



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

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. Tereza Cabejšková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.**

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Tereza Cabejšková
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Diplomová práce se zabývá výkonností vybrané společnosti za použití metody Balanced Scorecard. Součástí hlavního cíle diplomové práce představuje vyhodnotit výkonnost vybrané společnosti prostřednictvím ekonomické a finanční analýzy. Toto hodnocení společnosti funguje jako základ pro formulaci návrhů, které vedou k úspěšnému zavedení metody Balanced Scorecard. Další část hlavního cíle, která bude popsána v poslední části diplomové práce, je navrhnout taková měřítka a strategické cíle, které povedou ke zlepšení výkonnosti dané společnosti.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNER (HRSG.), 2004, Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), pp. 71-79. ISSN 00178012.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2005. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2009. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 978-80-86131-85-6.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výkonností vybrané společnosti za použití metody Balanced Scorecard. Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická východiska použitá pro následné zpracování tématu na vybranou společnost jsou obsažena v první části. Dále je zde vytvořena analýza vybraného podniku prostřednictvím strategické a finanční analýzy. Ve finální části diplomové práce je vytvořen návrh na zavedení metody BSC do vybrané společnosti. V rámci tohoto návrhu jsou charakterizované předpoklady společnosti, časový harmonogram, samotné strategické cíle či strategická mapa. Dále jsou zde nastíněny přínosy, ale i rizika zmíněného zavedení.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, hodnocení výkonnosti, finanční analýza, strategická mapa, perspektivy metody BSC, strategická analýza

Abstract

The thesis deals with the performance of a selected company using the Balanced Scorecard method. The thesis is divided into three main parts. The theoretical background used for the subsequent elaboration of the topic on the selected company is contained in the first part. Furthermore, an analysis of the selected company is developed through strategic and financial analysis. In the final part of the thesis, a proposal for the implementation of the BSC method in the selected company is developed. Within this proposal, the company's assumptions, the timeline, the actual strategic objectives or the strategic map are characterized. Furthermore, the benefits as well as the risks of the mentioned implementation are outlined.

Keywords

Balanced Scorecard, performance evaluation, financial analysis, strategy map, perspectives of the BSC method, strategic analysis

Bibliografická citace

CABEJŠKOVÁ, Tereza. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/150097>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. 5. 2023

Bc. Tereza Cabejšková

autor

Poděkování

Nejprve bych chtěla poděkovat paní prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, které patří mé největší poděkování. Za veškeré konzultace a z nich vyplývající doporučení ke zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti, která souhlasila se spoluprací a poskytla informace potřebné pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1	Strategie	12
3.2	Výkonnost podniku.....	12
3.2.1	Měření výkonnosti podniku	12
3.2.2	Metody měření výkonnosti podniku	13
3.3	Strategická analýza	16
3.3.1	PESTLE analýza	16
3.3.2	Analýza konkurence v odvětví	16
3.3.3	McKinseyho model 7S	17
3.3.4	SWOT analýza	18
3.4	Finanční analýza	18
3.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	18
3.4.2	Analýza poměrových ukazatelů	19
3.5	Balanced Scorecard	23
3.5.1	Finanční perspektiva	24
3.5.2	Zákaznická perspektiva	25
3.5.3	Interní podnikové procesy	28
3.5.4	Perspektiva učení se a růstu	29
3.5.5	Propojení metody BSC se strategií podniku	31
3.5.6	Vytváření metody BSC	32
3.5.7	Výhody a přínosy zavedení metody BSC v podniku	35
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	37
4.1	Představení společnosti.....	37
4.1.1	Historie společnosti	37

4.1.2	Základní údaje	39
4.2	Strategická analýza	41
4.2.1	PESTLE analýza	41
4.2.2	Porterova analýza pěti sil	45
4.2.3	McKinsey model 7S	48
4.2.4	SWOT analýza	50
4.3	Finanční analýza	54
4.3.1	Absolutní ukazatele	54
4.3.2	Poměrové ukazatele.....	60
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	67
5.1	Implementace Balanced Scorecard.....	67
5.2	Vytvoření organizačních předpokladů.....	67
5.3	Tvorba Balanced Scorecard.....	71
5.3.1	Definice strategických cílů, měřítek a cílových hodnot.....	72
5.3.2	Strategická mapa	78
5.4	Přínosy návrhu implementace Balanced Scorecard.....	81
6	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	90
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM VZORCŮ	95
	SEZNAM PŘÍLOH	96

1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem ekonomického a finančního zhodnocení vybrané společnosti s využitím metody Balanced Scorecard. Metoda BSC mě zaujala především její provázaností napříč společnostmi. Pokud je metoda správně zavedena a udržována, může přinést společnosti zkvalitnění strategického řízení nebo zlepšení ve výkonnosti. Na vhodně zavedenou metodu BSC se nejdříve společnost musí adekvátně připravit.

Za účelem zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost Chaos Czech a.s., která podniká na velice specifickém trhu vyvíjením a nabízením softwaru v oblasti grafiky. Společnost vyvíjí produkty, které doplňují již vzniklé softwary a vylepšují je. Chaos Czech a.s. je dceřinou společností Chaos Software OOD.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, každá z nich je hlavní kapitolou. V první části práce jsou charakterizována teoretická východiska práce. Teoretická východiska se týkají témat jako je strategie, strategická analýza a finanční analýza. Dále je v této části diplomové práce popsán strategický nástroj Balanced Scorecard, jeho čtyři perspektivy a samotná tvorba.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na analytickou část. V této kapitole jsou popsány základní informace o společnosti, její minulost i aktuální situace. Dále je zde vybraná společnost analyzována pomocí strategické analýzy, následně finanční analýzy. Konec této části je věnován shrnutí finanční analýzy.

Třetí a zároveň poslední část diplomové práce je zaměřena na návrh zavedení metody Balanced Scorecard do společnosti Chaos Czech. Jsou zde vytvořeny organizační předpoklady společně s časovým harmonogramem. Dále je v této části popsána tvorba samotné metody. V rámci tvorby jsou definovány strategické cíle společnosti v jednotlivých perspektivách společnosti a jejich cílové hodnoty. Jako další jsou zde zobrazeny vztahy příčin a důsledků prostřednictvím strategické mapy. Poslední část této kapitoly se věnuje zejména přínosům a rizikům, které úzce souvisí s implementací metody ve vybrané společnosti.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se zabývá výkonností vybrané společnosti za použití metody Balanced Scorecard. Součástí hlavního cíle diplomové práce představuje vyhodnotit výkonnost vybrané společnosti prostřednictvím ekonomické a finanční analýzy. Toto hodnocení společnosti funguje jako základ pro formulaci návrhů, které vedou k úspěšnému zavedení metody Balanced Scorecard. Další část hlavního cíle, je navrhnout taková měřítka a strategické cíle, které povedou ke zlepšení výkonnosti dané společnosti.

Dílčí cíle

Dílčí cíl diplomové práce je charakterizovat teoretická východiska, které budou následně použity na teoretickou část diplomové práce. U tohoto cíle je důležité definovat metodu Balanced Scorecard. Druhý dílčí cíl je představení analyzované společnosti, předmět podnikání a historii nebo současnost. V rámci tohoto cíle je také představení produktů, které společnost nabízí. Dále je dílčí cíl vypracování strategických analýz, které jsou PESTLE, Porterova analýza pěti sil, McKinseyho model 7S, a nakonec SWOT analýzu. Další z dílčích cílů je analyzovat společnost pomocí finanční analýzy v letech 2016-2021. Poslední z dílčích cílů je navrhnout, jak by vybraná společnost měla implementovat metodu BSC.

Metodika práce

Metody, které byly využity pro zpracování diplomové práce jsou empirické metody. Tyto metody jsou pozorování, analýza, syntéza, dedukce, indukce a komparace.

- Pozorování – jedná se o metodu, která poskytuje základní informace o sledovaném jevu (34).
- Analýza – jedná se o metodu, která rozděluje zkoumaný jev na dílčí části. Tyto části jsou pak použity k dalšímu bádání (34).
- Syntéza – tato metoda doplňuje analýzu a spojuje jednotlivé myšlenky do celku (34).
- Dedukce – metoda, která pomáhá vyvozovat z obecného k novému tvrzení (34).
- Indukce – metoda, která slouží ke zkoumání určitého jevu, na kterém je vyvozován obecný závěr (34).
- Komparace – velice používaná metoda, používá se pro porovnání jednotlivých jevů (34).

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce budou popsána literární rešerše pro následné zpracování analytické a návrhové části. Nejdříve budou zformulovány pojmy jako strategie, výkonnost a měření podniku. Dále budou charakterizovány metody, které slouží pro měření a vyhodnocení výkonnosti podniku. Metoda měření výkonnosti, která bude popsána podrobněji je vybraná metoda Balanced Scorecard, která bude následně použita v dalších částech diplomové práce.

