



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Kopecká

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Adéla Kopecká
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením výkonnosti společnosti Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. s využitím metody Balanced Scorecard. Teoretická část práce vymezuje teoretická východiska z odborné literatury, které tvoří základ pro další části. V analytické části je představena zkoumaná společnost a je vypracována strategická a finanční analýza. Na základě zjištěných výstupů z provedených analýz je v poslední části diplomové práce zpracován návrh na implementaci modelu BSC, jenž by měl vést ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of the performance of the company Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. using the Balanced Scorecard method. The theoretical part of the thesis defines the theoretical basis of the literature, which forms the basis for other parts. In the analytical part, the researched company is introduced and a strategic and financial analysis is prepared. Based on the obtained outputs from the performed analyzes, a proposal for the implementation of the BSC model is elaborated in the last part of the diploma thesis, which should lead to an increase in the company's performance.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, hodnocení výkonnosti, finanční výkonnost, finanční analýza, likvidita, rentabilita, zadluženost

Key words

Balanced Scorecard, performance evaluation, financial performance, financial analysis, liquidity, profitability, indebtedness

Bibliografická citace

KOPECKÁ, Adéla. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135444>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 14. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, PhD., za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. za vstřícnost a ochotu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1.1 CÍLE PRÁCE.....	12
1.2 METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 VÝKONNOST PODNIKU	14
2.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	14
2.3 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	16
2.3.1 <i>EFQM Excellence Model</i>	17
2.3.2 <i>Benchmarking</i>	19
2.3.3 <i>Six Sigma</i>	21
2.4 BALANCED SCORECARD	23
2.4.1 <i>Finanční perspektiva</i>	25
2.4.2 <i>Zákaznická perspektiva</i>	32
2.4.3 <i>Perspektiva interních procesů</i>	34
2.4.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	35
2.4.5 <i>Propojení měřítek BSC se strategií podniku</i>	37
2.4.6 <i>Tvorba BSC</i>	38
2.4.7 <i>Implementace BSC</i>	40
2.5 METODY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	42
2.5.1 <i>Porterův model pěti sil</i>	42
2.5.2 <i>Model 7S McKinsey</i>	43
2.5.3 <i>PESTLE analýza</i>	45
2.5.4 <i>SWOT analýza</i>	46
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	48
3.1 POPIS SPOLEČNOSTI	48
3.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI	49
3.3 VLASTNICKÁ A MAJETKOVÁ STRUKTURA.....	51
3.4 ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	51
3.4.1 <i>Ukazatele likvidity</i>	52

3.4.2	<i>Ukazatele rentability</i>	54
3.4.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	56
3.4.4	<i>Ukazatele aktivity</i>	57
3.4.5	<i>Zhodnocení finanční situace podniku</i>	59
3.5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	60
3.5.1	<i>7S</i>	60
3.5.2	<i>PESTLE</i>	62
3.5.3	<i>Porterův model pěti sil</i>	65
3.5.4	<i>SWOT</i>	67
4	NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC	69
4.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	69
4.1.1	<i>Časový harmonogram</i>	69
4.1.2	<i>Rozpočet projektu</i>	71
4.1.3	<i>Strategie společnosti</i>	72
4.2	TVORBA BSC	72
4.2.1	<i>Vymezení strategických cílů</i>	73
4.2.2	<i>Vymezení strategických cílů finanční perspektivy</i>	73
4.2.3	<i>Vymezení strategických cílů zákaznické perspektivy</i>	74
4.2.4	<i>Vymezení strategických cílů perspektivy interních procesů</i>	75
4.2.5	<i>Vymezení strategických cílů perspektivy učení se a růstu</i>	76
4.2.6	<i>Strategická mapa</i>	78
4.2.7	<i>Určení strategických měřítek a hodnot</i>	80
4.2.8	<i>Stanovení strategických akcí</i>	91
4.3	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC	94
4.4	RIZIKA SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ BSC	94
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	107
	SEZNAM GRAFŮ	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109

SEZNAM TABULEK.....	110
SEZNAM ROVNIC	111
SEZNAM PŘÍLOH	112

ÚVOD

V dnešní rychle se měnící době, jenž se vyznačuje rychlou globalizací, je úspěch každého podniku závislý na využití své konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. Podniky se musí neustále zlepšovat a inovovat. K dosažení úspěchu je nutné identifikovat podnikovou strategii, jenž napomůže vrcholovému managementu správně rozhodovat v důležitých situacích. Je potřeba, aby podniky dokázaly rychle přizpůsobit svou strategii a reagovaly na změny na trhu. Ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti pomáhá podniku sledování úrovně jeho výkonnosti a průběžné vyhodnocování pomocí moderních metod, jako je například Balanced Scorecard, benchmarking či EFQM Model Excellence. Metody zahrnují finanční i nefinanční ukazatele, a tak podniku pomáhají zdokonalovat se a přizpůsobovat podmínkám na trhu.

Metoda Balanced Scorecard poskytuje podniku komplexní hodnocení jeho výkonnosti. Hodnotí podnik ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Stanovují se cíle, měřítka a jejich hodnoty, kterých má být dosaženo. BSC tedy převádí vize a strategie podniku do konkrétních cílů.

V posledních letech jsou leadery na trhu především nadnárodní společnosti. Jednou z nich je i vybraná společnost Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o., jenž je dceřinou společností mateřské společnosti WestRock Company sídlící v USA. Společnost sídlí ve Svitavách a má více jak 25 letou tradici. Působí v papírenském a polygrafickém průmyslu, vyrábí kartonové obaly pro značky jako je Redbull, Johnson & Johnson a další.

Tato práce je rozdělena na čtyři kapitoly, ve kterých bude obsažena teoretická, analytická a návrhová část. V první kapitole jsou vymezeny cíle a metody diplomové práce, následují teoretická východiska pro snadnější pochopení problematiky výkonnosti a jsou představeny jednotlivé metody hodnocení výkonnosti. V třetí, analytické, kapitole je nejprve představena vybraná společnost, poté je provedena finanční a strategická analýza. Závěrečná kapitola se zabývá samotnou implementací metody Balanced Scorecard do společnosti.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení cílů a dílčích kroků vedoucích k řešení problému diplomové práce. Dále budou představeny metody, jež poslouží k jejímu vypracování.

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. na základě metody Balanced Scorecard. Společnost působí v mém rodném městě a zaměstnává déle než 25 let okolo 300 zaměstnanců nejen ze Svitav, ale i z širokého okolí. V bakalářské práci jsem se zaměřila na její finanční analýzu a nyní mne zajímá, jak si společnost stojí z pohledu finanční výkonnosti.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- na základě literární rešerše představit teoretická východiska pro hodnocení výkonnosti podniku, především metodu Balanced Scorecard,
- představit analyzovanou společnost a charakterizovat její výrobní program, organizační strukturu a historii,
- provést finanční analýzu společnosti v letech 2015–2019 na základě vybraných metod a ukazatelů, zanalyzovat vnitřní a vnější okolí společnosti pomocí SWOT, 7S a SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil,
- vypracovat návrh ukazatelů Balanced Scorecard a jejich následnou implementaci do společnosti, jež povede ke zlepšení její výkonnosti.

1.2 Metodika práce

V diplomové práci bude využito několika metod. Především metody empirické a logické, které budou využity v následující analytické části. S jejich pomocí se usnadní dosažení dílčích cílů vedoucích ke splnění hlavního cíle.

Pozorování – je základem pro výzkum a představuje cílevědomé, plánovité a systematické pozorování určitých skutečností. Informace jsou přijímány pomocí smyslů (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21).

Srovnání – základem srovnání je zjištění shodných a rozdílných stránek různých předmětů, jevů nebo úkazů. V ekonomických či finančních rozborech jsou předměty

porovnávány z hlediska plánu, z hlediska mezipodnikového, porovnáním s nejlepšími, průměrnými a nejhoršími výsledky v odvětví a z hlediska času (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21).

Analýza a syntéza – analýza je chápána jako rozložení zkoumaného objektu na jednotlivé složky, které jsou poté dále zkoumány. Syntéza představuje myšlenkové spojení dílčích částí v celek. Přestože je analýza a syntéza protikladným způsobem zkoumání, navzájem se doplňují a prolínají. Hovoříme tedy o analyticko-syntetických poznávacích postupech (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 23).

Indukce a dedukce – indukce představuje zkoumání jednotlivých jevů, na jejichž základě je poté vyvozován obecný závěr. Dedukce je naopak metoda, při které jsou vyvozovány z obecného závěru jednotlivé události. Indukce s dedukcí spolu úzce souvisí, protože indukci docházíme na základě zkoumání jednotlivých jevů z praxe k teoretickému zobecnění a teoretické závěry můžeme ověřit v praxi za pomoci dedukce (Široký a kolektiv, 2011, s. 32).

Abstrakce – abstrakce je metoda, která odděluje nepodstatné vlastnosti zkoumaného jevu od podstatných vlastností. Obecné vlastnosti umožní objasnit podstatu jevu. Je východiskem pro srovnávání a je možné se z ní znovu vrátit ke konkrétnímu (Široký a kolektiv, 2011, s. 32).

Komparace – jedná se o nejpoužívanější vědeckou metodu, jenž umožňuje stanovit shody a rozdíly objektů. Při srovnávání jsou zjišťovány shody a rozdíly v různých předmětech. Komparace může být určena věcně, prostorově nebo časově (Široký a kolektiv, 2011, s. 33).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů výkonnosti podniku, její měření a představení vybraných metod, především metody Balanced Scorecard, která bude využita v návrhové části diplomové práce.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost je pojem, jenž popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podoby s referenčním způsobem provádění této činnosti. Výklad této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z pohledu vymezené kritériální škály (Wagner, 2009, s. 17). Výkonnost je tedy chápána jako míra dosahovaných výsledků jednotlivci, organizací a jejich procesy (Solař, Bartoš, 2006, s. 11).

Finanční výkonnost představuje tradiční přístup, který vychází z hodnocení ekonomické situace. Využívá snadno dostupná účetní data z výkazů, ze kterých se sestavuje finanční analýza, bankrotní a bonitní modely. Nevýhodou je nerozlišení odvětvových odlišností, historický pohled na podnik či nezohlednění růstových příležitostí a hrozeb budoucího vývoje (Částek, 2013, str. 22-23).

Každý subjekt může hodnotit svou výkonnost z různých pohledů zainteresovaných stran. Během několika předcházejících desítek let se tak vyvinula velká řada kritérií, jenž vyjadřují výkonnost podniku z pohledu vlastníků či zákazníků (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

Výkonnost každého podniku závisí na jeho schopnosti využít konkurenční výhody. Úspěšně se rozvíjí ty podniky, které dokáží reagovat na měnící se podmínky a pravidelně sledují a vyhodnocují svou výkonnost (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

2.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti představuje činnosti, při kterých dochází k přiřazení hodnoty k určité charakteristice zkoumaného objektu (Wagner, 2009, s. 35). Ekonomickou výkonnost je třeba analyzovat a hodnotit, a z toho důvodu bylo vytvořeno velké množství metod (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 22).

Pro měření je nutné identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují výkonnost podniku. Aplikovat měřítka, jenž vzájemně souvisí s aktivitami, úspěšností jejich realizace a jejich vlivem na celkovou výkonnost společnosti. Pouze za pomoci efektivního hodnocení a řízení výkonnosti může podnik dosáhnout stanovených cílů a úspěšně se rozvíjet (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

K nejvýznamnějším důvodům, proč realizovat měření, patří:

- **Funkce podpory paměti**, na základě které dokážeme uchovávat údaje o objektu k určitému okamžiku nebo období vývoje. Původní obraz objektu je k dispozici, i pokud objekt není přítomný nebo došlo ke změně jeho vlastností v průběhu času (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkce podpory srovnání** umožňuje porovnat charakteristiky objektů měřených v odlišných okamžicích včetně různých časových okamžiků jejich vývoje (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání** pomáhá objektivizovat subjektivní vnímání objektu a popsat charakteristiky objektu, které není přímo možné zachytit lidskými smysly (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkce podpory hloubky poznání**, prostřednictvím této funkce můžeme popsat i charakteristiky objektu, které mu byly druhotně přisouzeny člověkem a které nejsou zachytitelné lidskými smysly či technickými nástroji (Wagner, 2009, s. 35).
- **Funkce zprostředkování poznání** umožňuje předávat informace o zkoumaném objektu i osobám, které nemají možnost pozorovat daný objekt (Wagner, 2009, s. 36).
- **Funkce důkazní** zajišťuje, že měření může sloužit jako důkaz ve sporu, zda jev nastal či nikoliv (Wagner, 2009, s. 36).

Proces měření má za cíl zajistit požadované informace o zkoumaném objektu pro jeho uživatele. Skládá se z fází, jenž na sebe vzájemně navazují:

- **Vytvoření modelu**, který bude představovat základ pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. V této fázi se určuje, co bude předmětem zkoumání a co budeme měřit. Je zde snaha o vytvoření účelově orientovaného obrazu na základě poznatků vycházejících ze skutečného objektu (Wagner, 2009, s. 36).

- **Volba metod a nástrojů**, jenž budou využity při měření. Nejprve by mělo být ujasněno, co bude předmětem měření, a poté se zabýváme otázkou, jak budeme měření provádět (Wagner, 2009, s. 36).
- **Získání požadovaných údajů** je prováděno buď přímo nebo prostřednictvím nástroje k přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem odečtu zkoumaných údajů (Wagner, 2009, s. 37).
- **Zaznamenání a uchování získaných údajů** představuje významnou fázi v procesu měření. Cílem této fáze je včasné zaznamenání údajů, jenž umožní integrované zpracování a bezpečné uchování dat s co nejmenším množstvím chyb a s co nejnižším vynaloženým úsilím (Wagner, 2009, s. 37).
- **Třídění a interpretace hodnot** slouží jako příprava pro komunikaci informací uživatelům. Dochází ke zpracování primárních údajů za pomoci třídění, uspořádání, analýzy, porovnání a syntézy. Zpracované údaje se dále mohou hodnotit dle kritérií stanovených uživateli, jenž by měly navazovat na model vytvořený na začátku procesu měření (Wagner, 2009, s. 37).
- **Ověřování informací** může předcházet porovnání výsledků měření stejného objektu různými subjekty. Cílem fáze je odstranění projevů subjektivity v procesu měření a zvýšení objektivizace informací uživatelům (Wagner, 2009, s. 37).
- **Komunikace informace uživatelům** završuje celý proces měření. Má za cíl včasné a srozumitelně pomocí vhodných forem komunikace předat informace uživateli o zkoumaném objektu. Můžeme hovořit o reportingu či vykazování (Wagner, 2009, s. 38).

2.3 Metody měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti má za sebou dlouhý vývoj, na jehož počátcích byl Du Pont diagram, který byl vyvinutý ve 20. letech 20. století, až po moderní systémy vyvážených ukazatelů, které reprezentuje například Balanced Scorecard či model EFQM Excellence. V české ekonomice jsou manažery k hodnocení výkonnosti podniku využívány především finanční ukazatele. Někteří manažeři se však snaží ovlivnit finanční ukazatele ve svůj prospěch namísto toho, aby ovlivňovali kvalitu fungování společnosti, jenž vytváří hodnoty ukazatelů (Solař, Bartoš, 2006, s. 11).

Tato kapitola je zaměřena na metody, které dokáží hodnotit výkonnost podniku. Bude popsán model EFQM Excellence, metoda Benchmarking a Six Sigma. Metoda Balanced Scorecard bude vzhledem ke svému rozsahu a použití v návrhové části představena v samostatné kapitole.

2.3.1 EFQM Excellence Model

Model EFQM vyvinula Evropská nadace pro management jakosti v roce 1991. Do roku 1999 byl používán pod názvem Evropský model TQM. Od roku 1999 je již známý pod názvem EFQM Model Excellence a v roce 2003 proběhla jeho poslední aktualizace (Nenadál, 2004, s. 38).

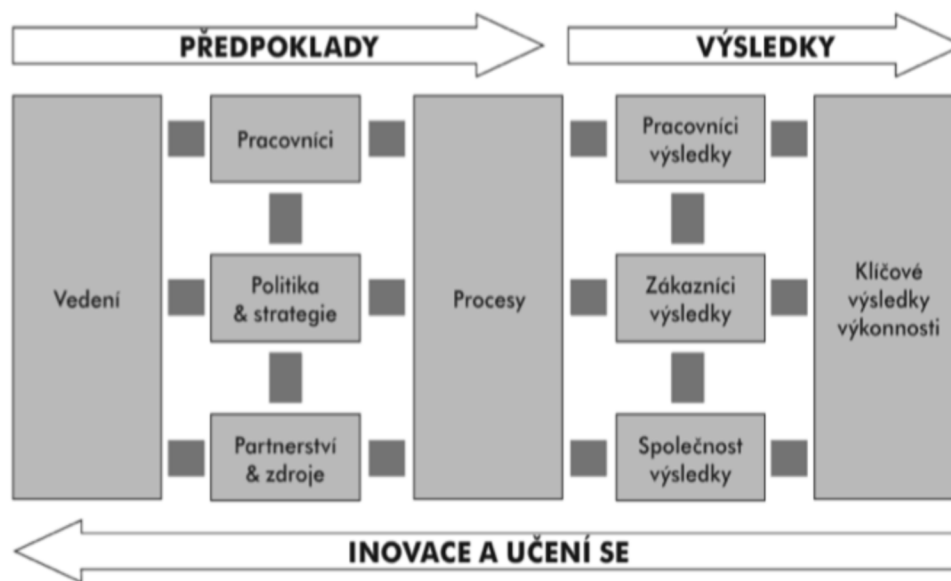
Používá se především v Evropské unii a vznikl z podnětu čtrnácti západoevropských firem, jež založily Evropskou nadaci pro řízení jakosti s cílem zlepšit postavení evropských společností v porovnání se světovou konkurencí, především s americkými a japonskými firmami. Model má za úkol odhalit slabá místa a poukázat na silné stránky společnosti (Neumaierová, 2002, s. 170).

Evropská nadace pro management kvality zformovala kritéria a zásady EFQM jako nástroje podnikatelské úspěšnosti firem. Model EFQM navazuje na systém certifikací ISO 9000, které se soustředí na procesní řízení podniku, na měření výsledků procesů a na jejich neustálé zlepšování. Jedná se tedy o praktický nástroj pro sebehodnocení, návod na zlepšování a zároveň tvoří rámec pro manažerský systém podniku. Hlavní myšlenkou modelu je, že výborných výsledků může organizace dosáhnout tehdy, pokud budou zákazníci i zaměstnanci maximálně spokojeni a organizace bude respektována svým okolím (Váchal, Vochozka, 2013, str. 514). Model EFQM na rozdíl od několika stovek tisíc certifikátů ISO používají firmy po celé Evropě. K červenci roku 2019 využívalo model 50 000 uživatelů. Síla modelu spočívá i v oblasti lidských zdrojů, jež tvoří 20 % celkového hodnocení a reprezentuje tak to nejcennější, co společnosti mají (Filip, 2019, str. 211–214).

Model EFQM se skládá z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Hlavní kritéria se dělí do podskupin na předpoklady a výsledky. Kritéria směřují hodnocení do sféry řízení a fungování firmy, neboli do kvality managementu (Marinič, 2008, s. 133).

Hlavní kritéria modelu EFQM zahrnují:

- **Vedení** – kritérium zkoumá a hodnotí potenciál samotného managementu firmy. Zda management podporuje naplnění mise a vize, rozvíjí hodnoty a implementuje toto poslání do firemního řízení díky jejich aktivitám a chování (Nenadál, 2004, s. 41).
- **Politika a strategie** – kritérium navazuje na předchozí a hodnotí schopnost managementu implementovat vizi a poslání firmy do jasné strategie. Zjišťuje, nakolik je strategie podpořená vhodnou politikou, plány a procesy (Marinič, 2008, s. 135).
- **Lidské zdroje** – kritérium hodnotí řízení lidských zdrojů, které zahrnuje péči o personál, rozvíjení a zdokonalování vědomostí a zkušeností. Lidské zdroje jsou důležité pro naplňování vize a realizaci firemní strategie (Marinič, 2008, s. 136).
- **Zdroje a partnerství** – cílem kritéria je zhodnotit plánování a řízení vztahů s dodavateli, kooperačními firmami, majiteli licencí a podobně. Hodnotí přístupy a procesy hospodaření a financování materiálových, nemateriálových, technologických a informačních vstupů (Marinič, 2008, s. 136).
- **Procesy** – procesy mají být navrhovány, řízeny a zlepšovány tak, aby zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a ostatní stakeholdery a aby vedly k naplňování strategie společnosti (Nenadál, 2004, s. 50).
- **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – kritérium hodnotí, jak je společnost vnímána zákazníky, zda dlouhodobě dosahuje pokroku v oblasti jejich loajality a spokojenosti (Spejchalová, 2011, s. 36).
- **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – zaměstnanci jsou vnímáni jako zainteresovaná strana organizace, proto je důležité hodnotit jejich vnímání firmy (Spejchalová, 2011, s. 36).
- **Výsledky vzhledem ke společnosti** – hodnotí se, jak je společnost vnímána jejím okolím a jaká je její výkonnost vzhledem k těmto subjektům (úřady, veřejnost, média) (Spejchalová, 2011, s. 36).
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – poslední kritérium posuzuje, zda společnost dosahuje plánovaných výsledků ve finanční i nefinanční oblasti a jak efektivní je při řízení svých procesů (Spejchalová, 2011, s. 36).



Obrázek č. 1: Model EFQM
(Zdroj: Spejchalová, 2011, s. 36)

2.3.2 Benchmarking

Benchmarking není normovaná metoda, a proto se lze setkat s mnoha definicemi tohoto pojmu. Výstižnou definicí je, že benchmarking představuje analytický a plánovací nástroj pro srovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví. Je to nepřetržitý proces zlepšování výkonnosti v rámci učení se. Právě potenciál učení se je nazýván termínem benchlearning. Benchlearning je způsob zdokonalování systému řízení a výcviku zaměstnanců pro potřeby firmy. Benchmarking i benchlearning je dlouhodobý proces souhrnně označován jako benchmarkingový projekt. Pojem benchmark je definován jako ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se inspirujeme (Nenadál, 2011, s. 14–15).

Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si podnik stojí ve srovnání s ostatními, jak podnik pracuje z hlediska vstupů (personálu a financí) a jak se některé věci dělají v jiných organizacích (Kampf, 2009, s. 25).

Benchmarking nelze považovat za kopírování, protože porovnávané podniky se vzájemně ovlivňují a dochází k jejich optimalizaci. Porovnávací hodnoty se stávají standardy nejlepší možné praxe a vychází z praxe podnikatelů (Kampf, 2009, s. 26–27).

Typy a přístupy k benchmarkingu:

- **Benchmarking výkonový** – zaměřuje se na přímé porovnání a měření výkonových parametrů, např. výkon motoru nebo výkon montážní linky či celé

společnosti. Uplatňuje se u výrobců stejných produktů či poskytovatelů stejných služeb (Nenadál, 2011, s. 21).

- **Benchmarking funkcionální** – je srovnáváno několik funkcí či jen jedna funkce určitých organizací. Je rozšířen především v oblasti služeb a neziskového sektoru. Příkladem může být rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, přístup k rozvoji vztahů s dodavateli či porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu. Funkcionální benchmarking vyžaduje velké finanční zdroje, protože organizace, jenž mají vysokou úroveň svých funkcí a služeb, mohou žádat finanční kompenzace (Nenadál, 2011, s. 22).
- **Benchmarking procesní** – zaměřuje se na porovnávání a měření konkrétního procesu v organizaci. Měření a porovnávání je soustředěno na používané přístupy k vykonávání určitých prací, např. rezervaci letenek, projektování a plánování procesů, fakturaci, elektronické evidenci. Procesní benchmarking může připomínat benchmarking funkcionální (Nenadál, 2011, s. 23).

Rozlišuje se, kde je benchmarking vykonáván, a to na benchmarking interní a externí.

Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace, mezi vybranými jednotkami, které zajišťují stejné nebo podobné činnosti s cílem nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Doba trvání je značně kratší než u externího benchmarkingu. Interní benchmarking účinně a efektivně snižuje nežádoucí odlišnosti mezi výkonností jednotlivých organizačních jednotek. Důležitá je také vysoká komunikace uvnitř celé organizace. Pouhé provádění interního benchmarkingu může způsobit zahledění do sebe a společnost nemusí vidět potřebu k vlastnímu zlepšování (Nenadál, 2011, s. 24–25).

Externí benchmarking představuje soubor činností, v rámci kterých je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. Vzniká omezení, kdy vyhledání vhodného externího partnera nemusí být snadné, především pokud jde o konkurenční organizace. Hlavní předností externího benchmarkingu je možnost stanovit si vysoký benchmark a učit se tak od nejlepších (Nenadál, 2011, s. 25).

První model benchmarkingu na konci 70. let představila společnost Xerox, která je zároveň považována za průkopníka. Tato společnost definovala čtyři základní fáze benchmarkingu:

1) **Plánování** – v první fázi je potřeba identifikovat objekt benchmarkingu a zároveň vytipovat vhodné partnery, od kterých se společnost může učit. Navrhne se nejvhodnější metoda pro sběr dat a následuje samotný sběr dat, jenž je posledním krokem první fáze (Nenadál, 2011, s. 28–29).

2) **Analýza** – v druhé fázi je třeba zpracovat data tak, aby po jejím skončení bylo zřejmé, na co se má společnost zaměřit pro zlepšení své situace (Nenadál, 2011, s. 29).

