika

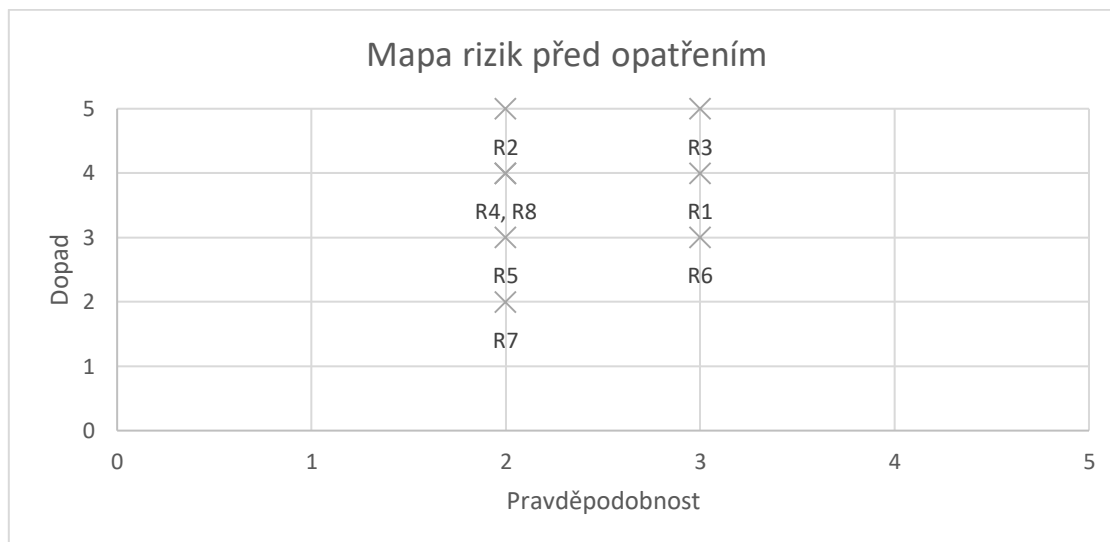
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Riziko	Pst výskytu	Dopad rizika	Součin rizika	Hodnota rizika
R1	Nedostatečné školení a porozumění systému	3	4	12	VR
R2	Chybně stanovena strategie podniku	2	5	10	VR
R3	Špatně stanovená měřítka a strategické cíle	3	5	15	VR
R4	Rezistence zaměstnanců ke změně	2	4	8	SR
R5	Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci	2	3	6	SR
R6	Nedostatečné zdroje pro implementaci BSC	3	3	9	SR
R7	Nedodržení časového harmonogramu	2	2	4	NR
R8	Špatně sestavený projektový tým	2	4	8	SR

Tabulka zaznamenává tři rizika, které nabývají vysoké hodnoty, čtyři rizika nabývají střední hodnotu a jedno riziko je zaznamenáno s nízkou hodnotou. Pro rizika s vysokou hodnotou je potřeba zavést opatření, které sníží jejich hodnotu, alespoň na střední hodnotu. Nejvyšší hodnota rizika prostřednictvím součinu je riziko ohledně špatně

stanovených měřítek a strategických cílů. Hned druhým rizikem je nedostatečné školení a porozumění systému.

Následující graf znázorňuje mapu rizik před opatřením.



Graf č. 10: Mapa rizik před opatřením
(Zdroj: Vlastní zpracování)