3.1 Strategie

Je to určitý postup, který společnost zvolí, aby realizovala své předem stanovené cíle a vize. Strategie mimo jiné ovlivňuje produkty nebo služby, které bude společnost produkovat a nabízet. Strategie je přímo navázána na strategické řízení (1, s. 169).

„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ (1, s. 168)

Strategie bývá tvořena většinou na určitou organizační jednotku, která je označována jako SBU, tedy strategická podnikatelská jednotka. V některých odvětví ale může nastat situace, kdy strategie pro SBU platí pro celou společnost (2, s. 146).

3.2 Výkonnost podniku

Pavelková uvádí, že: *„Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Zvláště v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet.“* (3, s.13)

3.2.1 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti je často skloňováno, nicméně s jeho přesnou definicí se setkáváme zřídka. Měření výkonnosti podniku lze definovat jako metodu, která má za účel kvantifikovat efektivitu celkového podniku i jeho jednotlivých procesů (4).

Metody, které se používají pro měření a také hodnocení výkonnosti společnosti, dělíme na dvě odlišné kategorie. Tyto kategorie představují tradiční tzv. finanční metody měření výkonnosti a moderní tzv. netradiční metody měření výkonnosti společnosti (5).

Tradiční metody měření výkonnosti podniku využívají zejména finanční data, která získávají z účetních výkazů a rozvah. U těchto metod se považuje produktivita jako nejvýznamnější ukazatel výkonnosti podniku (5).

Netradiční neboli moderní metody měření výkonnosti podniku naopak z větší části využívají nefinanční a provozní ukazatele. Tato skutečnost umožňuje manažerům a vedoucím pracovníkům získat informace důležité pro rozhodování na denní bázi (5).

Tabulka 1: Porovnání tradičních a netradičních metod měření výkonnosti společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 5)

Tradiční metody měření výkonnosti	Netradiční metody měření výkonnosti
Používají k měření archivní data	Tvořeny na základě strategie společnosti
Převážně finanční ukazatele	Převážně nefinanční ukazatele
Výsledky určeny pro střední a vrcholový management	Výsledky určeny pro všechny zaměstnance
Výsledky mohou být nesrozumitelné a zavádějící	Výsledky jsou jednoduché, přesné a snadno použitelné
Mají jasně stanovený formát, nemění se v čase, ani mezi jednotlivými pracovišti	Formát se mění dle potřeb, mění se v průběhu času i na pracovištích
Jsou určeny zejména pro sledování výkonnosti	Jejich účel je zlepšit výkonnost podniku
Brání neustálému zlepšování výkonnosti	Určeny pro zlepšování výkonnosti

Tabulka č.1 znázorňuje porovnání výhod a nevýhod kategorií metod měření výkonnosti.

3.2.2 Metody měření výkonnosti podniku

V následující kapitole budou popsány metody, které se využívají na měření výkonnosti podniku.

EFQM Model Excellence

Evropská nadace pro management kvality, zkráceně EFQM, byla založena v roce 1988 a Evropská komise toto založení podporovala. EFQM uděluje od roku 1992 cenu Evropské ceny za jakost (EQA). Tato cena je udělována společností. Oceňované společnosti musí prokazovat vynikající výsledky v oblasti řízení kvality jako procesu stálého zlepšování.

Kritéria pro udělování Evropské ceny za jakost jsou založena na EFQM Modelu Excellence (6, s.16).

Model Excellence EFQM má specifický účel, kterým je poskytnout informace pro pochopení podnikového řízení výkonnosti. Model je založený na devíti kritériích, které odrážejí ověřené postupy řízení výkonnosti (6, s.16).

Tyto kritéria jsou následující (7, s. 10–20):

- **Vedení**

„Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru.“ (7, s. 10)

- **Strategie**

Špičkové organizace vytvářejí strategii, která vychází z poslání a vizi společnosti. Tato strategie je zároveň cílená na zainteresované strany (7, s. 12).

- **Pracovníci**

Jako další by si excelentní společnost měla vážit svých pracovníků a měla by vytvářet ideální pracovní kulturu. Tato kultura má zprostředkovat vzájemné splnění cílů organizačních i osobních (7, s. 13).

- **Partnerství a zdroje**

Dále je stěžejní zaměřit se na partnerství, jako jsou dodavatelé nebo interní zdroje. Cíl udržení a podporování těchto vztahů je nadále podpořit strategii, ale také fungování procesů (7, s. 14).

- **Procesy, výrobky a služby**

„Excelentní organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy, výrobky a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.“ (7, s. 16)

- **Zákazníci – výsledky**

V tomto kritériu je důležité evidovat takové výsledky, které jsou očekávány od zákazníků společnosti. Tyto výsledky by měly být dlouhodobě udržitelné. (7, s. 17).

- **Pracovníci – výsledky**

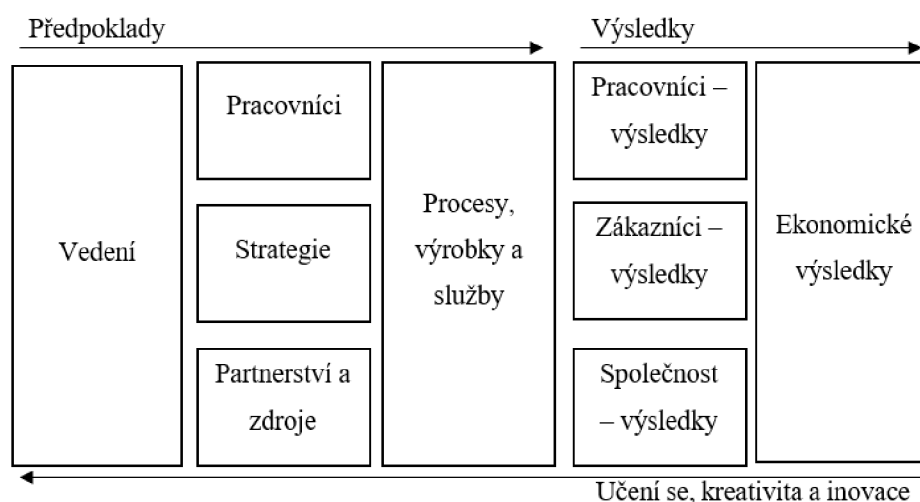
Špičkové organizace mají evidovat a dlouhodobě udržovat velmi dobré výsledky. Výsledky mají buď uspokojovat nebo přesahovat potřeby zaměstnanců (7, s. 18).

- **Společnost – výsledky**

Toto kritérium stejně jako u dvou předchozích pojednává o dosahování vynikajících výsledků, nicméně oblast výsledků se zaměřuje na zainteresované strany společnosti (7, s. 19).

- **Ekonomické výsledky**

Tlak na dosahování a udržování špičkových výsledků platí také u kritéria ekonomických výsledků (7, s. 20).



Obrázek 1: Kritéria Modelu Excelence EFQM

(Zdroj: 7, s.9)

Benchmarking

Definicí významu benchmarkingu bylo zformulováno mnoho, jednotlivé definice se od sebe mohou odlišovat. Benchmarking může být popsán následovně. Jedná se o proces identifikace, pochopení a adaptace procesů z praxe od konkurenčních společností, nehledě na zemi působnosti. Cíl tohoto procesu směřuje ke zlepšování výkonnosti

společnosti. Podstata benchmarkingu je tedy na základě konkurence vylepšovat vlastní výkonnost. Benchmarking bývá popisován jako náročný na zdroje a zároveň na čas (8, s. 258-259).

Další definice, která vystihuje význam benchmarkingu může být následující. Benchmarking znamená proces měření výkonnosti jedné společnosti v porovnání s nejlepšími konkurenty v odvětví. Společnosti se tak mohou učit od svých největších konkurentů (9).

3.3 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy bude popsána analýza PESTLE, Porterova analýza pěti sil a v neposlední řadě shrnující SWOT analýza.

3.3.1 PESTLE analýza

První z vybraných nástrojů strategické analýzy jsem zvolila PESTLE analýzu. Tato analýza se používá zejména k analýze vnějšího prostředí společnosti. Důležité je analyzovat faktory, ve kterých se mohou ukrývat příležitosti či hrozby v budoucnu (10. s. 178).

Analýza PESTLE se využívá pro zjištění faktorů ovlivňujících společnost nebo její části, jejich účinky a vybrání stěžejních faktorů s ohledem na budoucnost (10. s. 178).