3) **Integrace** – ve třetí fázi vedení společnosti projednává zjištění a rozhoduje se o definitivních cílech vlastního zlepšování (Nenadál, 2011, s. 29).

4) **Realizace** – čtvrtá, poslední fáze, ve které se jedná o opravdovou realizaci konkrétního projektu neustálého zlepšování (Nenadál, 2011, s. 29).

2.3.3 Six Sigma

Autorem této metody je matematik Carl Freidrich Gauss a ze statistického hlediska se Six Sigma opírá o znalosti staré 200 let (Töpfer, 2008, s. 7).

Six Sigma představuje koncept řízení, který zvyšuje efektivitu a hodnotu podniku soustavným zdokonalováním firemních procesů. Jedná se o manažerskou filosofii, jenž je založena na principu neustálého zlepšování. Využívá procesní řízení na základě naměřených dat. Podstatou je dosažení úrovně šesti sigma mezi horním a dolním limitem v Gaussově křivce rozdělení kvality produktů a dále identifikovat a odstranit příčiny chyb v procesech výroby za použití metodiky DMAIC. To je stav, kdy u jednoho milionu vstupních produktů vznikne maximálně 3,4 neshodných produktů. Proces, který splňuje kvalitu Six Sigma zaručuje efektivitu na 99,999 % (Váchal, Vochozka, 2013, s. 520).

Six Sigma cílí na snížení odchylek a průběžného času u výrobků, procesů a transakcí, které jsou kritické pro spokojenost zákazníka. Dále se zvyšuje účinnost všech faktorů a dosahuje se tak zvýšení hodnoty podniku. Jedná se tedy o metodu projektového managementu, která kombinuje a využívá prvky řízení kvality a zároveň jsou zjišťovány jejich účinky a výsledky v projektu (Töpfer, 2008, s. 9). Zjišťují se nejdůležitější požadavky zákazníků, charakterizuje se výrobek a proces. Výrobek vyvinutý na základě předpisů se stane způsobilým k procesům pro dosažení požadované kvality. Je tudíž ovlivněna spokojenost a věrnost zákazníků, ale zároveň jsou i upraveny strategie společnosti (Töpfer, 2008, s. 42).

Cílem je tedy splnit požadavky zákazníků ve všech důležitých procesech, tzv. kritické parametry kvality neboli Critical to Quality Characteristics (CTQ). Tyto parametry představují faktory úspěšnosti podniku na trhu. Podmínkou je rozpoznat a stanovit důležité hnací síly pro hodnoty namísto neplánovaného a necíleného zlepšení a optimalizace předpokládaných faktorů (Töpfer, 2008, s. 42).

Využíváním metody Six Sigma bylo zjištěno, že Six Sigma nepředstavuje pouze statistickou metodu, ale je spíše strategií, která zlepšuje vícestupňové procesy začínající u prospěchu pro zákazníka přes vnitřní procesy a tržní výkony až po výsledky celého podniku. Jde tedy o systematické využívání metody projektového managementu, jenž využívá data a statistické analýzy, měří operativní výkon s cílem následného zlepšování, a tudíž dosahuje kvality nulových defektů. Six Sigma není seřizovacím šroubem pro zvyšování zisku, zázračným programem snižování nákladů a prvkem rušení pracovních míst. Je tedy metodou, která cílí na spokojenost zákazníků, zvýšení zisku a zajištění pracovních míst. Metoda zvyšuje hospodárnost a výkon společnosti, a tím zvyšuje i konkurenceschopnost (Töpfer, 2008, s. 41–42).

Projekty Six Sigma sledují standardizovaný průběh založený na Demingově cyklu PDCA – Plan, Do, Check, Act. Z odvození cyklu PDCA vznikl cyklus DMAIC, zkratka z počátečních písmen slov:

- Define – definice, v čem spočívá problém,
- Measure – měření veličin účinků v praxi,
- Analyse – analýza příčin problémů,
- Improve – odstranění problému,
- Control – kontrola pro zakotvení zlepšení procesů (Töpfer, 2008, s. 71).

K zavedení konceptu Six Sigma do řízení podniku je třeba splňovat následujících osm předpokladů:

- průběžné zlepšování procesů,
- všechny činnosti podniku se skládají z procesů,
- podpora vrcholového vedení,
- určení priorit, rozšiřování kompetence zaměstnanců, podpora zainteresovanosti a týmové práce zaměstnanců,

- soustavné posuzování výkonu procesů,
- přiblížení statistických ukazatelů,
- určení předmětu a způsobu měření (Kocmanová, 2013, s. 72).

Six Sigma je vhodným nástrojem pro technicky orientované podniky, ale také pro podniky, které poskytují služby. Obecně platí, že není rozhodující zavedení jednoho konceptu, ale je důležité zavést dosažitelnou úroveň zvýšení hodnoty podniku za pomoci celkového splnění požadavků zákazníka. Tím dojde ke splnění čtyř hlavních požadavků konkurence, kterými je čas, kvalita, náklady a inovace. Hlavní základy Six Sigma tvoří požadavky zákazníka jako CTQ, zlepšení procesů, které mají za cíl snížení průběžných časů, a odstranění nákladů na neshody, jež vedou k další úspoře nákladů. Podnik se tak může stát lepším, štíhlejším a rychlejším a překonat svého konkurenta (Töpfer, 2008, s. 11).

2.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je model vyvinutý na počátku 90. let v Harvard Business School, což ho řadí mezi moderní analytické nástroje k hodnocení výkonnosti podniku. Za hlavní představitele modelu jsou považováni američtí autoři Robert Kaplan a David Norton. Model vychází z předpokladu, že podniky nemohou získávat udržitelnou konkurenceschopnost pouze rozvíjením hmotných aktiv (Vochozka, 2011, s. 34).

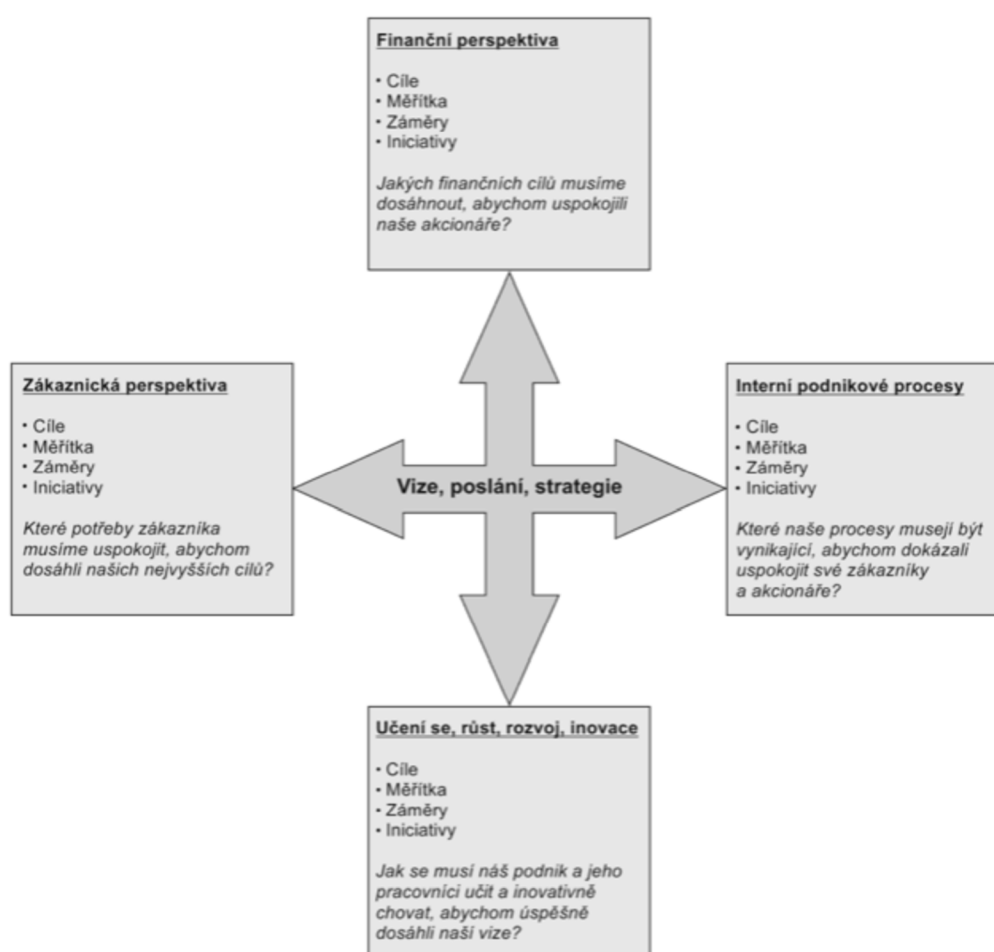
Metodika Balanced Scorecard (BSC) je vhodným nástrojem pro tvorbu a implementaci strategie. Propojuje systém řízení lidských zdrojů s řízením podniku a poskytuje tak společný „jazyk“ ke komunikaci vize a strategie v celém podniku. Nestačí mít pouze jasnou vizi a strategii, ale je důležité ji umět objasnit. Úspěšná strategie musí být správně pochopena a propojena s cíli všech částí podniku včetně zaměstnanců. BSC pomáhá podniku s jeho kulturou, zlepšuje porozumění strategii podniku ze strany zaměstnanců a zvyšuje jejich motivaci (Bartoňková, 2010, s. 41).

BSC není jenom systémem měřítek, ale je možné jej využít i jako strategický manažerský systém. Měřítka BSC mohou sloužit k vyjasnění vizí a strategií podniku a jejich převedení v konkrétní cíle (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194). Model BSC doplňuje finanční měřítka o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie společnosti a sledují tak výkonnost ze čtyř perspektiv (Pavelková,

Knápková, 2012, s. 194). Perspektivy konceptu BSC umožní podnikům sledovat finanční výsledky a zároveň monitorovat postup pro tvoření způsobilostí, které jsou důležité pro získání intelektuálního kapitálu nebo nehmotných aktiv potřebných pro budování lepší společnosti a konkurenceschopnosti (Vochozka, 2011, s. 34).

Rozlišujeme čtyři perspektivy:

- **finanční perspektiva,**
- **zákaznická perspektiva,**
- **perspektiva interních procesů,**
- **perspektiva učení se a růstu.**



Obrázek č. 2: Balanced Scorecard

(Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 42)

Cíle jednotlivých perspektiv se odvíjí od cílů finančních, jenž jsou směrodatné pro cíle v zákaznické oblasti. Ty ovlivňují cíle v perspektivě podnikových procesů. Na základě toho může podnik odhalit, které procesy jsou klíčové a které budou muset vzniknout jako

nové. Od cílů v oblasti podnikových procesů se odvozují cíle pro oblast učení se a růstu. Jedná se tak o určitý řetězec příčin a následků, jenž procházejí všemi čtyřmi perspektivami. Jednotlivé strategické cíle tvoří dohromady strategii (Bartoňková, 2010, s. 42–43).

2.4.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde především o sledování spokojenosti vlastníků, jenž je dána zhodnocením vložených prostředků. BSC zachovává finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou důležité pro zhodnocení ekonomických důsledků realizovaných činností (Pavelková, Knápková, 2012, s. 195). Finanční cíle a ukazatele definují finanční výkonnost, jenž se očekává od podnikové strategie, a zároveň slouží k hodnocení cílů a ukazatelů ostatních perspektiv. Mezi finanční ukazatele mohou patřit celková aktiva, obchodní marže, návratnost investic, celkové náklady či cashflow (Bartoňková, 2010, s. 43).

Finanční cíle a měřítka mají dvojí roli:

- určují finanční výkonnost očekávanou od strategie,
- slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC (Kaplan, 2000, s. 48–49).

Finanční cíle se přizpůsobují fázím životního cyklu podniku. Proto existuje několik typů strategií, které jsou používány. Rozlišujeme fáze růstu, udržení a sklizně.

Růstová fáze je označení pro stav, ve kterém se podniky nacházejí v rané fázi životního cyklu. Jejich výrobky či služby mají růstový potenciál, který podnik musí rozvíjet za pomoci svých zdrojů. Jedná se o investice s dlouhou dobou návratnosti, například o rozšíření výrobní kapacity, investice do systémů a rozvoje distribučních sítí. V růstové fázi mohou být vykazovány záporné peněžní toky a nízká rentabilita vloženého kapitálu (Kaplan, 2000, s. 49).

Fáze udržení je charakterizována investicemi, ze kterých je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že si podnik bude zvyšovat svůj podíl na trhu. Investice se zaměřují na neustálé zlepšování a zvyšování kapacit. Finanční cíl je ve fázi udržení zaměřen na ziskovost, manažeři jsou nuceni maximalizovat zisk. Využívají

se finanční ukazatele rentability, například návratnost investic (ROI) nebo výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) (Kaplan, 2000, s. 49).

Fáze zralosti dosáhnou pouze některé podniky a získávají prostředky z investic z předchozích fází. V této fázi se neprovádí rozsáhlé investice, investuje se pouze do údržby existujících zařízení. Pokud by podnik investoval, musí mít investice určitou a krátkou dobu návratnosti. Cílem je maximalizace přítoku hotovosti. Využívají se ukazatele provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál (Kaplan, 2000, s. 50).

Každé ze tří strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

Růst obratu a marketingový mix – rozšiřuje se nabídka výrobků a služeb, získávají se nové trhy a s nimi noví zákazníci, stanovují se nové ceny (Kaplan, 2000, s. 51).

Snižování nákladů a zvyšování produktivity – je dosaženo snižováním přímých a nepřímých nákladů na výrobky a služby a sdílením zdrojů za pomoci elektronické výměny dat (Kaplan, 2000, s. 51–52).

Využití zdrojů a investiční strategie – manažeři se snaží snížit potřebu pracovního kapitálu a zlepšit využití stálých aktiv tím, že získají nové zakázky pro kapacitně nevyužité zdroje, dále se snaží efektivně spotřebovávat nedostatkové zdroje a zbavovat se těch, které nepřinášejí uspokojivé výnosy (Kaplan, 2000, s. 52).

V rámci finanční perspektivy budou představeny také vybrané poměrové ukazatele, jenž metoda Balanced Scorecard nejvíce využívá, protože umožňují provádět analýzu časového vývoje. Je také možné jejich vzájemné porovnání v odvětví a mohou být využity jako vstupní informace matematických modelů (Sedláček, 2001, s. 61).

Analýza likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky (Kislingerová, 2004, s. 88). Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Trvalá platební schopnost je jednou z podmínek úspěšného vedení podniku. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možnost platit, s tím, co je nutné zaplatit. V čitateli tedy vycházíme z oběžného majetku, který je uspořádán podle likvidity od nejméně likvidních zásob přes pohledávky po nejlikvidnější peníze v pokladně (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31).

Vysoká likvidita není žádoucí u vlastníků, neboť finanční prostředky vázané v aktivech snižují rentabilitu (Růčková, 2015, s. 55). Řízení likvidity je pro podnik důležitou podmínkou jak zlepšit svoji výkonnost (Hiadlovsky, Rybovicova, Vinczeova, 2016, s. 802).

Běžná likvidita

Běžná likvidita nebo také likvidita 3. stupně vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Říká, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5 (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31).

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

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

Pohotová likvidita

Nazývá se také likviditou 2. stupně. Do čitatele se nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Jedná se tedy o přesnější vyjádření schopnosti podniku dostat svým krátkodobým závazkům. Čítec je možné upravit o nedobytné pohledávky nebo o pohledávky, u kterých podnikatel pozbyl naděje na úhradu. Doporučená hodnota je určena na hodnotu 1, což znamená, že podnik by byl schopen hradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Vysoká hodnota značí mnoho aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků, a tak aktiva přináší minimální úrok (Vochozka, 2011, s. 27).

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

Rovnice č. 2: Pohotová likvidita
(Zdroj: Vochozka, 2007, s. 27)

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita 1. stupně, protože v čitateli jsou zahrnuty pouze pohotové prostředky jako nejlíkvidnější položky rozvahy. Mezi pohotové prostředky patří finanční majetek, který zahrnuje peníze v pokladně, na běžných účtech, cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je 0,2–0,5 (Růčková, 2015, s. 55).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice č. 3: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 27)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu. Zadluženost jako taková nemusí být vnímána jako negativní, protože určitá míra zadlužení je obvykle pro podnik užitečná (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28). Použití výhradně vlastního kapitálu snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu, ovšem použití pouze cizích zdrojů může být spojeno s obtížemi na jeho získávání. Podnik musí tedy zvolit správnou skladbu financování svých činností. Analýza zadluženosti ukazuje, pomocí jakých zdrojů a v jakém rozsahu jsou financována podniková aktiva. Podstatou je tedy hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (Růčková, 2019, s. 68).

Celková zadluženost

Celková zadluženost neboli také ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem zadluženosti. Platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší riziko pro věřitele představuje. Při posouzení je nutné brát ohled na celkovou výnosnost podniku a také na strukturu cizího kapitálu. Vysoká hodnota může být pro akcionáře příznivá, pokud je podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než je procento úroků, jež podnik platí z cizího kapitálu. Finančně stabilní podnik může dočasně vykazovat vyšší zadluženost, která se však odráží ve zvýšené rentabilitě vložených prostředků (Růčková, 2019, s. 67).

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

Rovnice č. 4: Celková zadluženost

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika (celkové zadluženosti). Při jejich součtu by měl ukazatel dosahovat hodnoty přibližně 1. Ukazatel zobrazuje míru aktiv financovaných z peněz akcionářů (Růčková, 2019, s. 68).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 100 (\%)$$

Rovnice č. 5: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává schopnost podniku uhradit ze svého zisku úroky. Nejčastěji je používán zisk před zdaněním, tzv. EBIT. Vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen hradit úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady, jenž souvisejí s produkcí podniku. Úrokové krytí sledují věřitelé, kterým poskytuje bezpečnostní polštář, ale také akcionáři, kteří sledují, jak je podnik schopen splatit úroky. (Růčková, 2019, s. 68). Doporučená hodnota je 3, ale rozhodně by ukazatel neměl klesnout pod hodnotu 1, protože to by znamenalo, že není schopen z provozní činnosti hradit náklady na cizí kapitál (Scholleová, 2008, s. 168)

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

Rovnice č. 6: Úrokové krytí

(Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 147)

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány pro řízení aktiv. Podávají informace o využívání jednotlivých majetkových částí v podniku. Říkají, zda podnik disponuje volnými kapacitami nebo zjišťují rychlost obratu aktiv a předpovídají, v jaké situaci se bude podnik v budoucnosti nacházet s ohledem na příležitosti. Pro výpočty se používají položky z výkazu rozvaha a výkazu zisků a ztrát, především majetek a tržby. Rozlišujeme dva typy ukazatelů aktivity, a to počet obrátů nebo dobu obratu (Kislingerová, 2010, s. 108). Pokud má podnik příliš aktiv, vznikají přebytečné náklady a snižuje se tak tvorba zisku. Při nedostatku aktiv může podnik přicházet o tržby. Počet obrátů informuje o počtu obrátek za určité období. Čím je jeho počet vyšší, tím kratší dobu je majetek vázán. Doba obratu vyjadřuje průměrnou dobu trvání obrátky majetku, pro podnik je žádoucí maximalizovat obrátky a snížit tak dobu obratu. Výsledky by se měly hodnotit s ohledem na příslušné odvětví (Rejnuš, 2014, s. 276).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel měří efektivnost využívání celkových aktiv, říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl být alespoň na úrovni hodnoty 1, ale za objektivnější je považováno odvětvové srovnání (Kislingerová, 2010, s. 108).

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

Rovnice č. 7: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 108)

Obrat zásob

Udává kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna v průběhu roku. Pokud dosahuje ukazatel vyšších hodnot, znamená to, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. V přebytečných zásobách drží podnik prostředky, které nenesou žádný výnos (Kislingerová, 2010, s. 108–109). Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím pro podnik lépe (Růčková, 2019, s. 70).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Rovnice č. 8: Obrat zásob
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 109)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby v podniku vázány, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. V určitém smyslu může být ukazatel považován také za ukazatel likvidity, neboť udává počet dnů, za které se zásoba promění v hotovost. Situace v podniku se označuje za dobrou, pokud se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje (Kislingerová, 2010, s. 109).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Rovnice č. 9: Doba obratu zásob
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 109)

Doba splatnosti pohledávek

Ukazatel měří, kolik dní uplyne, než podnik obdrží finanční prostředky za své prodané výrobky a služby. Podnik tak poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr (Scholleová, 2008, s. 165). Čím delší je doba inkasa pohledávky, tím větší úvěr podnik potřebuje a tím se zvyšují i jeho náklady (Knápková, Pavelková, 2017, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Rovnice č. 10: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Kislíngrová, 2010, s. 109)

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel měří dny, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr (Kislíngrová, 2010, s. 109). Doba splatnosti závazků a doba obratu pohledávek by se měla pohybovat v přibližně stejných hodnotách, jinak je ovlivněna likvidita podniku. Ukazatel má vztah i s rentabilitou, kdy krátkodobé závazky představují levný zdroj financování a jejich využívání přispívá k vyšší rentabilitě vlastního i cizího kapitálu. Pokud je však financován dlouhodobý majetek, roste riziko platební neschopnosti (Knápková, Pavelková, 2012, s. 34).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Rovnice č. 11: Doba obratu závazků

(Zdroj: Kislíngrová, 2010, s. 109)

Analýza rentability

Ukazatele rentability měří míru zisku, kterého podnik dosahuje použitím investovaného kapitálu. Ukazatele informují o pozitivním nebo negativním vlivu řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Čím vyšší je rentabilita, tím lépe podnik hospodaří se svým majetkem a kapitálem (Kislíngrová, 2010, s. 98).

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv je hlavním měřítkem rentability. Měří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroj financování (Kislíngrová, 2010, s. 99).

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

Rovnice č. 12: Rentabilita aktiv
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 99)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Je důležitým ukazatelem pro akcionáře, společníky a investory. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu a vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu (Kislingerová, 2010, s. 99).

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

Rovnice č. 13: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 99)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel měří výnosnost investovaného kapitálu, tedy kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné investované koruny od akcionářů a věřitelů (Kislingerová, 2010, s. 98).

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál + rezervy + dlouhodobé\ závazky + bankovní\ úvěry\ dlouhodobé}$$

Rovnice č. 7: Rentabilita investovaného kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 98)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži podniku. Udává, kolik Kč čistého zisku připadne na 1 Kč tržeb. Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci (Kislingerová, 2010, s. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Rovnice č. 8: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 100)

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Formulace zákaznické perspektivy dává jasnou představu o cílových zákaznících a segmentech trhu, na který se podnik zaměří. Špatné pochopení potřeb zákazníků je výhodou pro konkurenci (Vodák, 2011, s. 57). Objasňuje, jak hodlá podnik naplnit cíle

finanční perspektivy na základě svých zákazníků. Říká, jak by měli podnik vnímat zákazníci, aby docházelo k naplnění podnikových cílů a realizovala se vize podniku. Cíle a metriky by měly být zaměřeny na měření a hodnocení tržních podílů podniku (Učeň, 2008, s. 36).

Zákazníci mají různé preference a rozdílně nahlíží na vlastnosti výrobků nebo služeb. Průzkum trhu by měl odhalit tržní a zákaznické segmenty a jejich preference. Podniková strategie by se měla zaměřit na vybrané cílové segmenty a v rámci BSC identifikovat pro každý segment zákaznické cíle (Kaplan, 2000, s. 62).

Do základní skupiny měřítek patří:

- **podíl na trhu** – vyjadřuje podíl obchodu na daném trhu. Lze ho vyjádřit počtem zákazníků, objemem utracených finančních prostředků nebo počtem prodaných položek. Podnikům, které se snaží dosáhnout majoritního podílu na trhu dává měřítko informace, zda je jejich snaha úspěšná. Údaje o podílu na trhu poskytují obchodní asociace a vládní statistické organizace (Kaplan, 2000, s. 65–66).
- **udržení zákazníků** – jestliže si podnik chce udržet či zvýšit podíl na trhu, je potřeba, aby si udržel především stávající zákazníky v cílových segmentech. Existující zákazníci jsou snadno identifikovatelní a měřitelní. Podnik může měřit jejich loajalitu procentem z růstu objemu objednávek (Kaplan, 2000, s. 66).
- **získání nových zákazníků** – měří se získávání nových zákazníků nebo obchodů v absolutním či relativním vyjádření. Pro získání nových zákazníků slouží marketingové kampaně, které bývají často velmi nákladné. Proto by měl podnik měřit náklady, které jsou vynaloženy na získání každého nového zákazníka, a také zisky z nich plynoucí (Kaplan, 2000, s. 66–67).
- **spokojenost zákazníků** – podnik by měl pečovat o zákazníka a snažit se o to, aby zákazníci byli s nákupem spokojeni. Jedině tak může podnik očekávat, že se k němu zákazník vrátí a uskuteční v podniku další nákup. Podnik by měl zjišťovat od zákazníků zpětnou vazbu například formou dotazníků či telefonickým rozhovorem (Kaplan, 2000, s. 67).
- **rentabilita na zákazníka** – měří čistý zisk, jenž zákazník přináší do společnosti. Zákazník musí být ziskový, ale také spokojený. Proto podnik mnohdy musí nabízet a prodávat své produkty za nižší cenu než konkurence, aby uspokojil

svého zákazníka. Především u nových zákazníků jsou vysoké náklady na jejich získání, a tak nemusí být zpočátku pro podnik ziskový. Až měřítko dlouhodobá ziskovost ukáže, zda se vyplatí si zákazníka udržet (Kaplan, 2000, s. 68).