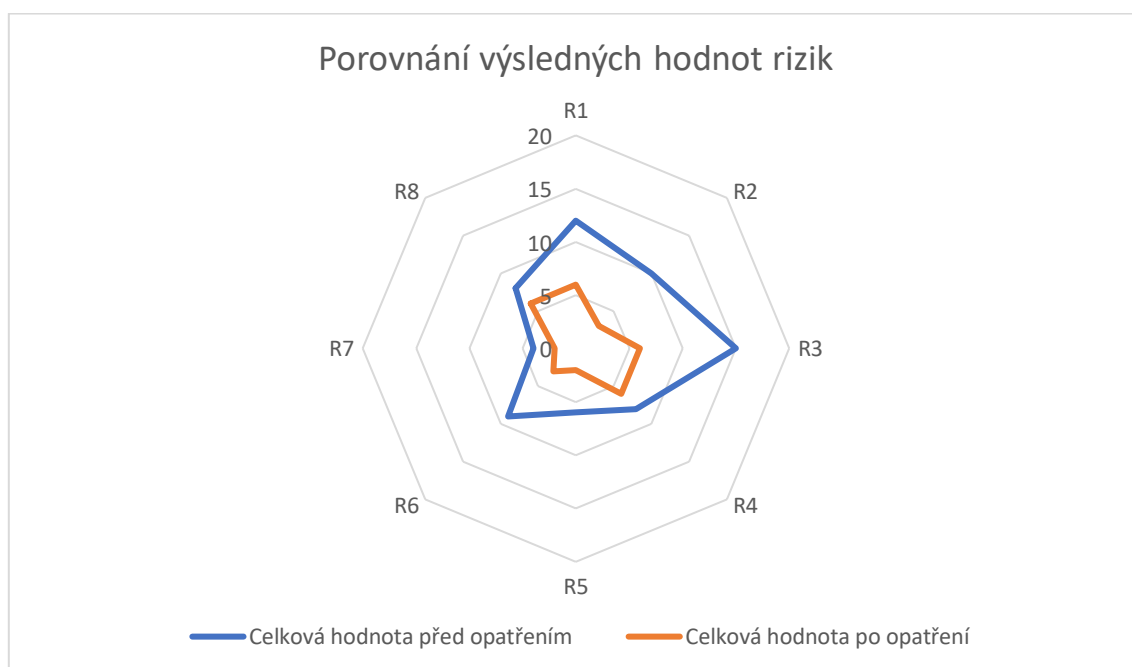
V následující tabulce jsou zaznamenány návrhy opatření ke každému identifikovanému riziku spolu s hodnotou, kterou riziko nabývá po zavedení opatření.

Tabulka č. 19: Identifikovaná rizika po ošetření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Návrh opatření	Pst po opatření	Dopad rizika po opatření	Součin rizika	Hodnota rizika po opatření
R1	Implementace komplexního školicího programu včetně interaktivních workshopů	2	3	6	SR
R2	Vedení společnosti přesně definuje strategii a vizi podniku	1	3	3	SR
R3	Provádění pravidelných kontrol měřítek a cílů s využitím zpětné vazby od zaměstnanců	2	3	6	SR
R4	Zapojení zaměstnanců do procesu změny	2	3	6	SR
R5	Zavedení pravidelných porad a vylepšení interních komunikačních nástrojů pro lepší sdílení informací	1	2	2	NR
R6	Plánování a alokace zdrojů před zahájením projektu	1	3	3	NR
R7	Pravidelné sledování pokroku	1	2	2	NR
R8	Zkoumání dovedností a zkušeností členů týmu a případné doplnění chybějících odborníků	2	3	6	SR

Jak můžeme v tabulce č. 19 vidět, po opatření se žádné riziko nenachází ve vysoké hodnotě. Pět rizik z osmi identifikovaných se nachází ve střední hodnotě a zbylé tři rizika mají nízkou hodnotu. Pro riziko s nejvyšší hodnotou, kterým jsou špatně zvolená měřítka a cíle je navrženo opatření, které obnáší pravidelné kontroly měřitek a cílů s využitím zpětné vazby od zaměstnanců. Pro druhé nejvyšší riziko, které bylo nedostatečné školení a pochopení systému je návrh opatření, který se zabývá Implementace komplexního školicího programu včetně interaktivních workshopů.