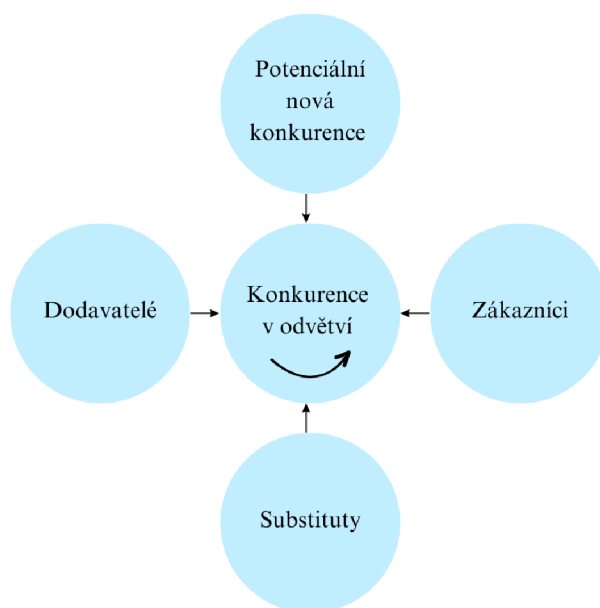
V analýze se pracuje s šesti vnějšími faktory. Tyto faktory jsou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Příklad politických faktorů může být zaměření na politickou stabilitu klíčové země pro společnost. Makroekonomická situace neboli ekonomický faktor, v zemi se popisuje často prostřednictvím míry inflace nebo rozpočtového deficitu či přebytku. Sociální faktory bývají popisovány např. skrze demografické charakteristiky. Technologické faktory obsahují např. výše výdajů na výzkum nebo podpora vlády ve výzkumu. Legislativní faktory mohou být např. zákonné normy nebo omezení. A poslední faktory PESTLE analýzy jsou faktory ekologické, které lze charakterizovat pomocí klimatických vlivů nebo enviromentálních hrozeb (10. s. 179-180).

3.3.2 Analýza konkurence v odvětví

Druhá z vybraných analýz je další zabývající se vnějším prostředím, konkrétně se jedná o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil (10. s. 191).

„Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.“ (10. s. 191).

Porterova analýza pracuje s pěti silami, které jsou konkurence v odvětví, potenciální nová konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty. Provázanost mezi sebou zobrazuje následující obrázek (10. s. 191).



Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 10, s. 191)

3.3.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S byl poprvé publikován v roce 1982 a tato kniha se stala bestsellerem. Kniha popisuje sedm faktorů, které jsou rozhodující pro efektivní realizaci strategie společnosti (11). Mezi tyto faktory byly nadefinovány:

- **Strategie** – veškeré akce, které společnost podniká za cílem předvídání změn ve vnějším prostředí a získání konkurenceschopnosti (11).
- **Struktura** – způsob rozdělení společnosti nebo mechanismy, které jsou v organizaci koordinovány (11).
- **Systémy** – formální a neformální postupy používané k řízení organizace (11).
- **Spolupracovníci** – zaměstnanci, jejich kompetence nebo způsob přijímání nových zaměstnanců (11).

- **Schopnosti** – kompetence společnosti, ve kterých vyniká. Například procesy, postupy nebo lidé (11).
- **Styl** – podniková kultura a styl vedení manažerů (11).
- **Sdílené hodnoty** – základní soubor hodnot, které jsou sdílené napříč organizací (11).

3.3.4 SWOT analýza

Autorem velice populární strategické analýzy SWOT je Albert Humphrey. Tato analýza bývá velmi často používaná a je mnohými považovaná za základní metody analýzy. Zkratka pochází z anglických názvů (10, s. 295):

- Strengths vyjadřující silné stránky,
- Weaknesses vyjadřující slabé stránky,
- Opportunities vyjadřující příležitosti,
- Threats vyjadřující hrozby.

Tyto komponenty jsou součástí základní oblasti analýzy, silné a slabé stránky popisují vnitřní faktory ovlivňující společnost. Další dvě oblasti, příležitosti a hrozby popisují vnější faktory ovlivňující společnost (10, s. 297).

Ovšem cíl analýzy nespočívá pouze v charakteristice silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. SWOT matice vyjadřuje dané oblasti a provázanost mezi nimi, následně se zvolí strategie, která je pro společnost nejvhodnější na základě provedené analýzy. Ty mohou být WO strategie, která směřuje k překonání slabých stránek prostřednictvím příležitostí. SO strategie využívá silné stránky ve prospěch příležitostí, dále WT strategie pro minimalizaci slabých stránek a tím se vyhne svým hrozbám. Poslední je ST strategie, která používá silné stránky k minimalizaci ohrožení (10, s. 299).

3.4 Finanční analýza

Finanční ukazatele, které mohou být použity v rámci zjišťování cílů finanční perspektivy, jsou popsány v následující části diplomové práce.

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Použití absolutních ukazatelů se používá nejčastěji pro analýzu vývojových trendů, ale také pro určení poměru velikostí částí výkazu. Tyto ukazatele se dělí na dvě hlavní části. První část je horizontální analýza a druhá je vertikální analýza (12, s.71).

Horizontální analýza

Horizontální analýza pracuje především se změnou jednotlivých částí výkazů v čase. Pro zpracování této analýzy se běžně používá vyjádření v absolutní změně mezi lety, ale i změně procentuální. Horizontální analýza se počítá prostřednictvím následujících rovnic (12, s.71).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel} - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec 1: Absolutní změna

(12, s.71)

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec 2: Procentuální změna

(12, s.71)

Vertikální analýza

Vertikální analýza ukazuje rozložení jednotlivých částí výkazu k jedné vybrané položce. Této položce je uděleno 100% a zbytek se dopočítává vůči tomuto základu. V rámci rozvahy se používá jako základna celkové množství aktiv nebo pasiv. V rámci výkazu zisku a ztráty je vybrána většinou hodnota celkových výnosů nebo nákladů (12, s.71).

3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměrují to, čím je možno platit (čitatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel)“ (3, s.31).

První z ukazatelů likvidity je **běžná likvidita**. Ta se někdy udává jako likvidita III. stupně. Běžná likvidita se počítá poměrem oběžných aktiv s krátkodobými cizími zdroji. Jinými slovy běžná likvidita udává, jakou část krátkodobých cizích zdrojů pokrývají oběžná aktiva. Doporučené hodnoty, kterých by měla běžná likvidita dosahovat, se pohybuje v rozmezí od 1,5-2,5 (3, s.31).

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

Vzorec 3: Běžná likvidita

(Zdroj: 3, s.31)

Ukazatel likvidity II. stupně by měl dosahovat hodnot od 1 do 1,5. Tento ukazatel se označuje jako ukazatel **pohotové likvidity** a jeho výpočet je znázorněn ve vzorci č.3 (3, s.32).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky} + \text{Kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\cni majetek}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

Vzorec 4: Pohotov\acute{a} likvidita
(Zdroj: 3, s.31)

Třetí a zároveň poslední ukazatel likvidity bývá označován jako **hotovostní likvidita** neboli likvidita I. stupně. Doporučené hodnoty v rámci hotovostní likvidity se pohybují od 0,2 do 0,5. Pokud by podnik vykazoval příliš vysoké hodnoty, mohlo by to mít dopad u rentability podniku (3, s.31).

$$\text{Hotovostn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\cni majetek}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

Vzorec 5: Hotovostn\acute{i} likvidita
(Zdroj: 3, s.31)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají zejména strukturu, jakou podnik vykazuje v rámci vlastního a cizího kapitálu. Tyto ukazatele zkoumají míru rizika, neznamená to ale pouze negativní vnímání pohledu na podnik. Aktiva podniku zde hrají hlavní roli, jelikož ukazatele zadluženosti udávají, z jakých zdrojů jsou financovány (3, s.28).

Celková zadluženost je velmi používaným ukazatelem zadluženosti. Hodnoty, kterých by měl podnik v rámci tohoto ukazatele dosahovat jsou od 30% do 60% (3, s.28).

$$\text{Celkov\acute{a} zadluženost} = \frac{\text{Ciz\acute{i} zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 6: Celková zadluženost
(3, s.28)

Míra zadluženosti počítá s cizími zdroji a vlastním kapitálem. Pro tento ukazatel se používá další název, a to finanční páka. Tato páka se uvádí ve vztahu k rentabilitě. Platí zde pravidlo o pozitivní finanční páce. Toto pravidlo platí, pokud výnosnost vloženého kapitálu dosahuje vyšších hodnot nežli cena cizích zdrojů (3, s.29).

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

Vzorec 7: Míra zadluženosti
(Zdroj: 3, s.29)

Ukazatele aktivity

Správnost rozdělení aktiv v rozvaze zkoumají ukazatele aktivity. Toto rozdělení sledují v poměru k hospodářským aktivitám. V rámci těchto ukazatelů se lze setkat s dvěma formami, v podobě obratu a doby obratu (3, s.33).

Obrat aktiv je první z vybraných ukazatelů aktivity. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1, při většině případů platí výhodnost vyšší hodnoty obratu aktiv (3, s.33).

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

Vzorec 8: Obrat aktiv
(Zdroj: 3, s.33)

Doba obratu zásob určuje čas, během kterého peněžní fondy prošly celým cyklem a vrátili se zpět do své původní, tedy peněžní, formy. Tento ukazatel se porovnává s výsledky v čase.