Hodnotové výhody zákazníka se dělí na:

- **vlastnosti výrobků a služeb** – určují funkčnost, jejich cenu a kvalitu. Různé segmenty zákazníků mají různé požadavky na vlastnosti výrobků a služeb. Někteří zákazníci požadují základní produkt, který bude včas dodaný za nejnižší cenu, jiní naopak požadují nadstandardní či individuální přístup a jsou ochotni si za něj připlatit (Kaplan, 2000, s. 69).
- **vztahy se zákazníky** – obsahují dodání výrobků či služeb zákazníkovi, dobu odezvy, dodávky a spokojenost zákazníka. Kvalifikovaní zaměstnanci by měli být schopni rozeznat a uspokojit potřeby zákazníků. Informační systémy pro dodavatelsko-odběratelské vztahy ulehčují transakce a patří do nich například elektronické objednávky, fakturace, nebo platby (Kaplan, 2000, s. 70–71).
- **image a pověst podniku** – jsou těžko vyjádřitelné, ale přitahují pozornost zákazníků a dávají podniku možnost ukázat se a působit na své zákazníky (Kaplan, 2000, s. 71).

2.4.3 Perspektiva interních procesů

Podnikové procesy by měly být řízeny tak, aby výrobky měly parametry požadované zákazníkem a zároveň byly vytvořeny co nejehospodárněji (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196). Stanovení ukazatelů v této perspektivě umožňuje posoudit funkčnost firemních procesů a vyhodnotit, nakolik jsou produkty podniku ve shodě s potřebami zákazníků. Interní procesy tvoří pouze výrobní činnosti. Identifikují se **procesy hlavní**, které jsou nezbytné pro uskutečnění strategie, **procesy řídicí**, které jsou zaměřeny na kontrolu a řízení zdrojů a činností uvnitř těchto procesů a **procesy podpůrné**, které zabezpečují chod rutinních činností, jež nejsou z tvorby hodnoty podniku vylučitelné (Fotr, 2012, s. 113).

K identifikaci hlavních procesů se používá interní hodnotový řetězec.

Interní hodnotový řetězec se skládá z:

- **inovačního procesu** – ve kterém jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti produktů z hlediska potřeb zákazníků. Sledují a vyhodnocují se informace o nových příležitostech a požadavcích, na jejichž základě jsou vyvíjeny a navrhovány produkty (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).
- **provozního procesu** – který začíná vytvořením objednávky a končí dodáním výrobku zákazníkovi. Je sledována a hodnocena délka dodání a spolehlivost procesu, jeho kvalita a náklady (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).
- **poprodejního procesu** – který zahrnuje finanční vypořádání za prodané výrobky, dále spolehlivý, rychlý a dostupný servis (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196).

V těchto procesech je možné najít zdroje konkurenčních výhod, které přináší ekonomický zisk. Příkladem může být kvalita výrobků, nové vlastnosti nebo služby spojené s výrobkem. V interních procesech se vytváří předpoklady pro úspěch měřený zákaznickou perspektivou a vytváří se hodnoty pro vlastníky. Z řízení interních procesů vyplývá, že je výhodnější měřit výkonnost procesů, které postupují odděleními, než měřit výkonnost podle středisek a center odpovědnosti (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196–197).

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Schopnost dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů je závislá na schopnostech podniku učit se a růst. To umožňují tři skupiny zdrojů, kterými jsou zaměstnanci, podnikové procesy a informační systémy. Aby bylo dosaženo vysoké výkonnosti, je zapotřebí investovat do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. Mezi hlavní oblasti této perspektivy řadíme znalosti a schopnosti pracovníků, kvalitu informačních systémů, motivaci, delegování pravomocí a angažovanost. Spokojenost a kvalifikace zaměstnanců úzce souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. Zvýšená produktivita, která je měřena tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou na zaměstnance, ovlivňuje hodnotu podniku. Jestliže mají zaměstnanci pracovat efektivně, potřebují informace související se všemi ostatními perspektivami podle svých potřeb z hlediska pracovního zaměření. Zaměstnanci však nebudou přispívat k úspěchu podniku, pokud k tomu nebudou motivováni a pokud nebudou moci rozhodovat a jednat. Tato perspektiva tak zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku,

v rámci které jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197).

Tři základní oblasti:

Schopnosti zaměstnanců – zaměstnanci, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákaznickému servisu, přicházejí s nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům. Zaměstnanecká měřítka jsou:

- **Spokojenost zaměstnanců** – spokojenost zaměstnanců je dána jejich loajalitou a produktivitou. Základní podmínkou zvyšování produktivity a zlepšování kvality a zákaznického servisu tvoří spokojení zaměstnanci. Spokojení zaměstnanci tak působí na spokojenost zákazníků (Kaplan, 2000, s. 115).
- **Udržení zaměstnanců** – podnik se snaží udržet si ty zaměstnance, na nichž má dlouhodobý zájem. Každý nechtěný odchod zaměstnance znamená pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Naopak stálí loajální zaměstnanci tvoří hodnotu podniku, know-how provozních procesů a jsou vnímaví k potřebám zákazníků. Měřítkem udržení zaměstnanců je procento obratu klíčových zaměstnanců (Kaplan, 2000, s. 116).
- **Produktivita zaměstnanců** – je výstupním měřítkem vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování potřeb zákazníků. Určuje se provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem použitých zaměstnanců. Produktivitu měříme ziskem na zaměstnance, který vyjadřuje, kolik výstupu vygeneruje jeden zaměstnanec, obratem na zaměstnance nebo přidanou hodnotou na zaměstnance (Kaplan, 2000, s. 116–117).

Schopnosti informačního systému – motivace a schopnosti zaměstnanců v dnešní době k dosažení cílů nestačí. Důležité je, aby byly také dobře informováni o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích, které mohou nastat na základě jejich rozhodnutí. Je třeba mít informace o segmentech trhu a zákaznících a o jejich ziskovosti. Zaměstnanci ve výrobě potřebují včasné, rychlé a přesné informace o výrobě výrobku nebo poskytnuté službě. Pokud mají tuto zpětnou vazbu, může podnik od zaměstnanců očekávat trvalou podporu programů na zlepšení, které odstraňují nedostatky, zmírňují

ztráty a zkracují čas. Měřítky dostupnosti strategických informací je například doba trvání cyklu a dostupná zpětná vazba o nákladech (Kaplan, 2000, s. 120).

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost – zaměstnanci musí být motivováni, aby přispěli k plnění hlavních cílů podniku. V podniku by mělo být vytvořeno prostředí, jenž podporuje a motivuje pracovníky. Motivaci zaměstnanců můžeme měřit počtem podnětů na zaměstnance, počtem úspěšně implementovaných podnětů a mírou zlepšení v kritických procesech (Kaplan, 2000, s. 120–123).

2.4.5 Propojení měřítek BSC se strategií podniku

Základ BSC tvoří čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, avšak nelze říci, že úspěšnost BSC je tvořena pouze těmito čtyřmi perspektivami. Každý systém měření by se měl zaměřovat na motivaci manažerů i zaměstnanců, která povede k úspěšné implementaci strategie. Převedení strategie do měřicího systému poskytuje podnikům snadnější realizaci strategie, protože mohou komunikovat své cíle a záměry. Komunikace koncentruje pozornost na kritické hybné síly, jenž umožňují přizpůsobit investice, iniciativy a akce strategickým cílům. BSC je prostředkem ke komunikaci strategie pomocí integrovaného souboru finančních a nefinančních měřítek (Kaplan, 2000, s. 130–131).

- **Vztahy příčin a důsledku** – strategie je soubor hypotéz o příčině a důsledku vyjádřených posloupaností výroku jestliže-potom. Měřicí systém by měl popsat a vyjádřit posloupanost hypotéz o vztazích příčiny a důsledků. V BSC by každé měřítko mělo být prvkem v řetězu příčinných souvislostí, jenž komunikují význam strategie podniku celému podniku (Kaplan, 2000, s. 130–132).
- **Hybné síly výkonnosti** – jsou indikátory sestavené pro konkrétní podnik a odráží jeho individuální strategii. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vstupní měřítko a hybné síly výkonnosti. Výstupní měřítko bez hybných sil neříkají, jak má být výstupů dosaženo a neposkytují informaci o úspěšnosti implementované strategie. Naopak hybné síly bez výstupních měřítek umožňují podniku dosáhnout krátkodobého zlepšení, ale neodhalí, zda zlepšení vedla ke zvýšení finanční výkonnosti (Kaplan, 2000, s. 132).
- **Vazby na finance** – zaměstnanci jsou zaneprázdněni plněním jednotlivých cílů jako je jakost, spokojenost zákazníků či inovace, a i když tyto cíle mohou částečně

přispět ke zvýšení výkonnosti, k celkovému zlepšení nevedou, pokud jsou brány jen jako cíle. Je tedy nutné propojit provozní zlepšení a ekonomické výsledky. BSC musí ponechat silnou orientaci na finanční výstupy, především na rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE) (Kaplan, 2000, s. 132–133).

2.4.6 Tvorba BSC

Každý podnik je jedinečný, a proto může zavádět BSC jak sám uzná za vhodné. Avšak existuje typický systematický plán vývoje, podle kterého se obecně postupuje. Pokud se dle něj podnik řídí, vytvoří BSC, který umožní podniku dosáhnout cílů. Postup se skládá z několika úkolů:

1. úkol: Výběr vhodné podnikatelské jednotky – je třeba vybrat, jak začít s vytvářením BSC. Zda začít na úrovni podniku a přejít na úroveň vnitropodnikových jednotek (top-down postup), nebo začít na úrovni vnitropodnikových jednotek (bottom-up postup). Pokud má SBU (strategická obchodní jednotka) definovanou strategii, je doporučováno začít zde s tvorbou BSC. Častější je opačný postup, kdy se s tvorbou BSC začíná na úrovni podniku jako celku. BSC podniku pak tvoří šablonu pro SBU (Neumaierová, 2002, s. 167).

2. úkol: Ujasnění vazeb mezi SBU a firmou – zjišťuje se vazba SBU na další SBU a podniková oddělení. Komunikací s klíčovými podnikovými manažery se zjišťují finanční cíle SBU (růst, ziskovost), prioritní podnikové oblasti zájmu (bezpečnost, jakost, ekologie) a vazby na další SBU (společní zákazníci, kompetence, interní dodavatelsko-odběratelské vztahy). Tyto informace jsou důležité, aby SBU nevyvinula cíle a měřítka na úkor jiné SBU. Určením vazeb si podnik vyjasní příležitosti i omezení, které mohou být přehlédnuty (Kaplan, 2000, s. 254).

3. úkol: Vést první kolo rozhovorů – architekt vede rozhovory s vrcholovými manažery a má připraveny materiály o BSC, které jim poskytne k prostudování. Architekt zjistí jejich názory na podniková strategická měřítka a návrhy měřítek BSC ve všech čtyřech perspektivách (Kaplan, 2000, s. 255). Cílem je zjistit názory na hlavní cíle, strategie a zjistit případné konflikty. Místo rozhovorů je možné použít postup prezentace a oponentury stanovisek manažerů před celým týmem (Neumaierová, 2002, s. 167).

4. úkol: Syntéza – architekt vytvoří seznam cílů perspektiv jako podklad pro hodnocení rozhovorů. Každá perspektiva a cíl budou doplněny poznámkami jednotlivých manažerů. Vývojový tým se snaží určit, zda seznam cílů představuje strategii SBU a zda jsou cíle v perspektivách propojeny příčinnými vztahy (Kaplan, 2000, s. 255).

5. úkol: Workshop vrcholových manažerů – workshop vrcholových manažerů je zahájení procesu dosažení konsensu o BSC. Během workshopu se diskutuje o poslání a strategii podniku, dokud není dosaženo konsensu. Diskutuje se o měřítkách jednotlivých cílů. Tým je rozdělen dle perspektiv a na konci jednání stanoví strategické cíle pro každou perspektivu a určí k nim měřítka (Kaplan, 2000, s. 256).

6. úkol: Tvorba strategické mapy – architekt pracuje s jednotlivými skupinami manažerů dle perspektivy. Zaměřuje se na dosažení čtyř cílů:

- vyjádřit strategické cíle,
- určit měřítka, která zachycují význam cíle,
- určit pro každé měřítko zdroj informací,
- určit pro každou perspektivu vazby mezi měřítky v perspektivě a vazby mezi ostatními perspektivami (Kaplan, 2000, s. 256–257).

7. úkol: Brožura o BSC – druhý workshop vrcholových manažerů a jejich podřízených, na kterém se projednávají vize, poslání, cíle a měřítka BSC. Cílem je vytvořit brožuru, která bude poskytovat informace o BSC pro všechny části podniku (Kaplan, 2000, s. 258).

8. úkol: Plán implementace – nově vzniklý tým sestavený z vedoucích jednotlivých skupin formuluje cíle a pracuje na plánu implementace BSC. Měl by obsahovat informace o propojení měřítek, databází a informačních systémů a komunikaci BSC napříč podnikem. Výsledkem by měl být nový manažerský systém, který bude propojovat měření na nejvyšší úrovni se specifickými provozními měřítky (Kaplan, 2000, s. 258–259).

9. úkol: Dosažení konečného konsensu – setkání manažerů, na kterém se ověřují cíle předložené implementačním týmem. Určují se akční programy pro dosažení všech záměrů. Tým vrcholových manažerů na konci setkání odsouhlasí program komunikace BSC se zaměstnanci, integraci BSC a vývoj informačního systému pro podporu BSC (Kaplan, 2000, s. 259).

10. úkol: Dokončení plánu implementace – zahrnuje integraci do manažerského systému. Fáze by neměla trvat déle jak šedesát dnů (Neumaierová, 2002, s. 168).

Celková doba tvorby BSC by měla trvat přibližně čtyři měsíce. Poté podnik přechází k implementaci, kde může BSC tvořit základ manažerského systému (Kaplan, 2000, s. 260).

2.4.7 Implementace BSC

Konečný efekt BSC je závislý na kvalitě implementace do podniku. Důležité je přijmout předpoklad, že pokud chce podnik implementovat BSC, musí změnit systém řízení.

Implementace do podniku se realizuje podle následujících pěti fází:

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů – je nutné definovat pravidla pro všechny jednotky, ve kterých bude zavedena BSC. Stanoví se perspektivy a rozhodne se, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dalším předpokladem pro bezproblémový průběh implementace jsou pravidla, která se týkají zajištění řízení projektu, například organizace projektu, zajištění potřebných informací nebo standardizace používaných metod (Horváth & Partner, 2002, s. 57).

2. fáze: vyjasnění strategie – BSC je nástrojem pro realizaci existujících strategií, nikoliv pro vytváření strategií nových. Strategický záměr podniku se v BSC konkretizuje a převede se do realizovatelné podoby za pomoci vhodných cílů, které se týkají zákazníků, procesů, potenciálů a vhodných strategických akcí. Pokud mezi vedoucími pracovníky panuje shoda a pochopení strategie, je strategie připravena na realizaci (Horváth & Partner, 2002, s. 59–60).

3. fáze: tvorba BSC – v této fázi vzniká BSC pro konkrétní organizační jednotku, kterou může být celý podnik, podniková divize či obchodní jednotka. Výchozí body jsou:

- stanovit základní architektury BSC,
- mít informovaný a motivovaný tým top managementu,
- mít ujasněné postupy a metodické standardy,
- zdokumentovat strategii, která je připravena pro tvorbu BSC (Horváth & Partner, 2002, s. 60).

Na základě struktury BSC probíhají v podniku následující akce:

- konkretizují se strategické cíle,
- propojuje se strategie cílů na základě řetězce příčin a následků,
- vybírají se měřítka,
- stanovují se cílové hodnoty,
- odsouhlasují se strategické akce (Horváth & Partner, 2002, s. 61).

Vyhotovení těchto pěti kroků tvoří podstatu implementace BSC, která je tvořena strategickými cíli a nikoliv jejich měřítka.

4. fáze: řízení procesu rozšíření – neboli fáze roll-out znamená rozšíření třetí fáze na ostatní organizační jednotky v podniku. To vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, protože se cíle a strategické akce z nadřazených organizačních jednotek přenesou do BSC podřízených organizačních jednotek, což se označuje jako vertikální integrace cílů. Tím je zajištěno, že bude dosaženo strategických cílů i v jednotlivých obchodních oblastech. Horizontální integrace cílů znamená vzájemné sladění cílů a strategických akcí jednotek (Horváth & Partner, 2002, s. 63).

5. fáze: zajištění nepřetržitého používání – implementace BSC nekončí vypracováním strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, protože by to znamenalo pouze jednorázové zaměření na strategii. Proto je cílem vytvořit podnik, který se flexibilně přizpůsobuje strategii. BSC tak musí být propojen s manažerským systémem řízení za pomoci:

- controllingu, který mapuje realizaci strategických akcí stanovených v BSC,
- integrace BSC do strategického operativního plánování a převedení do ročních plánů a rozpočtů,
- integrace do systému reportingu pro průběžné sledování dosažených cílů,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů (Horváth & Partner, 2002, s. 64).

Posledním důležitým úkolem je také vytvoření IT podpory. Po ukončení páté fáze se BSC stává koncepcí řízení ke zvyšování výkonnosti podniku (Horváth & Partner, 2002, s. 64–65).

2.5 Metody strategického řízení

Pro správnou implementaci metody hodnocení výkonnosti podniku je nutné zmapovat jeho okolí. Ve strategickém řízení je potřeba vyhodnocovat faktory podnikového okolí, mezi které patří potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj makroekonomických podmínek. K tomu slouží metody strategického řízení jako je například Porterův model pěti sil, analýza 7S McKinsey, PESTLE nebo SWOT analýza (Hanzelková, 2017, s. 1).

2.5.1 Porterův model pěti sil

Porterův model, někdy také označován jako Porterova analýza, je nástroj analýzy oborového okolí podniku. Slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a využívá se i v oblasti marketingu. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována působením pěti základních faktorů (Hanzelková, 2017, s. 53). Mezi tyto faktory patří:

1. vyjednávací síla zákazníků – zákazníci jsou ve výhodě, pokud nakupují běžný, snadno nahraditelný produkt nebo nakupují ve velkém objemu zboží či službu a zajišťují výrobcí velkou zakázku (Nývltová, 2010, s. 195).

2. vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé jsou proti výrobcům ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud není odvětví samo o sobě pro dodavatele významné (Nývltová, 2010, s. 195).

3. hrozba vstupu nových konkurentů – je dána náklady na vstup a výstup do odvětví. Pokud jsou vstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk také vysoký, ale v případě neúspěchu je výstup ekonomicky náročný. Pokud jsou bariéry vstupu nízké, vstup a výstup do odvětví je snadný, ale dochází zde zpravidla k nižší rentabilitě (Kozel, 2006, s. 31).

4. hrozba substitutů – substituční výrobky mohou nahradit naše produkty, ovlivňují cenu a tím i zisk podniku. Je třeba sledovat vývoj cen substitučních výrobků (Kozel, 2006, s. 31).

5. rivalita firem působících na daném trhu – rivalita na trhu se stává nestálou, pokud se podniky v odvětví odlišují ve strategických a personálních přístupech (Hanzelková, 2017, s. 55).

Výstupem Porterovy analýzy by měly být identifikovány potenciální hrozby a příležitosti, za jejichž pomoci by mohlo být působení hrozeb eliminováno. Model lze využít při strategické analýze prostředí firmy, kdy se shromáždí data potřebná pro rozhodování o strategii, ale i při hodnocení navržené strategie tak, že rozhodování se zaměří na zodpovězení základních strategických otázek:

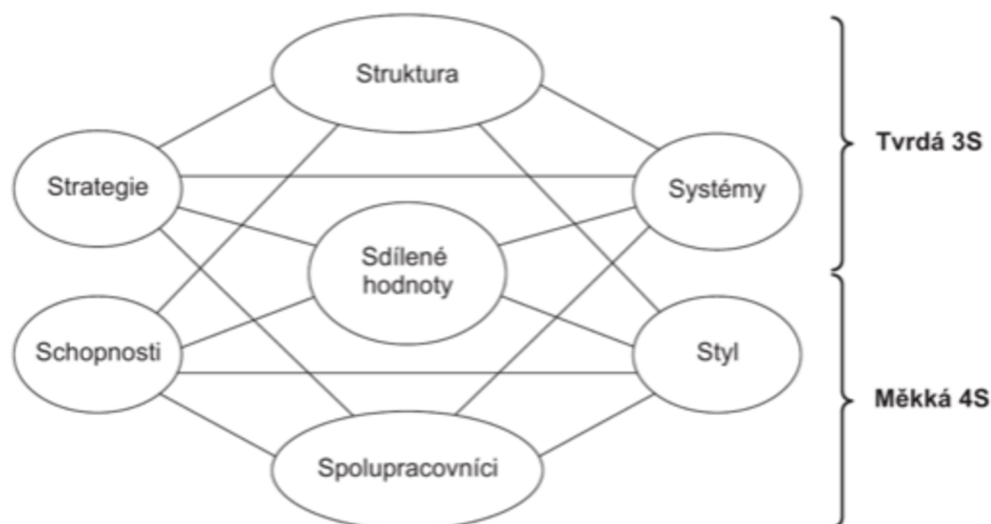
1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům?

Strategická opatření by se měla realizovat, pokud jsou odpovědi na výše uvedené otázky kladné (Keřkovský, Vykypl, 2017, s. 56).

2.5.2 Model 7S McKinsey

Model 7S byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsey v 70. letech 20. století, aby pomohl porozumět manažerům při složitostech spojených s organizačními změnami. Při implementaci složitých změn se vyžaduje brát v úvahu všechny faktory najednou, aby bylo zajištěno, že implementace bude úspěšná bez ohledu na velikost podniku. Faktory jsou vzájemně provázány, ale význam a důležitost každého faktoru je rozdílnost v čase a není možné předpovědět, jak se změní (Mallya, 2007, s. 73).

Název 7S vyplývá z anglických názvů všech 7 faktorů. Ty se rozlišují na tvrdá 3S a měkká 4S (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek č. 3: Model 7S McKinsey
(Zdroj: Mallya, 2007, str. 73)

Jako tvrdá 3S se označují:

- **Strategie** – vyjadřují, jak podnik dosahuje své vize a reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru (Mallya, 2007, s. 74).
- **Struktura** – představuje vztahy mezi podnikatelskými jednotkami ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti a sdílení informací (Mallya, 2007, s. 74).
- **Systémy** – představují systémy sloužící k řízení každodenních aktivit. Systémy obsahují manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy a další. Systémy vyžadují schopnosti v informačních technologiích a procesech (Mallya, 2007, s. 74).

Jako měkká 4S se označují:

- **Spolupracovníci** – zahrnují lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, motivaci, loajálnost vůči firmě (Mallya, 2007, s. 74–75).
- **Schopnosti** – jsou znalosti a kompetence uvnitř podniku, tj. co podnik dělá nejlépe. Nejedná se o součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, ale berou se v úvahu kladné i záporné efekty vycházející z úrovně organizace práce a řízení. Pro zaměstnance musí být vytvořeno učící prostředí, jenž podporuje realizaci vize a je podporováno všemi zainteresovanými skupinami podniku (Mallya, 2007, s. 74–75).

- **Styl** – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a jak řeší problémy. Existují rozdíly mezi formálním a neformálním řízením, mezi tím, co podnik má psáno v organizačních směrnících a tím, co skutečně dělá (Mallya, 2007, s. 74–75).
- **Sdílené hodnoty** – vyjadřují ideje a principy, které by měli pracovníci a zainteresované skupiny respektovat. Souvisí s vizí a misí podniku. Vedení by nemělo hodnoty pouze formulovat, ale ztotožnit se s nimi. Pouze tak dosáhne změny v chování ostatních zainteresovaných stran (Mallya, 2007, s. 74–75).

2.5.3 PESTLE analýza

Analýza PESTLE obsahuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Identifikuje klíčové trendy a vlivy a říká, jak budou působit na podnik. PESTLE analýza má být zaměřena do budoucna na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj je zpravidla těžké předpovědět, aniž bychom neznali minulost a současný stav. Pokud je to možné, měly by být odhady trendů doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji (Keřkovský, 2012, s. 49).

Mezi faktory vnějšího prostředí patří:

- **Politické** – souvisí s legislativním faktorem, protože politické faktory ovlivňují rozhodování o legislativě, a tím mění podnikatelské prostředí v zemi. Mezi politické faktory řadíme stabilní vládu, ekonomickou politiku vlády, zda je země členem EU či má mezinárodní obchodní dohody (NAFTA, ASEAN, atd.) (Mallya, 2007, s. 47).
- **Ekonomické** – vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky. Řadíme do nich makroekonomické i mikroekonomické faktory, jako je například nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP či výše úrokových sazeb (Srpová, 2010, 131).
- **Sociální** – sociální faktory ovlivňují poptávku po zboží, ale také nabídku, například ochotu pracovat. Je třeba brát ohled na sociální trendy a využití IT, životní styl a úroveň obyvatelstva, demografické změny či roli mužů a žen ve společnosti (Mallya, 2007, s. 42).
- **Technologické** – představují inovační potenciál státu a tempo technologických změn (Srpová, 2010, s. 131).

