



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM METODY BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD
METHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matěj Bach

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Matěj Bach
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou a finanční výkonnost vybrané společnosti s využitím metody Balanced Scorecard a následně vytvořit návrh implementace této metody do struktury analyzované organizace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9033-2.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

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

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

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

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje hodnocení výkonnosti společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. s využitím modelu Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola tvoří teoretickou část, ve které jsou charakterizovány základní pojmy. Na základě teoretických poznatků je zpracována část analytická, která obsahuje finanční a strategickou analýzu vybrané společnosti. Poslední kapitola diplomové práce je soustředěna na vlastní návrh implementace modelu Balanced Scorecard do podniku, jež povede ke zvýšení jeho výkonnosti.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, perspektivy Balanced Scorecard, výkonnost společnosti, měření výkonnosti

Abstract

The master's thesis is devoted to the evaluation of the performance of Kayaku Safety Systems Europe a.s. using the Balanced Scorecard model. The thesis is divided into three main chapters. The first chapter is a theoretical and defines basic concepts. Using theoretical knowledge, the analytical part deals with financial and strategic analysis of the selected company. The last chapter of the master's thesis is focused on a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard model in the company, which will lead to an increase in its performance.

Keywords

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, Balanced Scorecard perspectives, company performance, performance evaluation

Bibliografická citace

BACH, Matěj. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160234>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 28. 4. 2024

Bc. Matěj Bach

autor

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Janě Hornungové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a skvělou zpětnou vazbu. Dále bych také chtěl poděkovat mé rodině a přátelům, kteří byli vždy mou oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Výkonnost podniku.....	12
1.2 Měření výkonnosti podniku.....	12
1.2.1 Funkce měření	13
1.2.2 Fáze v procesu měření	13
1.2.3 Uživatelé informací o výkonnosti	14
1.2.4 Metody hodnocení výkonnosti podniku.....	15
1.3 Strategická analýza	17
1.3.1 Porterův model pěti sil.....	17
1.3.2 PESTLE metoda	20
1.3.3 McKinseyho model 7S	21
1.3.4 SWOT analýza.....	23
1.4 Finanční analýza	25
1.4.1 Ukazatele likvidity.....	25
1.4.2 Ukazatele rentability	26
1.4.3 Ukazatele zadluženosti	27
1.4.4 Ukazatele aktivity	28
1.5 Balanced Scorecard (BSC)	30
1.5.1 Představení metody Balanced Scorecard	30
1.5.2 Finanční perspektiva.....	31
1.5.3 Zákaznická perspektiva	32
1.5.4 Perspektiva interních podnikových procesů.....	33
1.5.5 Perspektiva učení se a růstu	33
1.5.6 Tvorba modelu BSC	34
1.5.7 Implementace modelu BSC	35
1.5.8 Bariéry zavádění BSC.....	37
1.6 Zhodnocení teoretické části	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1 Představení analyzovaného podniku.....	39
2.2 Představení konkurenčního podniku.....	40
2.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů	41
2.3.1 Analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření	41

2.3.2	Ukazatele likvidity	44
2.3.3	Ukazatele rentability	46
2.3.4	Ukazatele zadluženosti	49
2.3.5	Ukazatele aktivity	51
2.3.6	Zhodnocení finanční situace podniku	54
2.4	Strategická analýza	55
2.4.1	Porterův model pěti sil.....	56
2.4.2	Analýza PESTLE.....	58
2.4.3	McKinseyho model 7S	64
2.4.4	SWOT analýza.....	68
2.4.5	Zhodnocení strategické analýzy podniku	69
3	NÁVRH IMPLEMENTACE MODELU BSC	70
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů.....	70
3.1.1	Časový harmonogram projektu.....	71
3.1.2	Rozpočet projektu.....	72
3.2	Vize a strategie společnosti.....	73
3.3	Tvorba BSC	74
3.3.1	Definování strategických cílů	74
3.3.2	Strategická mapa.....	79
3.3.3	Stanovení měřítek cílových hodnot.....	81
3.3.4	Stanovení strategických akcí.....	86
3.4	Integrace BSC do podniku.....	87
3.5	Zabezpečení plynulosti implementace BSC	88
3.6	Přínosy implementace BSC	88
3.7	Rizika implementace BSC	89
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	103
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je zhodnocení ekonomické a finanční výkonnosti konkrétního podniku za použití strategické a finanční analýzy a následným návrhem implementace modelu Balanced Scorecard. Historicky se vyvinula široká škála metod pro hodnocení výkonu společností. Původně se výkonnost podniků hodnotila s využitím tradičních ukazatelů, jako je například zisková marže, avšak postupem času se přecházelo k ukazatelům finanční analýzy. Tyto metody analyzují minulý a současný finanční stav společnosti. S neustálým vývojem nejen podnikatelského prostředí však bylo zjištěno, že pouhé hodnocení finančními metrikami nestačí. Proto byla vytvořena metoda Balanced Scorecard, která umožňuje propojení finančních ukazatelů s nefinančními faktory.

Pro účely diplomové práce byla zvolena společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. sídlící ve Vsetíně ve Zlínském kraji. Podnik byl založen v roce 1997 a od roku 2004 je vlastněn japonskou společností Nippon Kayaku Co., Ltd. Zabývá se výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro prvky pasivní bezpečnosti v automobilech a navazuje tak na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rovněž rozvíjí technologie mateřské společnosti.

Diplomová práce je složena ze třech hlavních kapitol. První z nich obsahuje teoretická východiska, která se věnují popisu problematiky výkonnosti, finanční analýzy, strategické analýzy a metody Balanced Scorecard. Pro finanční analýzu je zvoleno několik vybraných finančních poměrových ukazatelů a strategická analýza je rozdělena na vnitřní a vnější analýzu prostředí daného podniku. Tato teoretická východiska jsou následně využita v dalších částech práce. Druhou část tvoří analyzování současné situace. Je zde představena společnost, včetně historie a předmětu podnikání. Následně je již zpracována finanční a strategická analýza. Poslední část diplomové práce je soustředěna na vyhotovení návrhu implementace modelu Balanced Scorecard, jakožto nástroje pro hodnocení výkonnosti vybraného podniku. Obsahem poslední části je vytvoření organizačních předpokladů a rovněž vymezení vize a strategie společnosti a určení cílů jednotlivých perspektiv modelu. Závěr poslední části tvoří stanovení přínosů implementace a analýza rizik, které by mohly v průběhu implementace modelu Balanced Scorecard do podniku nastat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. a navrhnout implementaci modelu Balanced Scorecard. Pro dosažení tohoto cíle je nutné provést finanční a strategickou analýzu. Na základě výsledků těchto analýz budou moci být navržena jednotlivá měřítka a cílové hodnoty, které povedou k dosažení předem stanovených strategických cílů. Hlavní cíl bude dosažen prostřednictvím splnění jednotlivých dílčích cílů, kterými jsou:

- prostřednictvím literární rešerše vypracovat teoretickou část zaměřenou na hodnocení výkonnosti podniku, finanční a strategickou analýzu a metodu Balanced Scorecard,
- charakterizovat vybranou společnost, včetně její historie, předmětu podnikání a výrobního programu,
- sestavit finanční analýzu vybrané společnosti prostřednictvím finančních ukazatelů za sledované období let 2018-2022,
- vypracovat strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti pomocí McKinseyho modelu 7S, PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy,
- na základě provedených analýz sestavit návrh implementace metody Balanced Scorecard do zvoleného podniku.

V diplomové práci budou aplikovány různé metody, včetně pozorování, srovnání, analýzy, indukce a dedukce. Tyto metody jsou navrženy k dosažení stanovených cílů a podporují dosažení hlavního cíle.

Metoda pozorování systematicky sleduje určité charakteristiky zkoumaného podniku. Metoda srovnávání zkoumá podobnosti a rozdíly mezi analyzovaným subjektem a jinými subjekty. U ekonomických ukazatelů se využívá srovnávání mezi více podniky, s oborovým průměrem nebo s plány a skutečností. Analýza se využívá k rozložení zkoumané situace, jevu či předmětu na jednotlivé části a poskytuje základ pro další zkoumání. Indukční metoda se používá k odvození obecných závěrů získaných dat a poznatků. Naopak, deduktivní metoda slouží k odvození konkrétních informací a uvědomění z obecných závěrů (Synek, 2009, s. 19-22).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce bude zaměřena na teoretické vysvětlení pojmů a procesů, které se používají k hodnocení výkonnosti podniku. Informace vycházející z teoretické části práce, budou následně využity k sestavení praktické části práce. Kapitola bude především popisovat výkonnost, jak se výkonnost měří a jakými metodami se měří, zejména pak metodou Balanced Scorecard.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost se v dnešní době využívá v celé škále oborů, ať už jde o sport či světovou ekonomiku. Existuje celá řada, jak tento pojem vysvětlit. Obecně lze výkonnost popsat jako charakteristiku, která popisuje způsob anebo průběh, kterým zkoumaný subjekt vykonává jistou činnost na základě podobnosti s porovnávaným způsobem vykonání této činnosti. Zároveň je zde předpoklad porovnání zkoumaného jevu a porovnávaného jevu z hlediska stanovené kriteriální stupnice (Wagner, 2009, s. 17).

V dalším možném podání se výkonnost prezentuje jako systém měření sady ukazatelů, které se používají pro určení efektivity a efektivnosti různých činností (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 1).

Podnik je výkonný právě tehdy, kdy disponuje schopnostmi, pomocí nichž získává lepší konkurenční výhodu. Úspěšně rozvíjející se podnik je ten, který pružně reaguje na měnící se podmínky, sleduje a vyhodnocuje svou úroveň výkonnosti (Pavelková, Knápková, 20012, s. 13).

1.2 Měření výkonnosti podniku

Vysoké procento českých manažerů využívá k hodnocení výkonnosti podniku primárně finanční ukazatele. Nedostatkem těchto finančních ukazatelů je to, že odrážejí důsledky událostí, jež se uskutečnily v minulých letech a jejich vývoj je tak ovlivněn spoustou vlivů, které lze složitě detailněji specifikovat. Právě z tohoto důvodu se finanční ukazatele doplňují i nefinančními ukazateli. Nefinanční ukazatele měří a hodnotí vývoj faktorů úspěchu daných strategických oblastí činnosti podniku (Bartoš, Solař, 2006, s. 13).

Měřením výkonnosti je vyjádřena činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného subjektu. Výsledkem tohoto procesu je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice (Wagner, 2009, s. 35).

1.2.1 Funkce měření

Měření je prováděno z toho důvodu, jelikož obsahuje celou řadu základních funkcí. Mezi nejvýznamnější funkce patří:

- **Funkce podpory paměti**, díky které je umožněno uchovávat údaje o objektu k určitému okamžiku jeho vývoje. Lze se tedy k těmto údajům vrátit i tehdy, pokud objekt není přítomen nebo se jeho charakteristiky časem změnily.
- **Funkce podpory komparace**, která poskytuje porovnání vlastností objektů, jenž nebyly měřeny ve stejných okamžicích. Taktéž tato funkce umožňuje srovnávat charakteristiky daného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje.
- **Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání**, pomocí které dokážeme objektivizovat naše subjektivní vnímání objektu a s využitím technických nástrojů popsat charakteristiky, které lidské smysly nedokážou zachytit.
- **Funkce podpory hloubky poznání**, umožňuje popsat druhotně člověkem přiřazené charakteristiky objektu, které nelze lidskými smysly ani technickými nástroji zachytit.
- **Funkce zprostředkování poznání**, díky které lze zprostředkovat údaje o pozorovaném objektu i osobám, které nemají možnost se přímo podílet na jeho zkoumání.
- **Funkce důkazní**, umožňuje využít výsledky měření jako důkaz ve sporu, jestli jev nastal nebo nenastal. A to i za předpokladu, že měření bývá poměrně subjektivní (Wagner, 2009, s. 36).

1.2.2 Fáze v procesu měření

Jednotlivé fáze hodnocení výkonnosti podniku jsou navzájem propojeny a vytvářejí časově náročný a složitý proces. Jednotlivé fáze tohoto procesu jsou následující:

- **Vytvoření modelu**, který se stane základem pro hodnocení výkonnosti. Určí se jaké prvky, vztahy a vlastnosti analyzovaného objektu se budou následně zkoumat.
- **Volba metod a nástrojů**, které budou využity pro hodnocení výkonnosti. Tato fáze se uplatňuje po vybrání si předmětu výzkumu.
- **Získání požadovaných údajů (hodnot)**. V průběhu této fáze dochází přímo nebo prostřednictvím nástroje k tzv. přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu, a to s účelem odečtení zkoumaných údajů.
- **Zaznamenání a uchování získaných hodnot**, což je nesmírně důležitá technicko-metodická fáze v procesu hodnocení výkonnosti. Cílem této fáze je přesné a včasné zaznamenání hodnot, které umožní jejich následné zpracování a bezpečnou úschovu.
- **Třídění a interpretace hodnot** je fáze, ve které dochází k zpracování primárních dat o zkoumaném objektu, a to za použití třídění, uspořádání, analýzy anebo syntézy. Zpracovaná data se posléze posuzují podle kritérií stanovených již na začátku měření.
- **Ověření informací**. Cílem této fáze je odstranění úmyslných i neúmyslných známek subjektivity v procesu měření. Ověření informací je prováděno nezávislým subjektem.
- **Komunikace informace uživatelům**, je závěrem celého procesu měření. Cílem je srozumitelně a včasně zprostředkovat uživateli informace o analyzovaném objektu. Komunikace je prováděna vykazováním, reportingem, prezentací apod (Wagner, 2009, s. 38).

1.2.3 Uživatelé informací o výkonnosti

Zásadní otázkou při hodnocení výkonnosti podniku je, pro koho naměřené údaje jsou. Nejobecněji lze říct, že zjištěné informace jsou určeny pro všechny uživatele, kteří mají potřebu se něco dozvědět o analyzovaném objektu. Tyto uživatele můžeme rozdělit do dvou kategorií, na interní a externí. Mezi interní uživatele se řadí primárně subjekty, které vykonávají správu a řízení podniku. Zejména se jedná o manažery na všech úrovních organizační struktury dané společnosti. Externími uživateli jsou především poskytovatelé práce, příjemci výsledků činnosti podniku, konkurence, veřejná správa a další subjekty.

Existuje celá řada důvodů, proč se uživatelé zajímají o naměřené informace o výkonnosti podniku. Mezi nejvýznamnější důvody se řadí: rozhodování, ovlivňování, usměrňování a porovnání (Wagner, 2009, s. 53).

Rozhodování se o vztahu k podniku. Nejběžnější důvod, kdy se subjekt rozhoduje, zda bude se společností spolupracovat, ať už jako odběratel, dodavatel či zaměstnanec.

Ovlivňování, kam bude společnost směřovat a jak se bude vyvíjet z důvodu dosažení nejvýhodnější situace pro všechny uživatele.

Usměrňování manažerů podniku, aby prováděli ty činnosti, které dosáhnou splnění cílů externích subjektů.

Porovnání výkonnosti organizace s konkurenčními společnostmi v daném odvětví (Wagner, 2009, s. 53-56).

1.2.4 Metody hodnocení výkonnosti podniku

Na hodnocení výkonnosti podniku se lze dívat z mnoha pohledů. Důvodem je mnohdy velká rozdílnost mezi účastníky trhu. Klíčový faktor, který zákazníci sledují, je maximální uspokojení jejich potřeb, a proto vyžadují od společnosti produkt nebo službu za výhodnou cenu. Historicky se k hodnocení výkonnosti podniku využívaly tradiční ukazatele – od ziskových marží, přes růst zisku a měření rentability až po koncepty tvorby hodnoty pro vlastníky (Pavelková, Knápková, 2012, s. 13).

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výnosnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Invest. kapitál}}$	EVA, volné cash flow, ...

*Obrázek 1: Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pavelková, Knápková, 2012, s. 14)*

V průběhu minulého století se začaly měnit postoje k hodnocení a sledování výkonnosti podniku. Na počátku se k hodnocení výkonnosti využívaly formy tradičního manažerského a nákladového účetnictví. Nicméně to se změnilo se vznikem DuPontova

pyramidového rozkladu, zaměřujícího se na rentabilitu investic. V polovině 20. století přišel model Tableau de Bord, který se zaměřuje na důležitost vztahu mezi finančními a nefinančními opatřeními. Principem tohoto modelu je zaměřit se na každodenní obchodní operace a nevěnovat přílišnou pozornost strategickým otázkám podniku (Hornungová, 2014, s. 144-145).

Významným modelem, který hodnotí výkonnost podniku dle kvality a spolehlivosti produktů, se stal EFQM Model Excellence (Hornungová, 2014, s. 145). Tento model vznikl pro evropské firmy jako reakce na stále rostoucí tlak konkurenčních amerických a japonských společností. EFQM Excellence je považován za jeden z nepropracovanějších nástrojů s důrazem na procesní řízení společnosti, na měření výsledků těchto procesů a také na jejich stálém zlepšování (Marinič, 2008, s. 133). Model se skládá z devíti aspektů řízení podniku, kdy pět kritérií tvoří předpoklad dobrých výsledků podniku a zbylá čtyři kritéria zhodnocují již výsledky a cíle, kterých bylo podnikem dosaženo (Bartoš, Solař, 2006, s. 143).

Kritéria Modelu EFQM Excellence:

1. **Vedení** – zkoumá, jestli management společnosti podporuje naplnění její mise a vize, a to jak svým chováním, tak různými aktivitami.
2. **Politika a strategie** – soustředí se na implementaci vize a mise podniku díky zvolené strategii a jestli je tato strategie podpořena politikou, plány a procesy.
3. **Lidé** – hodnotí, jak společnost pracuje s lidskými zdroji s ohledem na firemní politiku a strategii.
4. **Partnerství a zdroje** – zabývá se tím, jak podnik řídí své vztahy s externími a interními partnery, se zájmem podpořit svou politiku a strategii.
5. **Procesy** – hodnotí, jakým způsobem společnost řídí a inovuje své procesy v zájmu firemní politiky, strategie a také v zájmu uspokojování zákazníků.
6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – zkoumá, čeho organizace dosahuje ve vztahu s externími zákazníky.
7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – zabývá se dosahováním výsledků organizace ve vztahu ke svým vlastním zaměstnancům.
8. **Výsledky vzhledem ke společnosti** – hodnotí dosáhnutí výsledků podniku ve vztahu k lokální, národní i mezinárodní společnosti.

9. **Klíčové výsledky výkonnosti** – bádá, jakých výsledků organizace dosahuje ve spojení s plánovanou výkonností (Bartoš, Solař, 2006, s. 143-147).

Evoluce v hodnocení výkonnosti přišla roku 1992, a to zavedením modelu Balanced Scorecard – BSC. Model se projevil jako doplněk k finančnímu opatření, které se zabývá provozními a strategickými procesy při hodnocení výkonnosti podniku. Kaplan a Norton, jakožto tvůrci modelu BSC, identifikovali finanční výkonnost jako zastaralý ukazatel, který závisí na výkonnosti primárních faktorů, jako je spokojenost zákazníků, kvalita, inovace, excelence a zlepšovací aktivity (Hornungová, 2014, s. 145).

1.3 Strategická analýza

Díky procesu strategické analýzy je podnik schopen se zaměřit na hodnocení svého vnitřního a vnějšího prostředí. S použitím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí má tak podnik možnost zjistit vývoj stavu minulosti a současnosti a také objevit okolnosti, které mohou mít vliv na jeho budoucí stav (Sedláčková, 2006, s. 8-10). Strategická analýza je komplexní nástroj k zachycení významných faktorů, které nějakým způsobem působí ve vzájemných souvislostech na aktivity podniku. Následné výsledky, které vzejdou ze strategické analýzy poslouží jako základ pro návrhy strategií následného chování společnosti (Jakubíková, 2013, s. 95).

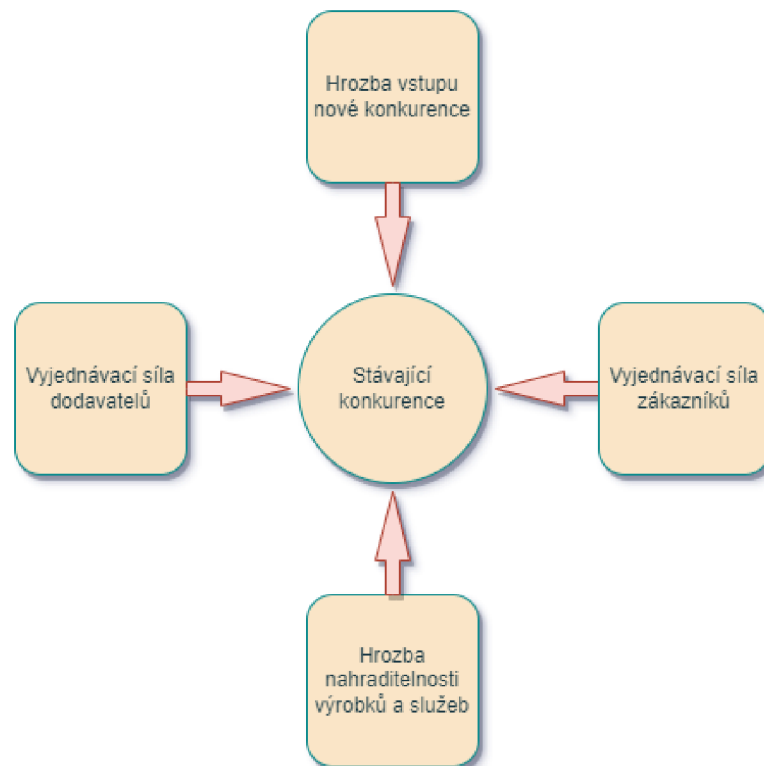
Pro strategickou analýzu se využívá velké množství různých analýz. Avšak v této diplomové práci jsou zvoleny pro analýzu vnějšího prostředí Porterův model pěti sil a PESTLE metoda. Pro analýzu vnitřního prostředí je zvolen McKinseyho model 7S a závěrečnou analýzou je SWOT analýza.

1.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá pro analýzu oborového mikrookolí podniku. Porter představil myšlenku, že ziskovost v odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech ovlivňující ceny, náklady a nutné investice společností v daném odvětví. Dle Portera je také potřebné, než společnost vstoupí na trh určitého odvětví, zanalyzovat pět sil, které svědčí o přitažlivosti odvětví (Grasseová, 2010, s. 191).

Strategická pozice podniku, který působí v určitém odvětví je vytvořena primárně činností pěti činitelů, a to:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- stávající konkurence,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- hrozba nahraditelnosti výrobků a služeb (Magretta, 2012, s. 41-42).



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mařík, 2018, s. 154)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou jednou ze zainteresovaných skupin podniku mající zájem na příznivých obchodních podmínkách, aby mohli mít, pokud možno, vliv na kooperaci s dodavatelskou firmou (Mallya, 2007, s. 50). Pokud nastane situace, že budou mít odběratelé vysokou vyjednávací sílu, může dojít k stlačení cen výrobků a služeb podniku. Tím tak může dojít ke snížení ziskovosti podniku i celého odvětví, v němž podnik působí (Magretta, 2012, s. 47).

Vyjednávací síla dodavatelů

Další důležitou oblastí celého podnikatelského procesu společnosti jsou vedle zákazníků dodavatelé (Mallya, 2007, s. 50). Snahou dodavatelů je dosahovat co nejvyššího zisku, a tím tak představují pro společnost hrozbu ve smyslu navyšování nákladů vlivem vyšších cen produktů a služeb, které dodávají. Při analyzování vyjednávací síly dodavatelů je zapotřebí brát v úvahu všechny nakupované vstupy, které se podílejí na výsledném produktu či službě, nevyjímaje práce zaměstnanců (Magretta, 2012, s. 48-49).

Stávající konkurence

Pokud v odvětví působí značné množství konkurenčních podniků, tak je toto odvětví nepřitažlivé. Soupeření v odvětví narůstá v případě, že dané odvětví stagnuje anebo se zmenšuje, poněvadž podniky mohou ukořistit větší podíl na trhu na úkor konkurence. Dalším případem ovlivňující rivalitu jsou vysoké fixní náklady, které dostávají firmu pod tlak, aby naplnila svou kapacitu i přes snížení ceny svých produktů a služeb. To může zapříčinit cenové války. Dalšími případy, které mohou vést ke zvýšené rivalitě, jsou velké množství konkurentů na trhu a malé rozdíly mezi nabízenými produkty (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba vstupu nové konkurence

Riziko ze strany nových konkurentů záleží primárně na vstupních bariérách do odvětví. Atraktivita trhu závisí hlavně na velikosti vstupních a výstupních bariér. Z pohledu ziskovosti je nejvíce přitažlivý takový trh, který má vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Tím pádem nízké procento podniků může vstoupit do daného odvětví, a naopak neúspěšné podniky mají možnost trh bez komplikací opustit. Na druhou stranu nejméně přitažlivá situace je taková, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní bariéry vysoké. V čase rozvoje daného odvětví na něj mohou společnosti lehce vstupovat, avšak pokud se zhorší podmínky, je problém z trhu odejít. Důsledkem toho je nadvýroba a malé výnosy pro firmy v celém odvětví (Grasseová, 2010, s. 192).

Hrozba nahraditelnosti výrobků a služeb

Výrobky a služby, jenž mají obdobné rysy a uspokojují stejnou potřebu jakou uspokojuje vyráběný výrobek nebo služba podniku, se nazývají substituty. V případě, že jsou tyto substituty poskytovány za nižší cenu nebo ve vyšší kvalitě, představují pro podnik

ohromnou hrozbu. Lze tak říci, že substituty brání ve zvyšování ziskovosti společnosti i celého daného odvětví (Magretta, 2012, s. 51).

1.3.2 PESTLE metoda

Analýza PESTLE bývá také označována jako analýza STEP, SLEPTE, PEST nebo PESTE (Mallya, 2007, s. 42). Tato metoda se využívá ke zkoumání různých faktorů z vnějšího prostředí, které působí na podnik. PESTLE analýza nachází uplatnění při strategické analýze na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou mít vliv na společnost a aplikujeme ji jako podklad pro sestavování prognóz o důsledcích pro nadcházející rozvoj. Mezi faktory, které analýza hodnotí, se řadí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory (Grasseová, 2010, s. 178).

Politické faktory

Politické faktory zahrnují vlivy státu na politickou situaci v zemi, kde daný podnik provozuje svou činnost. Politickými vlivy se myslí kupříkladu obchodní regulační opatření, právní rámec vymáhání plnění či ochrana duševního vlastnictví. Mezi politické faktory se dají zařadit i politické poměry v okolí, jako jsou hrozby vojenských invazí (Kaplan, Norton, 2010, s. 59-60).