Pro srovnání dopadu implementovaných opatření na jednotlivá rizika je vytvořený pavučinový graf, který umožňuje přehledně sledovat hodnoty rizik před a po zavedení těchto opatření. K přesnému zobrazení výsledného rizika v grafu jsou použity součiny jednotlivých rizik.



Graf č. 11: Porovnání výsledných hodnot rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Přínosy implementace Balanced Scorecard

Implementace Balanced Scorecard může pro společnost FAGUS, a.s. přinést několik klíčových výhod. Především umožňuje společnosti lépe definovat a efektivně komunikovat strategii mezi všechny zaměstnance, což následně vede ke zvýšení její srozumitelnosti a zaměření se na klíčové strategické cíle. Další výhodou BSC je, že

podává komplexní pohled na společnost, který zahrnuje jak finanční, tak i nefinanční měřítka s ohledem na historické data, ale i budoucí data.

Strategické cíle jsou v rámci BSC rozděleny do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interní procesy a učení a růst. Každá z těchto perspektiv má jasné definované cíle a k nim přiřazená měřítka, které jsou pravidelně sledovány. Tento systém umožňuje snadné sledování pokroku a zajišťuje, že management společnosti může rychle a efektivně reagovat na změny, což vede k lepším a informovanějším rozhodovacím procesům.

Dalším významným přínosem je zvýšená angažovat zaměstnanců. Jelikož společnost zaměstnává 220 zaměstnanců, může být výzvou zajistit, aby všichni zaměstnanci rozuměli společné strategii a cílům. Když jsou však zaměstnanci aktivně zapojeni do definování a sledování strategických cílů cítí se tak více motivováni k dosahování stanovených cílů. To má pak následný pozitivní dopad na celkovou pracovní atmosféru a produktivitu v pracovní době.

Velkou výhodou implementace BSC je také vzájemná propojenost strategických cílů napříč různými perspektivami. Úspěšné naplňování těchto cílů může vést k dosažení hlavního strategického cíle společnosti, a to ke zvýšení výkonnosti společnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo ekonomické a finanční zhodnocení s návazností na vytvoření návrhu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti FAGUS, a.s.

Teoretická východiska práce poskytla pojmy o výkonnosti podniku a metodách měření, dále se zabývala metodě BSC a jejich čtyřem perspektivám – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V druhé části se zaměřila na strategickou analýzu, která popisuje analýzy pro vnitřní a vnější okolí podniku.

Úlohou analýzy současného stavu bylo představení vybrané společnosti FAGUS, a.s., která se zabývá plánováním a realizací modulárních staveb kancelářských a správních budov v provedení podle potřeb zákazníka společně s její historií. Poté byla provedena finanční analýza v rámci, které byly vyhodnoceny klíčové poměrové ukazatele, které odhalily silné i slabé stránky v hospodaření firmy. Mezi slabé stránky společnosti patří nízké hodnoty ukazatelů likvidity, kde všechny ukazatele nesplňují doporučené hodnoty a společnost má omezené prostředky k pokrytí svých krátkodobých závazků. Naopak silnou stránkou společnosti je růst ukazatelů rentabilit, převážně u ukazatele rentability vlastního kapitálu. Prostřednictvím strategické analýzy bylo identifikováno vnitřní a vnější prostředí podniku, včetně možných příležitostí a hrozeb, které působí na společnost. Tyto analýzy poskytly ucelený pohled na aktuální situaci a potenciál společnosti.

Poslední část diplomové práce se zabývala návrhem implementace BSC v analyzovaném podniku. Tato metoda byla použita po konzultaci se členem vrcholového managementu a je zvolena pro lepší podnikovou výkonnost a systematické naplňování stanovených strategických cílů. Pro zpracování návrhu bylo důležité zjistit přesnou strategii a vizi podniku, po které následovalo sestavení strategické mapy, která jasně zobrazuje propojení cílů v jednotlivých perspektivách BSC. Následně se k jednotlivým strategickým cílům definovaly měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Implementace BSC v podniku by měla vést ke zlepšení interních procesů, zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, a také k posílení finanční stability podniku. Pro návrh implementace byl pomocí osobního brainstormingu sestaven seznam rizik, které by mohly v podniku při procesu integrace vzniknout.