- **Legislativní** – velký význam na legislativní faktory má role státu. Mnoho zákonů, právních norem a vyhlášek má vliv na podnikání. Jedná se například o daňové zákony, antimonopolní zákon, obchodní zákoník nebo regulace exportu a importu (Mallya, 2007, s. 43).
- **Ekologické** – do ekologických faktorů řadíme ekologická zájmová hnutí, regulace emisí a znečištění, prevence před katastrofami nebo hluk (Dědina, Odcházal, 2007, s. 25).

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem zaměřeným na charakteristiku hlavních faktorů ovlivňujících strategické postavení společnosti. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek společnosti a také příležitostí a hrozeb. Pokud má analýza SWOT plnit při tvorbě strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale především předpovídat vývojové trendy vnějšího okolí (Srpková, 2010, s. 133).

Cílem SWOT analýzy je identifikace, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa schopná vyrovnat se se změnami, které v prostředí mohou nastat. SWOT analýza je složena ze dvou analýz, a to analýzy SW a OT. Doporučený postup je začít analýzou OT, která představuje příležitosti a hrozby. Ty přicházejí z vnějšího makroekonomického (politicko-právní faktory, ekonomické, technologické) i mikroekonomického (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence) prostředí firmy. Poté by se mělo přistoupit k analýze SW, jenž představuje silné a slabé stránky společnosti. Zabývá se vnitřním prostředím firmy a zaměřuje se na cíle, systémy, firemní zdroje, kulturu i organizační strukturu (Jakubíková, 2008, s. 103). Fakta je možná shromáždit pomocí metody interview, porovnáním s konkurenty nebo převzetím z již uskutečněných analýz. Pokud jsou SWOT analýzy prováděny pravidelně, lze porovnávat, zda slabiny a hrozby ubývají či přibývají, a tím sledovat pozitivní nebo negativní vývoj firmy (Keřkovský, 2012, s. 51).

Mezi výhody SWOT analýzy patří snadné porozumění, je aplikovatelná na každou organizaci či pouze tým nebo divizi, může být aplikována pro jednoduché případy, ale je vhodná i pro komplexnější řešení problémů. Za nevýhody je považováno využití dat,

které mají nízkou kvalitu a vypovídací schopnost, dat, která mohou být ovlivněna vnímáním a preferencemi osoby sestavující SWOT analýzu (Sarsby, 2015, s. 4).

Při strategické analýze je vhodné zařadit SWOT analýzu na úplný závěr, aby shrnula nejdůležitější závěry uskutečněné z dílčích analýz. Z podstaty SWOT analýzy by měla vyplynout základní logika strategického návrhu. Analýza by měla být objektivní, relevantní a zaměřená na podstatná fakta a jevy (Keřkovský, 2012, s. 51).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá analyzovanou společností a jejím stavem. V úvodu kapitoly je společnost stručně představena, včetně jejího historického vývoje a trhů, na kterých působí. Dále je provedena finanční analýza vybraných ukazatelů, jenž byly představeny v teoretické části. Na závěr jsou provedeny souhrnné analýzy zaměřující se na vnitřní a vnější prostředí společnosti.

3.1 Popis společnosti



Obrázek č. 4: Logo společnosti WestRock
(Zdroj: WestRock, 2020)

Název společnosti:	WestRock Packaging Systems Svitavy, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Svitavy, Pražská 2121/48, PSČ 568 02
Identifikační číslo:	609 32 538
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	720 273 000 Kč
Datum vzniku:	1. března 1994
Počet zaměstnanců:	263
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">▪ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona<ul style="list-style-type: none">○ výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů,○ vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,○ velkoobchod a maloobchod,○ pronájem a půjčování věcí movitých,○ poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků.▪ Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

CZ-NACE převažující:

- 17210 – Výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů

Statutární orgán: Ing. Tomáš Vavera

Společníci: **WRK Luxembourg S. à. r. l.**

Vklad: 720 273 000 Kč

Splaceno: 100 % (Výpis z obchodního rejstříku, 2020).

3.2 Vývoj společnosti

Historii svitavského závodu začala vytvářet společnost MeadWestvaco Corporation (MWV), která je významnou nadnárodní společností v oblasti výroby kartonu a potištěných obalů. Společnost vznikla sloučením podniků Mead a Westvaco v roce 2002 v Richmondu, státě Virginia v USA. Historie jednotlivých společností sahá až do roku 1888. Dnes společnost MWV působí ve více než 30 zemích světa.

Společnost na českém trhu, konkrétně ve Svitavách, působí od roku 1995, kdy byl formou investice postaven výrobní závod na zelené louce o rozloze 9 000 m². Původně měl závod 85 zaměstnanců, měsíčně spotřeboval materiál o hmotnosti 528 tun a využíval tři tiskařské techniky, a to hlubotisk, flexotisk a ofset. Výroba se soustředila na obaly tabákových výrobků.

Společnost se rychle vyvíjela a výroba se tak přestala soustředit pouze na tabákové obaly a začala vyrábět obaly pro kosmetiku, potraviny nebo obálky pro expresní služby. WestRock tak získal nové zákazníky, například Philip Morris, Danone, Heineken, Pilsner Urquell, Redbull, FedEx, P&G či Henkel (Propagační materiál společnosti WestRock, 2021).



Obrázek č. 5: Výrobky společnosti WestRock
(Zdroj: Propagační materiály společnosti, 2021)



Obrázek č. 6: Výrobky společnosti WestRock
(Zdroj: Propagační materiály společnosti, 2021)

V roce 2012 došlo ke změně názvu společnosti z WESTVACO Svitavy, s. r. o. na MWV Svitavy, s. r. o. S tím byla spojena i změna organizační struktury společnosti, kdy byla vyčleněna její distribuční část. V roce 2013 došlo k převodu části výrobního portfolia do polského závodu v Bydgoszczi a jejího nahrazení výrobou obalů pro spotřební elektroniku (Propagační materiál společnosti WestRock, 2021).

Svůj stávající název Westrock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. (dále jen „WestRock Svitavy“) společnost získala v roce 2015, kdy proběhla fúze společnosti MeadWestvaco Corporation (MWV) a společnosti RockTeen. Vznikla tak jedna z největších papírenských společností ve světě s názvem WestRock Company (dále jen „Skupina“). Skupina na celém světě zaměstnává přibližně 39 000 pracovníků ve výzkumných laboratořích, designových centrech a ve více než 250 závodech. Důležité trhy představuje Evropa, Asie, Severní a Jižní Amerika. V roce 2015 také došlo k prodeji aktiv souvisejících s výrobou tabákových obalů společnosti A&R Carton GmbH (Propagační materiál společnosti WestRock, 2021).

Nyní má závod okolo 17 000 m² a zaměstnává zhruba 300 zaměstnanců. Spotřeba materiálu se zvýšila více než čtyřikrát na 2 341 tun za měsíc a společnost má nepřetržitý provoz 24 hodin 7 dní v týdnu. Z tiskových technik se stále používá hlubotisk a ofset. Tisk zajišťují stroje značek KBA a Heidelberg. Dokončovací práce jako je reliéfní a foliová ražba, plochý nebo rotační výsek, rozřezávání a lepení se provádí na strojích značek Bobst a Jagenberg. V roce 2017 došlo k rozšíření výrobních prostor o 5 000 m². Společnost pokračuje ve výrobě potravinářských a nápojových obalů a obalů pro drogistické zboží.

V roce 2020 proběhla fúze s dceřinou společností WRK Czech. Cílem společnosti je poskytovat kvalitní výrobky a zákaznické služby, dbát na ochranu životního prostředí a budovat korporátní kulturu (Propagační materiál společnosti Westrock, 2021).

3.3 Vlastnická a majetková struktura

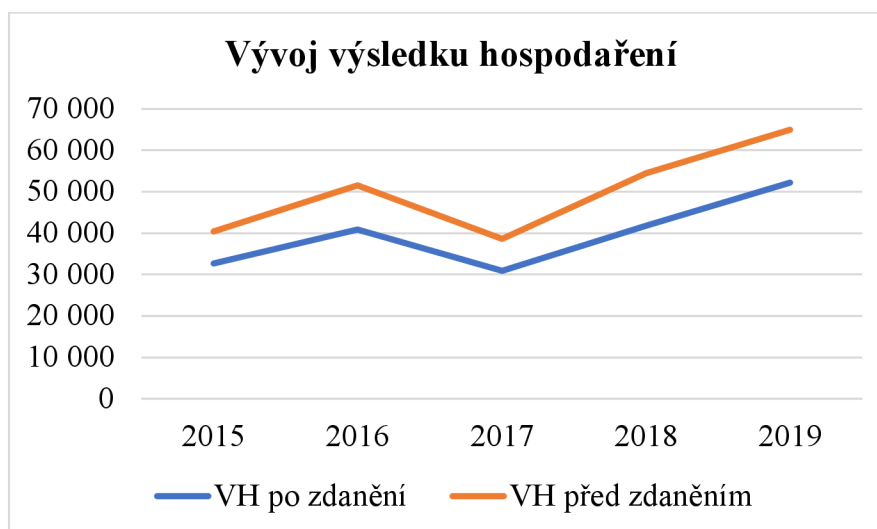
Mateřskou společností celé skupiny je WestRock Company se sídlem v Georgii, státě USA, která nepřímo ovládá WestRock Svitavy prostřednictvím společnosti WRK Luxemburg S. à. r. l. sídlící v Lucemburském velkovévodství. Společnost WestRock Svitavy byla až do roku 2020 mateřskou společností Westrock Packaging Systems Czech, s. r. o., avšak 20. února 2020 došlo k jejich sloučení. Společnost WestRock Svitavy tvoří s mateřskou společností konsolidační celek. Účástí ve Skupině vyplývají společnosti výhody, mezi které řadí optimální využívání kapacit, koordinace nákupu, koordinace v oblasti certifikací a výrobních auditů či využití dobrého jména Skupiny. Společnost je tak součástí rostoucí korporace, jenž má za cíl dále expandovat především v Evropě (Výroční zpráva Westrock, 2019).

3.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů

K analýze současného stavu bude využita finanční analýza společnosti za období 2015 až 2019. Data pro zpracování finanční analýzy jsou získána z výročních zpráv a z konzultací se zaměstnanci společnosti. Rok 2016 se vyznačoval pouze devíti měsíčním obdobím, protože v tomto roce společnost přecházela na účetní období hospodářského roku, který začíná 1. říjnem a končí k 30. září následujícího roku.

Nejprve je provedeno posouzení ekonomické situace společnosti na základě vývoje výsledku hospodaření před zdaněním a po zdanění. Z grafu vyplývá, že od roku 2017 dochází k neustálému růstu hospodářských výsledků. V roce 2019 společnost dosáhla nejvyššího hospodářského výsledku po zdanění v hodnotě 52 218 tisíc Kč. Velký podíl na růstu hospodářských výsledků má růst tržeb z prodaných výrobků a služeb a snižování ostatních nákladů. Tržby se v roce 2018 zvýšily o 18,7 % a v roce 2019 o dalších téměř 5 %. Naopak nejnižší hospodářské výsledky můžeme pozorovat v roce 2017, kdy společnost dosáhla také nejnižších tržeb. Výsledek hospodaření před zdaněním se vyvíjel obdobně a nejvyšší hodnoty 64 990 tisíc Kč dosáhl v roce 2019. Naopak nejnižší výsledek hospodaření před zdaněním vykázal rok 2017 s hodnotou

38 627 tisíc Kč. Tento rok došlo k nejvyššímu zápornému finančnímu výsledku hospodaření, který významně snížil výsledek hospodaření před zdaněním, přestože provozní výsledek hospodaření nebyl nejmenším ve sledovaném období.



Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření ve sledovaném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.1 Ukazatele likvidity

Likvidita společnosti představuje schopnost hradit krátkodobé závazky. Platební schopnost je podmínkou úspěšného vedení společnosti.

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

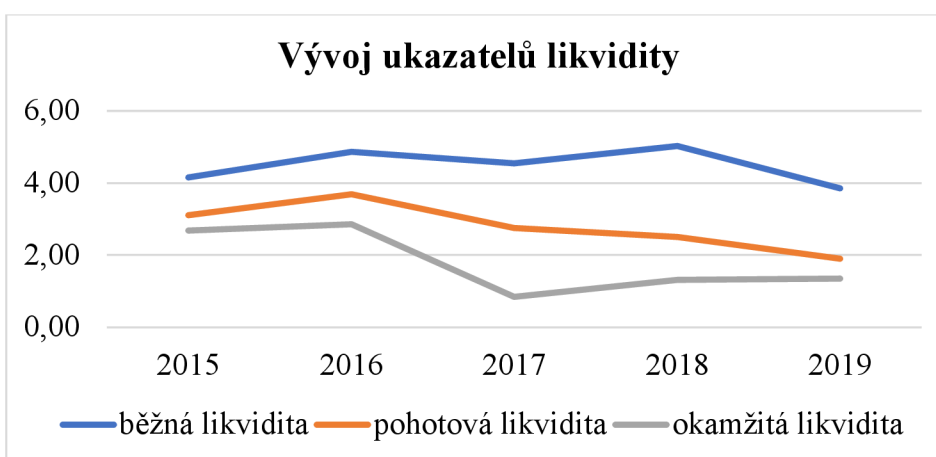
Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	4,16	4,86	4,55	5,03	3,85
Oborový průměr	1,59	1,73	1,79	1,66	1,61
Pohotová likvidita	3,11	3,69	2,76	2,50	1,90
Oborový průměr	1,20	1,32	1,38	1,18	1,10
Okamžitá likvidita	2,69	2,86	0,85	1,32	1,35
Oborový průměr	0,20	0,23	0,33	0,30	0,29

Běžná likvidita se v prvních třech sledovaných obdobích pohybovala okolo průměrné hodnoty 4. Největší hodnoty dosáhla v roce 2018, kdy překročila hodnotu 5. V posledním sledovaném období dosáhla nejnižší hodnoty, avšak všechna sledovaná období

několikanásobně přesahují oborový průměr i doporučovanou hodnotu 1,5–2,5. Společnost by tedy byla schopna uspokojit své věřitele, pokud by byla nucena proměnit všechna svá oběžná aktiva na hotovost.

Pohotová likvidita se pohybuje v rozmezí od 1,90 do 3,69, kdy nejnižší hodnota opět patří k poslednímu sledovanému roku. Pohybuje se nad doporučenou hodnotou 1, což znamená, že je společnost schopna hradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Ve srovnání s oborovým průměrem dosahuje společnost WestRock z počátku téměř trojnásobných hodnot pohotové likvidity proti oborovému průměru, ale v posledním sledovaném roce pohotová likvidita klesá a dostává se tak blíže k průměru v odvětví. V posledním sledovaném roce 2019 se významně zvýšily krátkodobé závazky, jenž byly nejvyšší v celém sledovaném období a zároveň se z výpočtu oběžných aktiv odečetly zásoby, které byly taktéž nejvyšší za vybraná období.

Okamžitá likvidita zahrnuje peníze v pokladně a na běžných účtech. První dva sledované roky se vyznačovaly růstem, nejnižší okamžitá likvidita byla v roce 2017, což bylo dáno tím, že mateřská společnost usilovala o snižování peněžních prostředků držených v hotovosti. Od roku 2018 hodnota okamžité likvidity mírně roste. Společnost je přesto ve všech sledovaných obdobích likvidní, protože doporučovaná hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2–0,5. Srovnání oborového průměru s vybranou společností odhaluje velmi vysoké hodnoty okamžité likvidity, která je v prvních sledovaných letech téměř třináctinásobná proti průměru a postupně kolísavě klesá, avšak k oborovému průměru se přibližuje velmi pomalu.



Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita měří velikost zisku, kterého společnost dosahuje použitím investovaného kapitálu. Vybrané rentability budou porovnány s oborovým průměrem.

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele rentability (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
ROCE	4,44	5,58	3,88	5,05	5,66
ROA	3,05	3,81	2,69	3,47	3,93
Oborový průměr	9,87	10,91	10,84	6,88	10,72
ROE	3,77	4,54	3,06	3,98	4,73
Oborový průměr	11,18	12,87	13,44	10,37	14,93
ROS	3,46	4,96	4,70	5,40	6,11
Oborový průměr	10,51	10,59	12,39	7,71	12,00

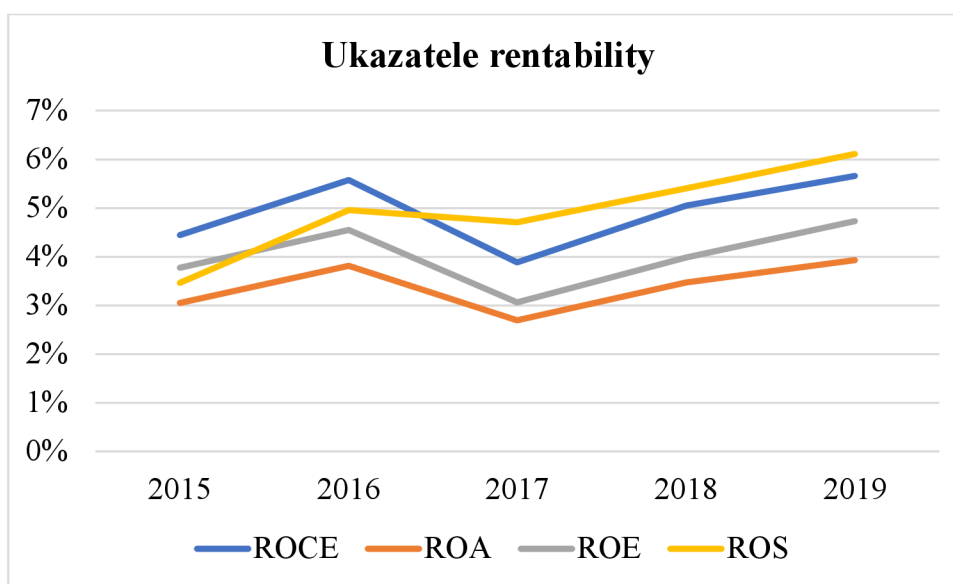
Výnosnost investovaného kapitálu kolísala okolo hodnot 4–5 a měla převážně rostoucí tendenci. Aktiva byla nejlépe zhodnocena v roce 2019, naopak nejnižší hodnoty dosahovala v letech 2017 a 2015.

Rentabilita aktiv má rostoucí tendenci, pokles nastal v roce 2017. U oborového průměru můžeme pokles pozorovat o rok později, v roce 2018. Čím je hodnota rentability aktiv vyšší, tím lépe s nimi společnost hospodaří. Nejvyšší hodnoty 3,93 % bylo dosaženo v roce 2019, naopak nejnižší hodnoty 2,69 % v roce 2017 kvůli nízkému výsledku hospodaření po zdanění. Rentabilita aktiv ve společnosti nedosahuje hodnot oborového průměru a je třikrát až čtyřikrát menší než oborový průměr.

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem pro investory. Společnost ve všech sledovaných obdobích dosahovala kladné rentability vlastního kapitálu, přičemž poslední sledovaný rok 2019 vykazoval nejvyšší hodnotu 4,73 %. Hodnoty rentability vlastního kapitálu ve společnosti však nedosahují na oborový průměr, který je více než trojnásobný. Nejnižší rentabilitu vlastního kapitálu 3,06 % vykazuje rok 2017, který se vyznačoval nejnižším výsledkem hospodaření za všechna sledovaná období. V tomto roce je tak patrné největší odchýlení hodnoty od oborového průměru. Na vině nízkého výsledku hospodaření jsou nízké tržby a vysoké provozní náklady, které byly ovlivněny

zůstatkovými cenami prodaného materiálu a jinými provozními náklady, které tvoří především náklady na pojištění.

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži společnosti. Ta byla nejvyšší v posledním sledovaném období, kdy dosahovala hodnoty přes 6 %. Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci, což ve sledovaném období můžeme pozorovat, s nepatrným rozkolísáním v roce 2017, ke kterému přispěl nízký výsledek hospodaření v poměru k výši tržeb. V roce 2018 se společnost nejvíce blížila oborovému průměru 7,71 % se svojí hodnotou rentability tržeb 5,40 %. V roce 2019 rentabilita tržeb ve společnosti stále rostla na 6,11 %, ale odvětvový průměr se skokově zvýšil na bezmála dvojnásobnou hodnotu 12 % proti roku 2018.



Graf č. 3: Srovnání ukazatelů rentability
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrný téměř totožný vývoj všech rentabilit v celém sledovaném období. Z počátku docházelo k růstu, který byl narušený v roce 2017 a došlo k jeho poklesu. Od roku 2018 však sledujeme stálý růst, který v roce 2019 dosáhl nejvyšších hodnot. U rentability tržeb nebyl propad v roce 2017 tak patrný a tato rentabilita dosáhla nejlepší hodnoty, kdy překonala hranici 6 %.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje riziko, které společnost nese při daném poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. Do analýzy zadluženosti řadíme ukazatele celkové zadluženosti, ale také koeficient samofinancování nebo úrokové krytí.

Tabulka č. 3: Ukazatele zadluženosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (v %)	19,10	16,15	12,02	12,31	16,94
Oborový průměr	38,15	34,62	35,75	49,15	46,12
Koeficient samofinancování (v %)	80,90	83,85	87,98	87,16	83,06
Oborový průměr	60,92	64,82	63,77	50,38	53,54
Úrokové krytí (ve dnech)	201,77	96,30	18,87	86,10	5 909,18

Celková zadluženost dosahuje ve sledovaném období nízkých hodnot. Zpočátku dosahovala nejvyšší hodnoty 19,10 % a postupně se snižovala. V posledním sledovaném období opět vzrostla o 4 % na 16,94 %. Riziko věřitelů je tak velmi nízké. Hospodaření společnosti tedy není závislé na věřitelích ani na bankovních institucích. Celková zadluženost je ovlivněna kapitálovou strukturou společnosti, kdy společnost upřednostňuje využívání vlastního kapitálu před cizím kapitálem. Využívání vlastního kapitálu však může být dražší než využití kapitálu cizího. Oborový průměr se pohybuje okolo 35–49 %. K oborovému průměru je nejbližší rok 2016, ale přesto je jeho hodnota dvojnásobně nižší než v odvětví.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti, jenž zobrazuje míru aktiv financovaných z prostředků akcionářů. Ve všech sledovaných obdobích dosahoval ukazatel více než 80 %, to znamená, že společnost je financována více než z 80 % vlastními zdroji. Při součtu celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl ukazatel nabývat hodnoty 1, což u vybrané společnosti platí ve všech sledovaných obdobích. Společnost WestRock převyšuje oborový průměr přibližně o 20 % a více. Společnosti v odvětví jsou financovány přibližně okolo 50–60 % z vlastních zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí informuje o skutečnosti, kolikrát zisk převyšuje úrokové platby. Ve vybraných obdobích panuje jistá rozkolísanost, která dosahuje nejvyšší hodnoty

v posledním sledovaném období. Na vysoké hodnoty mají vliv nízké nákladové úroky. Vysoké hodnoty úrokového krytí znamenají vysokou míru bonity a nízké finanční riziko. Společnost je tak schopna splácet své úroky.

3.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se využívají pro řízení aktiv a měří jejich efektivní využití ve společnosti. Odhalují jejich přebytek či nedostatek. Vybrané ukazatele aktivity budou dále porovnávány s oborovým průměrem.

Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	1,09	0,98	0,76	0,85	0,80
Oborový průměr	0,97	0,95	0,88	0,89	0,89
Obrat zásob	6,93	6,47	4,89	3,79	3,02
Oborový průměr	9,55	10,15	9,76	8,42	8,68
Doba obratu zásob (ve dnech)	51,94	55,65	73,67	94,95	119,10
Oborový průměr	37,68	35,46	36,90	42,76	41,49
Doba splatnosti pohledávek (ve dnech)	20,85	39,43	79,06	44,62	33,48
Oborový průměr	97,11	93,93	94,41	76,41	67,00
Doba splatnosti závazků (ve dnech)	49,42	47,40	41,25	37,61	61,04
Oborový průměr	85,70	86,39	89,44	192,21	180,64

Obrat celkových aktiv dosahuje pouze v první sledovaném období příznivé hodnoty nad doporučenou hodnotu 1. V rámci odvětví však ani ostatní společnosti nedosáhly doporučené hodnoty. V roce 2015 společnost WestRock dosahovala doporučené hodnoty 1 a zároveň vyšší hodnoty, než byl průměr odvětví. Celková aktiva se ve společnosti neustále zvyšovala, mezitím co tržby vykazovaly rozkolísaný charakter. Od roku 2017 docházelo v aktivech k investicím do nových strojů, kdy v roce 2017 byl pořízen nový tiskařský stroj, v roce 2018 proběhla investice do nové lepičky a v roce 2019 do nového obracecího stroje. Z výsledků je patrné, že společnosti trvá více jak jeden rok, než se celková aktiva promění na výnosy. Převážně klesající tendence ukazatele obecně

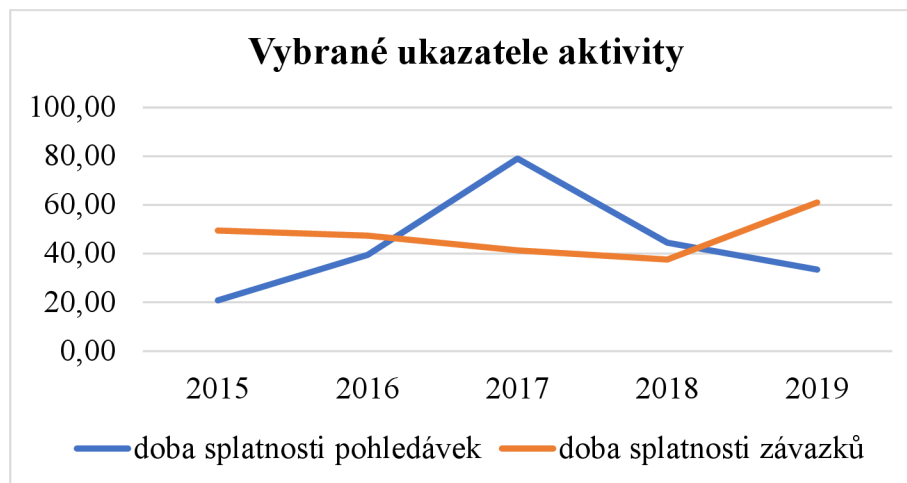
vypovídá o neefektivním využití aktiv ve společnosti, ale analyzovaná společnost dosahuje přibližně stejných hodnot jako celé odvětví.