Ekonomické faktory

Podnik je při dělení jednotlivých rozhodnutí do jisté míry ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Rozsah ekonomického růstu má vliv na úspěšnost podniku v odvětví a to tak, že vyvolává nové příležitosti, ale i zároveň hrozby, před které je podnik postaven. Z toho důvodu je potřeba analyzovat, jestli existuje silná centrální banka, jak vysoké je daňové zatížení, jaká je cenová politika, jaký je kurz, inflace, úroková míra a další faktory (Mallya, 2007, s. 44-45).

Sociální faktory

Sociální faktory mají schopnost výrazně působit jak na poptávku po produktech a službách, tak i na nabídku. Z tohoto důvodu je vhodné tyto faktory analyzovat. Je potřeba zkoumat životní styl obyvatelstva, vzdělání, mobilitu pracovní síly či demografické poměry (Mallya, 2007, s. 42). Mezi další sociální faktory, které ovlivňují

podnik, lze zařadit kulturu, trávení volného času, morální hodnoty nebo podnikatelského ducha (Kaplan, Norton, 2010, s. 60).

Technologické faktory

Analýza technologických faktorů je pro podnik žádoucí, jelikož každá společnost se vždy nachází v určitém společenském prostředí a nestojí izolovaně sama. Změny v tomto segmentu nastávají rychle a dramaticky mohou ovlivňovat okolí, v němž se podnik nachází. Významným nositelem úspěchu podniku tak je předvídavost vývoje technického a technologického rozvoje. Je nutné brát v úvahu rychlé změny tempa technologií, nové pracovní metody či podporu vlády v oblasti výzkumu a vědy (Mallya, 2007, s. 48).

Legislativní faktory

Při analyzování legislativních faktorů je kladen velký důraz na roli státu. Je velké množství zákonů, právních norem a vyhlášek, jenž vymezují prostor pro podnikání a také modifikují i samotné podnikání. Mezi nejvíce ovlivňující legislativní faktory se řadí daňové zákony, antimonopolní zákony a státní regulace hospodářství (Mallya, 2007, s. 43). Dále zde spadají legislativní faktory jako obchodní právo, vymáhání práva, funkčnost soudů či autorská práva (Grasseová, 2010, s. 180).

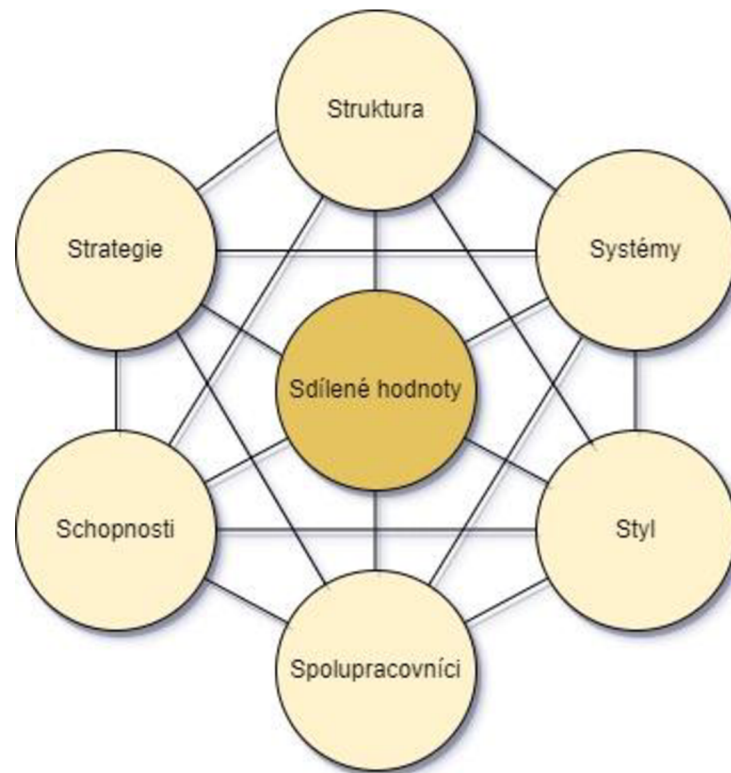
Ekologické faktory

Každé vedení společnosti by mělo dříve, než začne podnikat, zanalyzovat, jaké ekologické podmínky jsou v dané oblasti a jejich využití. To z toho důvodu, aby se podnik nedostal do kolize s místními zvyky a regulací. Ekologickými faktory se myslí ochrana životního prostředí, změny klimatických podmínek, udržitelný rozvoj, dostupnost vodních zdrojů nebo zpracování odpadů a jejich recyklace (Mallya, 2007, s. 48).

1.3.3 McKinseyho model 7S

Mezi cíle strategické analýzy zcela jistě patří odhalení rozhodujících faktorů, které ovlivňují úspěch podniku při realizaci jeho strategie, čili klíčových faktorů úspěchu. Pro identifikaci těchto faktorů se využívá model 7S, který zkoumá vnitřní vlivy působící v podniku. Podle této metody je potřeba strategické řízení, organizaci, kulturu podniku a další rozhodující faktory brát a zkoumat jako celek, v němž faktory na sebe působí

vzájemně a systémově. Metoda se označuje jako 7S, jelikož obsahuje sedm faktorů a jejich názvy začínají v angličtině na písmeno S (Hanzelková, 2017, s. 132). Jedná se o faktory: strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl práce vedení (style), spolupracovníci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values). První tři faktory jsou označovány jako tvrdá 3S a zbylé čtyři faktory jako měkká 4S (Mallya, 2007, s. 73-74).



*Obrázek 3: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hanzelková, 2017, s. 133)*

Strategie

Strategie vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize, jaké má reakce na hrozby a jak reaguje na příležitosti v daném odvětví podnikání (Mallya, 2007, s. 74). Strategie dopředu stanovuje zamýšlené činnosti a jejich realizaci (Hanzelková, 2017, s. 8).

Struktura

Strukturou je v modelu 7S chápáno obsahové a funkční uspořádání v podniku ve smyslu vztahu mezi organizacemi, nadřízenosti a podřízenosti, sdělování informací a kontrolních mechanismů (Mallya, 2007, s. 74). Struktura může být maticová, divizní, síťová, centralizovaná nebo decentralizovaná (McGrath, 2015, s. 178).

Systemy

Pod systémy si lze představit procesy, postupy a běžné způsoby, pomocí kterých podnik přistupuje k významným činnostem. Do této kategorie spadají systémy z oblasti finanční, z oblasti personální a také z oblasti informační (McGrath, 2015, s. 178).

Styl práce vedení

Styl práce vedení vyjadřuje, jaký přístup má management společnosti k řízení a vyřešení problémů, které se objevují. Je potřeba vnímat rozdíl mezi stylem formálním a neformálním. Formální řízení je definováno ve směrnicích a předpisech podniku. Neformální styl řízení představuje to, co skutečně vedení podniku dělá (Mallya, 2007, s. 75).

Spolupracovníci

Spolupracovníci představují lidské zdroje podniku, jejich rozvíjení se, školení, funkce, vztahy mezi nimi, motivace či chování k jiným společnostem. Je nutné rozlišovat rozdíl mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty. Mezi kvantifikovatelné aspekty spadá odměňování nebo zvyšování kvalifikace, mezi nekvantifikovatelné morálka, postoje a loajalita k podniku (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnosti

Schopnostmi je myšlena profesionální zdatnost pracovníků podniku jako celku. Nutno si uvědomit, že se nejedná o jednoduchý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Dále je vhodné brát v potaz kladné a záporné synergické efekty dané stupněm organizace práce a řízením (Hanzelková 2017, s. 132-133).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty stojí uprostřed celého modelu a spojují všechny ostatní prvky. Tento faktor určuje, v co daný podnik věří a za čím si stojí. Jde tak o soubor principů, zásad a hlavních přesvědčení podniku (McGrath, 2015, s. 179).

1.3.4 SWOT analýza

Na závěr strategické analýzy se provádí SWOT analýza. Zkratka SWOT pochází z angličtiny a představuje: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky),

Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza je druh strategické analýzy stavu podniku z hlediska jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza dává podklady pro formulaci rozvojových směrů a činností, strategií podniku a strategických cílů. Základ analýzy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu vnitřního prostředí podniku a současné situace vnějšího prostředí organizace. Ve vnitřním prostředí se zkoumají silné a slabé stránky podniku, které vymezují vnitřní faktory efektivnosti podniku. Ve vnějším prostředí se identifikují příležitosti a hrozby pro danou společnost ve všech významných oblastech, jako je prostředí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Grasseová, 2010, s. 295-298).

Při zpracování SWOT analýzy by měly být dodrženy následující zásady:

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní,
- SWOT analýza by měla být soustředěna na významná fakta a jevy,
- pokud je SWOT analýza součástí analýzy strategické, potom by v ní měla být řešena pouze strategická fakta,
- analýza SWOT by měla být objektivní,
- položky ve SWOT analýze by měly být lehce identifikovatelné,
- položky ve SWOT analýze by měly být zhodnoceny podle významu (Hanzelková, 2017, s. 138-140).

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. atd.
Příležitosti (O) 1. 2. 3. atd.	WO strategie "hledání" <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. 2. 3. atd.	WT strategie "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obrázek 4: Matice SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, 2010, s. 299)

1.4 Finanční analýza

Nedílnou součástí finančního vedení je finanční analýza, která nachází své uplatnění při komplexním zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky této analýzy využívají pro svá rozhodování a posuzování manažeři společnosti, investoři, obchodní partneři, banky, konkurenti, auditoři nebo také odborná veřejnost. Mezi základní zdroje dat, odkud se čerpají potřebné informace pro tuto analýzu, patří zejména účetní výkazy podniku, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (Knápková, 2017, s. 17-18).

Součástí této podkapitoly je definování ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a také aktivity.

1.4.1 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky. Jedná se o poměrové ukazatele, kdy do čitatele vstupuje to, čím je možné platit a do jmenovatele to, co je nutné zaplatit (Knápková, 2017, s. 93). Jinak řečeno, likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky (Scholleová, 2012, s. 177).

Běžná likvidita

Běžná likvidita se též uvádí jako likvidita III. stupně. Tento ukazatel udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky podniku pokryty oběžnými aktivy (Knápková, 2017, s. 94). To znamená, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele tím, kdyby proměnila všechna svá oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota pro tuto likviditu se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5 (Scholleová, 2012, s. 177).

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

Vzorec 1: Běžná likvidita
(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 177)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je zpřísněnou verzí likvidity běžné. Od oběžných aktiv se odečítají zásoby, jelikož jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Doporučená hodnota se uvádí

v intervalu 1-1,5 (Scholleová, 2012, s. 177). Tato likvidita se označuje jako likvidita II. stupně (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 67)

Okamžit likvidita

Okamžit likvidita zjiřtuje schopnost podniku hradit své právě splatn dluhy. Do čitatele dává peníze v hotovosti a na bžnm účtu a jejich ekvivalenty (voln obchodovateln krtkodob cenn papíry, řeky), do jmenovatele vstupují krtkodob závazky (Sedláček, 2011, s. 67). Tato likvidita je znm také pod názvem likvidita I. stupně a měla by nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,6 (Růčková, 2021, s. 60).

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{krtkodob finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krtkodob závazky}}$$

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

1.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita bývá označována jako vynosnost kapitálu a je měřítkem schopnosti firmy pri vytváření nových efektů a dosahování zisku za využití investovaného kapitálu. Tyto ukazatele poměřují výsledek dosáhnutí podnikatelskou činností se zvolenou srovnávací základnou. Čím vřřho výsledku ukazatele rentability dosahují, tm lépe podnik pracuje se svým kapitálem a majetkem (Scholleová, 2012, s. 175).

Ukazatele rentability využívají různé formy zisku:

- EAT – čistý zisk po zdanění,
- EBIT – zisk pred uroky a zdaněním (Knápková, 2017, s. 48).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadruje vynosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři nebo vlastníky podniku. Ukazatel by mel dosahovat vřřch hodnot, nž je vynosnost cenných papírů garancovanch státem (Růčková, 2021, s. 67).

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

*Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 102)*

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel rentability celkových aktiv se využívá k měření výkonnosti jakožto produkční síly podniku. Do čitatele při výpočtu se dává EBIT, protože pak je možné měřit výkonnost podniku bez jakéhokoliv vlivu daňové zátěže a zadlužení (Knápková, 2017, s. 102).

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

*Vzorec 5: Rentabilita celkových aktiv
(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 57)*

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS představuje, kolik korun zisku vytvoří společnost z jedné koruny jejich tržeb. Existuje zde předpoklad, že pokud nevychází rentabilita tržeb dobře, nebudou vycházet dobře ani ostatní ukazatele rentability (Scholleová, 2012, s. 176).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

*Vzorec 6: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 176)*

1.4.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Tyto ukazatele tak ukazují, jakému riziku se společnost podrobuje při struktuře jejího vlastního a cizího kapitálu. Pro podnik je jistá míra zadlužení příznivá, jelikož cizí kapitál je levnější než ten vlastní. To z důvodu, že úroky plynoucí z cizího kapitálu snižují daňovou zátěž podniku, poněvadž úrok je náklad snižující zisk, z něhož se platí daně – jedná se o daňový štít (Knápková, 2017, s. 87).

V této podkapitole je blíže přiblížena celková zadluženost a koeficient samofinancování.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je nejdůležitějším ukazatelem analýzy zadluženosti. Dává do poměru cizí zdroje s celkovými aktivy. Výsledná hodnota, která je doporučována se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Je však potřeba vnímat, v jakém odvětví podnik vykonává svou činnost (Knápková, 2017, s. 88).

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

Vzorec 7: Celková zadluženost

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 72)

Koeficient samofinancování

Jako doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti se využívá koeficient samofinancování. Tento ukazatel poměruje vlastní kapitál s celkovými aktivy. Pomocí koeficientu samofinancování je možné zjistit, z jaké části jsou aktiva financována z kapitálu věřitelů a akcionářů. V ideálním případě by měl součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dosahovat hodnoty 1 (Růčková, 2021, s. 72).

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

Vzorec 8: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 64)

1.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zkoumají, jak efektivně podnik pracuje se svými aktivy. Pokud jich má více, než je nutné, tak mu vznikají přebytečné náklady a tím pádem i nízký zisk. Pokud jich má nedostatek, potom se musí vzdát spousty potencionálně přínosných příležitostí a přichází o získání výnosů, kterých mohl dosáhnout. Ukazatele aktivity se vyjadřují v podobě ukazatelů vázajících kapitál ve zvolených položkách aktiv a pasiv nebo vyjadřují dobu obratu aktiv (Sedláček, 2011, s. 60).

V této podkapitole jsou blíže představeny ukazatele: obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv udává počet obrátek nebo jinými slovy intenzitu využití celkového majetku. Ukazatel je primárně využíván při mezipodnikovém srovnávání (Dluhošová, 2008, s. 83). U obratu celkových aktiv platí, že pokud vychází vyšší hodnota, tím je to lepší. Minimální doporučená hodnota je 1 (Knápková, 2017, s. 107-108).

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

Vzorec 9: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 179)

Obrat zásob

Tento ukazatel bývá též nazýván jako ukazatel využití zásob a ukazuje, kolikrát jsou v průběhu jednoho roku všechny položky zásob společnosti prodány a následně opět naskladněny (Sedláček, 2011, s. 61-62).

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

Vzorec 10: Obrat zásob

(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 179)

Doba obratu zásob

Ukazatel poskytuje informaci o průměrném počtu dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku až do chvíle jejich spotřeby nebo jejich prodeje. Pracuje se zde s ekonomickým rokem, proto je ve vzorci uvedeno 360 dní (Scholleová, 2012, s. 179).

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

Vzorec 11: Doba obratu zásob

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 108)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek určuje počet dnů, po které musí společnost čekat, než jí její odběratelé zaplatí. Výsledná hodnota ukazatele se porovnává s dobou splatnosti faktur a také s průměrem v daném odvětví. Pokud vychází delší průměrná doba inkasování pohledávek, znamená to potřebu úvěrů a tím pádem i vyšší náklady (Knápková, 2017, s. 108).

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

Vzorec 12: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává dobu od vzniku závazku až do doby jeho uhrazení. V ideálním případě by měl dosahovat alespoň hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek. To má vliv na likviditu společnosti, protože když je doba obratu závazků vyšší než součet doby obratu pohledávek a zásob, tak jsou pohledávky a zásoby financovány dodavatelskými úvěry, a to je pro daný podnik žádoucí (Pavelková, Knápková, 2012, s. 34).

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

Vzorec 13: Doba obratu závazků
(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2012, s. 34)

1.5 Balanced Scorecard (BSC)

V následující podkapitole je blíže představena metoda Balanced Scorecard, jejíž využití je při hodnocení výkonnosti podniku. V první části se konkrétně charakterizují vlastnosti této metody a následně jsou přiblíženy a popsány jednotlivé perspektivy, které metoda BSC měří.

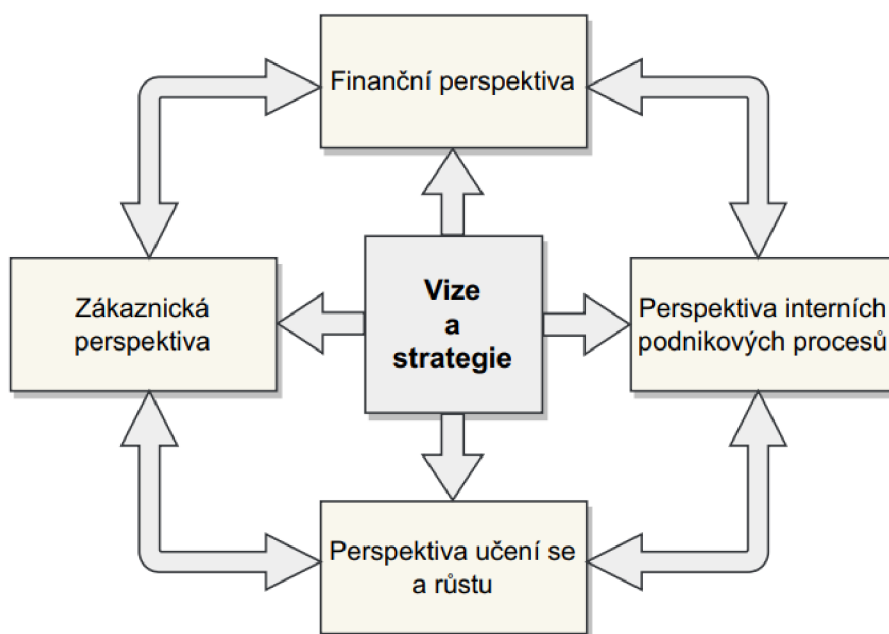
1.5.1 Představení metody Balanced Scorecard

Metoda BSC je specifický druh konkretizace, znázornění a sledování strategie podniku. Díky této metodě by se měla zřetelně zvýšit pravděpodobnost zavedení plánované strategie. Vytvoření modelu se datuje na počátek 90. let, jehož autory jsou Robert S. Kaplan a jeho kolega David P. Norton. Důvodem, proč se zaměřili na vyvinutí modelu BSC, byla sílící kritika finančního zaměření amerických systémů řízení, plánování a reportingu. Myšlenkou vytvoření metody BSC bylo, aby byla jednostranná finanční orientace podniku rozšířena i o rovnoměrný soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem této prvotní myšlenky bylo zohlednění různých činností podniku (např. finance, zákazníci) k ocenění výkonu podniku (Horváth, 2004, s. 8-9).

Kaplan a Norton zdůrazňují, že v případě metody BSC se nejedná jen o systém měřítek, ale je zde možnost, ji využít ve formě strategického manažerského systému. Měřítko metody pak mohou posloužit pro vyjasnění vize a strategie společnosti a také k jejich transformaci do konkrétních cílů (Pavelková, Knápková, 2012, s. 194). Výhodou metody BSC je její jednoduchost, přehlednost a komplexní přístup k vysvětlení vize a strategie společnosti formou čtyř perspektiv (Bartoš, Solař, 2006, s. 35).

Mezi čtyři perspektivy se řadí:

- perspektiva finanční,
- perspektiva zákaznická,
- perspektiva interních a podnikových systémů,
- perspektiva učení se a růstu (Bartoňková, 2010, s. 41).



*Obrázek 5: Perspektivy modelu BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2005, s. 20)*

1.5.2 Finanční perspektiva

V rámci perspektivy finanční se jedná primárně o to, aby byla monitorována spokojenost vlastníků a aby byly uspokojovány jejich zájmy ve formě adekvátního zhodnocování vložených prostředků. V souvislosti s tím je nutné měřit úroveň dosahování základního kritéria při hodnocení podnikání, a to čistou současnou hodnotu (Pavelková, Knápková,

2012, s. 195). Finanční měřítka jsou velmi významná z důvodu jednoduché měřitelnosti ekonomických důsledků již dokončených akcí podniku. Tato měřítka finanční výkonnosti sdělují, kdy zavádění a poté i následná realizace strategie společnosti povedou k podstatným zlepšením. Mezi klíčové ukazatele výkonnosti se zahrnují např. výnosy, rentabilita, náklady či finanční stabilita. Finanční cíle se především týkají ziskovosti, která je měřena např. pomocí provozního zisku (Kaplan, Norton, 2005, s. 33). Dle Portera by klíčových finančních cílů mělo být spíše menší množství a měl by být zhotoven jejich propojený rozpad do navazujících perspektiv BSC. Cíle a jejich metriky musejí dodržovat primární etapy životního cyklu strategie podniku (Učeň 2008, s. 34).

U metody BSC se rozlišují tři stadia tohoto cyklu:

- **stadium růstu**, je typické vysokými investicemi, vývojem výrobků a služeb, rozšiřováním infrastruktury a vytvářením zákaznické základny,
- **stadium nasycení růstu**, je charakteristické investováním a reinvestováním, rozšiřováním kapacit a je kladen důraz na největší míru návratnosti vložených prostředků,
- **stadium zralosti**, je typické malým investováním do podpory a udržování stávajících kapacit společně s maximalizací peněžních toků do společnosti (Učeň, 2008, s. 34).

1.5.3 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě modelu BSC analyzují společnosti zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou vykonávat svou činnost. Společnosti musejí přijít na to, že v jejich strategiích se nestačí pouze rozhodnout o tom, co dělat, ale též o tom, co naopak nedělat a zároveň, na které segmenty trhu se specializovat. Zákaznická perspektiva je klíčová v tom, že umožňuje sestavit hlavní zákaznická měřítka, jako jsou věrnost a spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků či zajištění nových zákazníků. Tato perspektiva by také měla pojímat taková měřítka, která poskytují zákazníkům hodnotové výhody. Je důležité pracovat s kritickými faktory, které slouží k udržení zákazníků. Mezi tyto faktory patří rychlé dodání, přísun inovovaných produktů a služeb nebo také dodavatel, který je schopen předpovídat a následně reagovat na poptávku od zákazníků (Kaplan, Norton, 2005, s. 33, 61-62). Je velmi důležité správně stanovit zákaznické segmenty, poněvadž

jejich identifikace a zaměření se na ně, je významným faktorem při konkurenceschopnosti a při tvorbě obratu (Bartoňková, 2010, s. 45-46). Díky zákaznické perspektivě mají možnost manažeři tvořit strategii zaměřenou na trh a zákazníka, a tím směřovat k budoucí peněžní návratnosti. (Kaplan, Norton, 2005, s. 33).

1.5.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Základem procesní perspektivy je stanovení cílů, které se týkají procesů, pomocí nichž bychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy (Horváth, 2004, s. 25). Nejdříve je potřeba stanovit cíle a metriky zákaznické a finanční perspektivy. Poté je nutné sestavit řetězce procesů, díky kterým se ve společnosti identifikují a uspokojí potřeby zákazníků a vlastníků. Perspektiva interních procesů může zjistit potřebu vzniku nových důležitých procesů, v nichž musí společnost dosahovat skvělých výsledků (Bartoňková, 2010, s. 46). Perspektiva odhaluje dvě významné odlišnosti mezi klasickými přístupy hodnocení výkonnosti podniku a přístupem metody BSC. Klasické (tradiční) přístupy pozorují a snaží se zlepšovat již existující procesy. Naproti tomu metoda BSC přichází na zcela nové procesy, v nichž musí podnik dosahovat výborných výsledků, aby dosáhl svých finančních cílů a uspokojil potřeby zákazníků. Druhou odlišností metody BSC oproti tradičním přístupům je zařazení inovačních procesů. V tradičních přístupech nejsou inovační procesy zařazeny, jelikož se tyto přístupy zaměřují na zlepšování existující operace a krátkodobé vytváření hodnoty. V případě metody BSC se procesy klasifikují z dlouhodobého vytváření hodnoty, což může následně vést k lepší finanční výkonnosti podniku. Mezi klíčové ukazatele výkonnosti perspektivy interních procesů se řadí průběh procesů, produktivita, kvalita, inovace a mnoho dalších (Kaplan, Norton, 2005, s. 34).

1.5.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu, též označována jako perspektiva potenciálů rozvoje, závisí na tom, jakou má společnost schopnost docílit finančních cílů, zákaznických cílů a cílů interních podnikových procesů. To je umožněno třemi kategoriemi zdrojů, kterými jsou informační systémy, zaměstnanci a firemní procedury. Aby podnik dosahoval značné výkonnosti, musí vynakládat velké investice do systémů, lidí a procesů. Mezi zásadní

oblasti perspektivy učení se a růstu se řadí znalosti a dovednosti zaměstnanců, motivace a delegování pravomocí nebo kvalitní informační systémy. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 197). Tato perspektiva má určeny tři primární směry, a to motivace, kvalifikace a kvalita a funkčnost systému řízení. Motivace představuje soubor vnitřních činitelů, které pobízejí k pracovním výkonům. Kvalifikace reprezentuje stoupání kvality intelektuálního kapitálu. Kvalita a funkčnost systému řízení zobrazuje efektivní komunikaci v podniku (Učeň, 2008, s. 42-43).

1.5.6 Tvorba modelu BSC

První model Balanced Scorecard v podniku může být složen díky systematickému procesu, prostřednictvím kterého se ujasní způsob, jak integrovat poslání a strategii do měřítek a provozních cílů. Aby mohl být tento proces vymezen, potřebuje celý proces svého architekta, který zajistí informace pro sestavení modelu BSC. Do procesu musí být zapojen celý manažerský tým. Pokud nebude mít projekt oporu a spolupráci vrcholového managementu, nemůže být zahájena tvorba BSC (Kaplan, Norton, 2005, s. 248-249).