Závěrem lze říci, že přestože zavedení Balanced Scorecard přináší řadu výzev, představuje pro FAGUS, a.s. významný krok k růstu a zlepšení konkurenční pozice na trhu, prostřednictvím komplexního pohledu na společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

HANZELKOVÁ Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN: 978-80-7400-637-1.

HORVÁTH & Partner, 2022. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9

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

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

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

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

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

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

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

- 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.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7
- REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.: ISBN 978-80-247-3671-6.
- 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.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 9788024733395.
- SYNEK, Miloslav; MIKAN, Pavel a VÁVROVÁ, Hana, 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. přepracované vydání. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2472-0
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

„Balanced Scorecard“ Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace. Nakurzy.cz [online]. Praha: Education, 2024 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-9-hloubetin>

Cenový index, vývoj cen oceli, plechů, tyčové oceli. TheSteel.com [online]. KÖNIGFRANKSTAHL, 12/2022 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.thesteel.com/cz/vyvoj-cen>

FAGUS, a.s. [online]. ©2024. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.fagus.cz/>

HORNUNGOVÁ, Jana. Development of Concepts and Models of Performance Evaluation from the 19th Century to the Present. Danube [online]. 2014, 5(2), 143-154 [cit. 2023-11-30]. ISSN 1804-8285. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.2478/danb-2014-0008>

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

Konec loňského roku přinesl pokles německé ekonomiky poté, co v prvních třech čtvrtletích víceméně stagnovala - Globální ekonomický výhled únor 2024 - Německo. Kurzy.cz [online]. 2024. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/759091-konec-lonskeho-roku-prinesl-pokles-nemecke-ekonomiky-pote-co-v-prvnich-trech-ctvrtletich-vicemene/>

National accounts, domestic product [online]. Destatis Statistisches Bundesamt, 2024 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/National-Accounts-Domestic-Product/_node.html

Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr. ČSÚ [online], 2023b. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95>

Orbis Europe. (n.d.). [Company List]. Orbis Europe. [cit. 2024-03-15], Dostupné z: <https://orbiseurope1.bvdinfo.com/version2024032570/Orbis4Europe/1/Companies/List>

Perspektivy ESG politiky. Deloitte.com [online]. ©2024. [cit. 2024- 05-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/esg-policies.html>

Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. vdb.czso.cz [online], 2023a. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208 ! MZDLEG4 1>

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

Sbírka zákonů České republiky [online]. Zákony pro lidi, 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Strategická situační analýza. Strateg [online]. [cit. 2023-11-30]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Střední školy v okrese Zlín. Atlasškolství.cz [online]. P.F. art, 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.atlasskolstvi.cz/stredni-skoly?district=zlin>

Účetní závěrka 2022 FAGUS, a.s.: Sbírka listin – FAGUS, a.s. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 25.9.2023 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78679898&subjektId=21831&spis=685574>

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

Výroční zpráva 2018 FAGUS, a.s.: Sbírka listin – FAGUS, a.s. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 15.10.2019 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59881661&subjektId=21831&spis=685574>

Výroční zpráva 2019 FAGUS, a.s.: Sbírka listin – FAGUS, a.s. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 4.3.2020 [cit. 2024-05-

01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64427460&subjektId=21831&spis=685574>

Výroční zpráva 2020 FAGUS, a.s.: Sběrka listin – FAGUS, a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 27.9.2021 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68949438&subjektId=21831&spis=685574>