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

Vzorec 9: Doba obratu zásob
(Zdroj: 3, s.33)

Třetí z ukazatelů se označuje jako **doba obratu pohledávek** a vyjadřuje časové období existence kapitálů, ale jeho formou bývají pohledávky (3, s.33).

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

Vzorec 10: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: 3, s.33)

Výsledky ukazatele doby obratu pohledávek se obvykle porovnává s odvětvovým průměrem, respektive s dobou splatnosti faktur (3, s.33).

Poslední z ukazatelů řízení aktiv bude popsán jako **doba obratu závazků**. Tento ukazatel značí dobu od vzniku závazku až po jeho uhrazení.

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

Vzorec 11: Doba obratu závazků
(Zdroj: 3, s.33)

Ukazatele rentability

Míra zisku, to je hlavní oblast zkoumání při použití ukazatelů rentability. Tyto ukazatele lze využívat více způsoby. Porovnání podnikových výsledků v čase je jeden způsob, druhý způsob je porovnání dvou a více podniků mezi sebou (3, s.23).

Prvním z vybraných ukazatelů je **rentabilita tržeb**. Výpočet tohoto ukazatele je vyjádřen ve vzorci č.13.

$$Rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{Výsledek\ hospodaření}{Tržby}$$

Vzorec 12: Rentabilita tržeb
(Zdroj: 3, s.23)

Pokud výsledky tohoto ukazatele seřadíme do řady, pak by rentabilita tržeb měla postupem času stoupat. Podoba čitatele ve vzorci, tedy výsledku hospodaření, bývá nejčastěji zisk po zdanění (EAT) nebo další možností je EBIT. Celkové vyjádření tohoto ukazatele představuje ziskovou marži podniku (3, s.23).

Druhým z ukazatelů rentability lze zařadit **rentabilitu aktiv**. Vzorec č.14 znázorňuje výpočet rentability aktiv (3, s.23).

$$Rentabilita\ aktiv\ (ROA) = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Vzorec 13: Rentabilita aktiv
(Zdroj: 3, s.23)

Použitím tohoto ukazatele získáme produkční sílu podniku, rentabilita aktiv je určena k měření výkonnosti podniku. Tento ukazatel je důležitý, protože ukazuje produkci zisku. Na zdroji majetku, který byl využit na tuto produkci, v tomto ukazateli nezáleží (3, s.24).

Rentabilita vlastního kapitálu neboli ROE, je třetím z vybraných ukazatelů rentability. Výnosnost kapitálu získáme vypočítáním tohoto ukazatele. Rentabilitu vlastního kapitálu lze počítat jen na celopodnikové úrovni (3, s.24).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 14: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: 3, s.24)

3.5 Balanced Scorecard

První zmínku o strategickém nástroji Balanced Scorecard uvedli Robert S. Kaplan společně s Davidem P. Nortonem v roce 1992. Jedná se o nástroj určený pro manažery, který umožňuje získat komplexní informace o výkonnosti vybrané společnosti. Autoři BSC přirovnávají vedení společnosti k pilotování letadla. Zmíněné činnosti potřebují ke správnému řízení úplné informace o jednotlivých částech provozu. Právě tyto úplné neboli komplexní informace metoda BSC pomáhá lépe získávat. Nástroj Balanced Scorecard poskytuje manažerům pohled na výkonnost společnosti ze čtyř perspektiv, které jsou na mezi sebou provázané (13).

Balanced Scorecard pohlíží na podnik ze čtyř perspektiv:



Obrázek 3: Perspektivy BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 2)

Každá z perspektiv odpovídá na základní otázky o fungování podniku. Finanční perspektiva odpovídá na otázku „Jak vypadáme před akcionáři?“. Zákaznická poskytuje odpověď na otázku „Jak na nás pohlíží naši zákazníci?“. „V jaké činnosti musíme

vynikat?“ je otázka určená pro perspektivu interních podnikových procesů. Poslední perspektiva se ptá na otázku „Můžeme pokračovat v inovaci a vytvářet hodnotu?“ (13).

Každá společnost je svým způsobem jedinečná, žádné dvě společnosti nejsou totožné. Proto je nutné k metodě BSC u vybrané společnosti přistupovat individuálně.

3.5.1 Finanční perspektiva

Jak bylo výše zmíněno, finanční perspektiva má za úkol odpovědět na otázku: „*Jak vypadáme před našimi akcionáři?*“ (13).

Cíl finanční perspektivy se soustředí výhradně na vlastníky podniku, respektive jejich spokojenosti. Pro vlastníky je zásadní, zda se jejich prostředky, které investovaly do podniku, vhodně zhodnocují (3, s.195).

Finanční perspektiva v modelu BSC byla ponechána z důvodu, aby poskytla pohled na fungování podniku v minulosti. Další důvod pro zachování finanční stránky je zpětná vazba v již provedené strategii. Dokáže zpětně potvrdit nebo vyvrátit úspěšnost zvolené strategie (2, s.33).

Propojování cílů finanční perspektivy se strategií podniku

Určení cílů ve finanční perspektivě modelu záleží na fázi, ve které se podnik v životním cyklu nachází. Fáze, ve kterých se podnik může nacházet jsou uvedeny tři (2, s.49).

- **Růst**, který se v podniku uvádí na začátku životního cyklu, tedy v rané fázi. Uvádí se v této fázi růst, jelikož produkty nebo služby podniku mají kapacitu pro růst. Pokud se podnik nachází v růstové fázi, jeho komplexní finanční cíl bude růst obratu, respektive jeho procentuální změna, a také úroveň růstu prodaných zboží nebo služeb v cílových segmentech trhu.
- **Udržení**, je fáze, která se vyskytuje u větší části podniků. Pro investory jsou tyto podniky atraktivní a očekávají od svých investic vysokou výnosnost. V této fázi se podnik většinou zaměřuje na celkovou hodnotu zisku. Finanční cíle v této fázi se využívají zejména tradiční finanční ukazatele, jako jsou např. ROCE nebo provozní zisk.
- **Největší výnosy neboli sklizeň** nastane v podniku, pokud chce podnik získat prostředky generované ve fázi růstu a udržení. Jedná o tzv. sklizeň investic a finanční cíl těchto podniků je měřen skrze např. provozní cash flow.

Vybraná finanční měřítka pro zpracování finanční perspektivy Balanced Scorecard se soustřeďují zpravidla na ziskovost podniku. Tyto ukazatele mohou být např. ekonomická přidaná hodnota (EVA), provozní zisk nebo ROCE (2, s.33).

Skupina finanční ukazatelů, která má být použita za účelem zpracování finanční analýzy, by měla komplexně nahlížet na finanční stránku podniku. Tyto ukazatele mohou být rozděleny na čtyři podskupiny. První z nich je použití tradičních ukazatelů, které se využívají v účetnictví, jako je např. ROE nebo zisk/ztráta z provozní činnosti. Druhá podskupina má splnit propojení finanční a zákaznické perspektivy. Do této podskupiny zařazujeme např. podíl na trhu. Třetí podskupina je tvořena z ukazatelů, které pracují s cash flow. A poslední podskupina se skládá z ukazatelů EVA a MVA (19, s.102).

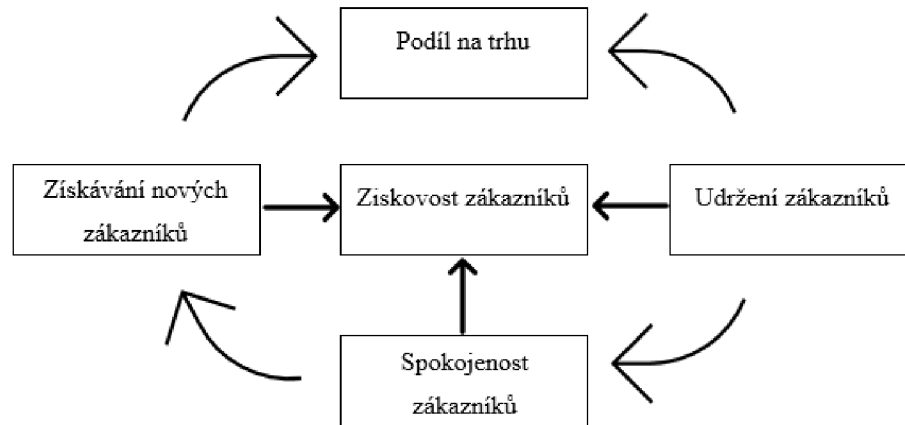
3.5.2 Zákaznická perspektiva

„Jak na náš pohlížejí naši zákazníci?“ je otázka určená pro zákaznickou perspektivu. Pro manažery podniku je klíčové v této perspektivě určit části trhu, na které budou soustřeďovat své podnikání. Důležité je v tomto směru určit zákazníky, se kterými budeme obchodovat a také část trhu, kde se v rámci podnikání pohybujeme (2, s.33).