Proces tvorby modelu BSC se skládá ze čtyř kroků: definice architektury měření, dosažení souhlasu o strategických cílech, výběr a návrh měřítek, tvorba plánu implementace (Kaplan, Norton, 2005, s. 253-258).

Definice architektury měření

V tomto kroku se plní dva úkoly. První úkol obsahuje to, že architekt musí po domluvě s vrcholovým managementem definovat vhodnou podnikatelskou jednotku. V druhém úkolu určuje architekt vazby mezi zvolenou podnikatelskou jednotkou a podnikem (Kaplan, Norton, 2005, s. 253-254).

Dosažení konsensu o strategických cílech

Druhý krok obsahuje tři úkoly. V prvním z nich připravuje architekt materiály ohledně BSC a vnitropodnikovou dokumentaci a probíhají rozhovory s manažery. Druhým úkolem je syntéza, kdy se sejde architekt s členy vývojového týmu a hodnotí úkoly z pohledu priorit. Výstupem syntézy je vytvoření seznamu a hodnocení cílů ve všech čtyřech perspektivách. Třetí úkol obsahuje první diskusní setkání vrcholových manažerů (Kaplan, Norton, 2005, s. 255-256).

Výběr a návrh měřítek

Třetí krok se skládá ze dvou úkolů. Nejprve se musí architekt setkat s jednotlivými skupinami. V průběhu těchto setkání by se mělo dosáhnout čtyř cílů: vyjádřit strategické cíle, určit měřítka komunikující cíle, pro měřítka vybrat zdroje důležitých informací, pro každou perspektivu vytvořit vazby mezi měřítky. V druhém úkolu probíhá druhé setkání vrcholových manažerů (Kaplan, Norton, 2005, s. 256-258).

Tvorba plánu implementace

Poslední krok obsahuje tři úkoly. Nejprve dochází k rozvoji plánu implementace. Poté probíhá třetí kolo diskusního setkání vrcholových manažerů. V posledním úkolu probíhá dokončení plánu implementace (Kaplan, Norton, 2005, s. 258-260).

1.5.7 Implementace modelu BSC

Aby se dalo hovořit o úspěšném modelu BSC, je nejdříve potřebná jeho kvalitní implementace do společnosti. Tato implementace potřebuje promyšlenou strukturu a aby byla kvalitně provedena, tak nestačí realizovat pouze čtyři již zmíněné perspektivy, je zapotřebí udělat změnu v systému řízení společnosti. Proces implementace se skládá z pěti následujících fází:

- 1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů,
- 2. fáze – objasnění strategie,
- 3. fáze – tvorba BSC,
- 4. fáze – proces rozšíření (roll-out),
- 5. fáze – zajištění plynulého nasazení BSC (Horváth, 2004, s. 56).

1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů

V této první fázi je potřeba nastolit pravidla, která budou platit při zavádění modelu BSC do podniku. Nutností je nejdříve rozhodnout, kterých organizačních jednotek se bude zavedení modelu týkat (Horváth, 2004, s. 57). Dále se provádí jmenování manažera, který ponese zodpovědnost za kvalitní implementaci BSC do podniku. Také se sestavuje implementační tým, který by měl být tvořen alespoň z deseti členů. Významný faktor, který je zásadní pro úspěšnou implementaci, je vysoká znalost celého implementačního

týmu o modelu BSC, jak na praktické, tak na teoretické úrovni. Proto je potřeba proškolit všechny členy implementačního týmu (Grasseová, 2012, s. 126-127).

2. fáze – objasnění strategie

Model Balanced Scorecard je hlavně koncepcí pro uskutečnění již existujících strategií. Nejedná se tak o prostředek tvořící nové strategie ve společnosti. Jestliže má podnik nadefinovány své strategické záměry, pak se tyto záměry musí vyjasnit. Prostřednictvím toho se dají převést do realizovatelné podoby pomocí vhodných cílů, které se týkají zákazníků, procesů, potenciálů a strategických akcí. Důležité je zmínit, že metoda dovede implementovat i chybnou strategii, což může být pro podnik nepříjemné (Horváth, 2004, s. 59).

3. fáze – tvorba BSC

Tvorba Balanced Scorecard tvoří třetí fázi implementace a je vymezena pro již konkrétní organizační jednotku. Jednotkou může být celá společnost, divize společnosti, obchodní jednotka nebo její oddělení. Startovní body tvorby BSC jsou:

- vytyčení základní architektury BSC,
- proškolený tým plný motivace,
- konkretizované postupy a metodické standardy,
- objasněná strategie (Horváth, 2004, s. 60).

V rámci tvorby BSC v konkrétních podnikových jednotkách probíhají následující kroky:

- vymezení strategických cílů,
- spojování souvislostí mezi strategickými cíli na základě příčin a následků,
- výběr měřítek,
- definování cílových hodnot,
- schválení strategických akcí (Horváth, 2004, s. 61).

Po zpracování těchto pěti kroků je vytvořen základ implementace BSC a je tak možné jednotné porozumění strategii a vytvořen bod pro pozorování jejího naplnění (Horváth, 2004, s. 61).

4. fáze – proces rozšíření (roll-out)

Fáze procesu rozšíření, nazývaná také jako fáze roll-out, představuje aplikaci postupů třetí fáze na velké množství organizačních jednotek ve společnosti a tím tak dojde k jednotnému porozumění strategii. Roll-out poměrně často vede ke zvyšování kvality strategického řízení v celém podniku (Horváth, 2004, s. 63). Důvodem zvyšování kvality je přesouvání cílů a strategických akcí z organizačně nadřazených oddělení na ty podřízené (vertikální integrace). Dále dochází k horizontální integraci, kdy se zvyšuje kvalita sladěním cílů a strategických akcí v rámci podniku i jednotlivých jednotek (Bartoš, 2006, s. 135).

5. fáze – zajištění plynulého nasazení BSC

Úkolem BSC není podniku jednorázově sestavit strategické cíle, příčiny a následky, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Tím přesným úkolem je, aby se organizace strategii přizpůsobila trvale. Pokud je BSC v podniku využíván nepřetržitě a systematicky, tak potom má významný vliv na rozvoji řízení. Pro celý podnik je zásadní spojit BSC s manažerským systémem řízení. Pro toto spojení je zapotřebí:

- controlling realizace strategických akcí stanovených v BSC,
- integrování BSC do strategického a operativního plánování s účelem plynulého přizpůsobování nové strategie,
- zapojení do reportingu s cílem sledování dosahování cílů,
- zapojení do řízení lidských zdrojů (Horváth, 2004, s. 63-64).

1.5.8 Bariéry zavádění BSC

Bariéry poskytují možnosti, proč může být implementace modelu Balanced Scorecard neúspěšná. První bariérou je, když není podnik schopen transformovat svou vizi do srozumitelných a uskutečnitelných plánů. Další nedostatek může nastat, když se společnost soustředí pouze na splňování finančních cílů podle tradičních manažerských přístupů a týmy a jednotlivci sledují pouze své cíle krátkodobě, na úkor rozvoje schopností umožňující dosahování dlouhodobých cílů. Další bariérou je selhání procesu propojování akčních plánů a alokace zdrojů. Čtvrtou bariérou je nedostačující zpětná vazba v procesu zavádění strategie, kdy zpětná vazba často obsahuje pouze krátkodobá hlediska a finanční měřítka (Kaplan, Norton, 2005, s. 165-170).

1.6 Zhodnocení teoretické části

Teoretická část diplomové práce se zabývala charakterizováním teoretických základů a vybraných ukazatelů, které se využívají při hodnocení výkonnosti podniku. Na začátku této kapitoly byly popsány vlastnosti výkonnosti společnosti a také jakými způsoby se tato výkonnost dá hodnotit. Poté byla představena teoretická východiska využívající se pro sestavení strategické analýzy a také finanční analýzy. Poslední část první kapitoly byla věnována teoretickému popisu modelu Balanced Scorecard, uplatňujícího se při hodnocení výkonnosti podniku. Teoretické pojmy, které byly představeny v první kapitole diplomové práce, budou využity v další kapitole, kde budou aplikovány na vybraný podnik.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se bude věnovat analýze vybrané společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. Nejdříve bude provedeno krátké představení společnosti obsahující základní informace o podniku, předmět podnikání, historii a organizační strukturu. Následně bude vytvořena finanční analýza vybraných ukazatelů a poté také strategická analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku prostřednictvím analýzy PESTLE, Porterovy analýzy pěti sil a McKinseyho modelu 7S. V závěru kapitoly budou analýzy promítnuty do SWOT analýzy, která vymezení silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby.

2.1 Představení analyzovaného podniku

Název společnosti:	Kayaku Safety Systems Europe a.s.
Sídlo společnosti:	Bobrky 2271, 755 01 Vsetín
Datum vzniku a zápisu:	20. 3. 1997
Právní forma:	Akciová společnost
Spisová značka:	B 2925/KSOS Krajský soud v Ostravě
Identifikační číslo:	251 14 638
Základní kapitál:	361 000 000 Kč
Předmět podnikání:	výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení (Kurzy, 2024)



Obrázek 6: Logo společnosti
(Zdroj: Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024)

Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. vznikla 20. března 1997 ve Vsetíně. Byla založena podnikem Zbrojovka Vsetín a nesla název INDET SAFETY SYSTEMS a.s. Roku 1999 vstoupili do společnosti japonští investoři a začala tak výroba plastových elektrických iniciátorů. Od roku 2000, po odkupu posledních podílů podniku Zbrojovka Vsetín, je společnost ve 100% vlastnictví japonské společnosti Nippon Kayaku Co., Ltd. Firma patří do skupiny výrobců bezpečnostních systémů a z pohledu svého umístění a kompetencí se zaměřuje primárně na evropské zákazníky, kterými jsou především výrobci automobilových bezpečnostních systémů pro pasažéry a chodce a významné světové automobilky. Výrobní portfolio společnosti se dá rozdělit do pěti skupin na skupinu iniciátorů, skupinu pínových gas generátorů, skupinu lankových gas generátorů, skupinu vyšších celků a na skupinu energetických materiálů. Výrobky nacházejí uplatnění v již zmíněném automobilovém průmyslu, ale také v letectví či požární ochraně. V rámci organizační struktury podniku je vrcholové vedení nejvyšší organizační jednotkou a dále se společnost dělí do tří divizí – divize administrativní, divize technologická a divize rozvoje systémů. Společnost disponuje třemi výrobními závody a poskytuje zaměstnání pro tisíc pracovníků (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

2.2 Představení konkurenčního podniku

Název společnosti:	Astotec Automotive Czech Republic s.r.o.
Sídlo společnosti:	Brankovice 350, 683 33 Brankovice
Datum vzniku a zápisu:	18. 5. 2006
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 59880/KSBR Krajský soud v Brně

Identifikační číslo:	274 55 823
Základní kapitál:	30 000 000 Kč
Předmět podnikání:	výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Kurzy, 2024)

V rámci srovnání byla vybrána jako konkurence společnost Astotec Automotive CZ s.r.o. zabývající se vývojem a následnou výrobou pyrotechnických iniciátorů a iniciátorových systémů, které se používají do bezpečnostních systémů v dopravních prostředcích. Společnost se snaží poskytovat zákazníkům produkty vysoké kvality, které splňují celou řadu náročných kritérií v oblasti bezpečnostních systémů pro automobily.

2.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V této podkapitole je provedena analýza finančních ukazatelů společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018 až 2022. Potřebná data k sestavení této podkapitoly diplomové práce jsou zjištěna z veřejně přístupných účetních výkazů analyzované společnosti.

Pro vytvoření finanční analýzy podniku jsou vybrány ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Kromě těchto poměrových ukazatelů jsou také analyzovány tržby podniku a s tím související náklady, provozní marže a provozní výsledek hospodaření. Výsledné hodnoty finančních ukazatelů, které vycházejí z provedené analýzy, jsou zaznačeny v tabulkách a některé z nich i v grafech a porovnány s konkurenčním podnikem.

2.3.1 Analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření

Za důležité ekonomické výstupy byly zvoleny tržby a s tím související náklady, provozní marže a provozní výsledek hospodaření. Pomocí tohoto ekonomického výstupu má firma možnost zjistit, jak velkým ziskem disponuje na financování provozních činností.

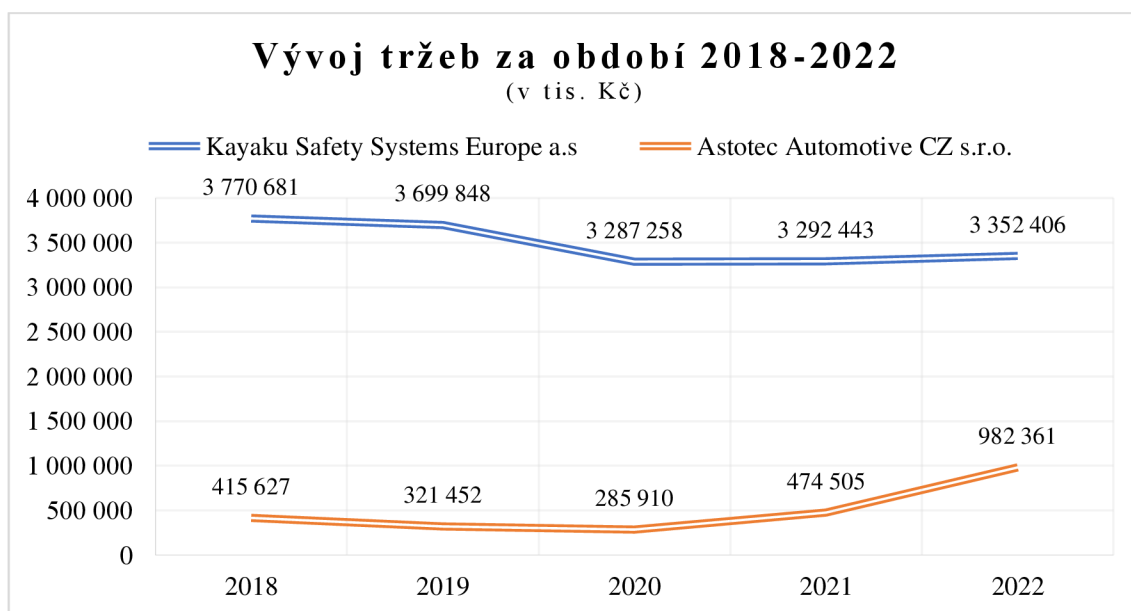
Tabulka 1: Analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2018-2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby (tis. Kč)	3 770 681	3 699 848	3 287 258	3 292 443	3 352 406
Náklady (tis. Kč)	2 825 875	2 842 109	2 649 076	2 686 049	2 834 061
EBIT (tis. Kč)	944 806	857 739	638 182	606 394	518 345
Provozní marže (%)	25,1	23,3	19,4	18,4	15,5

Dle tabulky č. 1 je patrné, že tržby společnosti dosahovaly nejvyšších hodnot v roce 2018. Následně sledovaly do roku 2020 klesající trend. Nejnižších tržeb dosahoval podnik v roce 2020, který byl postihnut pandemií Covid-19. Někteří odběratelé společnosti byli nuceni pozastavit výrobu a snížit tak objednávky, což mělo negativní vliv na tržby analyzovaného podniku. Z toho důvodu bylo nutné také omezit či dokonce přerušit výrobu.

Od října roku 2020 začaly objednávky růst a druhá polovina roku byla pro podnik mnohem úspěšnější, jelikož tržby přesáhly aktualizovaný plán pro toto období. Výsledné tržby za celý rok 2020 dosáhly téměř 3,3 mld. Kč, pro porovnání s předchozím rokem 2019 to činilo pokles o 11 %. Společnosti se však podařilo snížit i náklady, včetně snížení odpisů díky odložení některých plánovaných investic, které nebyly v daný okamžik pro chod podniku nutné. Taktéž došlo v roce 2020 ke snížení mzdových nákladů, jelikož muselo být propuštěno přibližně 10 % pracovníků. Vývoj tržeb za roky 2018 až 2022 lze pozorovat v grafu níže. Pro srovnání je do grafu přidán taktéž vývoj tržeb konkurenčního podniku.



Graf 1: Vývoj tržeb za období 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Rok 2021 byl stejně jako předchozí rok ovlivněn koronavirovou pandemií. Celý automobilový průmysl byl postihnut komplikacemi s dodávkami komponent (hlavně nedostatkem čipů), nedostatkem surovin a také značnou změnou v chování spotřebitelů v Evropě. Automobilky byly i nadále nuceny omezovat výrobu, přičemž došlo k poklesu prodejů nových automobilů. Z toho důvodu musel podnik přerušit výrobu v délce dvou týdnů. Tržby společnosti nedosáhly nastaveného plánu a byly na podobné hodnotě jako v předchozím roce.

V roce 2022 i nadále pokračovaly komplikace s dodávkami komponent. Negativně postihla společnost také válka na Ukrajině, kvůli níž došlo k dalšímu nárůstu cen surovin, komponent, a především růstu cen energií. Automobilové společnosti na to musely reagovat a došlo tak ke zvýšení cen nových vozidel, což způsobilo pokles jejich prodejů nejen v Evropě. Podnik v tomto roce očekával vyšší oživení trhu a s tím spojený růst tržeb. Avšak k tomu nedošlo a tržby porostly jen nepatrně, a to o 2 % oproti předcházejícímu roku. Náklady však porostly značně, z toho důvodu byl zisk nižší. Registrace nových automobilů na evropském trhu v roce 2022 se snížily oproti předchozímu roku o 10,4 %. Největší pokles registrací nových vozů v Evropě byl však zaznamenán v roce 2020, kdy registrace poklesly o 23,7 % v porovnání s rokem 2019. Co se týče provozního zisku a s ním spojené provozní marže, tak zde docházelo každoročně k poklesu, a to hlavně kvůli působení pandemie, růstu cen materiálů a energií.

2.3.2 Ukazatele likvidity

V následující části práce jsou představeny ukazatele likvidity, konkrétně běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Díky těmto ukazatelům máme možnost určit schopnost firmy splácet své závazky, což je podstatné, protože schopnost provádět platby je důležitý faktor pro prosperující hospodaření podniku.

V následujících tabulkách jsou vypočteny hodnoty likvidit za roky 2018-2022 a porovnány s konkurenčním podnikem.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity informuje o tom, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Doporučené rozmezí hodnot u běžné likvidity se udává 1,5-2,5.

Tabulka 2: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Běžná likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	4,63	7,00	7,18	8,91	10,87
Astotec Automotive CZ s.r.o.	0,77	0,82	0,70	1,74	1,82

Analyzovaný podnik vykazoval ve všech sledovaných letech rostoucí trend a rovněž výsledné hodnoty několikanásobně převyšovaly ty doporučené. Nejvyšší dosažené hodnoty bylo dosaženo v roce 2022, a to konkrétně 10,87. Příčinou takto vysokých hodnot bylo to, že společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. disponovala v analyzovaných letech vyššími hodnotami oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům. V žádném roce se tedy nestalo, že by se hodnoty běžné likvidity pohybovaly pod hodnotami doporučenými. Konkurenční podnik na tom byl podstatně hůře, jelikož v letech 2018-2020 se ani nepřibližoval k doporučovaným hodnotám. Zlom přišel až v roce 2021, kdy bylo dosaženo doporučeného rozmezí.

Pohotová likvidita

Pro zjištění pohotové likvidity se od oběžných aktiv odečítají zásoby, jakožto nejméně likvidní složka oběžných aktiv. U tohoto ukazatele je doporučováno dosahovat alespoň hodnot v rozmezí 1-1,5.

Tabulka 3: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Pohotová likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	3,53	5,21	5,86	7,44	8,77
Astotec Automotive CZ s.r.o.	0,32	0,38	0,37	0,91	1,12

Společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. se podařilo dosáhnout, stejně jako u běžné likvidity, vyšších hodnot než těch doporučených. Nejvyšší hodnota byla opět zjištěna v posledním roce (2022). Faktem, proč zde vycházela vyšší čísla, bylo to, že podnik nedisponoval velkým množstvím zásob. Konkurenční podnik za sledované roky, s výjimkou roku 2022, nevykazoval hodnoty, které by se pohybovaly alespoň v doporučeném rozmezí. Pouze v roce 2022 bylo dosaženo hodnoty 1,12.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity říká, jestli je společnost s využitím svých peněžních prostředků schopna splatit krátkodobé závazky. Stejně jako u předchozích likvidit, tak i zde, je doporučeno dosahovat výsledků alespoň v rozmezí 0,2-0,5. Pokud by vycházely nižší hodnoty, znamenalo by to, že společnost není schopna uhradit krátkodobé závazky.

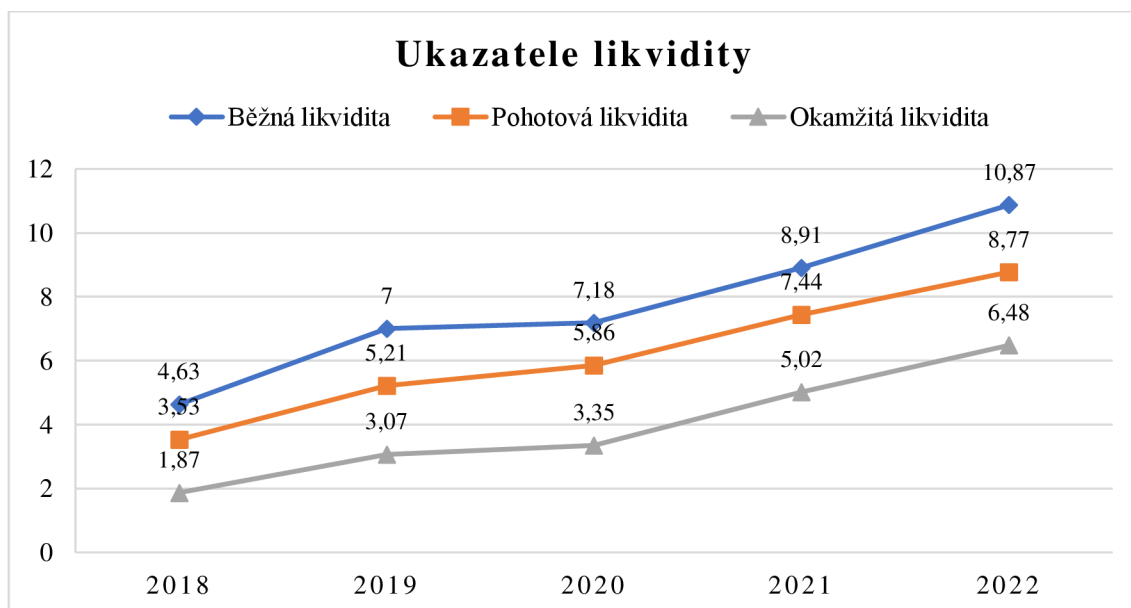
Tabulka 4: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Okamžitá likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	1,87	3,07	3,35	5,02	6,48
Astotec Automotive CZ s.r.o.	0,30	0,11	0,08	0,29	0,25

Výsledky okamžité likvidity u analyzované společnosti byly ve všech letech nad doporučenými hodnotami. Nejvyšší hodnota byla zjištěna v roce 2022, a to 6,48. Naopak nejnižší hodnota byla zaznamenána v prvním analyzovaném roce, tedy v roce 2018. Jednalo se o hodnotu 1,87. Konkurenční společnost vykazovala kolísavé hodnoty a doporučeného rozmezí dosáhla v letech 2018, 2021 a 2022. Ve zbylých dvou letech se nacházela pod doporučenými hodnotami. Příčinou byl nepoměr peněžních prostředků vůči krátkodobým závazkům.

V grafu č. 2 lze pozorovat výsledné hodnoty a jejich rostoucí trendy u všech likvidit analyzované společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s.



Graf 2: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2018-2022)

2.3.3 Ukazatele rentability

V následující části jsou znázorněny vývoje ukazatelů rentability společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. Tabulky jsou zpracovány za období let 2018-2022 a jsou pro rentabilitu celkových aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a pro rentabilitu tržeb. Kromě výsledných hodnot ukazatelů rentability analyzované společnosti obsahují tabulky také hodnoty rentabilit konkurenčního podniku.

Rentabilita celkových aktiv

Ukazatel ROA udává to, jak je podnik efektivní. Konkrétní výsledky tohoto ukazatele lze vidět v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Rentabilita celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

ROA (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	17,54	15,39	11,17	10,28	8,69
Astotec Automotive CZ s.r.o.	19,68	6,50	0,68	4,30	19,51

Z tabulky č. 5 lze vyčíst, že společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. vykazovala klesající trend, kdy minimální hodnoty bylo dosaženo v roce 2022, a to 8,69 %. Příčinou poklesu byl každým rokem snižující se provozní výsledek hospodaření. Nutno však podotknout, že ukazatel rentability celkových aktiv u analyzované společnosti vykazoval za období let 2018-2022 kladné hodnoty a nikdy se nedostal do záporu. U konkurenčního podniku byla situace taková, že hodnoty ROA do roku 2020 prudce klesaly a následně prudce rostly. Avšak ani zde nedošlo k záporným hodnotám.

Rentabilita vlastního kapitálu

Poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu je důležitým měřítkem pro investory, jelikož udává výnosnost vlastních zdrojů.

Tabulka 6: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

ROE (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	17,78	15,48	8,28	7,49	6,82
Astotec Automotive CZ s.r.o.	47,71	10,13	1,78	12,06	37,87

Ve všech letech (2018-2022) dosahoval analyzovaný podnik kladných hodnot, avšak s klesajícím trendem, kdy nejnižší dosažená hodnota byla 6,82 %. Pokles byl způsoben klesajícím výsledkem hospodaření. V roce 2018 byla vypočtena nejvyšší hodnota ukazatele ROE, která dosáhla téměř 18 %. Konkurenční společnost sledovala jiný vývoj ROE a to takový, že hodnota klesala ze 47,71 % (2018) až na 1,78 % (2020) a následně začala opět růst.

Rentabilita tržeb

Ukazatel ROS dává informaci o tom, kolik Kč hrubého zisku připadne na 1 Kč tržeb. Jinými slovy vyjadřuje ziskovou marži společnosti.