Výroční zpráva 2021 FAGUS, a.s.: Sběrka listin – FAGUS, a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022, 30.9.2022 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74251967&subjektId=21831&spis=685574>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

tis.	Tisíc
Kč	Korun českých
DPH	Daň z přidané hodnoty
a.s.	Akciová společnost
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ČR	Česká republika
BSC	Balanced Scorecard
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
GDP	Gross domestic product
HDP	Hrubý domácí produkt
VV	Velmi vysoké
V	Vysoké
S	Střední
N	Nízká
VN	Velmi nízká
VR	Vysoká velikost rizika
SR	Střední velikost rizika
NV	Nízká velikost rizika
č.	číslo
spol.	společnost

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Časová osa vývoje metod měření výkonnosti	16
Obrázek č. 2: Model Balanced Scorecard	17
Obrázek č. 3: Výsledkové ukazatele v rámci zákaznické perspektivy	23
Obrázek č. 4: Obecný model hodnotového řetězce BSC interních procesů	24
Obrázek č. 5: McKinseyho model 7S.....	29
Obrázek č. 6: Porterův model pěti sil	32
Obrázek č. 7: Logo společnosti.....	37
Obrázek č. 8: Organizační struktura.....	45
Obrázek č. 9: Konkurence podniku.....	48
Obrázek č. 10: Vývoj HDP v Německu	54
Obrázek č. 11: Strategická mapa FAGUS, a.s.	67

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Rentabilita celkových aktiv	19
Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu	19
Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb.....	19
Vzorec č. 4: Běžná likvidita.....	20
Vzorec č. 5: Pohotová likvidita.....	20
Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita	20
Vzorec č. 7: Celková zadluženost	21
Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování.....	21
Vzorec č. 9: Obrat aktiv.....	21
Vzorec č. 10: Doba obratu pohledávek	22
Vzorec č. 11: Doba obratu závazků	22

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza dle BSC	34
Tabulka č. 2: Analýza ukazatelů likvidity	39
Tabulka č. 3: Analýza ukazatelů zadluženosti.....	40
Tabulka 4: Analýza ukazatelů aktivity	42
Tabulka č. 5: SWOT analýza	57
Tabulka č. 6: Časový harmonogram	59
Tabulka č. 7: Rozpočet projektu	61
Tabulka č. 8: Strategických cílů finanční perspektivy	62
Tabulka č. 9: Strategické cíle zákaznické perspektivy	63
Tabulka č. 10: Strategické cíle perspektivy interních procesů	64
Tabulka 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	65
Tabulka č. 12: Měřítko finanční perspektivy	68
Tabulka č. 13: Měřítko zákaznické perspektivy.....	69
Tabulka č. 14: Měřítko perspektivy interních procesů	70
Tabulka č. 15: Měřítko perspektivy učení se a růstu.....	71
Tabulka č. 16: Strategické akce	72
Tabulka č. 17: Klasifikace rizik	74
Tabulka č. 18: Identifikovaná rizika	74
Tabulka č. 19: Identifikovaná rizika po ošetření.....	75

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability	38
Graf č. 2: Poměr ukazatelů zadluženosti	41
Graf č. 3: Srovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek ve dnech.....	43
Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření	44
Graf č. 5: Vývoj ceny oceli	52
Graf č. 6: Vývoj ceny plechu	52
Graf č. 7: Vývoj inflace	53
Graf č. 9: Obecná míra nezaměstnanosti	55
Graf č. 10: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy.....	55
Graf č. 11: Mapa rizik před opatřením	75
Graf č. 12: Porovnání výsledných hodnot rizik	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022.....	I
Příloha 2: Pasiva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022.....	III
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát FAGUS, a.s. za roky 2018-2022	V

PŘÍLOHY

Příloha 1: Aktiva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku FAGUS, a.s.)