Součástí měřítek, která se používají v rámci zákaznické perspektivy, jsou spokojenost zákazníků nebo jejich loajalita. Pro podnik je stěžejní uvědomit si, co od nich zákazníci vyžadují. Na tyto potřeby je důležité se zaměřit. Pokud by podnik nepočítal s požadavky zákazníků, mohla by konkurence tyto zákazníky přebrat na svoji stranu (2, s.61).

Základní měřítka zákaznické perspektivy

Na obrázku č.2 je zobrazena propojenost jednotlivých měřítek zákaznických výstupů, které je důležité upravit dle potřeb zákazníků dané společnosti (2, s.64-65).



Obrázek 4: Základní měřítka zákaznické perspektivy
(Zdroj: 2, s.65)

Podíl na trhu a obratu navazuje na segmentaci trhu na cílové skupiny zákazníků. Po provedené segmentaci trhu se stává z měření podílu obchodu na trhu běžná činnost. Tento podíl může být uveden např. v množství zákazníků, tržeb nebo prodaných výrobků a služeb (2, s.65).

Udržení zákazníků napomáhá k navýšení tržního podílu na daných segmentech trhu. Toto měřítko se určuje poměrně snadno, pokud společnost může jasně identifikovat své zákazníky. Způsob určení tohoto měřítka je své zákazníky spočítat a za určité období porovnat, zda si firma zákazníky udržela (2, s.66).

Dalším měřítkem zákaznické perspektivy je **získávání nových zákazníků**. Mezi cíle podniku můžeme zařadit zvýšení množství zákazníků. Stěžejní je pro toto měřítko míra, relativní nebo absolutní, atraktivita společnosti pro nové zákazníky (2,s.66).

Spokojenost zákazníků je velice důležité měřítko, protože díky míře spokojenosti zákazníků si podnik udržuje své stávající zákazníky i získává nové zákazníky. Na základě spokojenosti zákazníků lze určit, na jaké úrovni se tento podnik nachází. Způsoby určení tohoto měřítka mohou být zpětná vazba od zákazníků nebo rating. Korporátní firmy běžně sledují tento ukazatel pomocí dotazníků, které rozešlou mezi své zákazníky (2, s.67).

Ziskovost zákazníků je jako měřítko zákaznické perspektivy velmi důležité. Pokud by podnik vynikal ve čtyřech předcházejících měřítkách, neznamená to úspěch i v ziskovosti zákazníků. Cílem podniku by mělo být získat ziskové zákazníky, ne pouze spokojené. Toto měřítko umožňuje zjistit, který ze zákazníků je ziskový a který naopak není. Problém u ziskovosti se může objevit v případě nových zákazníků. Podnik by měl rozhodnout o

nastávající spolupráci se zákazníkem na základě dlouhodobé ziskovosti. Podnik by si měl zákazníky rozdělit na ty v cílových a necílových segmentech trhu. Další rozdělení zákazníků by mělo být, zda jsou ziskoví či ne. Na základě tohoto rozdělení podnik může rozhodnout, jaké činnosti s daným zákazníkem uskuteční. Tato činnosti jsou zobrazeny v tabulce níže (2, s.68).

Tabulka 2: Ziskovost cílových segmentů a zákazníků
(Zdroj: 2, s.69)

Zákazníci:	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty:	Udržet	Převést
Necílové segmenty:	Monitorovat	Eliminovat

Další významnou složkou zákaznické perspektivy představují hodnotové výhody zákazníka a jejich měření. Hodnotová výhoda znamená určité vlastnosti zboží či služeb. Skrze tyto vlastnosti si podniky zaměřené na dodavatelství budují věrnost a spokojenost zákazníků. Hodnotové výhody zákazníka byly rozděleny do tří kategorií, které lze použít mezi firmami napříč odvětvími. Mezi kategorie se řadí vlastnosti výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníky a image neboli pověst podniku (2, s. 69).

První kategorie obsahuje **vlastnosti výrobků a služeb**. U prodáváných výrobků a služeb znázorňují vlastnosti cenu, za kterou je zboží dostupné, kvalitu a v neposlední řadě funkčnost (2, s.69).

„Dimenze vztahů se zákazníky zahrnuje dodání výrobku/služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka.“ (2, s.70)

Image neboli pověst podniku je nedílnou součástí úspěchu v zákaznické perspektivě. Zákazníci si totiž váží vytvořené image a stávají se díky tomu k určité značce loajální. Podniky mohou vylepšit svou pověst prostřednictvím dobře mířené reklamy na svou cílovou skupinu. Image také koresponduje s kvalitou výrobků a služeb dané společnosti (2, s.71).

Stěžejní pro finální vytváření zákaznické perspektivy je pro manažery následující (2, s.79):

- Přesně definovat, do jaké cílové skupiny spadají naši zákazníci,

- Formulovat výstupní měřítka, které jsou pro firmu důležité

3.5.3 Interní podnikové procesy

Perspektiva interních podnikových procesů se zaměřuje na odpovídání otázky: „*V jaké činnosti musíme vynikat?*“ (13)

Interní podnikové procesy, které manažeři formulují v této perspektivě, směřují ke splnění cílů týkajících se zákazníků a akcionářů. Manažeři zpravidla postupují při stanovení cílů nejdříve u zákaznické a finanční perspektivy metody BSC. Poté mohou navázat bez větších problémů na perspektivu interních podnikových procesů (2, s.85).

Tato perspektiva se nejvíce odlišuje od tradičních metod měření výkonnosti podniku. Důvod rozdílu mezi tradičními a moderními metodami představuje způsob měření perspektivy interních podnikových procesů. Procesy, na které se obvykle manažeři zaměřují mohou být např. vyřizování objednávek nebo výroba, ať už z pohledu plánování nebo řízení. Měření těchto procesů bývá nejčastěji formulováno prostřednictvím kvality, výši nákladů nebo časového měřítka (2, s.86).

Všechny firmy se zaměřují v perspektivě interních procesů na tyto činnosti (2, s.87):

- Vylepšení kvality výrobků či služeb,
- Snižování doby, za kterou je určitý cyklus proveden,
- Navýšení výnosů,
- Maximalizování propustnosti,
- Snižování nákladů potřebných pro interní procesy

Cíl podniků bývá především zlepšení těchto činností na již zavedené procesy. Pokud by podnik nepředčil své konkurenty, zlepšení všech jmenovaných činností povede jen k tzv. přežití. Nicméně v této situaci nedojde k nabytí významné konkurenční výhody (2, s.87).

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Hodnotový řetězec představuje určitou šablonu, podle které mohou společnosti zformulovat cíle perspektivy. Každý podnik používá pro fungování odlišné interní procesy, tudíž si má tuto šablonu upravit podle svých potřeb (2, s.89).

Hodnotový řetězec je tvořen třemi základními procesy. Tyto procesy představují proces inovační, provozní a v neposlední řadě prodejný. Mezi hlavní součást inovačního procesu můžeme zařadit potřeby a přání zákazníka (2, s.89).

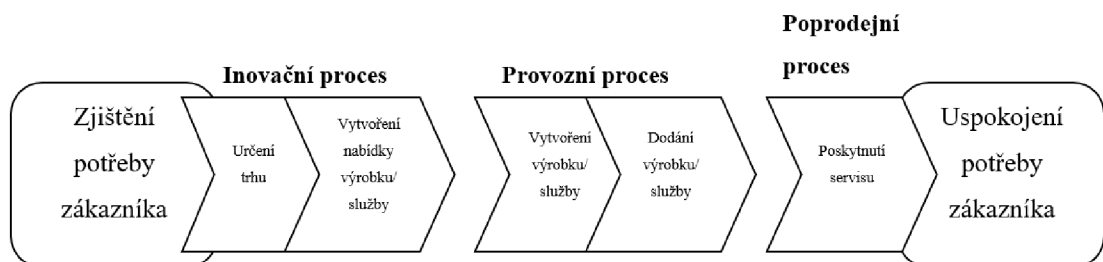
Podnik v **inovačním procesu** provádí průzkum, na jehož základě zjistí nové nebo naopak skryté potřeby svých zákazníků. Poté podnik upraví svůj výrobek nebo službu tak, aby byl zákazník co nejvíce spokojen. První z procesů, tedy proces inovační, obsahuje dvě části. Výsledek první části vede k jasnému určení trhu, např. vymezení velikosti trhu nebo zákaznických preferencí. Vytvoření samotné nabídky daného produktu nebo služby navazuje na vymezení trhu (2, s.89-91).

Na **provozní proces** se podnik zaměřuje tehdy, kdy produkt či službu již vyrobil a nyní je bude dodávat svým zákazníkům. Cíle provozního procesu bývají většinou bezporuchový provoz nebo snižování nákladů, ať už výrobních nebo nákladů na služby. Nezavadný provoz se může objevit jako jediná složka hodnotového řetězce (2, s.89).