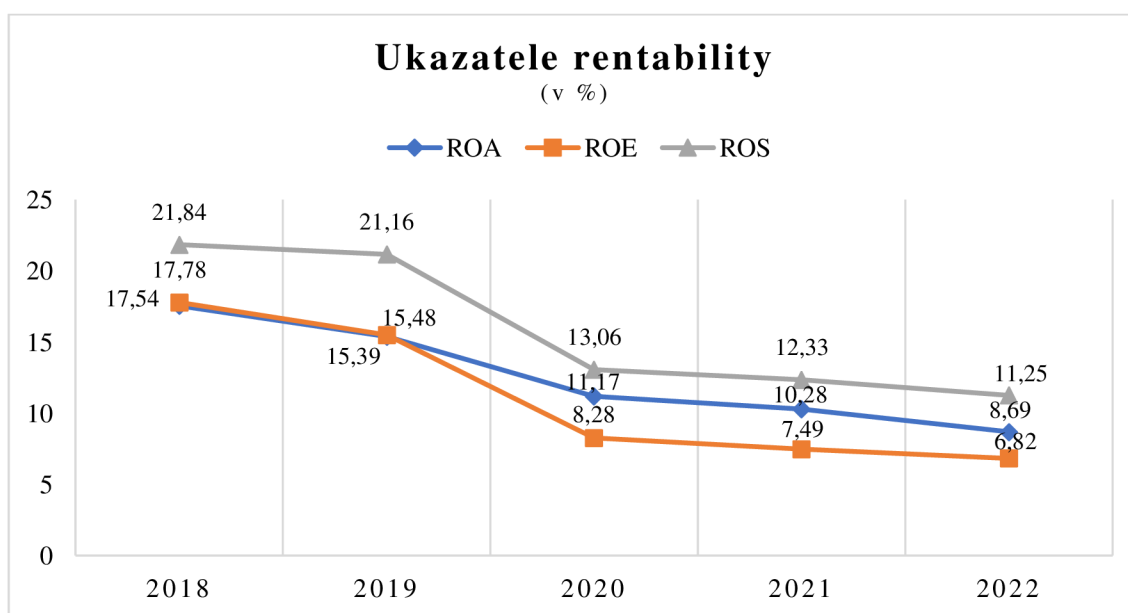
Tabulka 7: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

ROS (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	21,84	21,16	13,06	12,33	11,25
Astotec Automotive CZ s.r.o.	22,66	6,92	1,39	6,46	15,78

Z hlediska ukazatele ROS byl vývoj tohoto ukazatele stejný jako u rentability celkových aktiv a rentability vlastního kapitálu, a to jak u analyzované společnosti, tak u konkurenční. U podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s. to byl klesající trend v průběhu let. Nejvyšší hodnoty 21,84 % bylo dosaženo v roce 2018 a naopak té nejnižší v roce 2022. Společnost Astotec Automotive CZ s.r.o. vykazovala nejdříve klesající hodnoty až na 1,39 % a posléze rostoucí hodnoty. Ani u jedné ze společností nedošlo k takovému poklesu, že by ukazatel dosahoval záporných hodnot.

Ukazatele rentabilit podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s. lze pro lepší představu sledovat také v grafu níže.



Graf 3: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2018-2022)

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele spadající do této podkapitoly zobrazují podíl vlastních a cizích zdrojů financování. Pro sestavení finanční analýzy byly vybrány dva ukazatele zadluženosti, a to konkrétně celková zadluženost a koeficient samofinancování. Oba ukazatele jsou v tabulkách č. 8 a 9 porovnány s hodnotami konkurenčního podniku.

Celková zadluženost

Ukazatel celková zadluženost je považován za základní ukazatel, který podává informace o tom, v jaké výši podnik využívá cizí zdroje k financování svých aktivit. Doporučované rozmezí tohoto ukazatele se pohybuje okolo 30-60 %.

Tabulka 8: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Celková zadluženost (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	13,97	8,92	9,26	8,12	7,18
Astotec Automotive CZ s.r.o.	55,45	51,75	61,20	71,41	64,27

Jak lze vidět v tabulce výše, tak společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. dosahovala velmi nízkých hodnot celkové zadluženosti. Za sledované období let 2018-2022 se hodnoty pohybovaly v rozmezí 7,18 % až 13,97 %, kdy vůbec nejnižší hodnota vycházela v posledním roce. Z toho plyne, že společnost hradila vysoké procento svého majetku a svých aktivit vlastním kapitálem. Konkurence vykazovala podstatně vyšší zadluženosti. V letech 2018 a 2019 to byly hodnoty směřující spíše k horní hranici doporučeného rozmezí. Následující tři roky dosahovaly hodnot vyšších než doporučených, kdy nejvyšší byla 71,41 %. Takto vysoké výsledky celkové zadluženosti mohou být pro společnost problém, jelikož můžou odrazovat dodavatele a partnery společnosti.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování bývá označován jako doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. V ideálním případě by měl součet těchto dvou ukazatelů být 100 %.

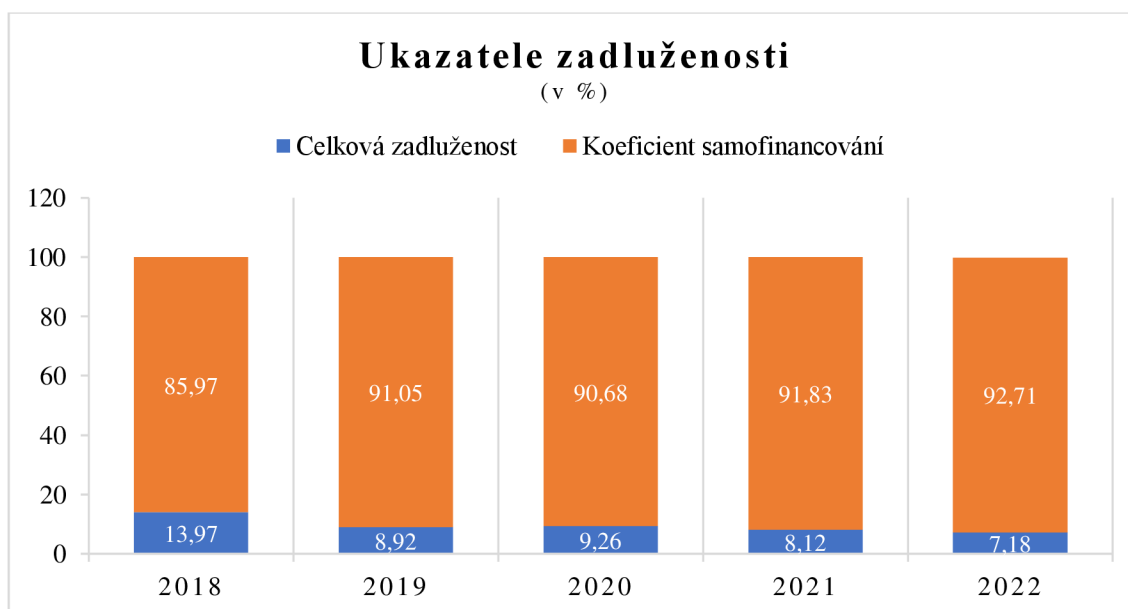
Tabulka 9: Koefficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Koefficient samofinancování (%)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	85,97	91,05	90,68	91,83	92,71
Astotec Automotive CZ s.r.o.	44,55	48,25	38,80	28,59	35,68

Ukazatel se u analyzovaného podniku v průběhu sledovaných let pohyboval v rozmezí 85,97 % až 92,71 %. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2022 a naopak té nejnižší roku 2018. Lze tedy konstatovat, že společnost v průběhu let 2018-2022 využívala převážně vlastní kapitál vůči cizím zdrojům. Konkurenční podnik vykazoval horší hodnoty, kdy nejnižší hodnota koeficientu samofinancování byla v roce 2021 a jednalo se o 28,59 %.

Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování u analyzované společnosti za roky 2018 až 2022 je vyjádřen v grafu č. 4. Z předchozích tabulek a grafu níže lze konstatovat, že společnost upřednostňovala k financování vlastní kapitál před cizími zdroji.



Graf 4: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2018-2022)

2.3.5 Ukazatele aktivity

Následující ukazatele podávají informace o tom, jak efektivně společnost využívá svá aktiva. V rámci této finanční analýzy byly vybrány ukazatele jako je obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Pokud vycházejí nižší hodnoty, tak to znamená, že podnik využívá celková aktiva neefektivně. Výsledné hodnoty jsou zapsány v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Obrat celkových aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	0,70	0,67	0,58	0,56	0,56
Astotec Automotive CZ s.r.o.	0,94	0,71	0,50	0,53	0,86

Co se týče sledovaného podniku a ukazatele obratu celkových aktiv, tak zde docházelo ve sledovaném období ke klesajícímu trendu. V roce 2018 byla zaznamenána hodnota 0,70 obratu aktiv za rok. V posledních dvou letech vyšla stejná hodnota, a to 0,56. Důvodem poklesu ukazatele byl vyšší růst celkových aktiv oproti tržbám. Konkurenční podnik sledoval do roku 2020 klesající trend a následně došlo ke změně a ukazatel začal růst, avšak výsledné hodnoty byly taktéž nižší než 1.

Obrat zásob

Obrat zásob znázorňuje, kolikrát jsou zásoby prodány a následně opět naskladněny v průběhu jednoho roku. V následující tabulce lze sledovat výsledné hodnoty tohoto ukazatele.

Tabulka 11: Obrat zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Obrat zásob	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	5,58	5,21	5,76	5,52	4,37
Astotec Automotive CZ s.r.o.	3,80	3,27	2,53	2,64	3,96

U společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. vykazoval ukazatel kolísavý trend. Nejvyššího obratu zásob se dosáhlo v roce 2018 a v následujících letech byla hodnota již nižší. Nejnižší hodnota (4,37) byla zjištěna v roce 2022. Důvodem spíše klesajících hodnot bylo, že společnost drží na skladě množství nelikvidních zásob. Situace u konkurenčního podniku byla o něco horší, jelikož podnik vykazoval hodnoty v rozmezí 2,53-3,96 obratu zásob.

Doba obratu zásob

Ukazatel doba obratu zásob představuje, na jak dlouho jsou zásoby ve společnosti drženy, než dojde k jejich spotřebě či prodeji. Snahou podniku by mělo být hodnoty tohoto ukazatele snižovat.

Tabulka 12: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Doba obratu zásob (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	64,52	69,05	62,53	65,22	82,41
Astotec Automotive CZ s.r.o.	94,62	110,18	142,17	136,54	90,80

Analyzovaná společnost vykazovala v průběhu let 2018-2022 hodnoty okolo 65 dnů. Až v posledním roce došlo k růstu na hodnotu 82,41 dnů. Ve srovnání s konkurencí však dosahovala společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. příznivějších hodnot a pracovala efektivněji, co se týče držení zásob. Zmíněná konkurenční firma měla hodnoty v rozmezí 90,80-142,17 dnů, což je v některých letech i dvakrát více oproti analyzovanému podniku.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek ukazuje dobu, než jsou splaceny všechny pohledávky k odběratelům. Pro podnik je zde příznivé, když vykazuje co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Doba obratu pohledávek (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	97,74	82,93	119,44	107,08	89,95
Astotec Automotive CZ s.r.o.	5,21	69,84	127,04	101,39	112,25

Hodnota doby obratu pohledávek u analyzované společnosti kolísala od 83 dnů až po téměř 120 dnů. V prvních dvou letech se hodnota ukazatele snižovala, avšak v roce 2020 došlo k nárůstu. Nicméně následující rok začal opět pokles, což bylo pro podnik příznivé. Konkurenční podnik měl v prvním roce velmi nízkou hodnotu doby obratu pohledávek, a to konkrétně 5 dnů. V následujících letech začal ukazatel růst a od roku 2020 se udržoval nad 100 dní. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou být pro podniky rizikové, jelikož dochází k pozdějšímu inkasování za pohledávky.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků představuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Je doporučováno, aby byl ukazatel vyšší než doba obratu pohledávek.

Tabulka 14: Doba obratu závazků

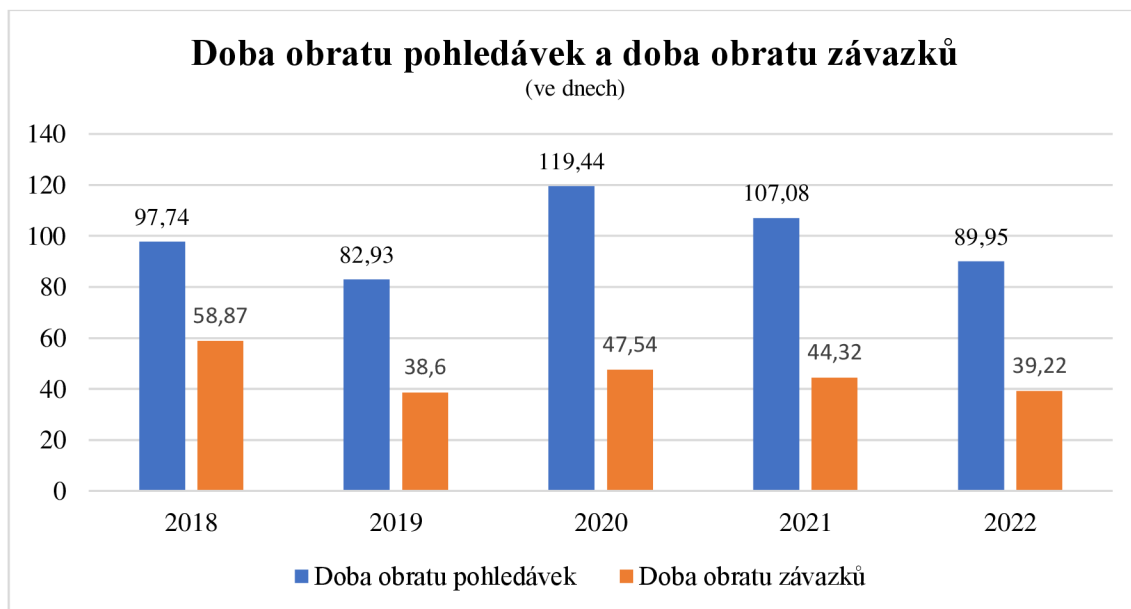
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s., Astotec Automotive CZ s.r.o., 2018-2022)

Doba obratu závazků (dny)	2018	2019	2020	2021	2022
Kayaku Safety Systems Europe a.s.	58,87	38,60	47,54	44,32	39,22
Astotec Automotive CZ s.r.o.	210,54	255,13	439,25	163,94	129,72

Oproti konkurenci potřebuje podnik Kayaku Safety Systems Europe a.s. podstatně méně dnů pro úhradu svých závazků. Vůbec nejméně to bylo v roce 2019 a naopak nejvíce v roce 2018. V průměru se doba obratu závazků pohybovala u této společnosti kolem

46 dnů. Konkurenční společnost potřebovala v letech 2018-2022 mnohem více dnů, konkrétně to bylo v rozmezí 130 až 440 dnů. Je potřeba myslet na to, že příliš vysoké hodnoty mohou představovat riziko ve formě nedůvěry věřitelů.

Pro lepší přehlednost jsou doby obratu pohledávek a doby obratu závazků zaneseny do grafu č. 5.



Graf 5: Vývoj doby obratu pohledávek a doby obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2018-2022)

2.3.6 Zhodnocení finanční situace podniku

Pro zjištění finanční situace podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s. byla zpracována finanční analýza vybraných ukazatelů za období let 2018 až 2022. U většiny ukazatelů byly výsledné hodnoty porovnány s hodnotami konkurenční společnosti Astotec Automotive CZ s.r.o.

Z provedené analýzy vyplynulo, že podniku až do roku 2020/2021 klesaly tržby. To mělo vliv i na klesající výsledek hospodaření. Primárním důvodem bylo rozšíření Covid-19 do celého světa a s tím spojené to, že množství odběratelů bylo nuceno pozastavovat výrobu a snižovat objednávky, což mělo vliv na zmíněné tržby společnosti. Kromě pandemie koronaviru měla vliv na společnost také energetická krize a následně válka na Ukrajině. Kvůli těmto faktorům došlo k vysokému růstu cen surovin, komponentů a cen energií,

což mělo negativní důsledek pro celý dodavatelský řetězec, včetně analyzovaného podniku.

V následující části byly analyzovány likvidity společnosti, konkrétně běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Všechny tři ukazatele vykazovaly pozitivní výsledky a sledovaly rostoucí trendy. Výsledné hodnoty převyšovaly doporučené hodnoty i hodnoty konkurenčního podniku. Z těchto faktů plyne, že v případě nutnosti by společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. byla schopna hradit krátkodobé závazky ze svých oběžných prostředků.

Z analýzy ukazatelů rentability byl patrný klesající trend, ať už šlo o rentabilitu celkových aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu či rentabilitu tržeb. Pokles výsledných hodnot byl zapříčiněn klesajícím výsledkem hospodaření. Hodnoty byly také porovnány s konkurencí, která vykazovala značně rozkolísaný trend. V některých letech měl konkurenční podnik o dost nižší hodnoty a v některých letech naopak o dost vyšší.

Následně byla provedena analýza zadluženosti, ze které vyplynulo, že podnik k financování svých potřeb využíval primárně vlastní kapitál. Výsledné hodnoty celkové zadluženosti vycházely velmi nízké a daleko nižší než výsledky konkurence. Toto zjištění mohou kladně vnímat věřitelé. Zároveň bylo dodrženo pravidlo vyrovnání rizika. Pravidlo značí poučení, dle kterého by měl být podnik financován z větší míry vlastními zdroji než těmi cizími.

V rámci analýzy ukazatelů aktivity nedosahoval podnik v určitých ukazatelích pozitivní výsledky. U obratu celkových aktiv vycházely hodnoty pod doporučenou hodnotou, což značí neefektivní využívání aktiv. Vedle toho vycházely poměrně vysoké hodnoty u doby obratu pohledávek, které mohou mít vliv na pomalejší placení pohledávek. V ideálním případě by měla být doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků. To se však ve sledovaném období nestalo. Je tedy doporučeno společnosti nastavit prostředky pro zlepšení situace. U ostatních ukazatelů aktivity vycházely poměrně uspokojivé hodnoty.

2.4 Strategická analýza

V následující části této diplomové práce je sestavena strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. Nejdříve se zanalyzovalo vnější prostředí podniku s využitím Porterova modelu pěti sil a PESTLE

analýzy. Následně se pokračovalo sestavením McKinseyho modelu 7S pro analýzu vnitřního prostředí. V závěru strategické analýzy byla zhotovena SWOT analýza, která se zabývá zhodnocením provedených předchozích analýz.

2.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model se využívá pro analýzu vnějšího mikroprostředí společnosti. Mezi faktory, které se analyzují, patří: vliv stávající konkurence, hrozba vstupu nové konkurence na trh, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů (Magretta, 2012, s. 41-42).

Stávající konkurence

Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. dodává komponenty konečným automobilovým společnostem, jako je například tuzemská Škoda-Auto a také dodavatelským podnikům, jako je koncern ZF. V odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí se pohybuje pár konkurenčních firem. Z toho důvodu můžeme říci, že na něj působí konkurence a tím pádem se nejedná o monopol.

Na následujícím obrázku lze vidět podniky, které spadají do stejného odvětví jako analyzovaná společnost.

	Rok	Provozní výnosy (obrat) USD		P/L před zdaněním USD		P/L za období [=Čistý příjem] USD		Celková aktiva USD	
KAYAKU SAFETY SYSTEMS EUROPE AS	2022	160 547	1	21,494	1	17,469	1	276,172	1
EXPLOSIA AS	2022	56 098	2	8,768	2	6,787	2	79,258	2
DRUTEP, DRUŽSTVO	2022	1,808	3	-38	3	-38	3	1,079	3

Definice peer skupiny
 Nejblíže 20 národních společností podle provozních výnosů (obrat) předmětné společnosti za poslední dostupný rok (2022) mezi standardními rovnocennými skupinami.
 Standardní rovnocenná skupina je založena na klasifikaci odvětví NACE Rev. 2: 2051 – Výroba výbušnin.

*Obrázek 7: Konkurenční podniky dle databáze Orbis Europe
 (Zdroj: Orbis Europe, 2023)*

Dle databáze Orbis Europe a porovnání konkurence v odvětví podle vyhledávání CZ-NACE Rev. 2, základní kód 2051 – Výroba výbušnin, bylo zjištěno, že mezi konkurenty společnosti v oboru se řadí společnost EXPLOSIA a.s. a DRUTEP, družstvo. Z pohledu produktového portfolia se však jako přímý konkurent řadí společnost Astotec Automotive

CZ s.r.o. sídlící v Brankovicích v Jihomoravském kraji. Tato společnost taktéž produkuje prvky bezpečnosti v automobilovém průmyslu a blíže je představena v kapitole 2.2. Vzhledem ke své velikosti a dosahovaným tržbám se dá společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. považovat za lídra oboru v České republice a významného hráče na evropském trhu.

Hrozba vstupu nové konkurence

Příchod nové společnosti do stejného odvětví, jako působí společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s., může vytvořit hrozbu. Ta může nastat tehdy, pokud vstoupí na trh firma, která bude vyrábět kvalitnější, technologicky vyspělejší a cenově výhodnější produkty. Kvůli tomu by mohl nastat odchod zákazníků ke konkurenci. Odvětví průmyslu, ve kterém se společnost pohybuje, má určité bariéry pro vstup nových firem. Mezi tyto bariéry patří velmi vysoké počáteční náklady na výrobní haly a skladovací prostory. Aby mohl do odvětví nový podnik vstoupit, musí dále disponovat potřebným know-how, moderními výrobními stroji, proškolenými pracovníky a dodavatelskými řetězci. Další bariéry spojené s tímto odvětvím jsou legislativního a administrativního charakteru. Jelikož se v podniku pracuje v pyroprovozu, tak je celá výroba regulována různými normami, vyhláškami a předpisy České republiky a Evropské unie. Díky těmto příčinám je pro nové podniky obtížné vstoupit na tento trh. Hrozba vstupu nové konkurence je vždy, ovšem s ohledem na aktuální situaci na trhu je nízká.

Hrozba substitutů

Pod pojmem substituční produkt si můžeme představit výrobek, který plní stejnou funkci jako produkt, ze stejného odvětví. Pro analyzovanou společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. neexistují v České republice téměř žádné přímé substituční produkty, jelikož dodává automobilkám produkty přímo podle jejich požadavků. V současné době se prvky pasivní ochrany pasažérů využívané v bezpečnostních systémech vozidel nedají téměř nahradit. Z toho důvodu můžeme říci, že aktuálně neexistuje velké riziko nahrazení jiným výrobkem, a proto můžeme klasifikovat vliv substitučního produktu jako nízký.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost se pohybuje v automobilovém průmyslu, a proto je závislá na dodávkách materiálů vstupujících do výroby. Dodavatelé jsou z řad českých i zahraničních podniků. Zároveň si společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. klade velký důraz na kvalitu

a z toho důvodu řadí mezi dodavatele pouze prvotřídní společnosti. Avšak s příchodem krize spojené s pandemií Covid-19 a následně s energetickou krizí spojenou s válkou na Ukrajině došlo ke komplikacím týkajících se dodávek materiálů, což zapříčinilo jejich zpomalení či úplné výpadky a nárůst cen. Tento faktor zastihl i analyzovanou společnost, která musela zpomalit výrobu a na určitý čas výrobu dokonce i zastavit. Taktéž se společnosti zvýšily náklady. Můžeme tedy konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s., kterým podnik dodává komponenty, nejsou jen konečné automobilové společnosti, jako je například tuzemská Škoda-Auto, ale také dodavatelské podniky, jako je například ZF (globální technologická společnost dodávající systémy pro osobní automobily). Značný podíl (85-90 %) všech objednávek je tvořen třemi největšími odběrateli. Obchodní výsledky společnosti závisí na třech hlavních tržních faktorech. Prvním faktorem je počet vyrobených osobních automobilů v Evropě, druhým je počet prvků v jednom automobilu a třetím faktorem je export automobilů a modulů pasivní bezpečnosti do jiných oblastí (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023).

Jelikož dodává společnost nejen menším tuzemským, ale i větším zahraničním odběratelům, je velmi podstatné, aby si jich podnik vážil. Tím se snaží předejít právě jejich ztrátě. Je tedy možné konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je významná.

2.4.2 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je zaměřena na odhalování budoucích příležitostí či hrozeb vnějšího prostředí společnosti. Název je odvozen z počátečních písmen slov označujících okolí společnosti:

- **P**olitické
- **E**konomické
- **S**ociální
- **T**echnologické
- **L**egislativní
- **E**nvironmentální

Politické faktory

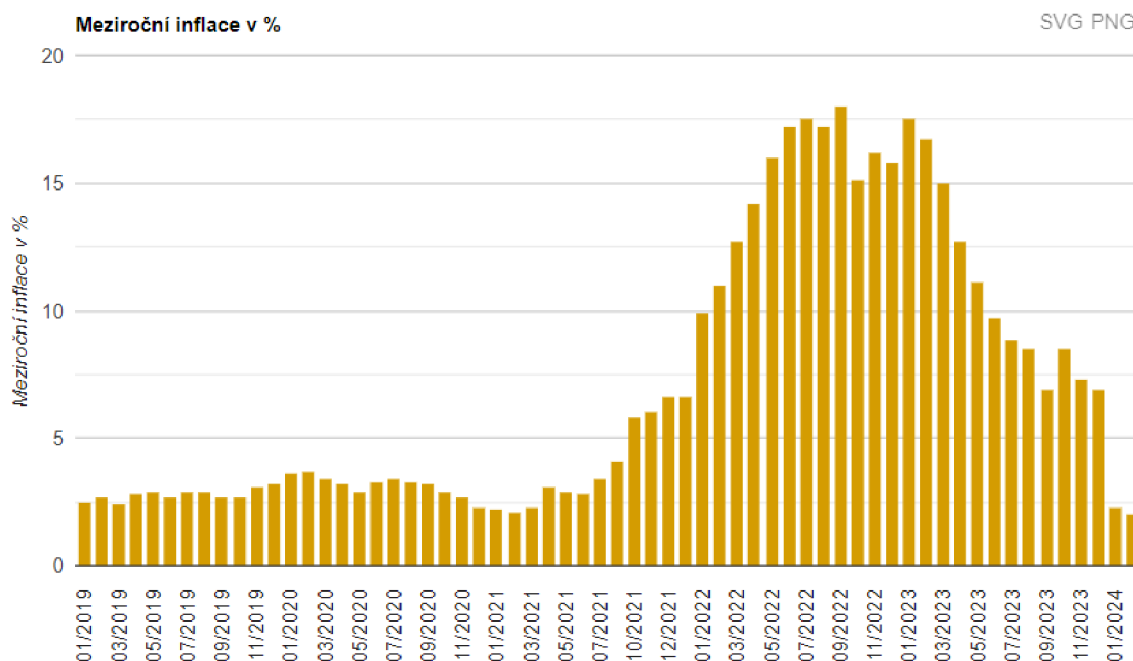
Stejně jako ostatní společnosti, tak i společnost Kayaku Sfety Systems Europe a.s. je ovlivňována všemi orgány moci, proto je pro ni velmi důležitá politická stabilita. Z toho důvodu je zapotřebí neustále sledovat politický vývoj nejen u nás, ale také v zahraničí.