Obrat zásob má klesající tendenci, společnost má tedy nelikvidní zásoby, které zdržují finance a nevytváří výnosy. V posledním sledovaném období je položka ze skladu přibližně třikrát odebrána a znovu naskladněna, naproti tomu v prvním sledovaném období byla položka ze skladu odebrána a znovu naskladněna zhruba šestkrát. Jedná se tak o pokles obratovosti zásob téměř o polovinu.

Z návaznosti na ukazatel doby obratu zásob, který se neustále zvyšuje, vyplývá, že společnost nemá správně nastavenou oblast zásob. Ve správné situaci by měla obratovost zásob růst a doba obratu zásob klesat. Doba obratu udává, jak dlouho jsou položky ve skladu drženy, než dojde k jejich prodeji nebo spotřebě. Ve vybraných obdobích pozorujeme zvyšující se tendenci doby obratu zásob, která se v posledním roce 2019 vyšplhala až na 119 dní. Je to více než dvojnásobná hodnota proti nejnižší době obratu zásob v roce 2015, kdy se zásoby obrátily za přibližně 52 dní. Doba obratu zásob je v prvních dvou sledovaných obdobích vyšší o 15 a 20 dní proti průměru v odvětví a další roky převyšuje průměr více než dvojnásobně. Doba obratu zásob nad 100 dní představuje pro společnost negativní vývoj.

Doba splatnosti pohledávek vykazuje rozkolísaný trend. Doba splatnosti pohledávek se navyšovala, až dosáhla nejvyšší hodnoty, kdy v roce 2017 vystoupala na 79 dní. Od roku 2017 pozorujeme klesání doby, v roce 2019 klesla doba splatnosti téměř na polovinu proti roku 2017, a to na 33 dní. Nejpříznivější doby splatnosti však bylo dosaženo v prvním sledovaném roce 2015, kdy společnost obdržela finance za přibližně 21 dní. Společnost WestRock však vykazuje mnohem kratší dobu splatnosti pohledávek v porovnání s ostatními firmami v odvětví.

Doba splatnosti závazků se pohybovala od 37 do 61 dní. Oborový průměr neustále rostl, nejvíce se zvýšil v posledních dvou sledovaných letech. Naproti tomu vybraná společnost vykazuje spíše rozkolísaný trend. V posledním roce 2019 doba splatnosti závazků významně vzrostla, nejvíce proti roku 2018, kdy vzrostla o téměř 24 dní.



Graf č. 4: Porovnání dob obratu pohledávek a závazků ve sledovaném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

Lepší srovnání obou dob splatností poskytuje graf č. 4, na kterém můžeme sledovat, že doba splatnosti pohledávek byla vyšší než doba splatnosti závazků v období 2017 a 2018. V letech 2015, 2016 a 2019 převyšovala doba splatnosti závazků dobu splatnosti pohledávek, což je z finančního hlediska výhodné, protože společnost využívala bezúročných dodavatelských úvěrů. V těchto letech se jednalo přibližně o jeden měsíc, kdy byla společnost v platební výhodě.

3.4.5 Zhodnocení finanční situace podniku

Z výše provedených analýz vyplývá, že společnost dosahuje dobrých výsledků a finančně se společnosti daří. Výsledek hospodaření před i po zdanění rostl. Největší nárůst lze pozorovat od roku 2017, což je dáno také růstem tržeb a snižováním provozních nákladů. Rostly také mzdové náklady, ale od roku 2018 výrazně pomaleji než tržby.

Likvidita ve všech sledovaných obdobích není ohrožena. Společnost je schopna platit své závazky pomocí oběžných prostředků. Všechny druhy likvidity se pohybovaly nad doporučenými hodnotami a od mírného poklesu v roce 2017 se opět zvyšují. Nejvíce se nad doporučenými hodnotami pohybuje okamžitá likvidita, jenž zahrnuje pouze peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech. Likvidita společnosti WestRock se také pohybuje vysoko nad oborovým průměrem. Společnost by přebytečnou likviditu mohla využít k dalším investicím.

Ukazatele rentability dosahovaly nejvyšších hodnot v posledním sledovaném roce 2019, přesto rentability obecně dosahují nižších hodnot vlivem nízké zadluženosti společnosti.

Z ukazatelů rentability nejvyšších hodnot dosahovala rentabilita tržeb (ROS) a ukazatel výnosnosti investovaného kapitálu (ROCE), přesto oborové průměry jsou přibližně dvojnásobně větší než u společnosti WestRock.

Zadluženost společnosti je velmi nízká, společnost nevyužívá žádné bankovní úvěry. Koeficient samofinancování se ve sledovaných obdobích pohybuje přes 80 %. Společnost je tedy schopna pokrýt své potřeby více jak z 80 % za pomoci vlastních zdrojů. Úrokové krytí dosáhlo nejvyšší hodnoty v roce 2019, společnost je tedy bez problémů schopna hradit své nákladové úroky. V porovnání s odvětvím si společnost vede v ukazatelích zadluženosti velmi dobře.

Ukazatele aktivity odhalily neefektivní využívání aktiv a snižující se obratovost zásob proti prvnímu sledovanému období téměř na polovinu. Nutno podotknout, že hodnoty se příliš neodchylují od odvětvového průměru. Doba obratu zásob se zvyšovala. Zásoby za poslední sledovaná období 2018 a 2019 neustále rostly, především se významně zvyšovala položka materiálu. Doby splatnosti závazků a pohledávek měly proměnlivý trend, ale v posledním sledovaném období pozorujeme, že společnost získá od svých odběratelů finanční prostředky za přibližně 33 dní a své závazky uhradí za 61 dní. Nejlepší splatnosti pohledávek dosahovala v prvním sledovaném roce 2015, kdy úhrada od odběratelů trvala 21 dní.

3.5 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí vybrané společnosti byly vybrány analýzy 7S, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

3.5.1 7S

McKinsey model 7S představuje analytický nástroj pro zmapování vnitřního prostředí společnosti. Model vychází ze 7 vzájemně provázaných faktorů, které mají vliv na to, aby implementovaná strategie byla úspěšná.

Strategie

Strategií podniku je zůstat stabilní v nákladové i personální oblasti a posilovat své postavení na trhu i v rámci Skupiny. Hlavním cílem je zařadit se mezi nejlepší společnosti v rámci Skupiny a poté umístění Skupiny mezi nejlepší v rámci trhu. Strategie mimo jiné

usiluje o budování korporátní kultury se zaměřením na společenskou zodpovědnost firmy nejen vůči akcionářům, investorům, ale také zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a životnímu prostředí.

Struktura

Ve vedení svitavského závodu stojí jednatel společnosti. Společnost WestRock Svitavy je součástí skupiny WestRock Company. Mateřskou společností je společnost WRK Luxemburg S.á.r.l. Společnost Westrock Packaging Systems Svitavy s. r. o. byla do nedávna mateřskou společností společnosti Westrock Packaging Systems Czech, s. r. o., avšak 20. února 2020 proběhla jejich fúze.

Systémy

Společnost využívá systém JDE, který slouží celému podniku od účtárny po sklad, a využívají ho i ostatní společnosti ve Skupině. Program není uživatelsky přátelský, nedisponuje téměř žádnou grafikou a jde především o systém kódů, na základě kterých se zaměstnanec v programu pohybuje. V průběhu ledna 2021 však došlo k útoku ransomware. Ransomware představuje vyděračský software, který zablokuje data a požaduje výkupné. Tento škodlivý program zaútočil na novější verzi systému JDE po celé Evropě. Stará verze, která zajišťovala například účtování faktur a spojení s bankou, nebyla napadnuta.

Pro návrhy produktů využívá společnost grafické programy jako PhotoShop či Adobe. Ve společnosti převažují počítače s operativním systémem Windows 10, ale pro grafické programy slouží počítače s operačním systémem iOS. Systémy jsou zabezpečeny, přístupy mají zaměstnanci povolené podle jejich potřeb a zaměření. Téměř žádný zaměstnanec nemá přístup ke všem datům. Společnost má také intranet, který poskytuje zaměstnancům informace zejména o chodu společnosti.

Styl

Ve společnosti převládá demokratický styl řízení, což je částečně dáno i americkou mateřskou společností a převzetím jejich zvyků. Ve společnosti panuje přátelská, uvolněná atmosféra. Porady probíhají pravidelně a každý ze zúčastněných má právo vyjádřit svůj názor a diskutovat o něm. Nápadny na zlepšení od zaměstnanců jsou žádoucí, a pokud se zrealizují, vedení společnosti je finančně ocení.

Spolupracovníci

Společnost zaměstnává nejen obyvatele města Svitavy, ale má také zaměstnance ze širokého okolí, kteří mnohdy dojíždějí až 60 km za prací do svitavského závodu. Pro zaměstnance jsou pořádány teambuildingy, dny otevřených dveří pro jejich rodinné příslušníky i širokou veřejnost. Zaměstnanci mají možnost čerpat příspěvky do Cafeterie, využívat stravenky, právního poradce společnosti a další benefity. Většina zaměstnanců zde pracuje od samého začátku závodu v roce 1994, a tak je zde vytvořena určitá loajalita a spjatost jejich kariérního života.

Schopnosti

Společnost zaměstnává převážně středoškolsky vzdělané zaměstnance. Vedení podporuje vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím školení a kurzů především na obsluhu techniky či jazykové dovednosti. U zaměstnanců je kladen důraz na bezchybnou a rychlou obsluhu tiskařských strojů, včetně znalostí z polygrafického průmyslu.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci znají strategii a vizi společnosti a je jim neustále připomínána na poradách a zaměstnaneckých nástěnkách ve společnosti či na intranetu. Sdílené hodnoty se dále upevňují na akcích pro zaměstnance jako jsou teambuildingy nebo dny pro zaměstnance a jejich rodiny.

3.5.2 PESTLE

PESTLE analýza zkoumá působení vnějšího okolí na společnost. Skládá se ze šesti faktorů.

Politické a legislativní faktory

Zákony, které musí společnost pravidelně sledovat, se týkají především daní a majetku. Proto má společnost v úctárně svého zaměstnance, který se zabývá pouze majetkem a podstupuje pravidelná školení. Zákony, kterými se společnost musí řídit, jsou především tyto: Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon 563/1991 Sb., o účetnictví a Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce.

Za vybrané období 2015–2019 se týká společnosti nařízení o ochraně osobních údajů General Data Protection Regulation (GDPR), jenž nabylo platnosti od 25. května 2018.

Legislativa spojená s výrobou zahrnuje především zákony zahrnující kvalitu papíru pro kontakt s potravinami a léčivy. Společnost nakupuje materiál, proto musí sledovat, zda vyhovuje legislativě. Materiály musí vyhovovat nařízením Evropského parlamentu a Rady č. 1935/2004 ze dne 27. října 2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami a nařízení Komise (ES) č. 2023/2006 ze dne 22. prosince 2006 o správné výrobní praxi pro materiály a předměty určené pro styk s potravinami. V České republice jde především o zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. K posouzení vhodnosti obalů sloužících pro kontakt s potravinami je přijata vyhláška MZ ČR č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami. Mimo tyto zákony vydaly Konfederace Evropského papírenského průmyslu a asociace Evropských výrobců lepenkových krabic několik průvodců a manuálů pro posuzování vhodnosti materiálů (Obaly na bázi papíru pro potraviny: Legislativa a normy, 2015). Společnost WestRock Svitavy všechny zmíněné zákony dodržuje a vytváří bezpečné výrobky. Očekává se, že legislativa se bude i nadále zpřísnovat a společnost bude muset nakupovaný materiál neustále kontrolovat, zda odpovídá aktuálním požadavkům. Dále společnost sleduje politické dění týkající se dotací, investičních pobídek a momentálně i možných náhrad souvisejících s pandemií koronaviru covid-19.

Ekonomické faktory

Mezi sledované ekonomické faktory řadíme inflaci, vývoj hrubého domácího produktu a nezaměstnanost.

Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny v čase. V roce 2015 dosahovala 0,3 % a jednalo se tak o nejnižší inflaci za sledovaná období. V roce 2017 dosahovala inflace 2,5 % a v roce 2019 se opět lehce zvýšila na 2,8 %. Zvyšovaly se ceny tabákových a alkoholických výrobků, pohonných hmot, z potravin vzrostly především ceny ovoce a zeleniny. K srpnu roku 2020 vzrostla inflace meziročně o 3,3 %. Zvyšovaly se ceny potravin, alkoholických nápojů, tabáku, ale i dopravy (Kurzy: Inflace, 2020).

V posledních letech Česká republika zaznamenávala růst ekonomiky, který zastavila pandemie koronaviru. V roce 2019 dosahovalo HDP 5 647,2 miliard Kč a jednalo se tak o nejvyšší HDP ve sledovaném období. Naopak nejnižší HDP bylo v prvním sledovaném roce 2015, jehož hodnota byla 4,477 miliard Kč. Hrubý domácí produkt je využíván pro srovnání výkonnosti ekonomiky. Zvyšující se HDP vyjadřuje růst poptávky po

produktech a tím větší produkci zboží a služeb na území České republiky. Ve druhém čtvrtletí roku 2020 česká ekonomika propadla nejhluběji ve své historii. HDP se snížilo o 11 % meziročně a čtvrtletně o 8,7 %. Zastavil se provoz domácích i zahraničních podniků, s tím spojený vývoz, a snížila se poptávka ze strany odběratelů v zahraničí. Klesaly také investice o necelých 5 %. Klesla také spotřeba domácností o více než 7 % (Kurzy: HDP, 2020).

V prosinci roku 2015 dosahovala nezaměstnanost 6,2 % a postupně se počet nezaměstnaných osob snižoval. V prosinci roku 2019 dosáhla nezaměstnanost v České republice 2,9 %, což je dvojnásobně méně proti roku 2015. Nezaměstnanost v květnu 2020 dosahovala 3,6 % a předpokládá se, že bude i nadále růst. Stát se snaží prosazovat pomoc zaměstnancům i firmám balíčky Antivirus A, B a C. Jednou z pomoci může být například odpuštění plateb odvodů na sociálním pojištění pro firmy, které dosahují určitých podmínek. Od 1. ledna 2021 došlo ke zvýšení minimální mzdy o 600 Kč na 15 200 Kč za měsíc (Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 30. listopadu 2020, 2020).

Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují společnost, můžeme zařadit vzdělanost, věkové složení obyvatelstva, velikost a dostupnost pracovní síly a další. Společnost má nedostatek pracovníků v oblasti výroby, především tiskařů, kteří mají vzdělání v polygrafickém průmyslu. Těch je ale nedostatek, proto společnost nelpí pouze na vzdělání v oboru, ale nabírá i pracovníky se zkušenostmi v příbuzných oborech či výrobních podnicích a mnohdy stačí pouze manuální zručnost. Takoví zaměstnanci pak prochází mnoha školeními a trvá jim déle, než dokáží samostatně a kvalitně odvádět svou práci. Zaměstnancům společnost nabízí řadu benefitů jako jsou bonusy z obratu, množství příplatků, odměny k životním a pracovním událostem a další. Volná pracovní místa jsou pravidelně inzerována v regionálních inzertních novinách a na internetových portálech s nabídkami zaměstnání. Počet nezaměstnaných v okrese Svitavy k 30. listopadu 2020 byl 1 892 osob, avšak i nadále je problém sehnat kvalitní zaměstnance (Kurzy: Nezaměstnanost, 2020).

Technologické faktory

Velmi rychlé tempo vývoje nových technologií má vliv na technologické a ekologické normy, rychlejší zastarávání majetku, a tudíž nutnost jeho obnovy. Pro výrobní podnik je

nutné držet krok s konkurencí, neustále zvyšovat kvalitu a přinášet zákazníkovi novinky. Proto společnost pravidelně investuje do obnovy svého stávajícího výrobního zařízení. V roce 2016 byl pořízen nový tiskařský stroj Heidelberg XL, který umí tisknout UV barvy. Společnost tak mohla rozšířit svou nabídku o novou tiskařskou techniku a díky novému stroji se zrychlil i samotný tisk. Dále proběhla investice do nové lepičky a do obrábecího stroje. Probíhají také investice do IT vybavení, včetně licencí grafických a návrhových programů.

Ekologické faktory

Společnost tiskne na certifikovaný lepenkový papír, který pochází ze stromů v Brazílii a USA. Papír si sama řeže a upravuje lakováním. Společnost se hlásí k udržitelnému lesnímu hospodářství – to znamená, že dbá na výsadbu nových stromů, komunikuje s lesníky a majiteli půdy a snaží se z vykáčeného stromu zpracovat maximum. Společnost vychází z myšlenky, že papír je „originální zelený obal“ vyrobený ze dřeva, a proto dbá na recyklaci těchto obalů, které poté opět využije při výrobě nových lepenek. V případě nakupovaných zdrojů dřeva se dodržují environmentální, sociální a právní normy.

3.5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá k analýze konkurenčního prostředí. Odhaluje příležitosti pro společnost, ale zároveň detekuje i možné hrozby.

Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Společnost WestRock Svitavy nemá ve svém okolí srovnatelně velký podnik, který by se zabýval stejným druhem výroby. V okolí Svitav se nachází drobné tiskárny soustředící se především na polygrafický tisk brožur a reklamních předmětů. Takové společnosti necílí na segment obalů pro potravinářský či zdravotnický průmysl.

V České republice je případný konkurent společnost Model Obaly, která vyrábí také obaly z lepenky a působí v Opavě, Nymburku, Moravských Budějovicích a Hostinném. Ve světovém měřítku jsou konkurenty pro společnost WestRock společnost GPI a společnost International Packaging.

Ohrozit společnost by tedy mohla pouze konkurence mateřské společnosti ve světovém měřítku, která by si chtěla založit svou dceřinou společnost v České republice nebo ovládnout celosvětový trh, stejně tak jako se o to snaží mateřská společnost WestRock.

Bariéry vstupu

Pro vstup do odvětví by se nová společnost potýkala s vysokými bariérami. Jednou z nich je nutnost vysokého vstupního kapitálu pro výstavbu výrobních hal. Dále velmi nákladné pořízení tiskařských strojů, jejichž pořizovací cena se pohybuje v desítkách až stovkách milionů korun. Velmi nákladné je také pořízení ostatních nezbytných strojů pro přípravu a dokončování, bez kterých by se společnost takovéto velikosti a zaměření neobešla a na trhu nemohla konkurovat. Z mého pohledu je tedy velmi nízká hrozba vstupu nových konkurentů na trh a pokud ano, jednalo by se o zahraniční společnost, která by v České republice vytvořila svůj nový závod. Proto by bylo vhodné sledovat své konkurenty především ve světě.

Vyjednávací síla dodavatelů

Stálými dodavateli lepenky jsou společnosti v rámci korporace, například WestRock Mahrt Mill/US, ale i některé společnosti mimo korporaci, například Stora, Billerud Korsnas, Metsa a další. Dodavatelé jsou vybíráni samotnou korporací, svitavský závod tudíž nemůže o svých dodavatelích sám rozhodovat.

Z České republiky společnost obchoduje se společností Kartonáž Kyjov, která dodává krabice a palety.

Náhradní díly pro výrobní stroje zajišťuje smluvený servis samotných výrobců strojů.

Dodavatele pro provozní činnosti si vybírá sama svitavská společnost a mateřská společnost do výběru nezasahuje.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v rámci korporace na vysoké úrovni. Společnost WestRock Svitavy prodává většinu svých výrobků napřímo zákazníkům a malá část výrobků se prodává jiným společnostem v rámci korporace. Jedná se o společnosti WestRock Packaging Systems Germany GmbH nebo WestRock France a Westrock Packaging Systém SAS. Výrobky ze sortimentu léčiv a drogerie jsou prodávány do společnosti WestRock Healthcare Packaging Ireland Ltd. Takové výrobky jsou zasílány přímo zákazníkům, avšak faktury obdrží některá ze společností, která je dále vyfakturuje zákazníkovi sama.

Hrozby substitutů

Obaly z lepenky mohou být substituovány jinými materiály, nejčastěji plasty. Avšak právě lepenka je šetrnější k životnímu prostředí, což vytváří určitou konkurenční výhodu. Stále rostoucí tlak ve společnosti na udržitelnost a ochranu životního prostředí nahrává společnosti WestRock. Ta se zavázala k udržitelnému lesnímu hospodářství a recyklaci. Proto se domnívám, že hrozba substitutů obalů z jiného materiálu než papíru je velmi nízká a zákazníci budou i nadále vyhledávat co nejvíce přírodních obalů, které po skončení svého účelu budou recyklovatelné, což papír a lepenka splňuje.

3.5.4 SWOT

Do strategické analýzy řadíme také SWOT analýzu, která pomáhá hodnotit současný stav podniku a formulovat jeho další vývoj.

Tabulka č. 5: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Slabé stránky	Silné stránky
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none">• Potřeba speciálně kvalifikovaných pracovníků• Vysoké výdaje na zaškolení pracovníků• Jednání závislé na mateřské společnosti• Investiční závislost na mateřské společnosti	<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční kapitál mateřské společnosti• Ekonomická stabilita• Dobré jméno společnosti WestRock• Silné vazby mezi společnostmi v rámci Skupiny• Kvalitní výrobky• Obnovitelný zdroj výrobního materiálu
	Hrozby	Příležitosti
Vnější	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků• Snížení lesních ploch – nedostatek výrobních surovin• Epidemie covid-19• Výkyv měnových kurzů	<ul style="list-style-type: none">• Vychování vlastních pracovníků• Vysoké bariéry vstupu do odvětví• Získání nových zákazníků• Zájem veřejnosti o ekologii

Vybraná společnost má silné stránky především ve své ekonomické stabilitě a kvalitě svých výrobků. Výrobky jsou vyráběny při dodržování výrobních standardů daných normami ISO 9001:2008 a při vysokém důrazu na bezpečnost práce. Zahraniční kapitál mateřské společnosti umožňuje společnosti investovat do nových moderních strojů. Na druhou stranu mateřská společnost rozhoduje o veškerých investicích a jedná za společnost jako celek, což může někdy znamenat zdlouhavé rozhodování a větší byrokracii. Společnost je však součástí silné značky WestRock, využívá její dobré jméno a silné dodavatelsko-odběratelské vazby mezi ostatními společnostmi v rámci Skupiny. S rostoucím důrazem na ekologii patří mezi silné stránky materiál, ze kterého společnost vyrábí své výrobky. Jedná se o papírové lepenky, tudíž je materiál získávaný ze dřeva a je dále recyklovatelný. S tím však souvisí hrozba zmenšení lesních ploch v důsledku rozrůstajících se měst nebo přeměny ploch na zemědělskou půdu.

Slabé stránky pocítuje společnost především v nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Nabírá proto zaměstnance, kteří nemají vzdělání v oboru. Takoví zaměstnanci musí projít řadou různých školení od obsluhy stroje, základních tiskařských technik až po práci s vysokozdvížným vozíkem a dalšími potřebnými technologiemi. Všechna školení jsou finančně nákladná a stává se, že zaměstnanec se společností krátce na to rozváže pracovní poměr. Do budoucna by mohla své pracovníky nabírat z řad studentů učilišť a dalších středních škol z okolí.

Kromě již zmíněných hrozeb přinesl rok 2020 také pandemii koronaviru covid-19, se kterým se svět neustále potýká. Společnost může začít pocítovat tuto pandemii nejen nedostatkem pracovníků, ale také změnou podmínek dovozu a vývozu či úplným zákazem pohybu zboží a osob. V současné době se zpříšňují i celní podmínky, zvyšují se poplatky za clo a celní řízení. Další hrozbou pro společnost, která obchoduje se zahraničím, mohou být také výkyvy měnových kurzů a tím vznik případných ztrát.

4 NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnuje samotnému návrhu implementace metody Balanced Scorecard do společnosti WestRock Svitavy na základě zjištěných poznatků z předchozích analýz. Nejprve jsou vytvořeny organizační předpoklady včetně časového harmonogramu implementace. Poté jsou pro jednotlivé perspektivy stanoveny strategické cíle, navrženy měřítka a jejich cílové hodnoty a strategické akce, na základě kterých lze dosáhnout vytyčených cílů. V závěru kapitoly jsou zhodnoceny přínosy a rizika spojená s implementací BSC.

4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Nejdříve je potřeba určit, na jaké úrovni se bude metoda BSC zavádět. Implementace bude probíhat ve společnosti WestRock Svitavy, tedy v celém svitavském závodě. Důležitou rolí bude zapojení managementu společnosti a všech zaměstnanců napříč odděleními. Úspěšná implementace bude záviset na zájmu a snaze managementu pochopit metodu BSC a vidět v ní přínos pro společnost.