Jako třetí základní proces hodnotového řetězce byl popsán **poprodejní proces**. Jedná se především o službu zákazníkovi, kterou podnik poskytne po prvním prodeji tomuto zákazníkovi nebo po první dodávce výrobku či služby. Služby v poprodejním procesu mohou být např. nabídka doplňkových služeb, rychlý servis nebo detailní popis produktu. Podniky zaměřující se na špičkový poprodejní proces mohou hodnotit svůj výkon pomocí časového rozmezí, v případě servisu jeho kvality nebo velikosti nákladů (2, s.89).

Obrázek 5: Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

(Zdroj: 2, s.89)



3.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu pomáhá získat odpověď na otázku: „Můžeme pokračovat v inovaci a vytvářet hodnotu?“ (13).

Tato perspektiva se odlišuje od výše zmíněných perspektiv zejména ve využití stanovených cílů. Ve finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů se formulují cíle tak, aby společnosti vykazovaly vynikajících výsledků. Co nejlepší výsledky mají vést ke zlepšení výkonnosti. Naopak perspektiva učení se a růstu se zabývá

formulováním cíle, který má sloužit ke stanovení infrastruktury. Ta má za úkol dosáhnout již zformulovaných cílů v předchozích perspektivách (2, s.112).

Investice jsou pro podnik důležitou součástí, pokud chce pokračovat v trendu zlepšování výkonnosti. Klasické investice vedou ke koupi nových a lepších strojů nebo zařízení, zavedení výzkum a následně vývoje zcela nových výrobků či služeb. Nicméně metoda Balanced Scorecard klade důraz na investování především do podniku samotného. Podnikům radí investovat do svých zaměstnanců, procesů a také postupů (2, s.112).

I poslední perspektivu autoři Kaplan a Norton rozdělili na několik oblastí, konkrétně na tři – schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačních systémů a motivace, delegování pravomocí a angažovanost (2, s.113).

Schopnosti zaměstnanců

Podnik by si měl dát záležet na spokojenosti svých zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec spokojený, dělá lépe svoji práci a je ochoten svoji práci rozšířit o přidanou hodnotu. Spokojenost svých zaměstnanců mohou podniky měřit prostřednictvím dotazníků, které zaměstnancům nechá vyplnit v určité periodě, např. jednou za rok (2, s.115).

Spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s jejich udržením a dosahovanou produktivitou. Klíčové zaměstnance společnost motivuje k loajálnosti a cílem vedení je udržení těchto zaměstnanců. Pro podnik je velmi důležité udržení zaměstnanců, protože s sebou do běhu podniku přináší přidanou hodnotu (2, s.116).

Vlivy inovací, prohlubování vědomostí zaměstnanců či zlepšení pracovní morálky mohou manažeři měřit pomocí produktivity zaměstnance. V případě produktivity zaměstnanců je zkoumán vztah mezi počtem zaměstnanců a výstupem neboli prací, kterou určití zaměstnanci vykonali. Pro účely měření této veličiny existuje více způsobů. Tyto způsoby mohou být např. zisk na zaměstnance. **Zisk na zaměstnance** určuje počet výstupu na jednoho zaměstnance. Jedná se nejméně náročný ukazatel, který se zabývá produktivitou zaměstnance. Zisk na zaměstnance při výpočtu nezvažuje náklady, které byly vynaloženy na zisk (2, s.116).

Klíč ke splnění cílů v zákaznické perspektivě a interních podnikových procesů může představovat rekvalifikace pracovní síly. Když podnik provádí velké změny při vytváření BSC, vedení firmy deleguje na jednotlivé zaměstnance zcela nový rozsah pracovních činností (2, s.118).

Schopnosti informačního systému

Informovanost pracovníků firmy je velmi důležitý aspekt správného fungování metody BSC. Každý ze zaměstnanců, který se nejvíce stýká s klienty, by měl vědět potřebné informace o klientech. Podstatné informace by měly být pravdivé a také podané ve správný okamžik, ty mohou být např. vztah klienta ke společnosti prostřednictvím ziskovosti zákazníka nebo jasně určená segmentace trhu u daného zákazníka (2, s.120).

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Motivace přímo navazuje na schopnosti zaměstnanců a informačního systému. V případě, kdy je zaměstnanec kvalifikovaný a má dostupné správné informace, nemusí zatím plnit své cíle nastavené od vedení. Pokud tento zaměstnanec sám nemá dostatečnou motivaci k plnění svých cílů. Velmi oblíbené měřítko a zároveň jednoduché na zpracování je počet podnětů na zaměstnance (2, s.121).

3.5.5 Propojení metody BSC se strategií podniku

Zaměstnanci firmy, ať již řadoví zaměstnanci či manažeři, by měli být motivováni k zavedení metody Balanced Scorecard. Podniky by podle autorů modelu měli svou strategii přeměnit v měřicí systém. Správně implementovaná metoda BSC má sloužit k lepší komunikaci zvolené strategie v prostředí podniku. Po samotném zavedení by měla být z BSC zřejmá původní strategie podniku. Čím více je z této vytvořené metody zcela jasně čitelná strategie a cíle podniku, tím více je pravděpodobné úspěšné zavedení a fungování v podniku (2, s.130-131).

„BSC musí odrážet strukturu podniku, pro který byla strategie formulována.“ (2, s. 146)

Balanced Scorecard může být použita i na podniky, které se skládají z více podnikatelských jednotek. Mezi tyto podniky patří korporace nebo joint ventures (2, s. 146).

Právě za účelem propojování strategie podniku s ukazateli metody uvedli autoři tři možné principy. Tyto principy zformulovali jako vztahy příčiny a důsledku, hybné síly výkonnosti a vazby finance (2, s.131).

Prvním z principů blíže rozvedli autoři **vztahy příčiny a důsledku**. Celková strategie podniku se skládá z několika hypotéz. Hypotézy se zabývají buď příčinami, nebo důsledky. Základní slova pro tvoření těchto hypotéz by měli být: jestliže a potom.

Jednotlivé hypotézy by měli tvořit řetězec vztahů právě mezi příčinami a důsledky (2, s.131).

Druhý princip zformulovali autoři metody BSC jako **výstupy a hybné síly výkonnosti**. Hybné síly výkonnosti představují indikátory, které jsou vytvořeny individuálně pro každou společnost. I ve druhém procesu se strategie projevuje. Hybné síly výkonnosti reflektují individuálnost strategie společnosti. Pokud chce podnik uspět se zavedením BSC, měl by v metodě zahrnout hybné síly výkonnosti. Nicméně stanovení pouze hybných sil není dostačující. Důležité je propojení výstupních měřítek a hybných sil výkonnosti. Výstupní měřítka nejsou vypovídajícím měřítkem o způsobu dosažení těchto měřítek (2, s.132).

Třetí princip se týká **vazeb na finance**. Podnik by se v rámci zavedení BSC měl soustředit na výstupy finančního charakteru. Tyto výstupy mohou představovat například ukazatel ROCE nebo EVA. (2, s.132).

3.5.6 Vytváření metody BSC

Účinnost metody BSC jako nástroje strategického řízení se odvíjí od kvality samotného zavedení do podniku. Manažeři si musí být vědomi toho, že pokud chtějí zavést BSC do podniku, musí také v podniku změnit celkový systém řízení. Horváth & Partner během své praxe u více než stovky podniků zformulovali pět fází zavedení modelu. (14, s. 56)

Tyto fáze byly zformulovány následovně (14, s. 56):

1. Vytvoření organizačních předpokladů
2. Vyjasnění strategie
3. Tvorba BSC
4. Řízení procesu rozšíření „roll-out“
5. Zajištění nepřetržitého používání

První fáze, tedy fáze **vytvoření organizačních předpokladů**, se skládá hned z několika činností. Nejdříve má podnik určit strukturu metody Balanced Scorecard. Dále by měl podnik definovat projektovou organizaci a uspořádat samotný průběh projektu. Další na řadě je v první fázi zajištění informací a komunikace. Poté má podnik svou pozornost věnovat ke standardizování a komunikaci metod, které budou použity. Jako poslední by měl podnik v první fázi zvážit možná rizika, která by mohla nastat. (14, s. 56)

Vyjasnění strategie se řadí při tvorbě metody jako druhá fáze. Při ní je důležité nejprve zkontrolovat strategické předpoklady. Následně by měl podnik stanovit strategické zaměření. Vedení by nemělo svůj strategický záměr měnit, cílem při tvoření metody je původní strategický záměr rozvinout a popsat. Manažeři by měli mít jasno, jaká je strategie. Pokud má společnost více manažerů, všichni z nich by měli pochopit strategii jednotně. Nakonec by měl podnik převést Balanced Scorecard do tvorby strategie podniku. (14, s. 56, 60)

Třetí fáze obnáší **tvorbu vybrané metody BSC** a nasazení na definovanou organizační jednotku. BSC se může vytvářet např. na celou podnikatelskou jednotku, jednotlivé divize a oddělení nebo obchodní jednotka. Ve třetí fázi přichází na řadu odvození strategických cílů, jelikož metoda se staví právě na těchto cílech. Nicméně strategických cílů by nemělo být příliš, podnik by měl vybrat jen ty, které jsou stěžejní pro dosažení globální strategie. Druhý krok v rámci třetí fáze obsahuje propojení strategických cílů, propojení vznikne na základě řetězců příčin a následků. Tento krok je určený především pro vrcholový management. (14, s. 56-61)

Čtvrtá fáze se zabývá především **řízením procesu rozšíření – roll-out**. Jelikož tato fáze přímo navazuje na tvorbu metody BSC, provádí se ve čtvrté fázi zavedení neboli implementace vytvořených kroků ve třetí fázi. Podnik zavede vytvořenou metodu na vybrané organizační jednotky. Tzv. Roll – out obvykle přináší zlepšení v rámci strategického řízení napříč společností. Hlavními důvody tohoto zlepšení mohou být například (14, s. 63):

- Nastane „vertikální integrace cílů“. Ta bývá popisována jako přenesení cílů z jednotek organizačně nadřazených na jednotky, které používají metodu BSC. Tímto je více pravděpodobné, že se vybrané cíle naplní, a to nejen na celopodnikové úrovni.
- Dále nastane tzv. horizontální integrace cílů, která může jednotlivé cíle jednotek a strategické akce více propojit.