V České republice je nastolena v rámci politického systému stabilní demokratická situace. Začátkem října v roce 2021 se konaly volby do Poslanecké sněmovny. Tyto volby zvítězily koaliční strany SPOLU (ODS, TOP 09, KDU-ČSL) a PirSTAN (Piráti a Starostové). Vláda se stále musí zabývat řešením politicko-ekonomického dopadu, zapříčiněného pandemií Covid-19. Pandemie v České republice propukla v roce 2020 a dodnes ovlivňuje chod podniku. V dnešní době již nejsou žádná protiepidemická nařízení, avšak vláda musí stále řešit dopady pandemie, které ovlivnily především státní rozpočet. V době korona krize byl zaznamenán rekordní schodkový rozpočet 419,7 mld. Kč (Ministerstvo financí ČR, 2023). Dalším problémem, s kterým se vláda potýká jsou vysoké ceny energií.

V roce 2022 vypukla válka na území Ukrajiny. Bohužel to mělo negativní vliv na analyzovanou společnost, jelikož došlo k dramatickému zvýšení cen energií a nedostatku materiálu. Dále je u politických faktorů vhodné zmínit, že je Česká republika členem Evropské unie.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit možné oblasti, které ovlivňují vývoj ekonomiky. Tím je například inflace, státní dluh, úrokové míry, mzdy nebo ceny energií a materiálu. V roce 2022 prožívala ekonomika nejen v České republice, ale i po celém světě nestabilitu, která byla zapříčiněna koronavirovou krizí. Nyní je tento stav sice mírnější, ale neustále přetrvává, a to především díky válce na Ukrajině.



Graf 6: Meziroční inflace
(Zdroj: Kurzy.cz, 2024)

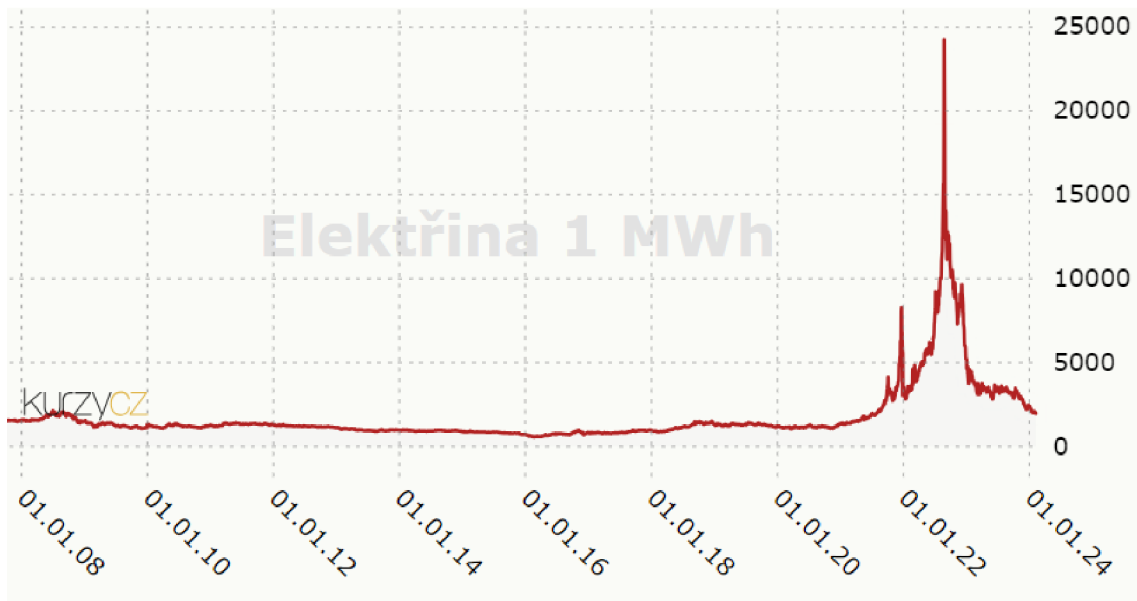
Ve výše uvedeném grafu lze vidět meziroční vývoj meziroční inflace. Je patrné, že značný nárůst meziroční inflace započal v srpnu 2021, kdy byla hodnota meziroční inflace 4,1 %. Nejvyšší hodnoty ovšem dosáhla v září 2022 a to 18 %. Tento vysoký stav přetrvával až do ledna 2023. Následně hodnota začala klesat a na přelomu února/března roku 2024 se hodnota meziroční inflace pohybuje okolo 2 % (Kurzy.cz, 2024).

V současné době je také velké téma to, jak se pohybují ceny energií. Meziročně docházelo u ceny elektřiny k růstu, ale v roce 2022 kvůli válce na Ukrajině došlo k rapidnímu nárůstu ceny elektřiny za 1 MWh. Od konce září 2023 došlo ke snižování cen energií, avšak tyto ceny jsou stále vyšší, než byla průměrná cena před Ukrajinsko-ruským konfliktem (Kurzy.cz, 2023).

V níže uvedené tabulce můžeme vidět kurzy elektřiny v jednotlivých letech a graf průměrného vývoje cen energií v Kč za 1 MWh.

Tabulka 15: Kurz elektřiny v jednotlivých letech
(Zdroj: Kurzy.cz, 2024)

Kurzy elektřiny	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrná cena v Kč (1 MWh)	1 295,0	1 161,9	2 345,0	7 319,2	3 326,5

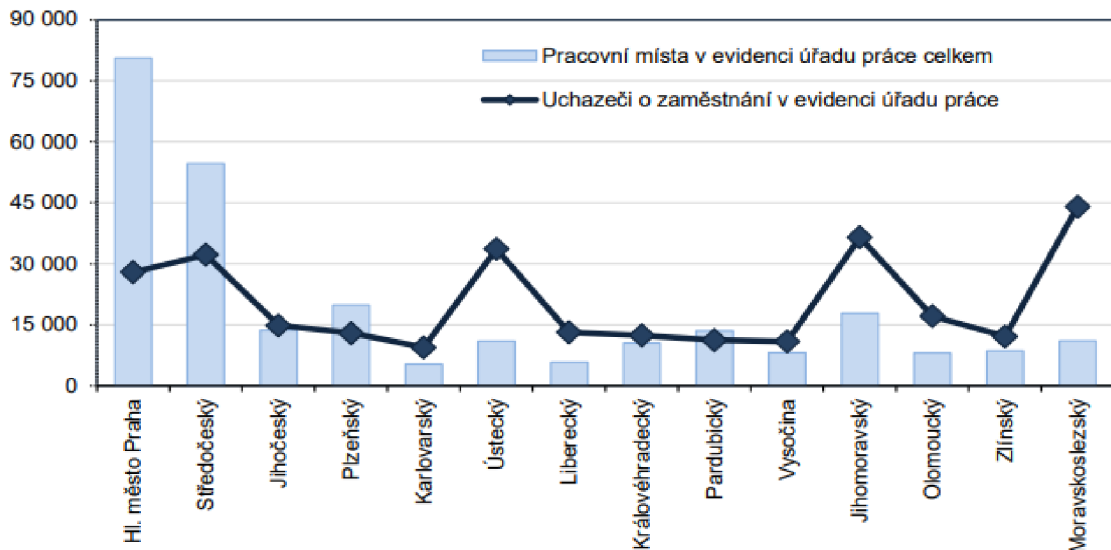


*Graf 7: Vývoj ceny elektřiny
(Zdroj: Kurzy.cz, 2024)*

Sociální faktory

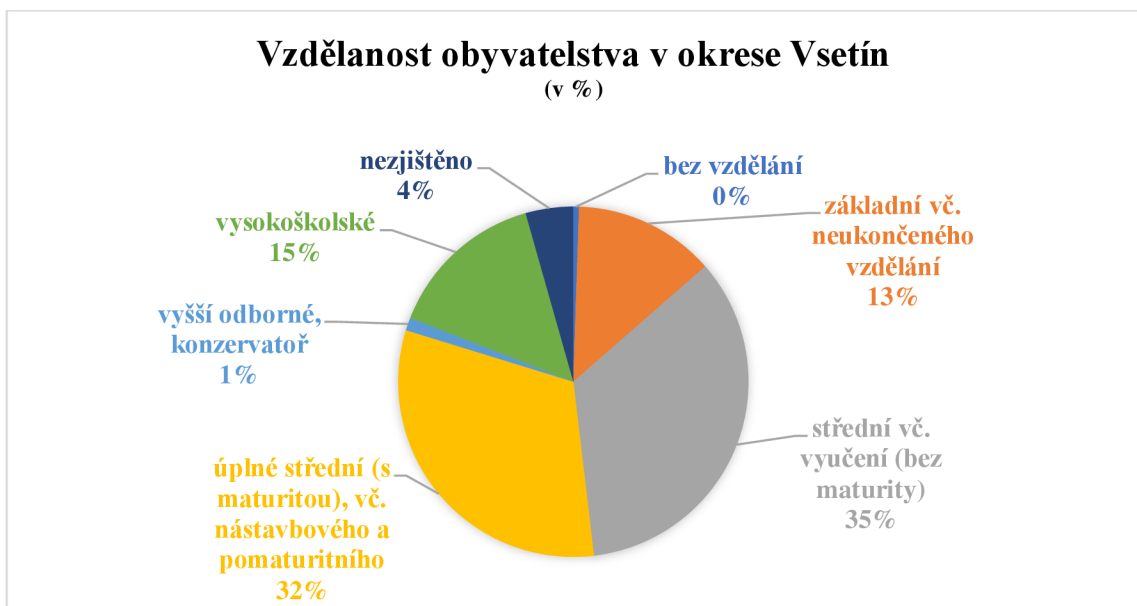
Do sociálních faktorů, které ovlivňují společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. můžeme zařadit faktory demografické a společensko-kulturní prostředí. Analyzovaná společnost sídlí ve Vsetíně, který se nachází ve Zlínském kraji. Aktuálně zde žije necelých 26 000 obyvatel (Český statistický úřad, 2024). Společnost zaměstnává téměř 1 000 zaměstnanců, avšak velká část z nich bydlí v okolních vesnicích, které se i přes to nachází v dobré dojezdové vzdálenosti. Společnost také poskytuje praxe v oboru, a to mladým studentům, kteří navštěvují Střední průmyslovou školu strojnickou ve Vsetíně. Díky tomu může podnik získat potencionální nové zaměstnance. Kromě toho pokračovala taktéž podpora v oblasti školství ve spolupráci s Univerzitou Pardubice a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023).

Jakožto významný zaměstnavatel se společnost stala nedílnou součástí města Vsetína či dokonce celého regionu. Podnik aktivně podporuje sponzoruje místní organizace, charity, kulturní, zájmové a sportovní akce.



Graf 8: Počet pracovních míst a uchazečů o zaměstnání v krajích ČR k 31. 3. 2024
(Zdroj: Český statistický úřad, 2024)

Ke konci března roku 2024 evidovaly úřady práce ve Zlínském kraji 12 138 uchazečů o zaměstnání. V rámci České republiky vykazoval Zlínský kraj druhý nejnižší podíl nezaměstnaných osob, a to 3,06 %. Nejvíce uchazečů o zaměstnání v tomto kraji evidovaly úřady práce v okrese Vsetín (3 702) (Český statistický úřad, 2024). V současné době společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. nabízí řadu pracovních míst. Z důvodu nízké míry nezaměstnanosti je však problém tyto pracovní pozice obsadit novými zaměstnanci.



Graf 9: Vzdělanost obyvatelstva v okrese Vsetín k roku 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2024)

V grafu výše je znázorněna vzdělanost obyvatelstva v okrese Vsetín. Celkový počet obyvatel ve věku 15 a více let byl k roku 2021 celkem 115 816. Z toho největší podíl tvořily osoby se středním vzděláním včetně vyučení (bez maturity), a to konkrétně 40 020. Tato kategorie vzdělání má také největší zastoupení v analyzované společnosti.

Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že se v dnešní době vývoj, výzkum a nové technologie vyvíjí extrémně rychle, je potřeba snažit se, co nejvíce držet krok s ostatními společnostmi. Z tohoto důvodu se firma aktivně zabývá výzkumem a vývojem v oblasti výroby či rozšiřování jejich produktů. Klade také velký důraz na spolupráci s vybranými zákazníky, jejichž spolupráce napomáhá s inovacemi a moderními technologiemi. To se společnost také snaží využívat i ve výrobě, kde přechází na nové a modernější stroje, které jsou například automatizované či úspornější. Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. disponuje velkým spektrem moderních výrobních technologií, od jednoduchých strojů až po automatizované výrobní linky, které jsou plně autonomní, s možností produkce ve vysokém výrobním taktu a rovněž jsou schopné pokrývat milionové poptávky. Pro rozmanité činnosti využívají zaměstnanci rozsáhlé softwarové a přístrojové vybavení, jako jsou například balistické analyzátoři, elektronové mikroskopy, rentgenové spektrometry, průmyslové rentgeny, 3D komory či klimatické komory (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Legislativní faktory

Všechny společnosti, které sídlí a podnikají na území České republiky mají povinnost dodržovat legislativní předpisy, vyhlášky, zákony a normy včetně jejich případných úprav a doplňků. Zákony, kterými se musí společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. řídit jsou: Občanský zákoník (89/2012 Sb.), Zákoník práce (262/2006 Sb.), Zákon o daních z příjmu (586/1992 Sb.), Zákon o účetnictví (563/1991 Sb.), Zákon o dani z přidané hodnoty (235/2004 Sb.) (Zakonyprolidi.cz, 2024). Ve společnosti je nastaven systém řízení kvality, který je uplatňován dle mezinárodního standardu pro automobilový průmysl IATF 16949:2016 a normy ISO 9001:2015. Jelikož podnik vyrábí v pyroprovozu, tak dodržuje legislativní požadavky na bezpečnost práce, včetně Prevence závažných havárií (PZH) podle požadavku zákona (224/2015 Sb.) o prevenci závažných havárií (Výroční zpráva společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Environmentální faktory

Aktuálním tématem v automobilovém průmyslu v Evropě je Green Deal, což je dohoda, jejímž cílem by měly být nulové emise skleníkových plynů. Dalším cílem této dohody je přechod od neobnovitelných zdrojů na alternativní obnovitelné zdroje. Aby mohlo být dosaženo těchto cílů, musejí se výrazně snížit emise CO₂ a skleníkových plynů. Také je kladen velký tlak na snižování emisí u automobilů a renovaci budov za účelem energetické neutrality. Dohody má být dosaženo do roku 2050 (Evropská komise, 2023).

Automobilové firmy jsou pobízeny k přechodu na nové metody, jak vyrábět automobily šetrnějším přístupem k životnímu prostředí. Tento přístup se odráží i na nových požadavcích pro dodavatele komponentů. Avšak na analyzovanou společnost, která se zabývá výrobou prvků pasivní a aktivní bezpečnosti to nebude mít velký vliv, jelikož „ekologicky příznivější“ elektromobily obsahují stejné nebo podobné prvky bezpečnosti jako vozidla se spalovacím motorem.

Společnost se aktivně hlásí k ochraně životního prostředí zavedením a následným rozvojem systému podle požadavků mezinárodní normy ISO 14001:2015. Dále si společnost stanovila závazek, jehož předmětem je dlouhodobé snížení dopadu na životní prostředí a současně si také stanovila plán na řízení uhlíkové stopy pro období let 2019-2030 (Výroční zpráva společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023).

2.4.3 McKinseyho model 7S

Tento model se soustředí na posouzení vnitřního prostředí společnosti a obsahuje sedm faktorů rozdělených na tvrdé a měkké faktory. Mezi tvrdé faktory se řadí strategie, struktura a systémy a mezi měkké faktory patří schopnosti, styl, spolupracovníci a sdílené hodnoty (Hanzelková, 2017, s. 132).

Strategie

Cílem strategie firmy je udržet si stabilní a nezávislou pozici na trhu jako spolehlivého výrobce, což zahrnuje primární snahu o udržení růstu ve vztahu k zákazníkům. To znamená hledání nových obchodních příležitostí s potenciálními zákazníky a současně udržování těch, kteří již s firmou spolupracují. Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. se také snaží nezaostávat v oblasti nových technologií a inovací či vývoji ve výrobě.

Právě do výzkumu a vývoje investovala společnost za hospodářský rok 2022/2023 přes 4 miliony korun. Přibližně stejnou částku investovali do technického rozvoje také v hospodářském roce 2021/2022 (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023).

Dalším cílem společnosti je udržovat určitou úroveň tržeb a zisků, což umožňuje firmě vytvářet hodnotu. Díky své dlouholeté přítomnosti na trhu, od roku 1997, má společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. vysokou stabilitu na trhu. Firma také klade velký důraz na udržitelnost a ochranu životního prostředí zaváděním a rozvojem systému dle mezinárodní normy ISO 14001:2015.

Struktura

Na nejvyšší organizační úrovni stojí vrcholové vedení společnosti. Dále je firma rozdělena do tří divizí: divize administrativní, divize technologická a divize rozvoje systému. V divizi administrativní se zaměstnanci zabývají podnikovým plánováním, nákupem materiálu, prodejem hotových výrobků a marketingem, expedicí, financemi a kompletním účetnictvím. Divize technologická je zaměřena především na inženýring a výrobu. Kromě výroby zde také zaměstnanci spolupracují na výzkumu a vývoji. V rámci divize rozvoje systémů mají pracovníci za úkol řídit jakost, kontrolovat bezpečnost práce a snaží se zlepšovat procesy (Výroční zpráva společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023).

Systémy

Z rozhovoru se zaměstnanci společnosti jsem zjistil, že společnost v podniku komunikuje nejčastěji pomocí firemních telefonů či e-mailů a rozhovorů.

V rámci společnosti je implementován Integrovaný systém řízení (IMS), který pokrývá vývoj, výrobu, testování a prodej pyrotechnických prvků pro bezpečnostní systémy. Tento systém zahrnuje všechna oddělení, procesy a činnosti a splňuje zákonné požadavky v souladu s mezinárodními standardy. Systém řízení kvality je implementován a dodržován v souladu s mezinárodním standardem pro automobilový průmysl IATF 16949:2016 a normami ISO 9001:2015.

Během roku 2022 obdržela společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. konkrétní požadavek od zákazníka ZF na zavedení Systému řízení bezpečnosti informací, známého jako ISMS. Tento systém je vyhovující požadavkům automobilového standardu TISAX

(Trusted Information Security Assessment eXchange) a hodnocení bezpečnosti informací ISA (Information Security Assessment), což představuje soubor požadavků na informační bezpečnost založených na klíčových aspektech mezinárodního standardu ISO/IEC 27001. Po důkladné přípravě probíhalo implementování systému do všech lokací společnosti. V roce 2023 proběhl audit, kterým firma úspěšně prošla, a získala tak tzv. TISAX label potvrzující jeho pozitivní hodnocení.

Společnost dále disponuje webovými stránkami, na kterých je možné zjistit obecné informace o podniku, kontaktní údaje, představení využívaných technologií, produktové portfolio či aktuálně volné pozice. Co se týče operačního systému, tak se v podniku využívá Windows 11 s balíčkem Office obsahující aplikace Excel, Word, PowerPoint či Outlook. Ve druhém pololetí roku 2023 započala implementace přechodu na nový docházkový systém (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Schopnosti

Díky směnnému a nepřetržitému výrobnímu provozu dokáže společnost v případě nové zakázky velmi rychle a efektivně nastavit nové procesy výroby.

Na základě plánu musí každý zaměstnanec podstoupit školení na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci – BOZP. Toto školení se koná vždy na začátku každého měsíce formou testu. Bezpečnost je v podniku zcela zásadní, jelikož zaměstnanci pracují v pyroprovozu. S tím souvisí další aktivita a tou je tzv. pyrokurz. Tímto kurzem musí projít každý pracovník podniku. Po úspěšném absolvování kurzu získá pracovník certifikát o možnosti práce v pyroprovozu. Dále procházejí někteří zaměstnanci pravidelná školení na vysokozdvizné vozíky a taktéž probíhá školení řidičů.

Další formou vzdělávání pracovníků z oddělení managementu jsou odborné kurzy anglického jazyka (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Spolupracovníci

K březnu 2023 měla firma Kayaku Safety Systems Europe a.s. celkem 945 zaměstnanců. I přes to se ale potýká s nedostatkem nových pracovníků ve všech profesích od dělnických až po manažerské a s tím také souvisí zvyšující se průměrný věk zaměstnanců, který byl v roce 2023 42 let. K náboru nových zaměstnanců se využívají především sociální sítě, ať už firemní Facebook, síť LinkedIn, firemní web či billboardy a banery. V rámci péče

o zaměstnance byla organizována pro všechny zájemce Fyzio a Lymfo poradna, kterou zajišťovala rehabilitační firma Remyos.

Každá výrobní lokace podniku má svou závodní jídelnu, kde jsou nabízeny pokrmy pro zaměstnance za zvýhodněné ceny. Poměrně novým benefitem pro pracovníky je benefiční karta Up, na kterou dostávají zaměstnanci dvakrát ročně 4 000 Kč na sport, zdraví a kulturu. Dále podnik přispívá pracovníkům na penzijní pojištění. Zaměstnanci z řad managementu mají možnost navštěvovat kurzy anglického jazyka, které se konají mimo pracovní dobu. Tyto kurzy jsou podnikem hrazeny v celé své výši. Podnik také nabízí příspěvek 40 000 Kč pro zaměstnance do výroby. Významným benefitem jsou prémie vypláceny vždy společně s březnovou výplatou. Výše prémie se odvíjí od toho, jak se zrovna podniku dařilo. V dobách před Covid-19 dosahovaly tyto prémie až 330 % platu zaměstnance. Každoročně bývají vysláni zaměstnanci do sesterských firem v Malajsii a Mexiku (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Styl

Ve společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. se využívá demokratický styl řízení. V rámci vyššího a nižšího managementu probíhají jednou týdně pravidelné porady, které jsou konány dle jednotlivých výrobních lokací. Na těchto poradách se probírají průběhy zakázek, reklamace a také ekonomická situace a vývoj jednotlivých oddělení. Zaměstnanci z výroby nemají možnost se účastnit porad vedení, avšak pokud mají nějaké připomínky, tak je mohou předat vedoucímu a ten je vyřeší dle svého uvážení. V případě, že se jedná o závažnější připomínku, tak ji vedoucí předloží na nadcházející poradě managementu (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

Sdílené hodnoty

Hlavním zájmem celé společnosti a všech zaměstnanců je vytváření výrobků a poskytování služeb, které jsou bezkonkurenční a vysoké kvality, a tím zajištění maximální spokojenosti zákazníků. Strategie a vize firmy jsou zaměstnancům neustále připomínány a všichni se snaží tyto cíle důsledně dodržovat a podporovat. Týmová práce je klíčovým prvkem sdílených hodnot a má zásadní význam pro úspěšný chod celého podniku. S tím souvisí dodržování zásad slušného chování a etikety, jak mezi zaměstnanci, tak i v interakci se zákazníky. Dále společnost uskutečňuje průběžný výzkum a vývoj nových výrobků s cílem zvýšit bezpečnost lidí po celém světě, a to

s důrazem na ochranu životního prostředí a zlepšení pracovních podmínek pro své zaměstnance. Zároveň aktivně podporuje veřejně prospěšné projekty ve Vsetíně a okolí (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

2.4.4 SWOT analýza

V následující části diplomové práce je sestavena analýza SWOT, která je modifikována pro model BSC. Tato analýza se zabývá zhodnocením provedených předchozích analýz vztahených k podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s.

*Tabulka 16: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

SWOT					
		Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Perspektivy	Finanční	+ Rostoucí ukazatele likvidity. + Nízká míra zadluženosti. + Klesající doba obratu pohledávek. - Klesající ukazatele rentability. - Vyšší doba obratu pohledávek než závazků.		Získání zakázek s vyšší ziskovostí. Zavedení modelu BSC pro zvýšení výkonnosti.	Růst cen materiálů. Růst cen energií. Dopady pandemie a války na Ukrajině.
	Zákaznická	+ Stabilní vztahy s odběrateli. + Disponování certifikáty ISO a IATF. + Vysoké umístění mezi podniky v daném odvětví.		Získání nových zákazníků. Vylepšení marketingové strategie.	Ztráta dlouholetých zákazníků. Vysoká vyjednávací síla odběratelů.
	Interních procesů	+ Využívání Integrovaného systému řízení IMS + Pravidelné týmové porady. + Zavádění nových procesů do výroby. + Zavedení systému řízení bezpečnostních informací ISMS. - Nevyužitě zásoby. - Nedostatek pracovníků ve výrobě.		Využívání nových technologií. Zaplnění volných pozic novými zaměstnanci. Stanovení plánu na snížení uhlíkové stopy.	Nedostatek čipů v automobilovém průmyslu. Nevyužití celkového množství zásob. Špatná manipulace s výbušninami.
	Učení se a růstu	+ Pravidelná školení. + Podpora firemní vize a strategie. + Kurzy anglického jazyka. + Růst spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím benefitů.		Zavádění aktivit pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Vzájemná podpora sesterských firem.	Nedostatek nových zaměstnanců. Neefektivní využívání znalosti anglického jazyka.

2.4.5 Zhodnocení strategické analýzy podniku

Strategická analýza podniku Kayaku Safety Systems Europa a.s. byla vytvořena pomocí Porterova modelu pěti sil, analýzy PESTLE a McKinseyho modelu 7S. Poznatky z provedených analýz byly následně shrnuty do SWOT analýzy.

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že se analyzovaný podnik nachází v konkurenčním prostředí a nejedná se tak o monopol. Nicméně ve stejném odvětví nepůsobí příliš mnoho firem, a to z důvodu velkých bariér při vstupu do tohoto odvětví. Značný vliv na společnost má vyjednávací síla dodavatelů i vyjednávací síla odběratelů. Mezi odběratele vyrobených komponent se řadí automobilové společnosti a také dodavatelské podniky a koncerny. Hrozba substitutů byla klasifikována jako nízká.

S využitím PESTLE analýzy se zjistilo, že velmi významný vliv na podnik měly a stále mají vysoké ceny materiálů a energií. Velký vliv měla taktéž vysoká míra inflace. Tyto nepříznivé jevy byly způsobeny celosvětovou pandemií koronaviru a následně válkou na Ukrajině. Dalším vlivem působícím na analyzovaný podnik je ekologického rázu. Jedná se o tzv. Green Deal neboli Zelená dohoda pro Evropu. V rámci této dohody by se měly průmyslové společnosti působící v Evropě stát do roku 2050 zcela klimaticky neutrální. S tím jsou spojeny nutné změny ve vývoji a výrobě u průmyslových podniků.