Po sestavení a splnění předpokladů se může přistoupit k dalšímu kroku, kterým je sestavení implementačního týmu. V čele implementačního týmu je manažer projektu, který se podílí na sestavení celého týmu. Implementační tým je sestaven z vybraných zaměstnanců společnosti, jenž představují nositele změny. V implementačním týmu představuje jeden člen manažera projektu, který bude za celý projekt zodpovědný. Tito zaměstnanci musí být pečlivě seznámeni s celou metodikou BSC včetně proškolení, aby získali potřebné znalosti k úspěšnému dokončení projektu. Pro implementaci je důležité, aby s metodou BSC byli seznámeni i ostatní zaměstnanci společnosti, nejen členové implementačního týmu.

4.1.1 Časový harmonogram

Doba implementace je odlišná pro každou společnost. Literatura obecně uvádí časovou náročnost 4–6 měsíců (Horváth&Partner, 2002, s. 57). Pro zvolenou společnost byla stanovena doba celé implementace do společnosti na 28 týdnů, což představuje 6,5 měsíce včetně časové rezervy dvou týdnů pro případné zpoždění předchozích činností.

Tabulka č. 6: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Etapy projektu	Týden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Příprava projektu	X	X	X	X	X	X																						
Sestavení projektového týmu	X																											
Proškolení projektového týmu		X	X																									
Strategická analýza				X																								
Diskuze se zúčastněnými					X																							
Tvorba časového harmonogramu						X																						
Objasnění strategie							X	X	X	X																		
Vymezení strategie společnosti							X																					
Vymezení strategických cílů							X	X																				
Výběr ukazatelů								X																				
Diskuze se zúčastněnými									X																			
Tvorba BSC										X	X	X	X	X	X	X	X											
Upřesnění strategických cílů										X	X																	
Volba měřítek											X	X																
Tvorba hodnot												X	X															
Definování strategických akcí													X	X														
Sladění cílů a strategických akcí														X	X													
Diskuze se zúčastněnými															X													
Implementace BSC																		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Začlenění BSC do společnosti																		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Seznámení zaměstnanců s BSC																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Zabezpečení plynulosti nasazení																				X	X	X	X	X	X	X	X	
Zpětná vazba																						X	X					
Časová rezerva																											X	X

Harmonogram je rozdělen do pěti částí. První část představuje příprava projektu trvající 6 týdnů. Příprava projektu zahrnuje sestavení projektového týmu a jeho proškolení externí společností o metodě BSC. Dále je zahrnuta strategická analýza pro zjištění situace společnosti, diskuze se zúčastněnými a tvorba časového harmonogramu.

Druhou částí trvající 4 týdny je objasnění strategie analyzované společnosti. Tato část zahrnuje vymezení samotné strategie a její cíle včetně výběru vhodných ukazatelů, jež napomohou k zpracování modelu. Je důležité správně určit strategii společnosti, neboť BSC se zaměřuje na převedení strategie do reálné podoby prostřednictvím konkrétních cílů. Proto by i špatně určená strategie mohla být perfektně realizována (Horváth & Partners, 2002, s. 59).

Třetí částí představuje samotnou tvorbu modelu BSC, která bude probíhat 8 týdnů. Během této doby je důležité opět si upřesnit strategické cíle, vytvořit měřítka a stanovit jejich cílové hodnoty, definovat a odsouhlasit strategické akce a sladit je se strategickými cíli. Tyto činnosti představují jádro implementace. V závěru této části je zahrnuta diskuze všech zúčastněných členů týmu, jež má za úkol připravit komunikaci BSC do celé

společnosti a vytvořit systém reportingu. Teprve potom představuje BSC koncepci řízení (Horváth & Partners, 2002, s. 61).

Čtvrtá fáze je zaměřena na implementaci BSC do společnosti. Tato fáze potrvá 8 týdnů. Nejprve dojde k samotnému začlenění, následuje seznámení všech zaměstnanců s metodou BSC. Dále je potřeba zabezpečit plynulé nasazení metody BSC do dalších činností společnosti v budoucnosti a také zpětnou vazbu.

Pro celou implementaci je stanovena časová rezerva trvající 2 týdny. Je také důležitá neustálá diskuze všech zainteresovaných osob.

4.1.2 Rozpočet projektu

Pro každou společnost realizující změnu je důležité, kolik celá změna bude stát, tedy jaký je rozpočet. Pro implementaci BSC do společnosti je nejvíce nákladné proškolení zaměstnanců a náklady s tím spojené. Proškolení projektového týmu je důležité pro pochopení celého projektu. Pro porovnání byly vybrány tři společnosti, které nabízejí kurzy BSC:

- FBE Praha
- Controller Institut s. r. o.
- Profi Training

Tabulka č. 7: Porovnání vybraných společností
(Zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	Cena kurzu bez DPH	Cena kurzu s DPH
FBE Praha	11 000 Kč	13 310 Kč
Profi Training	Cena na míru	Cena na míru
Controller Institut s. r. o.	12 100 Kč	14 641 Kč

Porovnání vybraných společností nabízejících školení BSC je komplikováno situací spojenou s covid-19. Oslovená společnost Profi Training nabízí školení BSC pouze formou zakázky na míru dané společnosti a cena se odvíjí od termínu rezervace, počtu účastníků a dalších detailů. Otevřený kurz tedy není možný a analyzovaná společnost by se musela zavázat ke školení u společnosti Profi Training. Společnost Controller Institut s. r. o. nabízí jednodenní kurz v Praze za cenu 14 641 Kč včetně DPH. Třetí možností je

školení od společnosti FBE Praha, které stojí 13 310 Kč včetně DPH. Z tohoto důvodu považují pro společnost WestRock Svitavy za nejvhodnější volbu kurz u společnosti FBE Praha, jež se zaměřuje přímo na praktické využití BSC, ale zároveň účastníky seznámí i s prvky BSC a jejich přínosem. Školení probíhá dva dny v Praze za předpokladu, že to současná situace spojená s covid-19 dovolí. V případě nemožnosti konání školení v Praze by bylo vhodné přejít na online školení. Cena kurzu pro pětičlenný implementační tým je 66 550 Kč včetně DPH.

4.1.3 Strategie společnosti

Balanced Scorecard neslouží k tvorbě nové strategie, ale uskutečňuje stávající strategii. Ve společnosti jsou strategická rozhodnutí v rukou mateřské společnosti. Jedná se tedy o strategické řízení top-down neboli od vrchu dolů. Jednatel společnosti by měl s mateřskou společností konzultovat strategické cíle, kterých má být dosaženo.

Strategické cíle společnosti WestRock Svitavy jsou zaměřeny na posilování svého postavení na trhu i v rámci Skupiny. Dále na budování korporátní kultury zaměřené na společenskou zodpovědnost vůči akcionářům, investorům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a životnímu prostředí. Firemní strategie klade také důraz na bezpečnost práce, ekologickou výrobu a kvalitu, se kterou jsou spojeny investice do výrobních strojů. Tyto cíle jsou dále rozpracovány ve čtyřech perspektivách:

- 1) finanční,
- 2) zákaznické,
- 3) interní procesy,
- 4) učení se a růstu.

4.2 Tvorba BSC

Předchozí kapitola stanovila organizační předpoklady potřebné pro implementaci BSC. Tvorba modelu BSC bude probíhat ve čtyřech perspektivách – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Důležitým krokem je stanovení strategických cílů a navržení měřítek včetně cílových hodnot, kterých má být dosaženo. Dále budou navrženy strategické akce, jejichž pomocí bude cíle dosaženo.

4.2.1 Vymezení strategických cílů

Nejprve je důležité vymezit konkrétní strategické cíle, jenž budou vycházet ze strategie společnosti. Bez vymezení konkrétních cílů by implementace projektu neměla smysl. Při vytváření těchto cílů je podstatné brát v úvahu také faktory působící na společnost. V následujících kapitolách budou představeny konkrétní strategické cíle analyzované společnosti WestRock Svitavy rozdělené na čtyři výše zmíněné perspektivy. Každá perspektiva bude obsahovat 3–4 strategické cíle, které vytvoří celopodnikovou strategii společnosti WestRock Svitavy.

4.2.2 Vymezení strategických cílů finanční perspektivy

Z finanční analýzy v kapitole 3.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů vyplynuly v návaznosti na strategii a cíle podniku tři cíle pro finanční perspektivu: růst tržeb, růst rentability a snížení doby obratu zásob.

Tabulka č. 8: Strategické cíle finanční perspektivy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst tržeb	Zvýšit růst tržeb je možné získáním nových zákazníků či upravením odběratelských podmínek stávajícím zákazníkům.
Růst rentability	Z provedené finanční analýzy je patrné, že společnost není dostatečně rentabilní.
Snížení doby obratu zásob	Společnost by měla usilovat o snížení doby obratu zásob, protože v posledním sledovaném období dosahuje nejvyšší doby obratu zásob a zároveň překročila více než dvojnásobně oborový průměr.

Finanční analýza společnosti WestRock Svitavy odhalila rostoucí tendenci tržeb, nicméně je důležité si tento trend udržet a nadále tržby zvyšovat. Jednou z možností je získat nové zákazníky či upravit odběratelské podmínky stávajícím zákazníkům. Dalším cílem je růst rentability, jelikož finanční analýza zaznamenala, že společnost WestRock nedosahuje ani oborových průměrů. Cíl snížení doby obratu zásob by snížil i náklady na skladování položek. Ukazatel obratovosti zásob také odhalil, že společnost drží příliš finančních

prostředků v zásobách, které mohly vytvářet výnosy. V posledním sledovaném roce výrazně vzrostla doba obratu zásob a v celém sledovaném období se drží vysoko nad oborovým průměrem.

4.2.3 Vymezení strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle zákaznické perspektivy jsou spjaty s cíli finanční perspektivy a jejich úspěch je na sobě vzájemně závislý. Do strategických cílů v zákaznické perspektivě řadíme: udržení současných zákazníků, získávání nových zákazníků, zvyšování tržního podílu.

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

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Udržení současných zákazníků	Společnost se snaží udržet stávající zákazníky za pomoci oboustranně výhodných odběratelsko-dodavatelských dohod a stále zvyšující se kvalitou výrobků.
Získání nových zákazníků	Společnost má stále možnost získávat nové zákazníky především z odvětví Food & Beverage, které se vyznačuje velkým množstvím výrobků.
Zvyšování tržního podílu	Mateřská společnost má zájem na zvyšování tržního podílu a získání monopolního postavení na světovém trhu.

Společnost má stálé zákazníky, kteří jsou společnosti věrní už několik let. Jde především o velké společnosti ze segmentů Food & Beverage či Health Care. S těmito zákazníky má analyzovaná společnost vybudované silné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Probíhají pravidelné návštěvy zákazníků ve svitavském závodě, při kterých se řeší další obchodní kontrakty, seznamují se s novinkami ve výrobě, schvalují se budoucí výrobky a utvrzují se dobré vztahy. V těchto segmentech by společnost nadále mohla získávat i nové zákazníky, které například v minulosti ztratila. Jedná se například o společnost

Coca Cola, pro kterou v minulosti svitavský závod tiskl obaly. Stálí zákazníci mohou požádat o skonto v určitém termínu. Zákazníky si společnost udržuje obecně běžnými, ale důležitými věcmi, jako je dodržení termínů dodání, splnění požadavků na kvalitu, která neustále roste, návrh designu, komunikace se zákazníkem, ale také cena a balení.

Společnost WestRock získala nového zákazníka z Francie, který nyní odebírá většinový objem výroby. Nové zákazníky společnost získává na základě tendru, kde o ně soutěží. Jsou vypsány určitá kritéria a požadavky, podle kterých se vstupuje do soutěže a soutěží se o ceně. Mimo to společnost získává nové zákazníky investicí do nových technologických postupů, například do UV tisku. Zákazníky zajímá především doba dodání, technologický postup a cena. Získáváním nových zákazníků by se tak plnil strategický cíl společnosti neustále zvyšovat tržní podíl, až společnost dosáhne monopolního postavení.

4.2.4 Vymezení strategických cílů perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů určuje výstupy a výkony procesů, které jsou zapotřebí pro dosažení zákaznických a finančních cílů. Do strategických cílů v perspektivě interních procesů řadíme: zvýšení efektivity výroby, snížení počtu reklamací, využití nových technologií a zvýšení produktivity.

Tabulka č. 10: Strategické cíle perspektivy interních procesů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvýšení efektivity výroby – rychlost a kvalita tisku	Zvýšení efektivity výroby za pomoci správného nastavení strojů a naplnění jejich kapacit pomocí plánování zakázek.
Snížení počtu reklamací	Snížit na minimum počet reklamací od zákazníků.
Využití nových technologií	Neustále sledovat aktuální trendy v oblasti polygrafického tisku.
Zvýšení produktivity	Zaměstnanci jsou školeni a motivováni k zvyšování produktivity.

Společnost sleduje efektivnost výroby, především rychlost a kvalitu tisku. Společnost WestRock si zakládá na kvalitních výrobcích, při kterých jsou dodržovány všechny normy s vysokým důrazem na bezpečnost práce. Efektivnost výroby je dána nastavením strojů, jejich obsluhou a plánováním zakázek tak, aby nedocházelo ke zbytečným prostojům. To vše má na starost plánovací oddělení ve spolupráci s vedoucím výroby, popřípadě s mistry.

Strategickým cílem perspektivy interních procesů je i snižování počtu reklamací. Nejčastějšími důvody reklamace jsou špatné odstíny barev, rozpitá grafika či špatné rozměry. V tomto odvětví hraje významnou roli i odchylka o pár milimetrů. Taková zakázka se musí celá znovu manuálně probrat a zkontrolovat, což je časově i personálně náročné, protože zaměstnanci místo kompletace výrobků zjišťují důvody reklamace. Pokud je rozhodnuto, že archy opravdu nejsou správně vytištěny, následuje jejich skartace a probíhá nová výroba. Z toho plynou další finanční náklady.

S výše uvedenými cíli souvisí také nové technologie. Společnost by se měla neustále zaměřovat na získávání nových technologických postupů a certifikací. S dobrou technologií se dokáže významně zvýšit efektivnost a sníží se chybovost v zakázkách. Nové technologie také snižují provozní náklady a mohou zvýšit rychlost výroby, což povede k vyšším ziskům. Každý rok se společnost snaží investovat do obnovy strojů, získává tak konkurenční výhodu a plní svoje cíle v oblasti ekologie a odpovědnosti vůči životnímu prostředí.

Produktivita hraje důležitou roli při celé výrobě a je potřeba, aby se neustále zvyšovala. S produktivitou jsou zavedeny finanční odměny z ročního obrátu společnosti. Produktivita práce souvisí s dělbou práce na jednotlivé úseky výroby i mimo toto oddělení. Zaměstnanci z výroby jsou pravidelně školeni na obsluhu jednotlivých strojů, aby docházelo k neustálému zvyšování produktivity.

4.2.5 Vymezení strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro zrealizování strategie za pomoci všech tří předchozích perspektiv. Do strategických cílů v perspektivě učení se a růstu řadíme: větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, získávání nových zaměstnanců, udržení stávajících

zaměstnanců. Všechny cíle jsou zaměřeny na zaměstnance, neboť právě zaměstnanci jsou nejdůležitější složkou celé společnosti a jsou klíčem k naplňování cílů ostatních perspektiv.

Tabulka č. 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	Návrhy na zlepšení či zjednodušení procesů ve společnosti.
Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci	Zlepšení komunikace ve výrobě, především mezi oddělením plánování a samotnou výrobou.
Získávání nových zaměstnanců	Získat nové zaměstnance především se vzděláním v oboru nebo praxí.
Udržení stávajících zaměstnanců	U zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni a správně motivováni, je riziko odchodu velké.

Zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory v anonymních dotaznících a schránkách, které jsou k dispozici ve společnosti. Podílí se i na zlepšovacích návrzích pro výrobu, za což jsou finančně odměněni, pokud je jejich návrh vybrán a zrealizován. Je důležité i nadále motivovat zaměstnance k tomu, aby se podíleli na rozvoji společnosti nejen v oblasti výroby. Nápady na zjednodušení nebo zlepšení fungování procesů by měli mít zajisté také zaměstnanci z jiných oddělení a pro společnost by mohlo být přínosné, kdyby jejich poznatky vyslechla.

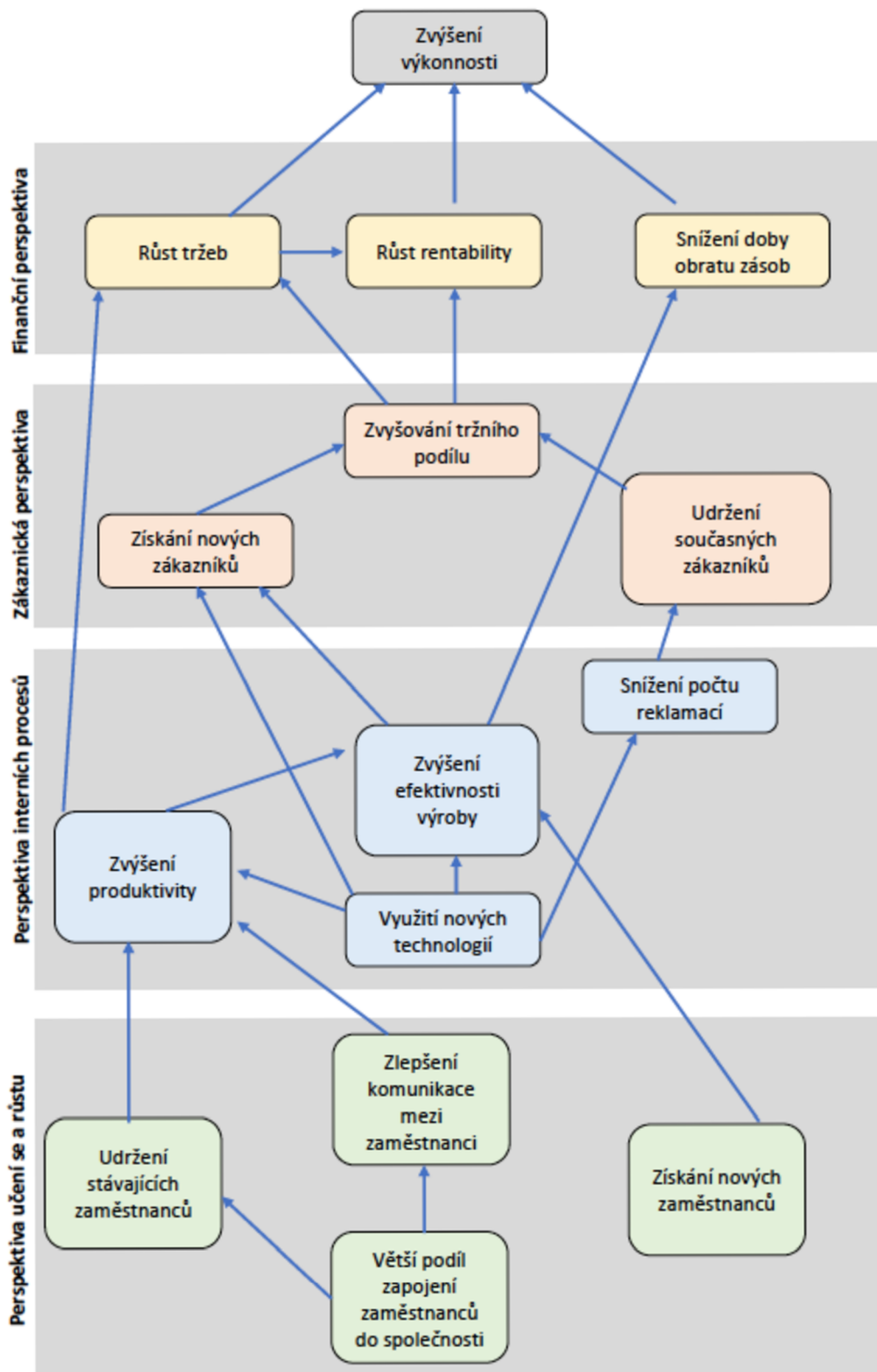
Ve společnosti čas od času dochází k informačním šumům a nepochopení se mezi zaměstnanci, a to především ve výrobě. Dochází k nedorozuměním při změně plánů zakázek mezi plánovači a mistry nebo při předání informací mezi mistry a tiskaři. Zakázky jsou potom natištěné v jiném množství nebo pořadí, někdy se stroje musí zastavovat úplně a znovu restartovat. Takové řešení je velmi neefektivní a pro stroj nevhodné. Proto je zapotřebí zlepšit tuto komunikaci a je v zájmu obou stran neustále plány sledovat a včas aktualizovat. Oddělení by mezi sebou měly být neustále v kontaktu a mít přehled, co se ve výrobě právě vyrábí.

Dalším strategickým cílem je získat nové zaměstnance. Při stále narůstajících objemech výroby a třísměnném provozu je potřeba získat nové zaměstnance do výroby, kteří by obsluhovali tiskařské stroje. Společnost nejvíce oceňuje uchazeče, kteří mají zkušenosti s prací ve výrobě nebo jsou vyučeni v polygrafickém oboru. O zaměstnání se uchází čím dál méně potenciálních zaměstnanců, kteří absolvují tento nebo alespoň podobný obor. To pro společnost znamená vysoké náklady na zaškolení zaměstnance z jiného oboru. Pokud tento zaměstnanec rozváže během nebo těsně po skončení zkušební doby pracovní poměr, znamená to pro společnost značnou ztrátu času i financí.

S předchozím cílem souvisí i další cíl udržení stávajících zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je výrazná především ve výrobě, kde jsou také největší finanční náklady na zaškolení. Tyto zaměstnance by si měla společnost primárně udržet, protože jsou to právě oni, kteří tvoří výrobek, ze kterého společnost generuje zisk. Společnost si cení zaměstnanců, kteří znají chod společnosti a mají praxi ve výrobě. Pokud společnost opustí takovýto zaměstnanec, je to velká ztráta. Vyškolení nového zaměstnance totiž trvá několik měsíců a získání praxe v tomto oboru několik let. Proto je nutné stávající zaměstnance neustále motivovat, zjišťovat jejich spokojenost a udržet si jejich přízeň. Je potřeba brát v potaz i růst mzdy, která je mnohdy hlavním rozhodujícím faktorem, zda si bude zaměstnanec hledat práci jinde.

4.2.6 Strategická mapa

Dalším krokem při tvorbě BSC je vytvoření strategické mapy. V předchozích kapitolách bylo představeno čtrnáct cílů. Pro lepší pochopení vazeb mezi jednotlivými strategickými cíli perspektiv je vytvořena strategická mapa, která znázorňuje vazby za pomoci příčin a následků. Úspěšné řízení společnosti je postaveno na pochopení souvislostí mezi cíli (Horváth & Partners, 2002, s. 36).



Obrázek č. 7: Strategická mapa
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.7 Určení strategických měřítek a hodnot

Cílem této kapitoly je určit klíčová měřítka a jejich hodnoty, kterých by společnost měla dosáhnout pro splnění jednotlivých cílů v perspektivách BSC. Výsledné hodnoty se stanoví na základě trendu ze sledovaného období s predikcí dvou let. Měřítka by měla být navržena s ohledem na realizaci měření a jejich počet by měl být v doporučeném rozmezí tří až čtyř měřítek na perspektivu. Při návrhu se přihlíží k minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Měřítka a hodnoty finanční perspektivy

Do strategických cílů finanční perspektivy patří růst tržeb, růst rentability a snížení doby obratu zásob. K strategickým cílům jsou přiřazena měřítka, následují skutečné hodnoty za poslední dvě sledovaná období a plánované hodnoty na následující dvě časová období. Účetním obdobím ve společnosti je hospodářský rok končící k 30. září.

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

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
Růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tisících Kč)	976 824	1 024 342	1 075 500	1 129 300
Růst rentability	ROA (v %)	3,47	3,93	4,45	5
	ROE (v %)	3,98	4,73	5,62	6,68
Snížení doby obratu zásob	Výpočet doby obratu zásob (ve dnech)	94,95	119,10	94	80

Prvním strategickým cílem je růst tržeb. Protože hlavní činností společnosti je výroba a prodej obalů z lepenky, měřítkem jsou zvoleny tržby z prodeje výrobků a služeb. Pro společnost je důležité sledovat vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb, neboť to vypovídá o jejich obchodních aktivitách. Tržby z prodeje výrobků a služeb ve sledovaném období rostly a nadále se předpokládá, že porostou. Odhad společnosti vychází především z upevnění svého postavení v rámci korporátu a současné ekonomické situace, která představuje pozitivní impulz k jejímu dalšímu růstu. Plánovaná hodnota se odvíjí od procentuální změny dvou posledních období.

Druhým cílem je růst rentability. Byly vybrány ukazatele rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Sledované ukazatele ROA i ROE rostly. Rentabilita aktiv se blížila ke 4 %. Rentabilita vlastního kapitálu v posledním sledovaném roce mírně rostla a na jednu korunu vloženého kapitálu připadlo 4,73 % zisku. Společnost nedosahovala v žádném roce oborového průměru. Ukazatele by měly mít rostoucí tendenci, proto byly jako cílové hodnoty zvoleny pro rok 2020 u rentability aktiv 4,45 % a v roce 2021 5 %. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2019 hodnoty 4,73 %, proto byla stanovena hodnota 5,62 % pro rok 2020 a pro rok 2021 byla stanovena hodnota 6,68 %. Plánované hodnoty vychází z předchozího vývoje a z návaznosti na budoucí růst tržeb a zvyšování výsledku hospodaření.