Zajištění nepřetržitého používání bylo popsána jako poslední, tedy pátá fáze. Pro dosažení dlouhodobého používání Balanced Scorecard je potřeba své budoucí rozhodování zaměřit na aktuální strategii. Pokud by podnik tento krok neučinil, výsledkem zavedení metody by bylo pouze krátkodobé zaměření na strategii. Autoři

metody Kaplan & Norton uvádí, že cíl společnosti by měla být tvorba organizace. Organizace má za úkol flexibilně reagovat a měnit strategii, v tomto případě je nicméně klíčové BSC spojit se systémem řízení. Propojení systému řízení s BSC není jednoduché, protože systémy řízení bývají orientovány převážně na hierarchickou strukturu organizace. Činnosti, které by měl podnik provést za účelem propojení BSC se systémy řízení jsou (14, s. 64-65):

- Controlling, ten umožňuje manažerům dohlížet na uskutečnění strategických akcí v rámci metody BSC,
- Integrace BSC do strategického a operativního plánování, tato činnost je určena převážně pro neustálou adaptaci nově stanovené strategie. V rámci strategických akcí a operativních cílů je určena právě ke transformaci do roční plánů a rozpočtů,
- Další z činností autoři popsali jako integraci do systému reportingu, z důvodu průběžného kontrolování cílů a jejich splnění,
- V poslední činnosti se autoři zaměřili na systém lidských zdrojů, respektive na integraci do systému. Operativní cíle a strategické akce se mají upevnit do jednotlivých individuálních cílů pracovníků.

Strategické mapy

V roce 2004 autoři modelu Balanced Scorecard přidali jednu modifikaci. Tato modifikace byla zavedení strategických map. Strategická mapa se používá pro znázornění strategie organizace. Využívá se také pro zjednodušení strategických cílů a zejména jejich pochopení řadovými zaměstnanci. Strategické mapy se také dají použít pro zjištění nedostatků ve vytvořeném BSC. Manažeři poté mohou upravit již stanovené strategické cíle na základě těchto nedostatků. Strategické mapy umožňují znázornit, přeložit a také měřit strategii. (15)

„Strategická mapa nám tedy znázorňuje řetězec příčin a důsledků (následků) tím, že zohledňuje vzájemnou závislost mezi cíli, jelikož naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, jsou stěží myslitelné.“ (10, s. 109)

Jeden z autorů modelu Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, popisuje vznik strategických map v rámci modelu ve svém článku *„Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard“*. Mezi strategickými cíli by měly být kauzální vazby. Právě tato myšlenka vedla k vytvoření tzv. strategických map. Dále Kaplan uvádí, že posloupnost

tvoření metody BSC by měla být následující. V roce 2009 bylo standardem při tvoření zmiňované metody nejprve tvorba strategické mapy. V návaznosti na strategickou mapu se následně určují metody pro hodnocení jednotlivých cílů. (16, s. 21)

3.5.7 Výhody a přínosy zavedení metody BSC v podniku

Výhodami BSC a jeho zavedením se zabývalo již několik autorů, např. G. Kanji & P. Sá nebo M. Epstein & J. Manzoni. Podle autorů samotné metody BSC je nejvíce inovativní součástí modelu jeho schopnost zlepšování strategie, zavedení globální vize podniku nebo minimalizování velkého množství zbytečných informací používáním čtyř perspektiv. Balanced Scorecard také zvyšuje pravděpodobnost implementování určené strategie (17, s. 188).

Základní kámen, na kterém mají stavět manažeři řízení podniku má být právě BSC podle několika autorů, jako jsou např. R. Lueg, O. Zizlavsky nebo P. Niven. Výhody metody byly například popsány následovně:

- Při vytváření metody si podnik více uvědomuje svoji strategii, objasní si její vize a cíle. (17, s. 189)
- Metoda BSC pomáhá převést strategii do reality a dokáže přijmout vizi společnosti mezi zaměstnanci. Ideálně by všichni zaměstnanci měli být seznámeni s tím, co mohou k dosažení dané vize udělat. (17, s. 189)
- Další výhodou modelu může být vylepšení vnitřní komunikace v podniku. Vedení by mělo jasně vyjádřit celkové cíle a vize a způsoby jejich dosažení mezi své zaměstnance. (17, s. 189)
- Propojení cílů jednotlivých částí či divize podniku s jeho celkovou ucelenou vizí. (17, s. 189)
- Mezi další výhodou lze zařadit získání zpětné vazby, která neustále podporuje podnik ve svém zlepšování ve smyslu přesnějšího vyjádření strategie nebo její pravidelné přezkoumávání. (17, s. 189)
- Metoda BSC umožňuje týmům a veškerým členům podniku plně věnovat svou pozornost na stanovenou strategii. (17, s. 189)

Autoři odborných článků, jako jsou např. Z. Hoque, R. Lueg, M. Chavan nebo M. Santos a E. Fidalgo, se zabývali nejen popsáním výhod této metody. Také ve svých odborných článcích zformulovali přínosy spojené s metodou BSC. Jedním z přínosů používání této

metody může být přenesení teoretické strategie do praxe. Tato skutečnost umožňuje veškerým zaměstnancům vědět o strategických akcích a jejich propojení na vizi podniku. Metoda Balanced Scorecard také může sloužit jako jakýsi informační a kontrolní nástroj, protože umožňuje zaměstnancům již zmiňovaný náhled na vizi a strategii podniku. Mezi další výhodu vybrané metody lze zařadit měření výkonnosti v určitých částech podniku, u kterých není snadné danou výkonnost určit. Vhodně zavedená metoda BSC může být i nástrojem koordinace, motivace a zároveň vzdělávání. (17, s. 192)

Podle průzkumu „Management Tools & Trends 2015“ se vybraný model umístil na třetím místě v žebříčku za předpokladu použití modelu jako součástí většího úsilí. Pokud by byl BSC použit pouze na omezeném základu, v žebříčku by se posunul až na 17. místo. V roce 2014 byl model v praxi hodnocen velmi pozitivně, v průzkumu dosáhl 38% využitelnosti v praxi a zároveň spokojen se zavedením modelu dosahovala 3,9. V porovnání s ostatními se BSC zařadil v tomto hledisku na šestém místě. (18, 2015)

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole práce se zaměřím na analýzu současného stavu vybrané společnosti. Jako první bude popsána společnost jako taková. Tato podkapitola bude obsahovat předmět podnikání vybrané společnosti, její historii a také současnost. Vybraná společnost je momentálně součástí společnosti Chaos, nicméně ve sledovaném období fungovala jako samostatná společnost. Další část kapitoly bude věnována strategické analýze. Strategická analýza bude provedena prostřednictvím analýz jako je SLEPTE, Porterova analýza pěti sil a shrnující analýzou SWOT. Ve třetí a zároveň poslední části této kapitoly bude provedena finanční analýza ve sledovaných letech 2017-2021. Rok 2022 ve finanční analýze zahrnut nebude z důvodu prozatímního nezveřejnění potřebných finančních (účetních) výkazů. Provedená finanční analýza bude shrnuta na konci kapitoly. Pro účely finanční a strategické analýzy budou použity informace a účetní výkazy týkající se společnosti Chaos Czech a.s., jelikož ve sledovaném období podnikala jako samostatná společnost.

4.1 Představení společnosti

V této části práce bude představena společnost, kterou jsem zvolila v rámci zpracování mé diplomové práce. Mnou vybraná společnost se jmenuje Chaos Czech a.s., dceřiná společnost Chaos Software OOD a byla zvolena na základě vzájemné dohody. Společnost s ručením omezeným Chaos Czech působí ve svém sídle v Praze 2. Společnost se zabývá především softwarem, který nabízí svým zákazníkům jako předplatné programu (20).