Pro analýzu vnitřního prostředí byla zhotovena metoda McKinsey 7S hodnotící tvrdé a měkké faktory podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s. Na nejvyšší organizační úrovni společnosti stojí vrcholové vedení a dále je firma rozdělena na divizi administrativní, divizi technologickou a divizi rozvoje systémů. V rámci společnosti je implementován Systém řízení kvality v souladu s mezinárodním standardem pro automobilový průmysl IATF 16949:2016 a normou ISO 9001:2015. Dále je v podniku využíván Integrovaný systém řízení (IMS) a od roku 2023 také Systém řízení bezpečnosti informací (ISMS). Zaměstnanci pravidelně podstupují různá školení, BOZP, pyrokurz a členové vedení mají možnost využívat kurzy anglického jazyka. K roku 2023 měla společnost 945 zaměstnanců, avšak tento počet není dostatečný a z toho důvodu se hledají noví zájemci. Motivace a spokojenost zaměstnanců je podporována celou řadou benefitů, např. prémie ve formě 13. platu.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE MODELU BSC

Třetí sekce diplomové práce se zaměřuje na implementaci modelu Balanced Scorecard do společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. Tento proces je prováděn s využitím teoretických znalostí z první části práce, doplněných o informace zachycených z finanční a strategické analýzy, které byly vytvořeny ve druhé kapitole.

Na začátku jsou definovány organizační předpoklady společnosti a taktéž je stanoven časový plán a rozpočet implementace BSC. Poté jsou identifikovány vize a strategie podniku v rámci jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard. Následuje fáze tvorby samotného BSC, ve které jsou specifikovány strategické cíle, definována strategická měřítka, cílové hodnoty a strategické akce pro každou perspektivu. Na závěr kapitoly jsou popsány přínosy implementace BSC do firmy a také je provedena analýza rizik, spojených se zavedením tohoto modelu.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Prvním krokem při zavádění modelu BSC do podniku je vytvoření organizačního základu. To zahrnuje identifikaci organizačních jednotek, na které se implementace bude vztahovat. V případě společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. bude model BSC aplikován napříč všemi odděleními. Řízení projektu bude svěřeno vrcholovému managementu podniku. Následné zavedení metody BSC do analyzované společnosti ovlivní všechny zaměstnance.

Dalším důležitým krokem je sestavení projektového, v tomto případě implementačního, týmu, který bude mít klíčovou roli. Tým bude veden projektovým manažerem společnosti a dále budou jeho členy převážně vedoucí jednotlivých oddělení. Úspěšné zavedení modelu BSC do společnosti vyžaduje odpovídající znalosti. Proto musí všichni hlavní členové implementačního týmu absolvovat školení poskytnuté externí společností, aby nastudovali nezbytné informace o modelu BSC, jeho výhodách a současně o rizicích spojených s projektem. Za úspěch implementace bude zodpovídat implementační tým, který následně seznámí všechny zaměstnance společnosti s projektem. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu zavedení BSC je doporučováno zapojit do implementačního

týmu taktéž externího specialistu, který již disponuje zkušenostmi se zaváděním modelu do podniku.

3.1.1 Časový harmonogram projektu

Na začátku implementace metody BSC je klíčové definovat časový plán, jenž se může lišit v závislosti na konkrétním podniku. Tento plán poskytuje přehled o náročnosti projektu a shrnuje všechny aktivity a procesy spojené s implementací BSC. V rámci analyzované společnosti byl vymezen časový harmonogram implementace BSC předpokládající dobu trvání 28 týdnů. Tento plán obsahuje i dvoutýdenní rezervu, která může být využita k řešení případných nedostatků a rizik během implementace.

Literatura uvádí potřebnou dobu pro tvorbu a následnou implementaci modelu BSC 4-6 měsíců (Bartoš, Solař, 2006, s. 124).

*Tabulka 17: Časový harmonogram implementace BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Fáze	Týden													
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28
Příprava projektu														
Zhodnocení a odsouhlasení projektu														
Sestavení projektového týmu														
Školení členů projektového týmu														
Vytvoření časového harmonogramu														
Vytvoření rozpočtu														
Diskuse se členy projektového týmu														
Tvorba BSC														
Vymezení vize a strategie podniku														
Strategická analýza														
Vymezení strategických cílů														
Vytvoření strategické mapy														
Určení měřítek a cílových hodnot														
Vymezení strategických akcí														
Diskuse se členy projektového týmu														
Implementace BSC														
Integrace BSC do podniku														
Seznámení zaměstnanců s BSC														
Zabezpečení plynulosti implementace														
Úpravy podle zpětné vazby														
Časová rezerva														

V tabulce č. 17 lze pozorovat časový harmonogram znázorňující implementaci modelu BSC do podniku. Tento plán se skládá celkem ze čtyř fází. V první z nich probíhá příprava projektu, která by měla trvat šest týdnů. Obsahem přípravy projektu je zhodnocení a následné odsouhlasení celého projektu, sestavení projektového týmu, zaškolení členů projektového týmu, sestavení časového harmonogramu a sestavení rozpočtu. V závěru první fáze by měla proběhnout diskuze se členy projektového týmu.

Ve druhé fázi časového plánu probíhá tvorba BSC v podniku. Délka druhé fáze je nastavena na deset týdnů. Nejdříve je potřeba přesné vymezení vize a strategie podniku a následné zhotovení strategické analýzy. Dále následuje vymezení strategických cílů perspektiv BSC a vytvoření strategické mapy. Následujícím krokem tvorby BSC je stanovení měřítek a cílových hodnot. Poté se pokračuje stanovením strategických akcí. Druhá fáze je opět zakončena diskuzí členů implementačního týmu.

Třetí fáze projektu je soustředěna na implementaci modelu BSC do analyzovaného podniku a je pro ni vymezeno deset týdnů. Prvním krokem této fáze je integrace modelu do podniku. Následujícím krokem je seznámení zaměstnanců s BSC a poté zajištění plynulosti implementace. Posledním krokem je zajištění zpětné vazby a následné úpravy.

Poslední fázi časového harmonogramu je časová rezerva. Rezerva je nastavena na délku dvou týdnů a slouží k vyřešení nečekaných událostí, které mohou nastat v průběhu projektu.

3.1.2 Rozpočet projektu

Zcela zásadní otázkou, kterou si podnik bude klást, je, kolik celý projekt BSC bude stát. Z toho důvodu se v této části práce pokusím stanovit přibližný rozpočet.

Nejvyšší položkou nákladů pro firmu bude školení implementačního týmu před zahájením samotné implementace BSC do podniku. Školení se uskuteční v Praze ve společnosti FBE Praha s.r.o., která se zaměřuje na poradenství a školení v oblasti podnikového řízení. Cena školení pro každého zaměstnance činí 13 310 Kč, tudíž celkové náklady na školení pro sedmičlenný tým dosáhnou 93 170 Kč (Nakurzy.cz, FBE Praha s.r.o., 2024).

Druhou položkou, která se promítne do nákladů projektu, budou cestovní výdaje, jež zahrnují náklady na pohonné hmoty pro dvě služební vozidla při cestě do Prahy. Předpokládá se, že členové týmu budou cestovat dvěma služebními vozy Škoda Octavia III 2.0 tdi s průměrnou spotřebou 5 litrů na 100 kilometrů. Pokud je cena pohonných hmot přibližně 38,5 Kč za litr a vzdálenost cesty je 330 km (ze Vsetína do Prahy), pak celkové cestovní náklady činí 2 541 Kč. Náklady na dopravu budou zaokrouhleny na nejbližší tisíc Kč nahoru.

Poslední položkou nákladů projektu je proměnlivá odměna pro členy implementačního týmu, která má sloužit jako motivační podnět k úspěšnému dodržování harmonogramu projektu. Veškeré nákladové položky jsou znázorněny v tabulce níže.

*Tabulka 18: Rozpočet projektu BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Položky nákladů	Cena v Kč (včetně DPH)
Školení implementačního týmu externí společností	93 170
Pohonné hmoty pro dva služební vozy	3 000
Odměna pro členy implementačního týmu	-
Celkem	96 170

Před zahájením celého projektu by mělo vedení společnosti počítat s rozpočtem, obsahující primárně školení projektového týmu, okolo 100 tisíc Kč.

3.2 Vize a strategie společnosti

Pro účinnou implementaci Balanced Scorecard ve zkoumaném podniku je klíčové jasné vymezení strategie podniku, která je zároveň v souladu s vizí. Důležitým faktorem při implementaci BSC v dané společnosti je soustředění se na existující strategii, která je v ní již definována. Cílem strategie podniku je poskytnout rámec pro stanovení primárních strategických cílů.

Hlavním cílem strategie společnosti je udržet stabilní a nezávislou pozici na trhu jako spolehlivý výrobce. To zahrnuje úsilí o udržení růstu ve vztahu k zákazníkům prostřednictvím hledání nových obchodních příležitostí s potenciálními zákazníky

a současně udržování stávajících obchodních vztahů. Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. také aktivně sleduje nové technologie, inovace a vývoj ve výrobě. Dalším cílem strategie společnosti je udržet určitou úroveň tržeb a zisků, čímž se podporuje tvorba hodnoty. Důraz je také kladen na udržitelnost a ochranu životního prostředí. Co se týče firemní vize, tak tu představuje Kayaku spirit, který říká, že společnost chce trvale poskytovat nejlepší výrobky dosažené neustálým pokrokem a sdílenými morálními hodnotami. Firemní vizi lze chápat jako návod pro zdravé a kvalitní řízení podniku, nabízející možnost vytvoření lepší firemní kultury postavené na morálních hodnotách (Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2024).

3.3 Tvorba BSC

Kapitola, zabývající se tvorbou BSC, obsahuje vymezení strategických cílů pro každou ze čtyř perspektiv, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Tyto strategické cíle jsou poté zaneseny do strategické mapy, která slouží k lepšímu porozumění vzájemného propojení jednotlivých cílů. Následně jsou v další části kapitoly stanoveny měřítka a cílové hodnoty, kterých je třeba dosáhnout. Poslední část této kapitoly se zaměřuje na definování strategických akcí, které umožní podniku dosáhnout stanovených cílů.

3.3.1 Definování strategických cílů

Definování strategických cílů, které reflektují vizi a strategii společnosti, představuje klíčový krok při tvorbě BSC. Tyto strategické cíle jsou právě odvozeny z konzultace a z výsledků finanční a strategické analýzy společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. pro jednotlivé perspektivy modelu. Navrhované strategické cíle a následně i měřítka představují pouze návrh a mohou být v průběhu času přizpůsobeny potřebám podniku.

Finanční perspektiva

Výsledky provedené finanční analýzy a strategie podniku identifikovaly oblasti, kde je možné zlepšit finanční situaci společnosti.

Tyto zjištění vedly k formulaci strategických cílů, kterými jsou:

- dlouhodobá udržitelnost a růst podniku,
- zvýšení tržeb,
- růst rentability,
- snížení doby obratu pohledávek.

Udržitelnost a růst podniku

Tento zásadní strategický cíl představuje hlavní směřování pro podnik, ke kterému by měly cílit všechny ostatní strategické cíle. Dlouhodobá udržitelnost a růst jsou vzájemně propojené a závislé cíle. Zkoumaný podnik si klade za cíl udržet stabilní pozici na trhu jako spolehlivý dodavatel pyrotechnických iniciačních prvků pro globální automobilové společnosti. Důležitým aspektem je udržení udržitelného tempa růstu, které odpovídá obecnému rozvoji trhu, na kterém podnik působí. Optimálním scénářem je dosažení rychlejšího růstu než konkurenční společnosti, což by vedlo k posílení konkurenční pozice na trhu.

Zvýšení tržeb

Dalším důležitým strategickým cílem, který se řadí do finanční perspektivy, je zvýšení tržeb. I když společnost v posledních dvou analyzovaných letech postupně zvyšovala své tržby, je důležité, aby si tento trend udržela i v dalších letech. Zvýšení tržeb lze dosáhnout udržováním dobrých obchodních vztahů se stávajícími zákazníky a rozšířením spolupráce nebo získáním nových zákazníků. Pro analyzovaný podnik jsou tržby klíčové, protože jejich růst umožňuje rozvoj interních procesů a vyráběných produktů. To zase může vést ke snížení nákladů a zvýšení kvality výrobků, což v konečném důsledku přispívá ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku a získání většího podílu na trhu.

Růst rentability

Velmi významným a klíčovým strategickým cílem pro společnost je zvýšení rentability, neboť rentabilita je indikátorem úspěšnosti hospodaření společnosti. Nárůst rentability umožní podniku nadále rozvíjet svou činnost, investovat do moderních a inovativních technologií a rozšiřovat své aktivity na nové trhy. Rentabilita analyzované společnosti během sledovaného období klesala, a proto je žádoucí tento trend do budoucna změnit.

Snížení doby obratu pohledávek

Posledním strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je zkrácení doby, po kterou trvá vyřízení pohledávek, neboť jedním z nedostatečně hodnocených ukazatelů finanční analýzy byla právě doba obratu pohledávek. V této analýze bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek byla výrazně delší než doba obratu závazků, což naznačuje, že podnik hraří faktury dříve, než obdrží platby. Tento trend není příznivý. V posledních dvou analyzovaných letech došlo k obrácení růstového trendu a začal pokles doby obratu pohledávek, nicméně hodnoty stále zůstávají relativně vysoké.

Zákaznická perspektiva

Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu jsou částečně podmíněny cíli finanční perspektivy. Za strategické cíle zákaznické perspektivy byly zvoleny:

- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zlepšení péče o zákazníky,
- získání nových zákazníků.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků představuje klíčový faktor ovlivňující celkový rozvoj firmy. Loajální a spokojení zákazníci představují pro danou společnost důležitý aspekt pro udržení dlouhodobých vztahů a spolupráce. Firma se zaměřuje na tuto prioritu, protože dosažení tohoto strategického cíle zvyšuje šance, že zákazníci budou uzavírat nové obchody přímo s touto společností a nenajdou důvod přejít k jinému konkurentovi.

Zlepšení péče o zákazníky

Zabezpečení spokojenosti zákazníků je pro firmu jedním z hlavních cílů, protože je klíčem k úspěšnému podnikání. Prvním krokem k dosažení spokojených zákazníků je právě péče a udržení dobrých vztahů s nimi. Pro sledovanou firmu je důležité poskytovat péči současným zákazníkům, aby nebyli nuceni přecházet ke konkurenčním firmám. Pro dosažení tohoto strategického cíle je nezbytné uspokojovat potřeby odběratelů prostřednictvím efektivní komunikace a zajišťování obchodních podmínek, které jsou pro obě strany výhodné.

Získání nových zákazníků

Podnik se především snaží udržovat dlouhodobé vztahy se svými současnými odběrateli, avšak klade také důraz na získávání nových zákazníků, jakožto další strategický cíl zákaznické perspektivy. Tímto způsobem má společnost možnost rozšířit své aktivity a získat další finanční prostředky. Zajišťování nových zákazníků závisí na spokojenosti současných zákazníků a na jejich hodnocení podniku, jeho výrobků a jeho služeb. Noví zákazníci mohou podniku pomoci zvýšit jeho podíl na trhu, což může vést k lepší konkurenční pozici, zvětšení objemu tržeb a zisku.

Perspektiva interních procesů

Pokud jde o perspektivu interních procesů, tak zde byly určeny strategické cíle, které směřují k dosažení zákaznických a finančních cílů. Strategickými cíli v této oblasti jsou:

- kvalita poskytovaných výrobků,
- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- inovace procesů.

Kvalita poskytovaných výrobků

Jedním z klíčových strategických cílů společnosti je zajištění vysoké kvality nabízených výrobků a služeb, což je úzce spojeno s kvalitou výrobního procesu. Kvalita výrobků je důležitým faktorem pro udržení současných zákazníků a může je motivovat k doporučení společnosti novým potencionálním zákazníkům. Tento cíl má pro firmu význam, jelikož kvalita výrobků má přímý dopad na dosažení všech cílů patřících do zákaznické perspektivy.

Zvýšení produktivity zaměstnanců

Dalším cílem perspektivy interních procesů je zlepšení produktivity zaměstnanců, protože efektivnější práce přináší větší hodnotu pro podnik a přispívá k rozvoji celé společnosti. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné řídit a snížit plýtvání materiálovými zdroji. To může zahrnovat optimalizaci pracovních postupů, vylepšení pracovního prostředí, poskytování školení a podpory zaměstnanců, implementaci technologických inovací a automatizaci, stejně jako motivaci k lepšímu výkonu. Zvýšení produktivity zaměstnanců může vést k lepšímu výkonu podniku, snížení jeho nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti, a nakonec k dosažení jeho firemních cílů.

Inovace procesů

Cílem inovací procesů je neustálé zlepšování a transformace interních operací a postupů ve společnosti s úkolem zvýšit efektivitu a výkonnost a přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu. Inovace procesů mohou zahrnovat zavádění nových technologií, automatizaci, optimalizaci pracovních postupů, zlepšení komunikace a spolupráce v rámci společnosti. Výsledkem inovací procesů může být zvýšená efektivita, snížení nákladů, lepší využití zdrojů a v konečném důsledku lepší dosažení firemních cílů a zvýšení konkurenceschopnosti.

Perspektiva učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu ovlivňují všechny předchozí perspektivy. Byly zde zařazeny následující strategické cíle:

- udržení současných zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- získání nových zaměstnanců.

Udržení současných zaměstnanců

Zachování stávajících zaměstnanců je klíčové, protože vysoká fluktuace přináší podniku vysoké náklady a ztrátu času spojenou se školením nových zaměstnanců. Dnes podniky soutěží, kdo z nich nabídne lepší pracovní podmínky a často si navzájem přebírají zaměstnance. Proto je pro podnik zásadní neustále motivovat své pracovníky, nabízet jim různé výhody a pečovat o jejich spokojenost, aby zůstali věrní společnosti. Další příčiny, proč si udržet stávající zaměstnance, zahrnují stabilizaci pracovního kolektivu, udržení existujících znalostí a zkušeností v podniku a zvýšení produktivity.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Dalším strategickým cílem je dosažení a udržení spokojenosti zaměstnanců a aktivní snaha o její neustálý rozvoj. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, vykonávají svou práci na vysoké úrovni. Podnik by měl aktivně usilovat o zlepšení pracovního prostředí, což podporuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dalším důležitým aspektem je zvýšení produktivity a výkonnosti, protože spokojení zaměstnanci jsou obvykle více angažovaní

ve své práci, což může vést k lepším výsledkům. Zvýšená spokojenost zaměstnanců může také přispět ke snížení fluktuace v pracovním kolektivu.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

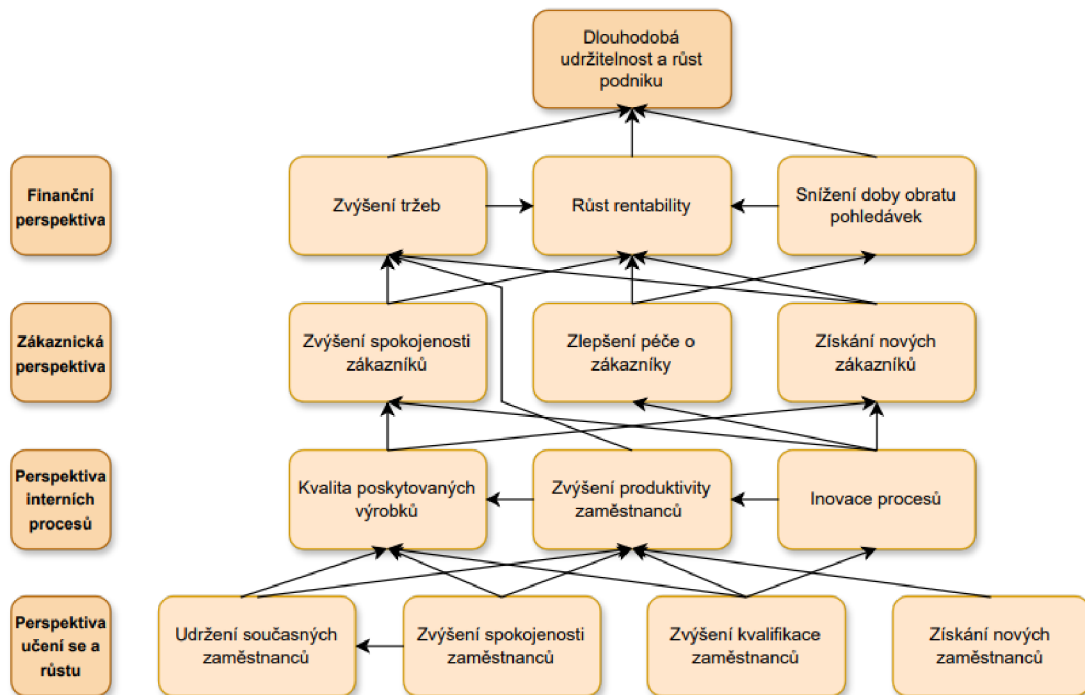
Strategickým cílem zvyšování kvalifikace zaměstnanců je ovlivnit kvalitu výrobků, což přispívá k efektivitě podniku. Je nezbytné poskytovat školení jak novým zaměstnancům, tak i těm stávajícím. Zvýšení kvalifikace zaměstnanců umožní zlepšit jejich výkon, což jim pomůže lépe se přizpůsobit měnícím se požadavkům pracovního prostředí. Zaměstnanci s rozšířenými znalostmi a dovednostmi mohou přinášet do podniku nové myšlenky a inovace, což může vést k jeho růstu a rozvoji. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců také posílí pozici podniku ve srovnání s konkurencí. Poskytnutí příležitosti k vzdělávání a rozvoji zaměstnancům může také zvýšit jejich spokojenost a motivaci, čímž se může snížit míra fluktuace a zvýšit loajalita k podniku.

Získání nových zaměstnanců

Posledním cílem perspektivy učení se a růstu je nábor nových zaměstnanců. S rozvojem společnosti je nezbytné zajistit příchod nových, kvalifikovaných pracovníků. Ti přinášejí do firmy nové znalosti a dovednosti. Získání kvalifikovaných zaměstnanců rovněž zvyšuje konkurenceschopnost podniku a pomáhá mu se zajištěním potřebných zdrojů a schopností, což může vést ke zvýšení jeho produktivity.

3.3.2 Strategická mapa

Strategická mapa ilustruje spojení a vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli napříč čtyřmi perspektivami modelu BSC. Pro úspěch podniku je klíčové porozumět vztahům mezi těmito cíli, neboť představují cestu k dosažení hlavního strategického cíle, kterým je dlouhodobá udržitelnost a růst firmy. V rámci strategické mapy se postupuje od dolních cílů směrem nahoru, přičemž každý cíl přispívá k dosažení tohoto hlavního cíle. V následujícím obrázku je možné vidět grafické znázornění strategické mapy obsahující vzájemné provázanosti strategických cílů.



Obrázek 8: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při tvorbě strategické mapy se začíná zdola nahoru, což značí, že klíčovou roli hraje perspektiva učení se a růstu. Důraz je kladen na zvyšování pracovní spokojenosti, což vede ke snížení fluktuace zaměstnanců a udržení stávajícího personálu. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců přispívá k jejich vyšší produktivitě a kvalitě výrobků. Dále je důležité investovat do rozvoje současných zaměstnanců a nábory nových talentovaných jedinců, což se pozitivně projeví na kvalitě výrobků, produktivitě a inovacích. V perspektivě interních procesů je strategickým cílem dosáhnout vysoké kvality výrobků prostřednictvím zvýšení produktivity zaměstnanců. Kvalitní výrobky vedou k vyšší spokojenosti zákazníků a posilují pověst společnosti, což může přilákat nové zákazníky. Zvýšení produktivity zaměstnanců také přispívá k nárůstu tržeb. Dalším strategickým cílem jsou inovace procesů, které mohou přilákat nové zákazníky mající zájem o inovativní produkty. Zákaznická perspektiva obsahuje tři strategické cíle, přičemž prvním z nich je zvyšování spokojenosti zákazníků. Tento cíl je ovlivněn předchozími perspektivami a přispívá k růstu tržeb a rentability podniku. Zlepšení péče o zákazníky může vést ke snížení doby obratu pohledávek a zvýšení rentability. Ve finanční perspektivě jsou stanoveny cíle zvyšování tržeb, růstu rentability a snížení doby obratu

pohledávek. Zlepšení péče o zákazníky může vést k lepším obchodním smlouvám a komunikaci s odběrateli, což může snížit, již zmíněnou, dobu obratu pohledávek a zlepšit finanční stabilitu podniku. Všechny tyto cíle směřují k dosažení hlavního strategického cíle.

3.3.3 Stanovení měřítek cílových hodnot

Tato podkapitola se zabývá stanovením měřítek pro strategické cíle jednotlivých perspektiv modelu BSC. Každé z těchto měřítek má určenou aktuální i cílovou hodnotu. Současná hodnota reflektuje úroveň ukazatele, kterou podnik dosáhl v předchozích obdobích. Cílová hodnota představuje požadovanou úroveň, kterou by měla společnost dosáhnout v budoucnosti.

Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou zaznamenány hodnoty měřítek strategických cílů patřících do finanční perspektivy. Hodnoty jsou uvedeny současné i cílové.

*Tabulka 19: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota			Cílová hodnota
		2020	2021	2022	
Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	ROE (%)	8,28	7,49	6,82	> 11
Zvýšení tržeb	Objem tržeb (tis. Kč)	3 287 258	3 292 443	3 352 406	3 687 647 (+ 5 % každý další rok)
Růst rentability	ROA (%)	11,17	10,28	8,69	> 13
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek (dny)	119,44	107,08	89,95	55

Jedním z klíčových strategických cílů společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. je zvýšení tržeb. Měřítkem tohoto cíle je objem tržeb dosažený součtem tržeb z prodeje výrobků a služeb spolu s tržbami za prodej zboží. Tržby vykazovaly během sledovaného období rostoucí trend a společnost se snaží tento trend udržet i v budoucnosti. Cílová hodnota pro příští rok je stanovena o 10 % vyšší než hodnota z roku 2022. V následujících letech má společnost za cíl každoročně zvyšovat tržby o 5 %.

Dalším strategickým cílem je zvýšení rentability. Jako měřítko tohoto ukazatele je zvolena rentabilita celkových aktiv (ROA). Během sledovaného období se tento ukazatel snižoval a z toho důvodu je cílem podniku dosahovat vyšších hodnot tohoto ukazatele. Toho je možné dosáhnout například zvýšením tržeb a optimalizací nákladů. Cílová hodnota pro podnik by měla být vyšší než 13 % a měla by se dále zlepšovat. Rentabilita aktiv představuje ziskovost společnosti. Zvýšením rentability dosáhne podnik celkového zvýšení své výkonnosti.