Třetím strategickým cílem je snížení doby obratu zásob, který se zjišťuje na základě ukazatele doby obratu zásob. Ukazatel nabýval v sledovaných letech vysokých hodnot, které v posledním roce 2019 téměř trojnásobně přesahovaly oborový průměr. Společnost by chtěla snížit dobu obratu zásob alespoň na 94 dní, jak tomu bylo v roce 2018, a do dalšího roku opět dobu obratu zásob snižovat.

Měřítko a hodnoty zákaznické perspektivy

Strategické cíle v zákaznické perspektivě se zaměřují na získání nových zákazníků, zvyšování tržního podílu a udržení současných zákazníků. K jednotlivým cílům jsou přiřazena měřítko, zjištěny skutečné hodnoty za poslední dvě sledovaná období a následně jsou určeny plánované hodnoty.

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

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
Získání nových zákazníků	Počet příchozích zákazníků	Neměřeno	Neměřeno	>2	>2
Zvyšování tržního podílu	Tržní podíl (v %)	41	43	45	47
Udržení současných zákazníků	Věrnost zákazníků (v %)	90	93	>93	>95

Jako strategický cíl bylo zvoleno získávání nových zákazníků. Pokud chce společnost nadále růst, zvyšovat své tržby a získávat dominantní postavení na trhu, je nezbytné získávat nové zákazníky. Společnost vyrábí obaly převážně pro potravinářský, zdravotní a kosmetický průmysl. S jejich výrobky se veřejnost setkává každý den. Známymi zákazníky jsou například Redbull, Heineken či Johnson & Johnson. Zákazníci, ale i jejich nové zakázky, jsou získáváni v tendrech, do kterých se společnost WestRock musí přihlásit a zveřejnit svou nabídku, která se pak dále může upravovat, a soutěží s ostatními výrobními společnostmi o ceně. Dříve společnost WestRock Svitavy fakturovala své výrobky mateřské společnosti, která dále obchodovala s konečnými zákazníky. Z tohoto důvodu neměl WestRock Svitavy zavedeno měřítko počtu nově příchozích zákazníků. Obecně ale docházelo k rozšiřování portfolií výrobků pro většinu stávajících zákazníků, především pro Redbull. Nyní však společnost plánuje fakturovat své služby přímo svým zákazníkům, proto by bylo vhodné detailněji sledovat, kolik nových zákazníků společnost získá. Vliv mateřské společnosti je v získávání nových zákazníků opět velmi vysoký, proto byly cílové hodnoty stanoveny na minimální hranici alespoň dvou nově příchozích zákazníků v obou plánovaných obdobích. Nový zákazník s sebou přináší celé

portfolio nových výrobků, proto není příliš reálné získávat velké počty nových zákazníků každý rok a současně zajistit vyráběný objem výrobků pro stávající zákazníky.

Strategický cíl zvyšování tržního podílu souvisí s ostatními strategickými cíli. Pokud společnost získá nové zákazníky, získá i větší podíl na trhu a dosáhne tak větší poptávky po svých produktech, což povede k růstu tržeb. Získat dominantní postavení na celosvětovém trhu je zároveň hlavním cílem mateřské společnosti. Společnost WestRock soupeří na světovém trhu se společností International Paper, která taktéž sídlí v USA a dceřině společnosti má po celém světě. V České republice se však její dceřiná společnost nenachází. Společnosti si jsou velmi podobné nejen nabídkou, ale i firemní kulturou a budoucími vizemi.

Dalším cílem v zákaznické perspektivě je udržení současných zákazníků. Svitavské společnosti se daří udržet si své zákazníky, o čemž vypovídá fakt, že stálými zákazníky je více jak 90 % z nich. Tyto stálé zákazníky si společnost drží i několik let a odchod takového zákazníka by představoval pro společnost velkou ztrátu. Nejčastěji dochází k obměně portfolia služeb, ale zákazníci zůstávají převážně stejní. Věrnost svých zákazníků si společnost zajišťuje dohodnutými platebními podmínkami, poskytováním skonta, jenž má zákazník sjednané ve smlouvě, vysokou kvalitou odrážející důslednost při tisku. Přínosem je také dobré jméno společnosti, jenž si zákazníci spojují s kvalitou. Společnost věří, že si zachová minimálně stejnou věrnost svých zákazníků a do budoucna ji ještě zvýší. Zákazníkům se snaží ve všech ohledech vycházet vstříc, vylepšovat své technologie, kvalitu a poskytovat lepší dodavatelské podmínky.

Měřítko a hodnoty perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou stanoveny strategické cíle týkající se především procesů spjatých s výrobou, protože vybraná společnost má převážně výrobní charakter. Jedná se o cíle zvyšování produktivity, zvýšení efektivnosti výroby, snižování reklamací, využívání nových technologií a snížení počtu reklamací. Pro každý cíl je stanoveno více měřítek, které vybraná společnost sleduje.

Tabulka č. 14: Měřítko perspektivy interních procesů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
Zvýšení produktivity	Mzdová produktivita (tržby/mzdové náklady) (v Kč)	9,37	9,31	9,5	9,8
	Přidaná hodnota na zaměstnance (v tisících Kč)	564	815	920	980
	Osobní náklady na přidané hodnotě (v %)	101	72	60	55
	Počet úrazů za rok	2	1	0	0
Zvýšení efektivity výroby	Doba průchodu zakázky výrobou (ve dnech)	11	10	9	9
	Průměrná doba vyřízení objednávky (ve dnech)	30	21	18	15
Využití nových technologií	Požizovací hodnota investic (v mil. Kč)	33	2,6	>3	>10

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
Snížení reklamací	Hodnota reklamací (v Kč)	321 300	1 385 100	390 000	270 000
	Počet reklamací	71	83	75	50
	Skartace na náklady společnosti (v tisících Kč)	Nerozlišovaly se náklady	2 169	1 880	1 200

Produktivita zaměstnanců může být určena pomocí mzdové produktivity. Ta udává, kolik korun tržeb připadne na jednu korunu mzdových nákladů. Žádoucí je rostoucí trend, což však dvě poslední období nevykazují a hodnoty jsou téměř stejné. V roce 2018 byla mzdová produktivita 9,37 Kč, tedy na 1 Kč mzdových nákladů připadlo 9,37 Kč tržeb. V roce 2019 klesla mzdová produktivita a na 1 Kč mzdových nákladů připadlo 9,31 Kč tržeb. Plánované hodnoty budou tedy stanoveny pro rok 2020 na 9,5 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů a pro rok 2021 na 9,8 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů.

Přidaná hodnota na zaměstnance za rok 2018 činí 564 tisíc Kč. V roce 2019 se přidaná hodnota zvýšila na 815 tisíc Kč na jednoho zaměstnance. Cílová hodnota je nastavena na 920 tisíc Kč v prvním roce a na 980 tisíc Kč v následujícím roce 2021.

Měřítko osobní náklady na přidané hodnotě představuje hodnotu vypočítanou vydělením osobních nákladů přidanou hodnotou. Ukazuje, jak velká část z přidané hodnoty připadá na náklady na zaměstnance. Osobní náklady na přidané hodnotě v roce 2018 tvořily 101 % a v roce 2019 dosahovaly 72 %. Žádoucí jsou nižší hodnoty, proto jsou cílové hodnoty nastaveny na 60 % a 55 %.

Ke zvýšení produktivity zaměstnanců přispívá také jejich zdraví, proto je třeba sledovat i počet úrazů na pracovišti. Bezpečná práce je ve společnosti hlavní prioritou. Zaměstnanci ve výrobě jsou vybaveni ochrannými pomůckami jako jsou brýle, pracovní obuv nebo rukavice. Na dodržování nošení ochranných pomůcek dohlíží bezpečnostní

tým. V případě nenošení těchto pomůcek je zaměstnanec napomenut a může následovat finanční postih. Na základě těchto opatření došlo v minulosti k minimálnímu počtu úrazů. Nejčastějšími úrazy je pořezání se papírem nebo pohmožděniny končetin v důsledku neopatrné manipulace. Cílem je však dosahovat stoprocentní bezpečnosti bez úrazů.

Doba průchodu zakázky je počítána od přijetí objednávky a zahájení výroby do jejího ukončení ve výrobě. Některé zakázky zahrnují kromě tisku i dokončovací práce jako je kompletace a lepení. Průměrná doba průchodu zakázky je tedy 10 dní. Budoucí snížení této doby je možné ovlivnit zejména zrychlením tisku výrobku a novými technologiemi v oblasti dokončování, které budou více zautomatizované. V blízké době však nedojde k plné automatizaci dokončovacích prací. Současně musí být zachována i odpovídající kvalita a nesmí docházet k větší chybovosti zaměstnanců, proto je cílová hodnota nastavena pouze o jeden den nižší, a to na 9 dní. Průměrná doba vyřízení objednávky se nyní pohybuje okolo 2–3 týdnů. Existují také případy, kdy zákazník zadá do výroby velký objem, který následně postupně odebírá během daného časového úseku. Někteří zákazníci požadují expresní objednávky, které je nutné odeslat do týdne, a v takovém případě se zařazují přednostně do všech plánů výroby. Cílem společnosti je odbavovat zakázky co nejrychleji a tím snížit zaplnění skladovacích prostor a snížit náklady na manipulaci. Reálná hodnota stanovená pro budoucí roky je okolo 18 dní v následujícím roce a 15 dní v dalším roce 2021.

Cílem interních procesů je také investovat do nových technologií, které zajistí společnosti úspory ve výrobních nákladech a zvýší náskok před konkurencí. Pro výrobu jsou nové technologie klíčové, protože přispívají k zefektivnění celé výroby. V roce 2018 byla pořízena nová lepička za 33 000 000 Kč a v roce 2019 společnost investovala do obracecího stroje za 2 600 000 Kč. WestRock Svitavy je investičně závislý na své mateřské společnosti, proto je těžké určit předem plánovanou hodnotu budoucích investic do nových technologií. Nicméně společnost počítá s minimální investicí 3 000 000 Kč pro rok 2020 a větší investicí v roce 2021, která by měla zajistit obměnu dalších strojů pro kompletaci výrobků. Pro představu investice spojená se zavedením nového tiskového stroje v roce 2017 byla v rozsahu 240 milionů korun. Takového investice tedy není možné provádět každý rok a plánují se v horizontu deseti let.

Dalším cílem je snížení reklamací. Společnost si zakládá na vysoké kvalitě a přesnosti. Odchýlení se o několik milimetrů představuje pro zákazníka velký problém. Sledují se také správná sytost a odstíny barev, které zákazník schválil. Hodnota reklamací byla nejvyšší v roce 2019 a představovala více než 1 300 000 Kč. Na vině byly tiskové vady, pozdní dodání, špatné otěry, logistika, posunuté palety a chybná dokumentace. Počet reklamací by měl i nadále klesat na základě zavedení nových technologií.

Skartace na náklady společnosti představuje skartaci výrobků, které nemohou být odeslány zákazníkovi z důvodu závady vzniklé ze strany společnosti WestRock Svitavy. Závada může vzniknout již při tisku, výseku, manipulaci s paletami nebo při balení pro expedici. V roce 2018 společnost nerozlišovala náklady na skartaci vzniklé vlastní vinou. Náklady na skartaci související se zaviněním ve společnosti za rok 2019 byly vykázány v hodnotě 2 169 tisíc Kč. V ideálním případě by ke skartacím nemělo docházet, avšak reálně budou tyto náklady vždy existovat, protože nejen lidský faktor, ale i stroje mohou chybovat. Vlivem budoucích nových technologií by se však částky mohly snížit na 1 880 tisíc pro rok 2020 a 1 500 tisíc pro rok 2021.

Měřítko a hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cíle v této perspektivě se zaměřují především na zaměstnance. Společnost se potýká s jejich nedostatkem, proto se cíle soustředí na získání a udržení zaměstnanců, jejich zapojení do rozvoje společnosti a zlepšení komunikace.

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

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
Udržení stávajících zaměstnanců	Počet ukončených pracovních poměrů	46	37	20	15

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota		Plánovaná hodnota	
		2018	2019	2020	2021
	Fluktuace zaměstnanců (v %)	17,69	14,07	10	8
	Mzdový růst (v %)	+ 2,35	+ 3,50	+ 4,60	+ 5,9
	Počet benefitů	4	5	6	6
Získat nové zaměstnance	Počet přijatých zaměstnanců	58	25	>10	>13
Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	Procento uskutečněných návrhů na zlepšení	70,37	53,85	70	75
	Bezpečnostní aktivita za měsíc	1	1	>1	>1
	Míra zapojení zaměstnanců (v %)	96	97	98	99
Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci	Zaměstnanecká informovanost (v %)	Neměřeno	Neměřeno	85	90
	Teambuildingy	3	3	4	4

Společnost usiluje o udržení svých stávajících zaměstnanců. Většina zaměstnanců ve svitavské společnosti pracuje již od jejího vzniku a jsou se společností pevně spjati. Společnost sleduje počet ukončených pracovních poměrů, fluktuaci zaměstnanců, mzdový růst a s tím související počty benefitů. Počet ukončených pracovních poměrů se snižoval a cílem společnosti je co nejnižší počet ukončených pracovních poměrů. V těchto letech ve Svitavách otevřela svou výrobu německá společnost vyrábějící součástky pro automobilový průmysl a lákala nové zaměstnance vysokými mzdami a osmihodinovou pracovní dobou ve výrobě. Většina odchozích zaměstnanců odešla právě do této společnosti. Plánované hodnoty by byly ideálně rovny nule, tedy skutečnosti, že by se společnost nemusela rozloučit se žádným zaměstnancem. Nicméně reálné hodnoty, které by společnost neohrozily, se pohybují u 20 odchozích zaměstnanců za rok 2020 a 15 odchozích zaměstnanců v roce 2021. Společnost motivuje zaměstnance k setrvání v zaměstnání především finanční formou, ale důležité je pro zaměstnance také sladění práce s osobním životem, k čemuž může přispět i zkrácená pracovní doba na 7,5 hodin denně či možnost čerpání sick days a týden dovolené navíc. Fluktuace se v roce 2018 pohybovala nad 17 % a v roce 2019 klesla na 14,07 %. Cílem společnosti je držet fluktuaci okolo 10 % a nižší. Dalším měřítkem je mzdový růst. Mzdy ve společnosti vzrostly v roce 2018 o 2,35 % a v roce 2019 o 3,5 %. Společnost je nakloněna nadále zvyšovat mzdy, protože si je vědoma, že tím si své zaměstnance udrží. Pro zaměstnance je mzda jednou z největších motivací k práci. V následujících letech je tedy důležité, aby mzdy dále rostly a zaměstnanci neměli důvod odcházet za jinou lépe placenou práci. Se mzdou souvisí také benefity, mezi které patří například příspěvek na pojištění, stravenky, příspěvek do Cafeterie, bonusy ke mzdě z ročního obratu společnosti, odměny k životnímu a pracovnímu výročí. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se například na populární Multisport karty, které by zaměstnanci mohli využít na sport a relaxaci.

Úspěch společnosti je založen především na jejích zaměstnancích. Společnost se rozrůstá a potýká se s nedostatkem pracovníků, především ve výrobě. V roce 2018 společnost přijala 58 zaměstnanců, v roce 2019 to bylo 25 zaměstnanců. Společnost sídlí ve městě Svitavy, které patří do Pardubického kraje. Zaměstnanci ale do práce často dojíždí i z Olomouckého kraje nebo kraje Vysočina. Volná pracovní místa ve společnosti jsou inzerována na webových stránkách nabízejících zaměstnání. Stálí zaměstnanci mohou získat za doporučení nového pracovníka finanční bonusy a prémie.

Společnost se také snaží zapojovat své zaměstnance do rozvoje společnosti. Mimo pravidelných porad mohou své nápady sdílet v soutěži Zlepšovacích návrhů. Do tohoto konceptu se zapojují především zaměstnanci z výroby, kteří pracují s různými stroji a všímají si, jak by šla práce zefektivnit a ulehčit. V roce 2018 bylo navrženo 27 zlepšovacích návrhů, z toho se zrealizovalo 19, což představovalo 70% realizaci. V dalším roce 2019 bylo navrženo 39 zlepšovacích návrhů, z toho bylo zrealizovaných 21, tedy 53,85 %. Cílové hodnoty společnosti jsou nastaveny na hodnotu 75 %, tedy že by společnost ráda zrealizovala alespoň tři čtvrtiny navrhovaných nápadů od zaměstnanců. Návrhy však musí být kvalitní a realizovatelné a v neposlední řadě na ně musí mít společnost dostatek finančních prostředků. Zaměstnanci jsou za své uskutečněné nápady odměňováni finančně a získají i ocenění. Šlo například o efektivnější zorganizování práce u stroje, využití pomocných vozíků, což přispělo k větší ergonomii při práci, nebo vytvoření místa na odkládání nářadí u strojů.

Dále má společnost stanovenou bezpečnostní aktivitu, kterou mají zaměstnanci každý měsíc navrhnout. Sleduje se tak, jak se zaměstnanci zapojují do chodu společnosti, jak si všímají svého okolí a zda chápou důležitost bezpečnosti práce. Bezpečnostní aktivita se dělí na proaktivní zapojení, což znamená, že si zaměstnanec všimne příležitosti v bezpečnosti práce nebo se bude aktivně podílet na práci v bezpečnostním týmu a mimořádnou aktivitu, která upozorní například na možný únik chemických látek nebo možnost vzniku požáru. Zaměstnanci, jejichž počín přispěl nejvýznamněji do společnosti, získávají minci Safety coin a finanční obnos do benefičního programu. Míra zapojení zaměstnanců do společnosti je tak vysoká a do budoucna by společnost chtěla získat téměř 100% zapojení, které přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců a jejich bezpečí na pracovišti.

Dalším strategickým cílem je zlepšení komunikace mezi zaměstnanci pomocí měřítka zaměstnanecké informovanosti. Společnost má nastaven pravidelný systém porad, které se dělí na denní, týdenní a měsíční porady. Denní porady slouží především mistrům a vedoucím pracovníkům ve výrobě, týdenních a měsíčních porad se účastní i manažeři a top manažeři. Důležité však je, aby na poradách probíhalo správné předávání informací a vedoucí pracovníci předávali důležité informace dál svým podřízeným. Dále je potřebné zvýšit komunikaci mezi zaměstnanci, kteří spolu spolupracují. K tomu by sloužilo měřítko zaměstnanecké informovanosti. S tím souvisí i další měřítko počtu proběhlých

teambuildingů, které mají za úkol zlepšit vztahy na pracovišti. Nyní si každé oddělení navrhuje své teambuildingy, které mají sportovní, kulturní nebo edukační charakter. Do budoucna by bylo vhodné zavést jednu hromadnou akci pro celou společnost, která bude zaměřena právě na zlepšení komunikace napříč společnostmi. Taková akce byla v posledních deseti letech pořádána jen jednou.

4.2.8 Stanovení strategických akcí

Tato část diplomové práce je zaměřena na závěrečnou implementaci modelu BSC do vybrané společnosti. Obsahem kapitoly je určit strategické akce, tedy aktivity a činnosti, které povedou k naplnění potenciálu modelu BSC. Po zavedení modelu a splnění akcí vymezených v této kapitole by společnost měla v letech 2020 a 2021 dosáhnout cílových hodnot stanovených v předchozí kapitole. Níže uvedené tabulky shrnují doporučení pro jednotlivé perspektivy a jejich cíle.

Tabulka č. 16: Strategické akce: finanční perspektiva
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční perspektiva	Růst tržeb	<ul style="list-style-type: none"> • Naplňováním ostatních perspektiv • Nadále poskytovat kvalitní výrobky • Nastavit správnou cenovou politiku a dodavatelsko-odběratelské vztahy • Získat další významné zákazníky
	Růst rentability	<ul style="list-style-type: none"> • Naplňováním ostatních perspektiv • Investicemi do nových technologií • Pravidelné sledování a vyhodnocování
	Snížení doby obratu zásob	<ul style="list-style-type: none"> • Sladění dodání materiálu, plánu výroby a dokončovacích prací pro rozpracované výrobky • Optimalizovat zásoby • Smluvní ošetření penalizace odběratele za pozdní odebrání výrobků ze skladu

Tabulka č. 17: Strategické akce: zákaznická perspektiva
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Strategická akce
Zákaznická perspektiva	Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní hledání nových zákazníků • Zlepšování podmínek pro odběratele (skonta) • Vstoupit na nové trhy • Sledovat trendy a reagovat na ně
	Zvyšování tržního podílu	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnost stálých zákazníků • Kvalitní výrobky • Získávání nových zákazníků
	Udržení současných zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšování odběratelských podmínek • Kvalita výrobků • Reagování na trendy a novinky • Zlepšení komunikace se zákazníky

Tabulka č. 18: Strategické akce: perspektiva interních procesů
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Strategická akce
Perspektiva interních procesů	Zvýšení produktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší komunikace mezi zaměstnanci • Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje • Odměňování zaměstnanců
	Zvýšení efektivity výroby	<ul style="list-style-type: none"> • Nové technologie • Snížení reklamací • Získání nových zaměstnanců
	Využití nových technologií	<ul style="list-style-type: none"> • Využívat nové technologie • Zvyšovat automatizaci
	Snížení počtu reklamací	<ul style="list-style-type: none"> • Proškolení zaměstnanci • Kontrola správného nastavení strojů

Tabulka č. 19: Strategická akce: perspektiva učení se a růstu
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Strategická akce
Perspektiva učení se a růstu	Udržení stávajících zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšovat kvalitu pracovního prostředí • Dobré vztahy na pracovišti • Seznamovat zaměstnance se strategií společnosti • Firemní akce • Zlepšovat systém odměňování • Možnost vzdělávání na pracovišti (jazykové a technické kurzy)
	Získat nové zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s odbornými technickými školami • Zaměření na absolventy • Zdůrazňování benefitů a zkrácené pracovní doby na 37,5 h/týden • Nábor při propagačních akcích a ukázkách výroby ve společnosti • Neustále zlepšovat pracovní podmínky • Zvyšovat bezpečnost práce
	Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit zájem zaměstnanců na plnění cílů • Zapojovat zaměstnance do plnění strategických cílů • Motivace zaměstnanců (finanční bonusy)
	Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit důraz na efektivní porady • Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci • Připomínat důležitost sdělování informací

4.3 Přínosy zavedení BSC

V této kapitole dochází k posouzení přínosů, jenž přinese implementace BSC ve vybrané společnosti WestRock Svitavy. Ta se snaží zůstat prosperující společností, která se bude na celosvětovém trhu nadále rozrůstat. Implementace metody BSC zvyšuje výkonnost a naplňuje vizi společnosti. Pro společnost bude zavedení BSC představovat výzvu. Nyní společnost sleduje určitá měřítka, ale nemá je vzájemně provázaná a nenahlíží na ně jako na celek. Pochopení této metody jako celku by společnosti přineslo komplexní pohled na její situaci a další možný rozvoj.

Přínosy implementace BSC pro společnost:

- zvyšování výkonnosti,
- určení a převedení strategie do strategických cílů,
- sledování všech čtyř perspektiv, nejenom finanční oblasti společnosti,
- pochopení provázanosti strategických cílů napříč společností za užití strategické mapy,
- naplňování cílů může vést k vyšší konkurenceschopnosti,
- lepší přehled o naplňování jednotlivých cílů, sledování vývoje měřítek v čase, možnost porovnání skutečnosti s plány,
- zefektivnění výrobních procesů ve společnosti,
- důraz na větší komunikaci ve společnosti,
- získání zpětné vazby, zlepšení komunikace ve společnosti.

4.4 Rizika spojená s implementací BSC

Při implementaci mohou nastat také rizika, která je nutné zmapovat pomocí rizikové analýzy. V práci se zaměřuji na 10 rizik, které mohou významně ovlivnit implementaci BSC do společnosti WestRock Svitavy. U jednotlivých rizik je nutné provést analýzu a určit nápravná opatření. Cílem je eliminace rizik nebo alespoň zmírnění těchto rizik.

Rizika, která mohou nastat při zavádění BSC do společnosti:

- R1: Chybné stanovení strategie, strategických cílů, měřítek a strategických akcí,
- R2: Nastavení nereálných cílových hodnot,
- R3: Neochota ze strany zaměstnanců,

- R4: Nepochopení podstaty metody BSC vedoucími pracovníky,
- R5: Špatná komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
- R6: Neschopnost proškolení o metodě BSC z důvodu pandemie covid-19,
- R7: Nedostatek zaměstnanců ve společnosti,
- R8: Nedodržení časového harmonogramu,
- R9: Ignorování zpětné vazby,
- R10: Uzavření výrobního závodu z důvodu nařízení vlády ČR v návaznosti na opatření pandemie covid-19 a nemožnost implementace BSC do společnosti.

Je stanovena pravděpodobnost, s jakou se riziko ve společnosti vyskytne a stupeň závažnosti jeho dopadu na plnění strategických cílů. Hodnota rizika se určí jako součin hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty dopadu.