Aktiva	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	433 048	535 708	543 412	624 441	752 957
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	51 950	56 410	63 905	75 281	78 306
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 136	1 767	1 570	1 037	1 987
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	415	730	255	788	1 987
Software	415	730	255	788	1 987
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	721	1 037	782	782	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	255	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	721	782	782	782	0
Dlouhodobý hmotný majetek	43 878	41 552	42 793	67 990	64 029
Pozemky a stavby	34 449	32 464	31 846	58 374	55 705
Pozemky	2 568	2 513	2 513	7 618	7 618
Stavby	31 881	29 951	29 333	50 756	48 087
Hmotné movité věci a jejich soubory	8 479	8 728	8 428	6 641	5 587
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	950	360	2 519	2 975	2 737
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	950	360	2 519	2 975	23 737
Dlouhodobý finanční majetek	6 936	13 091	19 542	6 254	12 290
Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	6 936	13 091	19 542	6 254	12 290
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

OBĚŽNÁ AKTIVA	379 624	476 952	475 372	541 595	666 242
Zásoby	248 405	342 869	300 535	403 658	471 260
Materiál	47 663	61 529	63 564	81 848	113 097
Nedokončená výroba a polotovary	198 458	280 273	235 616	318 833	356 120
Výrobky a zboží	2 281	1 064	899	2 708	1 714
Výrobky	1 145	376	368	760	3
Zboží	1 136	688	531	1 948	1 711
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	3	3	3	3	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	453	266	329
Pohledávky	97 310	112 821	147 475	115 801	179 273
Dlouhodobé pohledávky	848	395	1 478	5 514	6 053
Pohledávky z obchodních vztahů	43	390	373	1 228	373
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	616	582
Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	800	0	0	3 665	2 235
Pohledávky-ostatní	5	5	1 105	5	2 863
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5	5	5	5	5
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	1 100	0	2 858
Krátkodobé pohledávky	96 462	112 426	145 997	110 287	173 220
Pohledávky z obchodních vztahů	20 454	27 554	11 949	21 695	12 411
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	48 581	68 281	114 995	69 040	138 168
Pohledávky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky-ostatní	27 427	16 591	19 053	19 552	22 641
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát-daňové pohledávky	11 836	14 409	8 529	13 862	16 575
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 252	1 049	467	4 374	477
Dohadné účty aktivní	352	33	57	57	57
Jiné pohledávky	1 100	13 987	10 000	1 259	5 532
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	33 909	21 262	27 362	22 136	15 709
Peněžní prostředky v pokladně	1 132	993	2 057	1 406	1 101
Peněžní prostředky na účtech	32 777	20 269	25 305	20 730	14 608
Časové rozlišení aktiv	1 474	2 346	4 135	7 565	8 409
Náklady příštích období	405	670	448	1 104	830
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	1 069	1 676	3 687	6 461	7 579

Příloha 2: Pasiva FAGUS, a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku FAGUS, a.s.)

Pasiva	2018	2019	2020	2021	2022
Pasiva celkem	433 048	535 708	543 414	342 441	752 957
Vlastní kapitál	110 530	138 708	191 544	202 078	236 696
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	6 855	13 010	19 461	5 650	11 686
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	6 855	13 010	19 461	5 650	11 686
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	6 855	13 010	19 461	5 650	11 686
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 oceňování při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ostatní rezervní fondy	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	110 792	43 675	75 697	112 083	136 429
Nerozdělený zisk minulých let	110 792	43 675	65 967	112 083	136 429
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	10 000	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-67 117	22 023	36 386	24 345	28 581
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	318 419	395 190	343 129	417 229	505 195
Rezervy	8 000	15 310	29 500	30 464	38 500
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	8 000	15 310	29 500	30 464	38 500
Závazky	310 419	379 880	313 629	386 765	466 695
Dlouhodobé závazky	170	88	545	226	0
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	170	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0

Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
Závazky-ostatní	0	88	545	226	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	88	545	226	0
Krátkodobé závazky	310 249	379 792	313 084	386 539	466 695
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	2 069	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	155 034	210 121	169 730	239 309	265 054
Závazky z obchodních vztahů	129 162	146 485	125 507	125 857	188 656
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba	14 232	11 311	965	9 616	0
Závazky-podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky-ostatní	9 752	11 875	16 882	11 757	12 985
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	5 401	5 839	6 056	6 588	7 191
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 143	3 380	3 468	3 231	3 847
Stát-daňové závazky a dotace	769	1 057	5 198	485	1 507
Dohadné účty pasivní	131	712	649	607	0
Jiné závazky	308	887	1 511	846	440
Časové rozlišení pasiv	4 099	1 810	8 739	5 134	11 066
Výdaje příštích období	4 099	1 810	8 739	5 134	11 066
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát FAGUS, a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku FAGUS, a.s.)

Výkaz zisku a ztrát	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	685 091	826 820	893 937	780 728	1 064 491
Tržby za prodej zboží	199	242	626	936	55
Výkonová spotřeba	607 479	741 410	676 440	758 381	936 875
Náklady vynaložené na prodané zboží	166	151	491	934	-18
Spotřeba materiálu a energie	385 854	473 965	415 123	514 572	633 820
Služby	221 459	267 294	260 826	242 875	303 073
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	20 955	-73 203	45 516	-82 732	-35 547
Aktivace (-)	-8 440	-580	-3 724	-7 173	-6 851
Osobní náklady	113 634	128 965	130 366	134 568	141 028
Mzdové náklady	83 110	94 307	95 337	98 192	102 704
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	30 524	34 658	35 029	36 376	38 324
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	28 158	31 863	31 920	32 798	34 506
Ostatní náklady	2 366	2 795	3 109	3 578	3 818
Úpravy hodnot v provozní oblasti	15 492	4 757	-5 215	-11 281	8 661
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 832	5 373	5 257	5 464	5 404
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-trvalé	6 832	5 373	5 257	4 464	5 404
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-dočasné	0	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	8 670	-8 213	1 740	-2 152	730
Úpravy hodnot pohledávek	-10	7 597	-12 212	-14 593	2 527
Ostatní provozní výnosy	5 665	7 803	9 917	11 180	14 892
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	152	1 401	5	329	0
Tržby z prodeje materiálu	2 105	3 923	3 829	7 766	10 687
Jiné provozní výnosy	3 408	2 479	6 083	3 085	4 205
Ostatní provozní náklady	10 053	12 576	20 442	11 861	21 138
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6	1 121	0	206	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	1 627	1 108	3 447	6 713	9 662
Daně a poplatky	363	436	480	384	263
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	6 085	7 310	14 190	694	8 037
Jiné provozní náklady	1 972	2 601	2 325	3 594	3 186
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-68 218	20 940	40 655	-10 780	14 134
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku-podíly	3 958	0	0	20 265	4 757
Výnosy z podílů- ovládaná nebo ovládající osoba	3 958	0	0	20 265	4 757
Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0

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
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	3	9	390
Výnosové úroky a podobné výnosy-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	6	315
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	3	3	75
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	288	365	10	10	4
Nákladové úroky a podobné náklady-ovládaná nebo ovládající osoba	168	312	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	120	53	10	10	4
Ostatní finanční výnosy	8 520	12 480	25 440	24 450	32 361
Ostatní finanční náklady	9 905	10 233	25 418	13 254	16 408
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	2 286	1 883	15	31 460	21 096
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-65 932	22 823	40 670	20 680	35 230
Daň z příjmů	1 185	800	4 284	-3 665	6 649
Daň z příjmů splatná	0	0	4 284	0	5 219
Daň z příjmů odložená (+/-)	1 185	800	0	-3 665	1 430
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-67 117	22 023	36 386	24 345	28 581
Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-67 117	22 023	36 386	24 345	28 581
Čistý obrat za účetní období	703 434	847 346	929 923	837 568	1 116 946