Analýza finanční situace podniku dále odhalila problém s dobou obratu pohledávek, která je v průběhu let výrazně delší než doba obratu závazků, což není pro podnik výhodné. V roce 2020 dosáhl tento ukazatel dokonce 120 dnů. Jako cílová hodnota byla stanovena doba přibližující se době obratu závazků, tedy 55 dnů. Zlepšení tohoto ukazatele by mohlo být dosaženo lepším řízením vztahů s odběrateli a výhodnějšími smlouvami s nimi. Snížení doby obratu pohledávek by zajistilo společnosti lepší finanční stabilitu a zvýšilo by její rentabilitu.

Jak už bylo zmíněno, pro společnost je primárním strategickým cílem dlouhodobá udržitelnost a rozvoj podniku, ke kterému přispívají všechny ostatní zvolené strategické cíle. Jako ukazatel tohoto cíle bylo vybráno měřítko rentability vlastního kapitálu (ROE), která je zásadní pro posouzení přínosu pro vlastníky. V průběhu sledovaného období měla rentabilita vlastního kapitálu klesající tendenci, a proto společnost plánuje tento trend obrátit a dosáhnout v nadcházejícím roce hodnoty alespoň 11 %.

Zákaznická perspektiva

Tabulka níže prezentuje strategické cíle z pohledu zákaznické perspektivy a jejich měřítka. Dále uvádí aktuální a cílové hodnoty, kterých by měl podnik v budoucnosti docílit.

*Tabulka 20: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Index spokojenosti zákazníků (%)	x	90
Zlepšení péče o zákazníky	Podíl dlouhodobých zákazníků z celkového počtu (%)	x	85
Získání nových zákazníků	Podíl nových zákazníků z celkového počtu (%)	x	10

V současné době nemá analyzovaná společnost stanovená měřítka pro hodnocení spokojenosti svých zákazníků. Proto by vhodným měřítkem pro sledování spokojenosti zákazníků mohl být index spokojenosti zákazníků, získaný prostřednictvím různých dotazníkových šetření, která by poskytla společnosti cenné informace a zpětnou vazbu od zákazníků. Plánovaná cílová hodnota tohoto indexu spokojenosti zákazníků je stanovena na 90 %. Spokojený zákazník je obvykle věrným zákazníkem, takže tento strategický cíl blízce souvisí s následujícím cílem, kterým je zlepšení péče o stávající zákazníky.

Společnost se aktivně snaží udržovat pozitivní vztahy se svými odběrateli a usiluje o co nejlepší přizpůsobení se jejich potřebám a požadavkům na výrobky. S intenzivnějším zapojením se zákazníky může podnik dosáhnout nárůstu podílu dlouhodobých zákazníků, jakožto měřítka strategického cíle zlepšení péče o zákazníky. Cílová hodnota podílu dlouhodobých zákazníků z celkového počtu byla stanovena na 85 %.

Pokud jde o získání nových zákazníků, tak je zde nastaveno měřítko podíl nových zákazníků z celkového počtu. Cílová hodnota tohoto ukazatele byla stanovena na 10 %, což přibližně odpovídá získání šesti nových zákazníků ročně.

Perspektiva interních procesů

Ve zpracované tabulce níže lze vidět strategické cíle perspektivy interních procesů včetně jejich současných a cílových hodnot.

*Tabulka 21: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Kvalita poskytovaných výrobků	Počet reklamací (ks)	21	17
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	1 616,12	1 900
	Počet pracovních úrazů	3	0
Inovace procesů	Výše investic do výzkumu a vývoje (tis. Kč)	4 070	4 300

Společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a aktivně se snaží dosáhnout této mety, neboť kvalitní produkty jsou důležitým prvkem pro dosažení strategických cílů z předchozích perspektiv. Kvalita výrobků se vyhodnocuje prostřednictvím počtu reklamací. V roce 2022 dosáhla hodnota 21 reklamací. Předchozí roky evidovaly vyšší počty reklamací, jako například v roce 2019,

kdy jich bylo 40, což naznačuje pozitivní tendenci k jejich snižování. Společnost si přeje tento směr udržet, a proto stanovila cílovou hodnotu kolem 17 reklamací za rok. Dalším bodem, na kterém společnost trvá, je podíl vyřešených reklamací, který dosáhl 100 % ve všech sledovaných letech.

Dalším strategickým cílem této perspektivy je zvýšení produktivity zaměstnanců. K tomu jsou použity ukazatele jako přidaná hodnota na jednoho zaměstnance a počet pracovních úrazů. V roce 2022 dosáhla přidaná hodnota na jednoho zaměstnance částky 1 616,12 tisíc Kč při 946 zaměstnancích. Tento ukazatel klesal v předchozích letech, a proto je cílem společnosti zvýšit tuto hodnotu. Stanovena je cílová hodnota 1 900 tisíc Kč, což znamená přibližný nárůst o 18 % oproti současné hodnotě. Druhým měřítkem v této oblasti je počet pracovních úrazů, neboť bezpečnost zaměstnanců přispívá k vyšší produktivitě. V roce 2022 došlo v podniku ke třem pracovním úrazům, což je nižší počet než v minulých letech. To ukazuje, že firma dbá na bezpečnost svých pracovníků a chce tuto tendenci nadále sledovat. Proto je stanovena cílová hodnota nulového počtu pracovních úrazů.

Posledním strategickým cílem v rámci perspektivy interních procesů je inovace procesů, protože každá společnost usiluje o zlepšení svých metod a technologií, aby získala konkurenční výhodu. Ukazatelem tohoto cíle je výše investic do výzkumu a vývoje. Společnost v tomto směru vždy investovala kolem 4 milionů Kč ročně, přesněji v roce 2022 to bylo 4,07 milionu Kč. S cílem posílit tuto oblast investic, plánuje podnik do budoucna zvýšit své investice, a proto byla stanovena cílová hodnota na 4,3 milionu Kč.

Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu byly stanoveny strategické cíle, které jsou přehledně uvedeny v tabulce níže. Pro každý z těchto cílů jsou v tabulce uvedeny jejich měřítka, aktuální a cílové hodnoty.

*Tabulka 22: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Měřítka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Udržení současných zaměstnanců	Počet ukončených pracovních poměrů	94	70
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců (%)	x	85
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení a kurzů	6	8
Získání nových zaměstnanců	Počet nově přijatých zaměstnanců	79	85

Prvním strategickým cílem v oblasti perspektivy učení se a růstu je udržení stávajících zaměstnanců. Tento cíl je měřen pomocí počtu ukončených pracovních poměrů. V minulých letech byl tento počet vždy nad 100 ukončenými pracovními poměry za rok. Teprve v roce 2022 dosáhl počet 94, jak je uvedeno v předchozí tabulce. V tomto počtu jsou zahrnuti jak dobrovolné odchody zaměstnanců, tak výpovědi a odchody do důchodu. Snahou společnosti je tento počet snížit a dosáhnout jeho stabilizace. Proto byla stanovena cílová hodnota na 70 ukončených pracovních poměrů za rok.

Zaměstnanecká spokojenost může být měřena pomocí indexu spokojenosti zaměstnanců. Tento aspekt dosud nebyl ve firmě monitorován, takže by firma mohla zavést průzkum zaměstnanecké spokojenosti, např. formou dotazníku, aby získala relevantní údaje od svých zaměstnanců. Dotazník by se zaměřil na faktory jako pracovní atmosféra, systém odměňování a bezpečnost práce. Tyto informace by byly doplněny o data o reálném chování zaměstnanců, na jejichž základě by se vyvodily závěry. Cílová hodnota tohoto ukazatele byla stanovena na 85 % a firma má v plánu tuto úroveň udržovat i do následujících let.

Mezi další strategické cíle v rámci této perspektivy patří zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Tento cíl má vliv na ostatní cíle z předchozích perspektiv, neboť kvalifikace zaměstnanců je zásadní pro jejich spokojenost, produktivitu a efektivitu v pracovním procesu. Jako měřítko byl vybrán počet absolvovaných školení a kurzů. V současné době podnik organizuje 6 školení a kurzů ročně, přičemž některé jsou prováděny i častěji. Firma si klade za cíl zvýšit tuto hodnotu o další 2 školení a kurzy za rok.

Dalším a zároveň posledním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je získání nových zaměstnanců. To plánuje podnik sledovat měřítkem, kterým je počet nově

přijatých zaměstnanců. Za poslední sledované roky podnik nenavyšoval stavy svých zaměstnanců. Naopak právě docházelo k poklesu počtu zaměstnanců. Proto je na následující období nastaven růstový trend počtu nově přijatých pracovníků s cílovou hodnotou 85 nových zaměstnanců.

3.3.4 Stanovení strategických akcí

V této části jsou navrženy strategické akce neboli klíčové kroky, pro každý strategický cíl z pohledu všech čtyř perspektiv. Tyto strategické akce jsou navrženy tak, aby podporovaly dosažení plného potenciálu modelu BSC a pomohly analyzované firmě dosáhnout stanovených cílových hodnot uvedených v předchozí kapitole.

Finanční perspektiva

*Tabulka 23: Strategické akce finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Strategický cíl	Strategická akce
Finanční perspektiva	Dlouhodobá udržitelnost a růst podniku	Dosáhuto prostřednictvím jiných strategických cílů
	Zvýšení tržeb	Dosáhuto prostřednictvím jiných strategických cílů
	Růst rentability	Dosáhuto prostřednictvím jiných strategických cílů
		Provádění pravidelné finanční analýzy
	Snížení doby obratu pohledávek	Dosáhuto prostřednictvím strategického cíle zlepšení péče o zákazníky
		Úpravy smluv s odběrateli
Vymáhání pohledávek po splatnosti		

Zákaznická perspektiva

*Tabulka 24: Strategické akce zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Strategický cíl	Strategická akce
Zákaznická perspektiva	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vycházení vstříc požadavkům zákazníků
		Zasílání dotazníku spokojenosti a sledování indexu spokojenosti
		Poskytování kvalitních a inovovaných produktů
	Zlepšení péče o zákazníky	Dosáhuto prostřednictvím strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníků
		Poskytování benefitů pro dlouhodobé zákazníky
		Sledování požadavků zákazníků
	Získání nových zákazníků	Aktivní vyhledávání nových zákazníků
		Sledování a reakce na nové trendy v daném odvětví
		Vylepšení marketingu společnosti

Perspektiva interních procesů

Tabulka 25: Strategické akce perspektivy interních procesů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	Strategický cíl	Strategická akce
Perspektiva interních procesů	Kvalita poskytovaných výrobků	Kontrolování vstupních materiálů
		Použití nových moderních technologií
		Kvalifikovaný personál
	Zvýšení produktivity zaměstnanců	Zvýšení motivace
		Zvýšení přidané hodnoty
		Použití nových moderních technologií
		Efektivnější uspořádání práce
	Inovace procesů	Automatizace a robotizace výroby
		Sledování nejnovějších trendů
Investování do výzkumu a vývoje		

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 26: Strategické akce perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	Strategický cíl	Strategická akce
Perspektiva učení se a růstu	Udržení současných zaměstnanců	Dosáhnuto prostřednictvím strategického cíle zvýšení spokojenosti zaměstnanců
		Zvyšování počtů benefitů
		Vylepšování pracovního klima
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Pravidelné zvyšování mzdy dle finanční situace podniku
		Poskytování benefitového programu Multisport
		Zasílání dotazníku spokojenosti a sledování indexu spokojenosti
		Zapojování zaměstnanců do firemních aktivit
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Zvyšování věrnostního příspěvku dle odpracovaných let
		Navýšení počtu školení a kurzů
	Získání nových zaměstnanců	Podpora kariérního růstu
		Poskytování vyššího náborového příspěvku (dle typu pozice)
		Rozvíjení spolupráce s odbornými školami
		Vylepšování pracovních podmínek

3.4 Integrace BSC do podniku

Integrace modelu BSC do společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. může začít, jakmile budou schváleny strategické akce. Pokud dojde ke schválení, budou aplikovány všechny navržené plány a opatření, které byly představeny v předchozích krocích. Integrace značí proces implementace modelu do firemního prostředí a probíhá shora dolů,

což odpovídá stávajícímu způsobu řízení v organizaci. Vedení společnosti předá manažerům jednotlivých oddělení veškeré požadavky důležité k implementaci. Ti je poté předají svým podřízeným a takto budou propojeny všechny úrovně podniku. Následně se členové jednotlivých oddělení zaměří na dosažení strategických cílů, které jsou v jejich pravomoci. V tomto procesu má klíčovou roli zpětná vazba mezi podřízenými a vedením společnosti. Manažeři jednotlivých oddělení komunikují s vedením s využitím zpětné vazby a zároveň sdílejí informace o průběhu integrace.

3.5 Zabezpečení plynulosti implementace BSC

Poslední etapa celého procesu nastává, když jsou úspěšně dokončeny všechny předchozí kroky. Tato závěrečná fáze je klíčová pro zajištění plynulé implementace modelu BSC v analyzované společnosti. Efektivita modelu BSC se projevuje při jeho úspěšném začlenění do systému řízení, což umožňuje jeho trvalé využití. Dochází k propojení existujícího řídicího systému s novým modelem a integrování BSC do původní struktury. Aby bylo zavedení modelu úspěšné, je nezbytné zajistit shodu s monitorováním a reportováním informací v organizaci. Tento soulad zahrnuje neustálé sledování a pravidelné kontroly splňování stanovených strategických cílů. Zaměstnanci odpovědní za monitorování a kontrolu budou sledovat případné odchylky od stanovených cílů a informace o kontrolních opatřeních předávat svým nadřízeným, kteří je dále předají vedení společnosti. Podávání informací neboli reporting bude mít formu pravidelných finančních a nefinančních zpráv, v nichž budou obsaženy pokroky při dosahování strategických cílů, včetně cílových hodnot.

3.6 Přínosy implementace BSC

Pokud se model BSC implementuje správně, přinese to analyzované firmě celou řadu výhod. Úspěšné dosažení strategických cílů bude směřovat k celkovému růstu výkonnosti podniku a naplnění hlavního cíle. BSC se liší od jiných metod tím, že zahrnuje i nefinanční ukazatele, což umožňuje identifikovat problémy v podniku ještě předtím, než se projeví prostřednictvím finančních ukazatelů. To znamená, že lze předejít zhoršení finanční situace společnosti. Další rozdíl spočívá v tom, že BSC pracuje s časovým

rozměrem jak minulým, tak budoucím. Cílem je zde vyhodnotit ukazatele z minulosti a nastavit měřítka a cílové hodnoty pro budoucnost.

Výhodou je také strategické rozhodování, kterým model podniku napomáhá snáze porozumět, které klíčové faktory ovlivňují jeho výkonnost a kterou nejvhodnější strategii využít k dosažení stanovených strategických cílů.

Dalším benefitem spojeným s modelem BSC je jeho schopnost zobrazit vztahy a propojení mezi strategickými cíli. Pro lepší a přehlednější pochopení těchto propojení se vytváří strategická mapa, která graficky znázorňuje všechny vazby mezi jednotlivými strategickými cíli.

Další přínosy zahrnují zlepšení komunikace a sdílení informací mezi zainteresovanými stranami. Toto zlepšení komunikace umožňuje vytvoření zpětné vazby, díky které je možné odstranit potenciální chyby při dosahování vize, strategie či strategických cílů podniku. Metoda BSC rovněž umožňuje zaměstnancům sledovat, jak jejich činnost přispívá k dosažení těchto strategických cílů.

Dále je přínosem zvýšená spokojenost zákazníků a zlepšení vztahů s nimi. S využitím modelu bude mít podnik schopnost lépe porozumět potřebám a hlavně požadavkům, které zákazníci mají. Právě díky tomu může společnost dosáhnout dlouhodobých a kvalitních vztahů se svými zákazníky, kteří tak nebudou mít potřebu přecházet ke konkurenci.

Další z mnoha výhod modelu nastává v okamžiku, kdy jsou dosaženy strategické cíle ve všech čtyřech perspektivách. Jakmile totiž podnik splní stanovené strategické cíle, může dosáhnout svého hlavního strategického cíle, kterým je dlouhodobá udržitelnost a růst podniku.

3.7 Rizika implementace BSC

Implementace modelu BSC do podniku přináší řadu výhod, ale také nese určitá rizika. Proto je důležité před zavedením tohoto modelu identifikovat možná rizika a stanovit opatření k jejich minimalizaci. Během implementace je důležité průběžně rizika sledovat a kontrolovat, aby bylo možné zjistit, zda byla opatření k jejich snížení účinná.

V tabulce níže je zaznamenáno deset možných rizik, která mohou nastat a ohrozit implementaci modelu Balanced Scorecard v podniku Kayaku Safety Systems Europe a.s.

Ke každému riziku je také přiřazena jeho pravděpodobnost a dopad. Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu jsou stanoveny dle mého uvážení a reflektují spíše pesimistický pohled. Vynásobením těchto dvou hodnot se získá celková hodnota rizika.

*Tabulka 27: Analýza rizik projektu BSC před opatřením
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

ID rizika	Specifické riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Špatný výběr vedoucího týmu	3	7	21
R2	Špatný výběr členů týmu	5	7	35
R3	Nevhodné nastavení časového harmonogramu	5	6	30
R4	Nedostatek finančních prostředků na realizaci	3	9	27
R5	Nepochopení projektu	4	9	36
R6	Neochota zaměstnanců	3	8	24
R7	Problémy v komunikaci v rámci projektu	4	7	28
R8	Špatné zvolení strategických cílů	5	9	45
R9	Špatné nastavení měřítek a cílových hodnot	5	8	40
R10	Ignorování zpětné vazby	2	7	14

Výše uvedená tabulka znázorňuje výpis rizik s jejich možnými pravděpodobnostmi výskytu a dopadu. Největší rizika pro podnik představují nevhodně zvolené strategické cíle, měřítko a cílové hodnoty. Dalšími významnými hrozbami jsou špatný výběr členů implementačního týmu a nepochopení projektu.

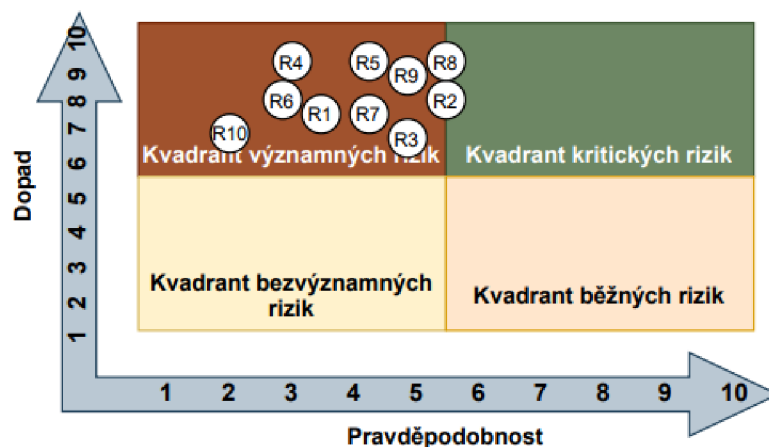
V následujícím obrázku jsou zaznačeny hodnoty rizik R1-R10, které vycházejí z tabulky analýzy rizik před opatřením. Jak je patrné, tak polovina rizik byla zařazena do žlutých políček, což značí střední riziko. Druhá polovina skončila v červených políčkách, to představuje vysoké riziko.

Pst/dopad	Velikost rizika				
	SR	SR	VR	VR	VR
9-10 = Velmi vysoká	SR	SR	VR	VR	VR
7-8 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	VR
5-6 = Střední	NR	SR	SR (R3)	R2 VR (R9)	R8 VR
3-4 = Nízká	NR	NR	SR	R1 SR (R6) R7 (R5) R4 VR	VR
1-2 = Velmi nízká	NR	NR	NR	SR (R10)	SR
	1-2 = Velmi nízký	3-4 = Nízký	5-6 = Střední	7-8 = Vysoký	9-10 = Velmi vysoký

*Obrázek 9: Matice rizik před opatřením
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Obrázek níže znázorňuje mapu rizik před zavedením opatření. Lze vidět, že většina zkoumaných rizik spadá do kvadrantu významných rizik. Ten je typický nižší pravděpodobností a velkým dopadem. Zbývá rizika se nachází na pomezí kvadrantu

významných rizik a kvadrantu kritických rizik, který se vyznačuje vysokou pravděpodobností a velkým dopadem.



*Obrázek 10: Mapa rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Aby došlo ke snížení pravděpodobnosti a dopadu rizika, je potřeba navrhnout každému riziku opatření, jakožto ochranný krok proti rizikům. Po nastavení opatření se následně každému riziku určí nová pravděpodobnost, nový dopad a nová hodnota rizika. Opatření rizik mají za úkol přemístit rizika z kvadrantů významných a kritických rizik do kvadrantů běžných a bezvýznamných rizik. Tabulka níže obsahuje jednotlivá opatření rizik.

*Tabulka 28: Opatření rizik projektu BSC
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

ID rizika	Opatření rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Zhodnocení dovedností vedoucího týmu	1	5	5
R2	Výběr zaměstnanců se zájmem o rozvoj firmy	2	5	10
R3	Důkladné zhodnocení a monitorování časového plánování aktivit a nastavení rezervního času	3	4	12
R4	Pečlivě připravený rozpočet s odůvodněním plánovaných výhod	1	7	7
R5	Zajištění externího poradce	2	6	12
R6	Vysvětlení výhod implementace a motivace zaměstnanců	2	6	12
R7	Pravidelné porady a konzultace	2	4	8
R8	Správné definování strategie, stanovení cílů pomocí strategické analýzy	3	6	18
R9	Důkladná analýza a nastavení splnitelných cílových hodnot jednotlivých měřitek	2	5	10
R10	Pravidelné získávání zpětné vazby od zaměstnanců	1	4	4

Je patrné, že nové hodnoty rizik jsou nižší, než pře opatřením. Nejvyšší riziko R8, špatné zvolení strategických cílů, je díky opatření sníženo z hodnoty 45 na hodnotu 18. Jako opatření zde bylo nastaveno správné definování strategie a stanovení strategických cílů pomocí strategické analýzy. Dále také rizika R2 a R9 dosahují významného snížení, konkrétně z hodnoty 40 na hodnotu 10.

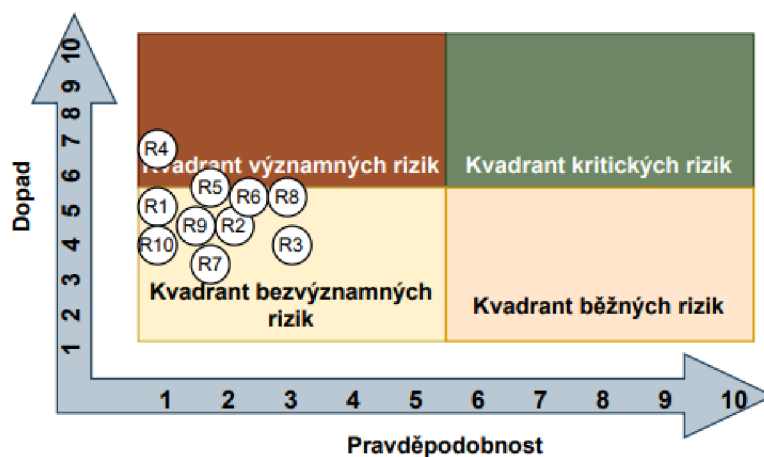
Aktualizovaný obrázek níže zobrazuje matici rizik po opatření. Je zřetelné, že všechna rizika se posunula na nižší hodnoty než před opatřením. Z toho důvodu je možné pozorovat většinu rizik v sekci zelených políček, která představují nízké riziko.

Pst/dopad	Velikost rizika				
	1-2 = Velmi nízký	3-4 = Nízký	5-6 = Střední	7-8 = Vysoký	9-10 = Velmi vysoký
9-10 = Velmi vysoká	SR	SR	VR	VR	VR
7-8 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	VR
5-6 = Střední	NR	SR	SR	VR	VR
3-4 = Nízká	NR	NR	SR	SR	VR
1-2 = Velmi nízká	NR	NR	NR	SR	SR

Note: Risk points are plotted as follows: R3 at (3,3), R10 at (3,4), R8 at (5,4), R9 at (6,4), R7 at (2,2), R6 at (3,2), R1 at (4,2), R2 at (5,2), R5 at (6,2), R4 at (7,2).

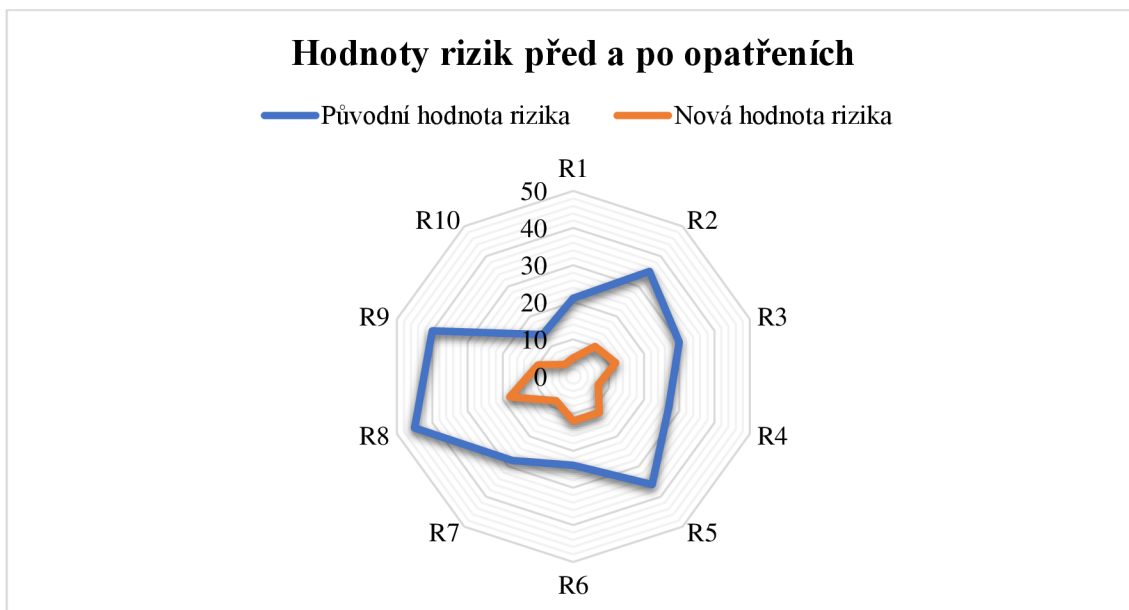
Obrázek 11: Matice rizik po opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na následujícím obrázku se nachází mapa rizik po opatření. Z této mapy je zřejmé, že téměř všechna rizika nyní spadají do kvadrantu bezvýznamných rizik.