Tabulka č. 20: Pravděpodobnost rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost:	
Téměř žádná (0 %–19 %)	1–2
Nízká (20 %–39 %)	3–4
Pravděpodobná (40 %–59 %)	5–6
Více pravděpodobná (60 %–79 %)	7–8
Vysoce pravděpodobná (80 %–100 %)	9–10

Tabulka č. 21: Dopady rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

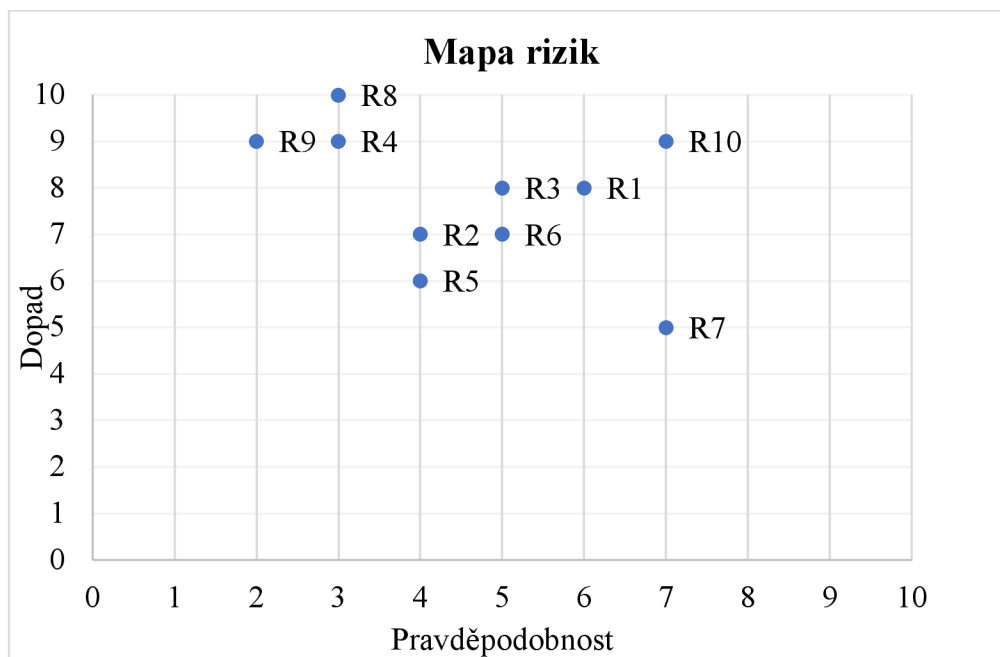
Dopad rizika:	
Malý	1–2
Méně významný	3–4
Významný	5–6
Velmi významný	7–8
Kritický	9–10

V následující tabulce bude zaznamenáno riziko, jeho pravděpodobnost, dopad a vyhodnocení tohoto rizika.

Tabulka č. 22: Identifikovaná rizika
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Chybné stanovení strategie, strategických cílů, měřítek a strategických akcí	6	8	48
R2	Nastavení nereálných cílových hodnot	4	7	28
R3	Neochota ze strany zaměstnanců	5	8	40
R4	Nepochopení podstaty metody BSC vedoucími pracovníky	3	9	27
R5	Špatná komunikace a spolupráce členů projektového týmu	4	6	24
R6	Neschopnost proškolení o metodě BSC z důvodu pandemie covid-19	5	7	35
R7	Nedostatek zaměstnanců ve společnosti	7	5	35
R8	Nedodržení časového harmonogramu	3	10	30
R9	Ignorování zpětné vazby	2	9	18
R10	Uzavření výrobního závodu z důvodu nařízení vlády ČR v návaznosti na opatření pandemie covid-19 a nemožnost implementace BSC do společnosti	7	9	63

Největší hrozbou se jeví riziko uzavření výrobního závodu z důvodu nařízení vlády v důsledku pandemie covid-19 a nemožnost implementovat BSC do společnosti. Dalším významným rizikem je určení chybné strategie, cílů, měřítek a akcí, k čemuž by mohlo dojít z důvodu nepochopení metody BSC manažery a jejího špatného výkladu, případně rozporů v implementačním týmu. Významnými riziky je také neochota ze strany zaměstnanců spolupracovat na zavedení metody BSC, jejich nedostatek nebo další rizika spojená s pandemií covid-19.



Graf č. 5: Mapa rizik před opatřeními
(Zdroj: vlastní zpracování)

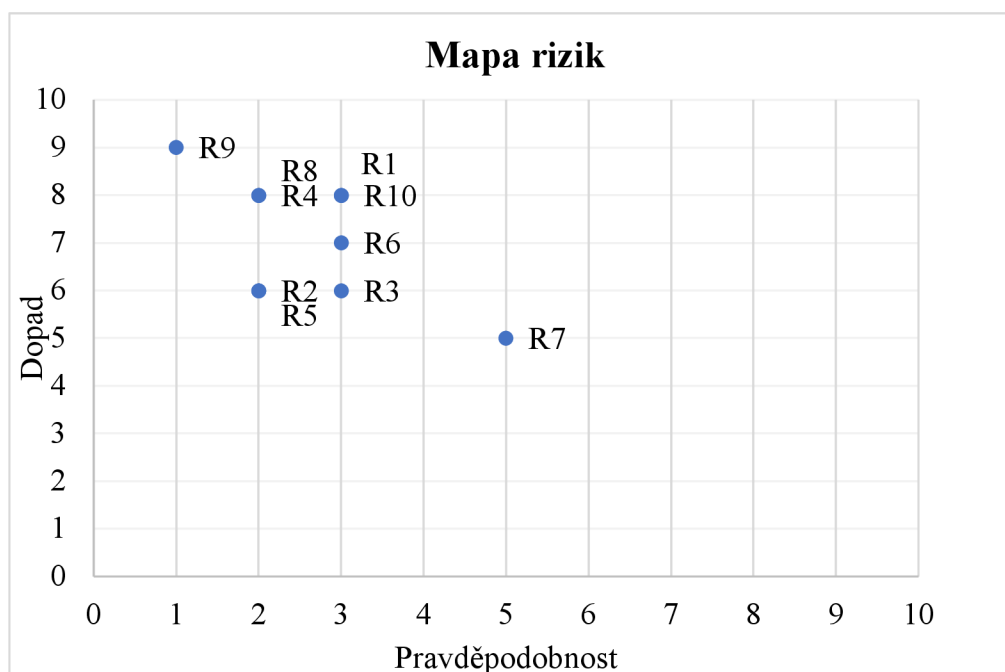
Nejvýznamnější riziko představuje vládní nařízení, které může uzavřít výrobní závody po celé České republice, aby se předešlo šíření nákazy covid-19. Toto nařízení by významně zasáhlo do celé implementace BSC ve vybrané společnosti, protože by samotná realizace BSC nemohla být zahájena. Implementační tým by se mohl zabývat přípravou a proškolením. To ovšem souvisí s dalším rizikem, kterým by mohla být nemožnost proškolení zaměstnanců implementačního týmu na metodu BSC z důvodu pandemie. Další významná rizika představuje chybné stanovení strategie a strategických cílů, určení měřítek a akcí či neochota spolupráce ze strany zaměstnanců.

Následující tabulka obsahuje opatření, která by mohla vést k minimalizaci těchto rizik. Je vypočítána nová hodnota rizika, která by měla být nižší než hodnota rizika před opatřením.

Tabulka č. 23: Návrhy opatření
(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Návrhy opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Přesná definice strategie a cílů vedením společnosti	3	8	24
R2	Komunikace s vedením společnosti a zainteresovanými stranami	2	6	12
R3	Motivace zaměstnanců, sdílení podnikové strategie	3	6	18
R4	Proškolení o metodě BSC a připomínání jejich přínosů	2	8	16
R5	Motivace zaměstnanců	2	6	12
R6	Výběr školící společnosti s online kurzy	3	7	21
R7	Testování na covid-19, nábor nových zaměstnanců a brigádníků, odpovídající mzdové ohodnocení	5	5	25
R8	Průběžná kontrola časového harmonogramu a reality, vytvoření dostatečné časové rezervy	2	8	16
R9	Pravidelné získávání zpětné vazby od zákazníků a zaměstnanců	1	9	9
R10	Posunutí implementace na dobu pandemicky jistější – 2 roky	3	8	24

Riziko R10 s nejvyšší hodnotou 63 bylo sníženo na hodnotu 24 za předpokladu, že by se celá implementace BSC do společnosti posunula na další roky – rok 2024 a dál, kdy pevně věřím, že by se závažnost kolem covid-19 mohla zmírnit. S tím je spojené i riziko nemožnosti proškolení zaměstnanců na metodu BSC, proto by bylo vhodné najít školící společnost, která v případě nutnosti provede kvalitní školení online. Dále se zmírnilo také riziko nedostatku pracovníků. Ti mohou dát výpověď nebo onemocnět, proto je vhodné je pravidelně testovat a předcházet nákaze a získat nové zaměstnance, kteří budou mít odpovídající mzdu. Riziko chybného stanovení cílů a strategií se omezí jedině tehdy, pokud budou všichni zaměstnanci zainteresovaní do společnosti a budou správně chápat definici strategie, budou s podnikovou strategií seznámeni od vrcholového vedení společnosti a bude jim tato strategie a její cíle neustále připomínána.



Graf č. 6: Mapa rizik po zavedení opatření
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že po zavedení příslušných opatření se riziko u všech bodů snížilo. Nejvýznamněji došlo ke snížení rizika R10 a snížení rizika R7, tedy k možnému uzavření výroby z důvodu nařízení vlády a nedostatku pracovníků.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení výkonnosti ve společnosti WestRock Packaging Systems Svitavy, s. r. o. za pomoci metody Balanced Scorecard. Vybraná společnost se zabývá výrobou potištěných obalů z lepenky pro potravinářský a kosmetický průmysl.

Nejprve byla provedena finanční a strategická analýza společnosti. Finanční analýza se zaměřila na vybrané ukazatele, jako byla likvidita, rentabilita, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Tato analýza odhalila dobré finanční zdraví společnosti. Společnost má nízkou zadluženost, je financována především z vlastních zdrojů, není závislá na věřitelích a bankovních institucích a dosahuje vysoké likvidity. Ukazatele aktivity se pohybovaly v nižších hodnotách než uvádí literatura. Obrat zásob se snižoval, mezitím co doba obratu zásob stále rostla. Obrat celkových aktiv však dosahoval podobných hodnot jako odvětví. V ukazatelích doby splatnosti pohledávek a závazků vybraná společnost dosahovala výrazně lepších hodnot v porovnání s odvětvím. Ukazatele rentability vychází v nízkých hodnotách i ve srovnání s odvětvím, což je dáno strukturou společnosti.

Následovala strategická analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí společnosti. Ve strategické analýze byly použity analýzy 7S, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil. Výsledky těchto analýz byly podkladem pro analýzu SWOT v závěru kapitoly.

Bylo zjištěno, že se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a vysokými náklady na zaškolení nekvalifikovaných pracovníků, kteří často po zaškolení odchází ze zaměstnání. Do silných stránek bylo zařazeno silné zázemí mateřské společnosti spojené s dobrým jménem ve světě, výhody, které vyplývají z účasti ve Skupině, dobrá finanční situace a materiál z obnovitelných zdrojů. Za hrozby se považuje současná situace covid-19 a i nadále nedostatek pracovníků. Naopak příležitosti pro společnost jsou v současném trendu ekologie, který bude cílit i nadále na zákazníky, kteří preferují recyklovatelný papírový obal. Do příležitostí se dále řadí vychování si vlastních pracovníků, kteří by mohli do budoucna vyřešit problém s nedostatkem zaměstnanců ve výrobě.

Poslední kapitola představovala návrh na implementaci metody Balanced Scorecard do společnosti. Podklady pro vypracování tvořily předchozí analýzy, vize a strategie společnosti konzultované se společností. Na začátku kapitoly byly vymezeny organizační předpoklady, byly také zjištěny možnosti proškolení implementačního týmu a stanovil se časový harmonogram. Pro každou perspektivu BSC byly navrženy strategické cíle. Ke strategickým cílům byla navržena měřítka a ukazatele, cílové hodnoty a strategické akce vedoucí k dosažení cílů. Ve finanční perspektivě byly navrženy cíle zaměřené na růst tržeb, růst rentability a na snížení doby obratu zásob. V zákaznické perspektivě se cíle zaměřovaly na udržení současných zákazníků, získání nových zákazníků a na zvyšování tržního podílu společnosti. Perspektiva interních procesů obsahovala navržené cíle zaměřené na výrobu, tedy na zvýšení efektivnosti výroby, snížení počtu reklamací, zvýšení produktivity a cíl by zaměřen také na využití nových technologií ve výrobě. Navržené strategických cílů v perspektivě učení se a růstu se soustředilo především na zaměstnance a jejich zapojení do rozvoje společnosti, zlepšení komunikace, získání nových zaměstnanců a také udržení stávajících zaměstnanců. Strategická mapa znázornila propojenost jednotlivých navržených cílů a jejich vzájemný vliv, který vede k naplnění hlavního cíle, kterým je zvýšení výkonnosti společnosti. S implementací metody Balanced Scorecard souvisí také rizika, která mohou nastat. Rizika byla definována, ohodnocena a byla navržena opatření, jež vedla k eliminaci dopadů těchto rizik.

Společnost zavedením metody BSC získá lepší ujasnění a komunikaci vize a strategie, což povede k naplňování cílů a přispěje i ke zvýšení výkonnosti. Dle navržených měřítek získá přehled o dění ve společnosti a o jejím dalším vývoji, který bude měřitelný a poskytne podklady pro lepší řízení. Získávání zpětné vazby poslouží nejen k zefektivnění výrobních procesů ve společnosti, ale přispěje k pochopení a zlepšení celého chodu společnosti. Domnívám se, že cíl diplomové práce byl splněn a byla bych ráda, pokud by analyzovaná společnost s tímto návrhem dále pracovala nebo si alespoň uvědomila možnosti této metody, které by jí v budoucnu mohly pomoci ke zlepšení finanční výkonnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.

ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6124-8.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy: revue littéraire mensuelle*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-809-0753-051.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

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

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JUSTICE 2015–2019, Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020. Justice.cz [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=99458&typ=PLATNY>

KAMPF, Rudolf, 2009. *Benchmarking pro logistická centra*. Brno: Tribun EU. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-900-1.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1032-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1793-199.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-717-9802-9.

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

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK, Marie DOČEKALOVÁ, Michal HODINKA, Jana HORNUNGOVÁ, Zuzana CHVÁTALOVÁ, Tomáš KUBÁLEK, Ondřej POPELKA, Iveta ŠIMBEROVÁ, Ivana TOPOLOVÁ a Oldřich TRENZ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy: HDP, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy: Inflace, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Kurzy: Nezaměstnanost, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2019>

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

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

Na kurzy: „Balanced Scorecard“ *Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace* [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-4>

NENADÁL, Jaroslav, 2004. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.

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

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 30. listopadu 2020, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/569446-nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k30-listopadu2020/>

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

Obaly na bázi papíru pro potraviny: Legislativa a normy, 2015. *POTRAVINY INFO* [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.potravinainfo.cz/33/obaly-na-bazi-papiru-pro-potraviny-legislativa-a-normy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EstVtRjpnQxZJqh-zn1covqkukZUzLWmsA/>

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

REJNUŠ, Oldřich, 2014. Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 760 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. United Kingdom: Lightning Source. ISBN 978-0-9932504-2-2.

- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, ix, 220 s. : il. ISBN 80-7226-562-8.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- SPEJCHALOVÁ, Dana, 2011. *Management kvality*. Vyd. 3. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-68-4.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ, 2011. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 61, [8] s. : il. ISBN 978-80-245-1819-0.
- ŠIROKÝ, Jan, 2011. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Brno: Computer Press, 208 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-251-3510-5.
- TÖPFER, Armin, 2008. Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb. 1. vyd. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-720.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VLADIMIR HIADLOVSKY, IVANA RYBOVICOVA a MIROSLAVA VINCZEOVA. 2016, IMPORTANCE OF LIQUIDITY ANALYSIS IN THE PROCESS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF COMPANIES OPERATING IN THE TOURISM SECTOR IN SLOVAKIA. *International Journal for Quality Research* [online]. Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, Serbia, **10**(4), 799-812 [cit. 2018-11-24]. DOI: 10.18421/IJQR10.04-10. ISSN 1800-6450. Dostupné z: <https://doaj.org/article/372dffc8252544ab9ec3d056fe1b269c>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 246 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-3647-1.

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

Westrock | Packaging Solutions to Drive Your Business Growth [online], 2021. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.westrock.com>

Výroční zpráva Westrock Svitavy s. r. o. Svitavy. 2019

WestRock Svitavy. WestRock Svitavy s. r. o. Propagační materiál společnosti. Svitavy: WestRock Svitavy s. r. o., 2021

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
EAT	Zisk po zdanění - čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EFQM	European Foundation for Quality Management
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření ve sledovaném období	52
Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity	53
Graf č. 3: Srovnání ukazatelů rentability	55
Graf č. 4: Porovnání dob obratu pohledávek a závazků ve sledovaném období	59
Graf č. 5: Mapa rizik před opatřeními	97
Graf č. 6: Mapa rizik po zavedení opatření	99

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model EFQM	19
Obrázek č. 2: Balanced Scorecard	24
Obrázek č. 3: Model 7S McKinsey	44
Obrázek č. 4: Logo společnosti WestRock	48
Obrázek č. 5: Výrobky společnosti WestRock	49
Obrázek č. 6: Výrobky společnosti WestRock	50
Obrázek č. 7: Strategická mapa	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity	52
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability	54
Tabulka č. 3: Ukazatele zadluženosti	56
Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity	57
Tabulka č. 5: SWOT analýza	67
Tabulka č. 6: Časový harmonogram implementace BSC do společnosti	70
Tabulka č. 7: Porovnání vybraných společností	71
Tabulka č. 8: Strategické cíle finanční perspektivy	73
Tabulka č. 9: Strategické cíle zákaznické perspektivy	74
Tabulka č. 10: Strategické cíle perspektivy interních procesů	75
Tabulka č. 11: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	77
Tabulka č. 12: Měřítko finanční perspektivy	80
Tabulka č. 13: Měřítko zákaznické perspektivy	82
Tabulka č. 14: Měřítko perspektivy interních procesů	84
Tabulka č. 15: Měřítko perspektivy učení se a růstu	87
Tabulka č. 16: Strategické akce: finanční perspektiva	91
Tabulka č. 17: Strategické akce: zákaznická perspektiva	92
Tabulka č. 18: Strategické akce: perspektiva interních procesů	92
Tabulka č. 19: Strategická akce: perspektiva učení se a růstu	93
Tabulka č. 20: Pravděpodobnost rizik	95
Tabulka č. 21: Dopady rizik	95
Tabulka č. 22: Identifikovaná rizika	96
Tabulka č. 23: Návrhy opatření	98

SEZNAM ROVNIC

Rovnice č. 1: Běžná likvidita.....	27
Rovnice č. 2: Pohotová likvidita.....	27
Rovnice č. 3: Okamžitá likvidita	28
Rovnice č. 4: Celková zadluženost	28
Rovnice č. 5: Koeficient samofinancování	29
Rovnice č. 6: Úrokové krytí.....	29
Rovnice č. 7: Rentabilita investovaného kapitálu.....	32
Rovnice č. 8: Rentabilita tržeb.....	32

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti	I
Příloha č. 2: Rozvaha – aktiva	II
Příloha č. 3: Rozvaha – pasiva.....	III
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát	IV

Příloha č. 2: Rozvaha – aktiva

Aktiva	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	1 074 261	1 073 082	1 148 254	1 207 016	1 329 512
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	404 547	398 893	694 026	668 343	633 474
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 506	1 097	743	368	454
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	1 506	1 097	743	368	454
B.I.2.1. Software	1 506	1 097	743	368	454
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	402 841	397 596	613 566	588 248	553 293
Pozemky a stavby	313 274	305 746	297 142	299 088	296 846
B.II.1.1. Pozemky	35 091	35 091	35 091	35 091	35 091
B.II.1.2. Stavby	278 183	270 655	262 051	263 997	261 755
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	85 760	75 638	251 887	277 078	251 374
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1. Pěstíelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý	3 807	16 212	64 527	12 082	5 073
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	16 212	955	2 272	629
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 807	0	63 572	9 810	4 444
Dlouhodobý finanční majetek	200	200	79 727	79 727	79 727
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	200	200	79 727	79 727	79 727
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčka 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
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	669 182	673 198	452 284	536 940	695 326
Zásoby	169 025	162 494	177 607	269 631	352 066
Materiál	97 727	89 098	92 699	149 220	226 617
Nedokončená výroba a polotovary	2 434	8 693	16 173	11 861	14 474
Výrobky a zboží	68 864	64 703	68 735	108 550	110 975
C.I.3.1. Výrobky	68 864	64 703	68 735	108 550	110 975
C.I.3.2. Zboží	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	67 835	115 121	190 602	126 700	98 959
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1. Pohledávky za společnosti	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	67 835	115 121	190 602	126 700	98 959
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	65 925	90 025	152 008	86 400	92 044
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	1 910	25 096	38 594	40 300	6 915
C.II.2.4.1. Pohledávky za společnosti	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0	0	13 761	8 262	0
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	183	83	14 109	91	0
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	1 711	25 013	10 724	31 947	6 915
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	16	0	0	0	0
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	432 322	395 583	84 075	140 609	244 301
Peněžní prostředky v pokladně	220	89	165	111	205
Peněžní prostředky na účtech	432 102	395 494	83 910	140 498	244 096
Časové rozlišení	532	991	1 944	1 733	712
Náklady příštích období	532	991	1 944	1 733	712
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha č. 3: Rozvaha – pasiva

Pasiva	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	1 074 261	1 073 082	1 148 254	1 207 016	1 329 512
Vlastní kapitál	869 115	899 774	1 010 215	1 052 094	1 104 312
Základní kapitál	720 273	720 273	720 273	720 273	720 273
Základní kapitál	720 273	720 273	720 273	720 273	720 273
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	0	0	79 527	79 527	79 527
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	79 527	79 527	79 527
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	0	0	79 527	79 527	79 527
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	116 115	148 842	179 501	210 415	252 294
Nerozdělený zisk minulých let	116 115	148 842	179 501	210 415	252 294
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	32 727	30 659	30 914	41 879	52 218
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	205 146	173 308	138 039	148 600	225 200
Rezervy	9 149	1 999	1 619	1 448	1 248
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	8 624	1 010	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	525	989	1 619	1 448	1 248
Závazky	195 997	171 309	136 420	147 152	223 952
Dlouhodobé závazky	35 186	32 906	38 967	40 349	43 529
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	35 186	32 906	36 967	40 349	43 529
Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	160 811	138 403	99 453	106 803	180 423
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	53 057	15 421	156	0	0
Závazky z obchodních vztahů	85 878	97 522	68 857	76 248	121 996
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	21 876	25 460	30 440	30 555	58 427
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	7 231	9 607	8 757	7 174	6 891
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 925	5 504	5 235	4 174	3 979
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	5 388	3 403	1 648	1 164	7 314
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	5 332	6 946	14 482	17 878	40 055
C.II.8.7. Jiné závazky	0	0	318	165	188
Časové rozlišení	0	0	0	6 322	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	6 322	0

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 039 680	978 565	793 669	976 824	1 024 342
Tržby za prodej zboží	0	0	18	0	0
Výkonová spotřeba	845 041	788 795	620 087	794 233	805 328
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	16	0	0
Spotřeba materiálu a energie	793 239	706 428	522 131	682 099	686 079
Služby	51 802	82 367	97 940	112 134	119 249
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 326	-505	-11 519	-35 985	-4 638
Aktivace	0	0	0	0	0
Osobní náklady	149 660	154 157	141 177	147 731	154 691
Mzdové náklady	111 395	115 177	105 318	109 058	114 183
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	38 265	38 980	35 859	38 673	40 508
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	35 522	36 103	33 221	35 827	37 741
2.2. Ostatní náklady	2 743	2 877	2 638	2 846	2 767
Úpravy hodnot v provozní oblasti	33 516	27 748	35 071	48 319	47 901
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	33 516	27 748	36 581	45 417	47 728
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	35 776	31 769	36 854	46 013	47 728
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-2 260	-4 021	-273	-598	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	-1 510	2 902	173
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	151 363	98 833	106 672	72 718	75 104
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	52 894	3 039	131	2 806	0
Tržby z prodeje materiálu	78 918	69 512	74 124	42 667	39 809
Jiné provozní výnosy	19 551	26 283	32 417	27 245	35 295
Ostatní provozní náklady	114 329	56 359	65 554	38 805	32 712
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	54 677	0	11	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	54 068	53 496	59 628	34 025	30 096
Daně a poplatky	442	336	446	445	442
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	619	630	-171	-200
Jiné provozní náklady	5 142	1 908	4 839	4 506	2 374
Provozní výsledek hospodaření	42 171	51 464	49 989	56 439	63 452
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
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 ostního dlouhodobého finančního majetku	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	503	645	300	223	2 334
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	503	645	300	223	2 334
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	201	541	2 161	641	11
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	201	541	2 161	641	11
Ostatní finanční výnosy	1	1 369	6 724	9 237	6 418
Ostatní finanční náklady	2 119	1 349	16 225	10 711	7 203
Finanční výsledek hospodaření	-1 816	124	-11 362	-1 882	1 538
Výsledek hospodaření před zdaněním	40 355	51 588	38 627	54 547	64 990
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 628	10 709	7 713	12 668	12 772
Daň z příjmů splatná	15 781	13 748	3 653	9 286	9 592
Daň z příjmů odložená	-8 153	-3 039	4 060	3 382	3 180
Výsledek hospodaření po zdanění	32 727	40 879	30 914	41 879	52 218
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	32 727	40 879	30 914	41 879	52 218
Čistý obrat za účetní období	1 191 547	1 079 413	907 383	1 059 002	1 108 198