Obrázek 12: Mapa rizik po opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z matice a mapy rizik po opatření vyplývá, že jednotlivá opatření by po jejich zavedení byla účinná a došlo by tak ke snížení hodnoty rizika.



Graf 10: Hodnoty rizik před a po opatřeních
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf výše porovnává hodnoty rizik před a po aplikaci opatření a potvrzuje to, co bylo zmíněno již výše a to konkrétně, že opatření mají pozitivní vliv na snížení hodnot rizik. Graf byl vybrán paprskový, jelikož je z něj dobře viditelný rozdíl mezi hodnotami před a po zavedení opatření.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit ekonomické a finanční hodnocení výkonnosti společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. a zhotovení návrhu implementace modelu Balanced Scorecard, jakožto metody pro zvýšení výkonnosti firmy. Celá práce byla rozvrhnuta na tři navazující hlavní kapitoly.

V úvodní kapitole byly představeny teoretické základy a pojmy jako výkonnost, způsoby měření výkonnosti a metody měření výkonnosti. Následně se pokračovalo popisem strategických analýz, které se využívají k prozkoumání vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Dále byly diskutovány teoretické předpoklady určených finančních ukazatelů. Závěr první kapitoly pak obsahoval podrobný popis metody Balanced Scorecard.

Druhou kapitolu diplomové práce tvoří analytická část, která se věnovala finanční a strategické analýze vybraného podniku. Jako první byla představena společnost, která byla vybrána pro tuto práci. Jedná se o společnost Kayaku Safety Systems Europe a.s. sídlící ve Vsetíně ve Zlínském kraji. Podnik se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro prvky pasivní bezpečnosti v automobilech a navazuje tak na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rovněž rozvíjí technologie mateřské společnosti Nippon Kayaku Co., Ltd. Následující část druhé kapitoly se zaměřovala na finanční analýzu. V rámci finanční analýzy bylo posouzeno finanční zdraví podniku poměrovými ukazateli likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Všechny finanční ukazatele byly taktéž porovnány s konkurenčním podnikem. Po provedení finanční analýzy se pokračovalo vyhotovením strategické analýzy. K vytvoření strategické analýzy byly použity metody analyzující vnitřní a vnější okolí podniku. Konkrétně šlo o McKinseyho metodu 7S, Porterův model pěti sil, metodu PESTLE a SWOT analýzu.

Třetí kapitola diplomové práce se soustředila na vytvoření návrhu implementace modelu Balanced Scorecard do analyzovaného podniku. Pro vytvoření návrhu byly hlavními zdroji dat výsledky a informace získané z finanční a strategické analýzy. Primárním cílem sledované společnosti je dlouhodobá udržitelnost a růst podniku. Z toho důvodu byly stanoveny další strategické cíle, které směřují k dosažení hlavního cíle. V rámci každé perspektivy byly zpracovány 3-4 strategické cíle. V rámci perspektivy učení se a růstu

byly určeny strategické cíle udržení současných zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení kvalifikace zaměstnanců a získání nových zaměstnanců. V perspektivě interních procesů se definovaly cíle jako kvalita poskytovaných výrobků, zvýšení produktivity zaměstnanců a inovace procesů. Zákaznická perspektiva obsahovala zvýšení spokojenosti zákazníků, zlepšení péče o zákazníky a získání nových zákazníků. Ve finanční perspektivě byly určeny cíle jako zvýšení tržeb, růst rentability a snížení doby obratu pohledávek. Všechny tyto cíle přispívají k dosažení hlavního cíle dlouhodobé udržitelnosti a růstu podniku s čímž je také spojena rostoucí výkonnost podniku. Po stanovení jednotlivých strategických cílů došlo k zobrazení těchto cílů a vazeb mezi nimi do strategické mapy. Následně se u všech strategických cílů pokračovalo stanovením měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Poté byly formulovány přínosy implementace modelu BSC do podniku a v závěru práce byla vyhotovena analýza rizik spojených s implementací. V rámci analýzy rizik bylo stanoveno 10 hlavních rizik, kterým byla přidělena pravděpodobnost jejich výskytu a dopad a následně také opatření, která by měla snížit celkové hodnoty rizik. Provedená analýza rizik byla proložena grafickým znázorněním matice a mapy rizik před a po opatřeních.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upravené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. 1. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9033-2.

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

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1124-0.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena; HŘEBÍČEK, Jiří a DOČEKALOVÁ, Marie, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN ISBN978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-2432-4.
- MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 4. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN ISBN978-80-87865-38-5.
- MCGRATH, James a BATES, Bob, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN ISBN978-80-7261-382-3.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde. ISBN ISBN978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN ISBN978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-4004-1.
- SOLAŘ, Jan a BARTOŠ, Vojtěch, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.
- SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena a VÁVROVÁ, Hana, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. přepracované vydání. Praha: Oeconomica. ISBN ISBN978-80-245-1212-9.

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-2472-0.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN ISBN978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ

ASTOTEC AUTOMOTIVE CZ S.R.O., 2024. *Astotec Automotive*. Online. Dostupné z: <https://automotive.astotec.com/cs/location-czech-republic/>. [cit. 2024-04-28].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 3. 2024*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-3-2024>. [cit. 2024-04-28].

EVROPSKÁ KOMISE, 2023. *Zelená dohoda pro Evropu*. Online. Evropská komise. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs. [cit. 2024-04-28].

HORNUNGOVÁ, Jana, 2014. Development of Concepts and Models of Performance Evaluation from the 19 th Century to the Present. Online. *Danube*. 2014-7-8, roč. 5, č. 2, s. 143-154. ISSN 1804-8285. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/danb-2014-0008>. [cit. 2024-04-28].

KAYAKU SAFETY SYSTEMS EUROPE A.S., 2024. *Naše výrobky zajistí Vaši bezpečnost*. Online. Dostupné z: <https://www.kse-cz.com/>. [cit. 2024-04-28].

KURZY.CZ, 2024. *Astotec Automotive Czech Republic s.r.o.* Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27455823/astotec-automotive-czech-republic-sro/>. [cit. 2024-04-28].

KURZY.CZ, 2024. *Elektřina - historický vývoj ceny*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/historie-czk-1MWh>. [cit. 2024-04-28].

KURZY.CZ, 2024. *Inflace - míra inflace a její vývoj v ČR*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. [cit. 2024-04-28].

KURZY.CZ, 2024. *Kayaku Safety Systems Europe a.s.* Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25114638/kayaku-safety-systems-europe-as/>. [cit. 2024-04-28].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. *Plnění státního rozpočtu ČR za prosinec 2021*. Online. Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2022/pokladni-plneni-sr-44160>. [cit. 2024-04-28].

NAKURZY.CZ, 2024. „*Balanced Scorecard*“ *Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace*. Online. Nakurzy.cz. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-9-hloubetin>. [cit. 2024-04-28].

ORBIS EUROPE, 2023. *Company information across the globe*. Online. Orbis Europe. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20240325-6-1/Orbis4Europe/1/Companies/Report>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2019 - Astotec Automotive Czech Republic s.r.o., 2020. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62308122&subjektId=621061&spis=739921>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2019 - Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2020. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63468718&subjektId=724634&spis=818468>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2021 - Astotec Automotive Czech Republic s.r.o., 2022. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71555755&subjektId=621061&spis=739921>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2021 - Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2022. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73398564&subjektId=724634&spis=818468>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2022 - Astotec Automotive Czech Republic s.r.o., 2023. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76963925&subjektId=621061&spis=739921>. [cit. 2024-04-28].

Výroční zpráva 2022 - Kayaku Safety Systems Europe a.s., 2023. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78636414&subjektId=724634&spis=818468>. [cit. 2024-04-28].

ZÁKONY PRO LIDI, 2024. *Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>. [cit. 2024-04-28].

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Analýza tržeb, nákladů a výsledku hospodaření.....	42
Tabulka 2: Běžná likvidita	44
Tabulka 3: Pohotová likvidita	45
Tabulka 4: Okamžitá likvidita.....	45
Tabulka 5: Rentabilita celkových aktiv	46
Tabulka 6: Rentabilita vlastního kapitálu.....	47
Tabulka 7: Rentabilita tržeb.....	48
Tabulka 8: Celková zadluženost.....	49
Tabulka 9: Koeficient samofinancování	50
Tabulka 10: Obrat celkových aktiv.....	51
Tabulka 11: Obrat zásob.....	52
Tabulka 12: Doba obratu zásob	52
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek	53
Tabulka 14: Doba obratu závazků	53
Tabulka 15: Kurz elektřiny v jednotlivých letech	60
Tabulka 16: SWOT analýza.....	68
Tabulka 17: Časový harmonogram implementace BSC	71
Tabulka 18: Rozpočet projektu BSC	73
Tabulka 19: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy	81
Tabulka 20: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy	82
Tabulka 21: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů	83
Tabulka 22: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	85
Tabulka 23: Strategické akce finanční perspektivy.....	86
Tabulka 24: Strategické akce zákaznické perspektivy.....	86
Tabulka 25: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	87
Tabulka 26: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	87
Tabulka 27: Analýza rizik projektu BSC před opatřením	90
Tabulka 28: Opatření rizik projektu BSC	91

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Běžná likvidita	25
Vzorec 2: Pohotová likvidita	26
Vzorec 3: Okamžitá likvidita	26
Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu	27
Vzorec 5: Rentabilita celkových aktiv	27
Vzorec 6: Rentabilita tržeb	27
Vzorec 7: Celková zadluženost	28
Vzorec 8: Koefficient samofinancování	28
Vzorec 9: Obrat celkových aktiv	29
Vzorec 10: Obrat zásob	29
Vzorec 11: Doba obratu zásob	29
Vzorec 12: Doba obratu pohledávek	30
Vzorec 13: Doba obratu závazků	30

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku	15
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	18
Obrázek 3: McKinseyho model 7S	22
Obrázek 4: Matice SWOT	24
Obrázek 5: Perspektivy modelu BSC.....	31
Obrázek 6: Logo společnosti.....	40
Obrázek 7: Konkurenční podniky dle databáze Orbis Europe.....	56
Obrázek 8: Strategická mapa	80
Obrázek 9: Matice rizik před opatřením.....	90
Obrázek 10: Mapa rizik před opatřením	91
Obrázek 11: Matice rizik po opatření.....	92
Obrázek 12: Mapa rizik po opatření.....	92

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb za období 2018-2022	43
Graf 2: Ukazatele likvidity	46
Graf 3: Ukazatele rentability	48
Graf 4: Ukazatele zadluženosti	50
Graf 5: Vývoj doby obratu pohledávek a doby obratu závazků	54
Graf 6: Meziroční inflace	60
Graf 7: Vývoj ceny elektřiny	61
Graf 8: Počet pracovních míst a uchazečů o zaměstnání v krajích ČR k 31. 3. 2024	62
Graf 9: Vzdělanost obyvatelstva v okrese Vsetín k roku 2021	62
Graf 10: Hodnoty rizik před a po opatřeních	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022	I
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022	III
Příloha 4: Rozvaha – Aktiva Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018-2022	IV
Příloha 5: Rozvaha – Pasiva Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018-2022	V
Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018–2022	VI

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s.)

(v tis. Kč)	Aktiva	2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	5 387 286	5 553 070	5 712 991	5 900 777	5 964 769
B.	Dlouhodobý majetek	2 528 731	2 765 882	2 589 563	2 275 750	1 985 950
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 827	6 023	6 206	5 110	6 827
B.I.2.	Ocenitelná práva	8 833	4 287	3 492	4 942	4 590
B.I.2.1.	Software	7 408	3 060	2 463	4 106	3 895
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	1 425	1 227	1 029	836	695
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	994	1 736	2 714	168	2 237
B.I.5.2.	Nedokončený DNM	994	1 736	2 714	168	2 237
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 281 304	2 551 059	2 365 957	2 049 840	1 738 626
B.II.1.	Pozemky a stavby	618 344	1 016 634	1 031 169	984 956	945 353
B.II.1.1.	Pozemky	48 879	48 971	48 971	48 971	48 971
B.II.1.2.	Stavby	569 465	967 663	982 198	935 985	896 382
B.II.2.	Movité věci a jejich soubory	936 268	1 086 959	954 330	902 911	723 320
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	726 692	447 466	380 458	161 973	69 953
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	84 767	33 898	34 899	15 096	17 958
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	641 925	413 568	345 559	146 877	51 995
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	237 600	208 800	217 400	220 800	240 497
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	237 600	208 800	217 400	220 800	240 497
C.	Oběžná aktiva	2 848 776	2 778 634	3 115 674	3 612 444	3 970 883
C.I.	Zásoby	675 813	709 647	570 968	596 469	767 442
C.I.1.	Materiál	274 050	276 693	275 921	301 598	361 970
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	105 679	107 210	105 215	96 249	111 691
C.I.3.	Výrobky a zboží	296 084	325 744	189 832	198 622	293 551
C.I.3.1.	Výrobky	296 017	325 677	189 765	198 622	293 551
C.I.3.2.	Zboží	67	67	67		
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby					230
C.II.	Pohledávky	1 023 783	852 278	1 090 620	979 312	837 658
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	643	203	202	206	161
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1 023 140	852 075	1 090 418	979 106	837 497
C.II.2.1.	Pohledávky z obch. vztahů	947 788	795 562	939 527	880 770	784 703
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	75 352	56 513	150 891	98 336	52 794
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	48 538	38 654	132 716	75 600	38 100
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 487	2 203	909	417	1 569
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	16 740	15 620	17 235	22 237	13 125
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	8 587	36	31	82	
C.IV.	Peněžní prostředky	1 149 180	1 216 709	1 454 086	2 036 663	2 365 783
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	315	479	339	301	135
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1 148 865	1 216 230	1 453 747	2 036 362	2 365 648
D.	Časové rozlišení aktiv	9 779	8 554	7 754	12 583	7 936
D.1.	Náklady příštích období	9 389	8 487	7 385	12 448	7 751
D.3.	Příjmy příštích období	390	67	369	135	185

Příloha 2: Rozvaha – Pasiva Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s.)

(v tis. Kč)	Pasiva	2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	5 387 286	5 553 070	5 712 991	5 900 777	5 964 769
A.	Vlastní kapitál	4 631 429	5 056 165	5 180 810	5 418 636	5 530 055
A.I.	Základní kapitál	361 000	361 000	361 000	361 000	361 000
A.I.1.	Základní kapitál	361 000	361 000	361 000	361 000	361 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	153 000	124 200	132 800	136 200	154 600
A.II.2.	Kapitálové fondy	153 000	124 200	132 800	136 200	154 600
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	3 000	- 25 800	- 17 200	- 13 800	4 600
A.III.	Fondy ze zisku	407	407	407	407	407
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	407	407	407	407	407
A.IV.	VH minulých let (+/-)	3 293 526	3 787 623	4 257 384	4 514 916	4 636 749
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	3 293 526	3 787 623	4 257 384	4 514 916	4 636 749
A.V.	VH běžného účetního období	823 496	782 935	429 219	406 113	377 299
B.+C.	Cizí zdroje	752 844	495 532	529 071	478 994	428 359
B.	Rezervy	91 436	36 986	35 872	20 184	26 424
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	64 353	8 163			5 984
B.4.	Ostatní rezervy	27 083	28 823	35 872	20 184	20 440
C.	Závazky	661 408	458 546	493 199	458 810	401 935
C.I.	Dlouhodobé závazky	45 691	61 797	59 122	53 464	36 719
C.I.8.	Odložený daňový závazek	41 575	48 274	48 360	46 931	30 401
C.I.9.	Závazky – ostatní	4 116	13 523	10 762	6 533	6 318
C.I.9.3.	Jiné závazky	4 116	13 523	10 762	6 533	6 318
C.II.	Krátkodobé závazky	615 717	396 749	434 077	405 346	365 216
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	4				
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	369 577	215 047	264 261	238 623	208 934
C.II.8.	Závazky ostatní	246 136	181 702	169 816	166 723	156 282
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	97 837	76 724	67 024	65 802	63 536
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	63 515	48 051	38 761	38 124	36 677
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	34 641	23 861	27 716	21 072	17 442
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	47 283	30 438	34 123	39 494	36 404
C.II.8.7.	Jiné závazky	2 860	2 628	2 192	2 231	2 223
D.	Časové rozlišení pasiv	3 013	1 373	3 110	3 147	6 355
D.1.	Výdaje příštích období	3 013	1 373	1 269	1 641	4 785
D.2.	Výnosy příštích období			1 841	1 506	1 570

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty Kayaku Safety Systems Europe a.s. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Kayaku Safety Systems Europe a.s.)

(v tis. Kč)	VZZ	2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 765 449	3 699 848	3 287 172	3 292 188	3 352 308
II.	Tržby za prodej zboží	5 232		86	255	98
A.	Výkonová spotřeba	1 963 608	1 796 654	1 491 066	1 633 291	1 823 556
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží			48	141	73
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 636 186	1 511 542	1 254 385	1 379 597	1 568 145
A.3.	Služby	323 152	285 112	236 633	253 553	255 338
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	- 201 836	- 54 635	129 498	- 13 149	- 124 339
C.	Aktivace (-)	- 27 588	- 27 209	- 14 488	- 16 948	- 17 532
D.	Osobní náklady	721 985	721 037	655 929	678 325	733 590
D.1.	Mzdové náklady	527 573	526 309	479 872	493 802	529 237
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	194 412	194 728	176 057	184 523	204 353
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	177 294	175 289	157 763	163 367	176 179
D.2.2.	Ostatní náklady	17 118	19 439	18 294	21 156	28 174
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	372 763	405 109	400 666	427 335	414 484
E.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	371 494	399 210	401 709	422 931	410 133
E.2.	Úpravy hodnot zásob	- 1 535	5 771	206	5 632	5 262
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	2 804	128	- 1 249	- 1 228	- 911
III.	Ostatní provozní výnosy	68 829	70 862	80 790	83 404	115 085
III.1.	Tržby z prodaného DM	661	1 542	709	4 269	817
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	43 652	45 625	33 338	64 457	99 334
III.3.	Jiné provozní výnosy	24 516	23 695	46 743	14 678	14 934
F.	Ostatní provozní náklady	65 772	75 015	67 195	60 599	119 387
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM				1 803	
F.2.	Prodaný materiál	38 288	38 446	27 579	45 548	86 566
F.3.	Daně a poplatky	1 722	1 807	1 694	1 898	1 449
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 959	1 740	7 049	- 15 687	257
F.5.	Jiné provozní náklady	22 803	33 022	30 873	27 037	31 115
*	Provozní VH (+/-)	944 806	854 739	638 182	606 394	518 345
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	10 449	8 457	722	8 823	57 018
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	10 449	8 457	722	8 823	57 018
VII.	Ostatní finanční výnosy	135 615	214 411	93 970	66 802	118 567
K.	Ostatní finanční náklady	79 195	108 769	206 407	170 610	229 697
*	Finanční VH	66 869	114 099	- 111 715	- 94 985	- 54 112
**	VH před zdaněním (+/-)	1 011 675	968 838	526 467	511 409	464 233
L.	Daň z příjmů	188 179	185 903	97 248	105 296	86 934
L.1.	Daň z příjmů splatná	187 698	179 204	97 162	106 725	103 464
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	481	6 699	86	- 1 429	- 16 530
**	VH po zdanění (+/-)	823 496	782 935	429 219	406 113	377 299
***	VH za účetní období (+/-)	823 496	783 935	429 219	406 113	377 299
*	Čistý obrat za účetní období	3 985 574	3 993 578	3 462 740	3 451 472	3 643 076

Příloha 4: Rozvaha – Aktiva Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Astotec Automotive CZ s.r.o.)

(v tis. Kč)	Aktiva	2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM	443 006	455 209	576 239	889 499	1 146 921
B.	Stálá aktiva	255 162	268 402	331 830	508 895	496 609
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 340	3 119	777	1 001	630
B.I.2.	Ocenitelná práva	649	324	75	690	586
B.I.2.1.	Software	649	324	75	690	586
B.I.4.	Ostatní DNM			578	311	44
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	2 691	2 795	124		
B.I.5.2.	Nedokončený DNM	2 691	2 795	124		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	251 822	265 283	331 053	507 894	495 979
B.II.1.	Pozemky a stavby	179 223	171 869	165 642	181 019	183 535
B.II.1.1.	Pozemky	13 152	13 152	13 152	13 152	13 152
B.II.1.2.	Stavby	166 071	158 717	152 490	167 867	170 383
B.II.2.	Movité věci a jejich soubory	51 846	68 875	99 399	154 001	280 774
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	20 753	24 539	66 012	172 874	31 670
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	14 663	13 948	13 842	6 963	18 287
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	6 090	10 591	52 170	165 911	13 383
C.	Oběžná aktiva	187 119	185 720	243 212	376 194	644 335
C.I.	Zásoby	109 236	98 383	112 910	179 970	247 768
C.I.1.	Materiál	42 312	48 764	63 431	105 840	132 021
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	30 942	34 484	31 259	35 516	40 154
C.I.3.	Výrobky a zboží	35 982	15 134	18 220	38 614	75 593
C.I.3.1.	Výrobky	35 982	15 134	18 220	38 614	75 593
C.I.3.2.	Zboží					
C.II.	Pohledávky	6 015	62 360	100 893	133 636	306 302
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				334	1 705
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	6 015	62 360	100 893	133 302	304 597
C.II.2.1.	Pohledávky z obch. vztahů	142	58 333	89 475	118 922	279 312
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	5 873	4 027	11 418	14 380	25 285
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	1 875	3 938	10 908	11 688	22 735
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1	80	406	171	904
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	3 992	1	100	94	1 622
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	5	8	4	2 427	24
C.IV.	Peněžní prostředky	71 868	24 978	29 409	62 588	90 265
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	81	44	54	50	37
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	71 787	24 934	29 355	62 538	90 228
D.	Časové rozlišení aktiv	725	1 087	1 197	4 410	5 977
D.1.	Náklady příštích období	725	1 087	1 197	4 410	5 977
D.3.	Příjmy příštích období					

Příloha 5: Rozvaha – Pasiva Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Astotec Automotive CZ s.r.o.)

(v tis. Kč)	Pasiva	2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM	443 006	455 209	576 239	889 499	1 146 921
A.	Vlastní kapitál	197 373	219 624	223 605	254 276	409 278
A.I.	Základní kapitál	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
A.I.1.	Základní kapitál	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
A.II.2.	Kapitálové fondy	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
A.III.	Fondy ze zisku	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.IV.	VH minulých let (+/-)	203	94 372	116 624	120 605	151 276
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	203	94 372	116 624	120 605	151 276
A.V.	VH běžného účetního období	94 170	22 252	3 981	30 671	155 002
B.+C.	Cizí zdroje	245 633	235 585	352 634	635 151	737 091
B.	Rezervy		5 682	1 719	14 263	62 244
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		3 551		7 363	34 384
B.4.	Ostatní rezervy		2 131	1 719	6 900	27 860
C.	Závazky	245 633	229 903	350 915	620 888	674 847
C.I.	Dlouhodobé závazky	2 552	2 095	2 064	404 800	320 860
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba				404 800	320 860
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 552	2 095	2 064		
C.I.9.	Závazky – ostatní					
C.II.	Krátkodobé závazky	243 081	227 808	348 851	216 088	353 987
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy					
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	35 347	23 274	59 385	76 506	123 733
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	194 195	195 079	276 000	130 860	216 215
C.II.8.	Závazky ostatní	13 539	9 455	13 466	8 722	14 039
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	3 227	4 780	5 403	5 059	7 378
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 851	2 731	3 032	2 526	5 040
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	592	1 070	1 139	442	1 042
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1 670	738	3 748	527	346
C.II.8.7.	Jiné závazky	6 199	136	145	168	233
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0	72	552
D.1.	Výdaje příštích období					
D.2.	Výnosy příštích období				72	552

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty Astotec Automotive CZ s.r.o. za roky 2018–2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy Astotec Automotive CZ s.r.o.)

(v tis. Kč)	VZZ	2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	415 627	321 452	285 910	474 505	982 361
II.	Tržby za prodej zboží					
A.	Výkonová spotřeba	240 941	172 981	182 154	313 451	532 149
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	202 248	138 158	141 421	272 942	465 891
A.3.	Služby	38 693	34 823	40 733	40 509	66 258
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-19 416	18 354	-544	-25 127	-15 180
D.	Osobní náklady	82 343	73 586	73 441	97 831	132 020
D.1.	Mzdové náklady	62 639	55 002	54 509	71 697	96 670
D.2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdravotní poj. a ostatní náklady	19 704	18 584	18 932	26 134	35 350
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 919	17 928	18 175	23 699	32 033
D.2.2.	Ostatní náklady	785	656	757	2 435	3 317
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13 490	23 843	30 003	50 011	89 612
E.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	22 249	24 886	27 163	44 678	102 279
E.1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	22 249	24 886	25 309	44 876	102 937
E.1.2.	Úpravy hodnot DNM a DHM – dočasné			1 854	-198	-658
E.2.	Úpravy hodnot zásob	188	-1 284	2 504	4 906	-12 767
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-8 947	241	336	427	100
III.	Ostatní provozní výnosy	659	528	6 508	7 929	6 140
III.1.	Tržby z prodaného DM	503	16	240		715
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		8	1 401	84	23
III.3.	Jiné provozní výnosy	156	504	4 867	7 845	5 402
F.	Ostatní provozní náklady	11 753	3 643	3 421	8 027	26 168
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	515		199		461
F.2.	Prodaný materiál		4	1 321	29	
F.3.	Daně a poplatky	276	225	356	130	152
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		2 131	-412	5 180	20 960
F.5.	Jiné provozní náklady	10 962	1 283	1 957	2 688	4 595
*	Provozní VH (+/-)	87 175	29 573	3 943	38 241	223 732
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	11	6	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	11	6		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	494	469	3 108	8 152	13 674
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	494	443	3 018	8 152	13 674
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		26			
VII.	Ostatní finanční výnosy	29 409	14 350	19 991	16 446	34 531
K.	Ostatní finanční náklady	21 513	18 118	15 873	8 057	50 897
*	Finanční VH	7 403	-4 226	1 016	237	-30 040
**	VH před zdaněním (+/-)	94 578	25 347	4 959	38 478	193 692
L.	Daň z příjmů	408	3 095	976	7 807	38 690
L.1.	Daň z příjmů splatná		3 551	1 010	10 205	40 061
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	408	-456	-32	-2 398	-1 371
**	VH po zdanění (+/-)	94 170	22 252	3 981	30 671	155 002
***	VH za účetní období (+/-)	94 170	22 252	3 981	30 671	155 002
*	Čistý obrat za účetní období	445 696	336 341	312 415	498 880	1 023 032