4.1.1 Historie společnosti

Své začátky společnost eviduje již v roce 2009. V té době byl její zakladatel Ondřej Karlík ještě studentem na Českém vysokém učení technickém (ČVUT) v Praze. Projekt, který se stal základem pro založení společnosti se jmenuje Corona. V roce 2014 byla společnost založena. Na produktovém vývoji a tvorbě komerčního produktu se tehdy podíleli zakladatel Ondřej Karlík, CG umělec Adam Hotový a profesor z Univerzity Karlovy v Praze, Jaroslav Křivánek (20).

Od roku 2017 se společnost stala součástí společnosti Chaos, tímto se mohla společnost více rozrůstat. Produkt Chaos Corona pokračoval ve vývoji pod částí společnosti Chaos. Chaos Czech a.s. je právě tato část společnosti. Softwarový produkt Corona se stával stále více populární. Tato popularita nastala především díky produktovému zaměření na

poskytování intuitivních funkcí. Cíl produktu Corona bylo zejména usnadnit zákazníkům práci. Postupem času se do softwarového produktu přidávala nová vylepšení. Pro toto odvětví je velice důležité neustále zlepšovat svůj produkt (20).

Rok 2022 byl pro společnost Chaos Czech a.s. přelomový, a to z důvodu spojení (fúze) vybrané společnosti se společností Enscape. V rámci tohoto spojení dokázala navíc nově vytvořená společnost získat další softwarovou společnost, a to Cylindo. V rámci fúze se společnost Chaos Czech a.s. stala dceřinou společností Chaos Group. Nově vzniklá společnost se jménem Chaos je v současnosti největší globální společností v oblasti 3D vizualizace a sídlo má v Karlsruhe v Německu. Toto spojení otevírá společnosti Chaos Czech a.s. nové možnosti, jak svůj softwarový produkt dále vyvíjet. Svě zákazníky tímto rozšířili na zákazníky zajímající se o design nebo architekturu. Dále se v tomto roce provedl rebranding již zmiňovaného produktu Corona. Přejmenování produktu nebylo jedinou změnou v tomto rebrandingu. Dále se do produktu přidali např. Chaos Cosmos nebo nové předplatné na prémiové úrovni (20).



Obrázek 6: Logo produktu Corona
(Zdroj: 20)

Na obrázku č.6 je zobrazeno logo softwarového produktu Corona, který je hlavním produktem společnosti Chaos Czech.



Obrázek 7: Logo společností Enscape
(Zdroj: 20)

Díky zmiňovanému spojení společností je na obrázku č.7 zobrazena společnost Enscape, která je součástí společnosti Chaos.

4.1.2 Základní údaje

V tabulce č.3 jsou popsány základní informace o vybrané společnosti Chaos Czech a.s.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti
(Zdroj: 21)

Název společnosti	Chaos Czech a.s.
Datum vzniku a zápisu	9.května 2014
IČO	029 83 842
Sídlo	Karlovo náměstí 288/17, Nové Město, 120 00 Praha 2
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	2 000 000 Kč

V tabulce č. 4 je zobrazen počet zaměstnanců ve sledovaném období. V roce 2022 došlo k již zmíněnému spojení společností a počet zaměstnanců je okolo 700 (20).

Tabulka 4: Počet zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	2	5	9	17	23	28

Pobočky a produkty

Společnost Chaos Czech má díky zmíněnému sloučení společností pobočky po celém světě. Konkrétně mají pobočku v Bulharsku, Německu nebo v Dánsku. Ovšem společnost Chaos své činnosti provozuje také v Los Angeles nebo v Japonsku (20).

Hlavní část podnikatelské činnosti společnost soustředí zejména na vývoj a distribuci softwaru. Česká pobočka má již od samotného počátku, kdy společnost byla pouze z České republiky, na starost vývoj a technologický výzkum. Dalo by se tedy říct, že tato pobočka je takové technologické výzkumné centrum celé společnosti. Po sloučení se nadále zabývá tímto vývojem. Především u produktů s názvem Corona a Scatter, další produkty vyvíjené v české pobočce nyní nelze zveřejnit (20).

Produkty mateřské společnosti Chaos, se řadí společně do jedné kolekce softwarů. Například se do této kolekce řadí Chaos V-Ray®, který je určen pro vytváření (renderování) vysoce realistických obrázků nebo animací. Produkt Corona renderer je produkt vyvíjený dceřinou společností Chaos Czech. Jedná se o renderový software, který uživateli umožní vytvořit realistické obrázky. Tento produkt je využíván například v architektuře, pro vizualizaci zatím nepostaveného domu či budovy (20).

4.2 Strategická analýza

V této kapitole se zaměřím na strategickou analýzu vybrané společnosti. Nejprve provedu analýzu vnějšího prostředí prostřednictvím PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále bude provedena McKinseyho analýza 7S jako zástupce vnitřního prostředí a vše bude shrnuto SWOT analýzou. Všechny analýzy jsou stavěné na českou společnost Chaos Czech.

4.2.1 PESTLE analýza

Společnost působí na mnoha celosvětových trzích, nicméně své sídlo měla do roku 2022 v Praze. Analýza PESTLE bude tedy vytvořena na základě těchto informací.

Politické faktory

Nejprve je potřeba zmínit, jaké stability dosahuje vláda České republiky. Česká republika je parlamentní republikou. Ze začátku sledovaného období, tedy od roku 2016, byla politická situace v České republice relativně stabilní. Od 8.března 2013 působil ve funkci prezidenta Miloš Zeman až do 9.března 2023 (22).

Ovšem tato relativní stabilita byla změněna v důsledku působení pandemie Covid-19. První rok, který začal tento virus ovlivňovat, byl rok 2020. Od tohoto roku nastala pro všechny neobvyklá situace, ke které nebyly dopředu jasné procesy, jak tuto situaci uchopit. Tato nejistota byla úzce propojena s politickou situací. Politické články působily nedůvěryhodně a například na místě ministerstva financí se během pandemie prostrídali hned 4 politici. Po ustálení situace s pandemií, ke konci 2021 byl zvolen za ministra financí Vlastimil Válek. Ačkoliv byla tato situace nestálá, společnost Chaos Czech neevidovala výrazné zhoršení v podnikání (23).

Ekonomické faktory

V tabulce č. 5 je znázorněn vývoj vybraných ekonomických ukazatelů, které jsou reálný růst hrubého domácího produktu vyjádřen v procentech, míra inflace jako průměrná hodnota v procentech. Během sledovaného období jsme mohli sledovat růst reálného HDP od roku 2016 do roku 2019 v jednotkách procent, v rozmezí 2,5 % - 4,4 %. Následující rok, tedy rok ve znamení začínající pandemie, naopak reálné HDP kleslo o 5,5 %. Ve finanční výkazech společnosti Chaos Czech a.s. přesto žádný výrazný pokles nenastal. Společnost sice měla většinu sledovaného období sídlo v České republice, ale její zákazníci měly původ z celého světa. Tato klesající tendence trvala pouze jeden rok,

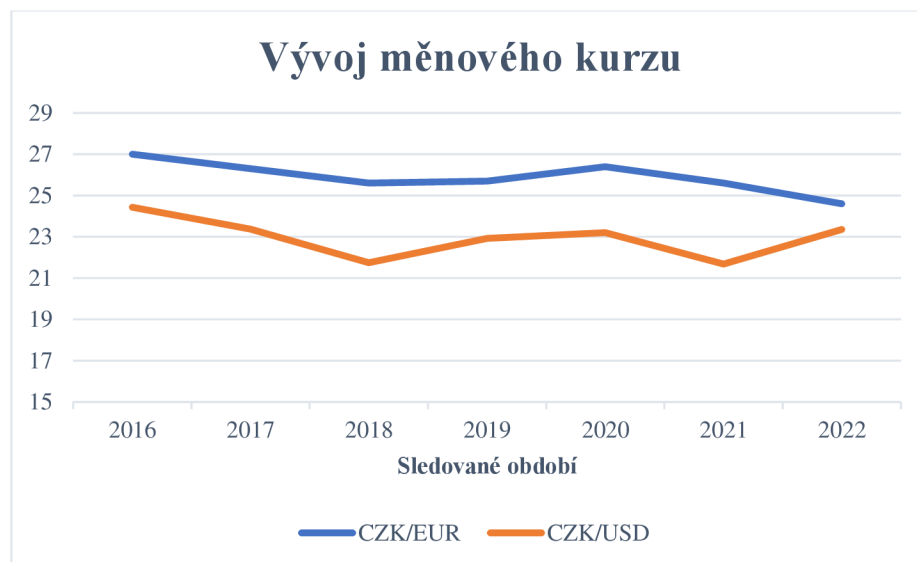
již v roce 2021 znovu nastal růst o 3,6 %. Predikce vytvořená Ministerstvem financí České republiky hovoří o růstu v letech 2023-2024. V roce 2023 se odhaduje menší procentuální růst o 0,1 %. Míra inflace v průběhu let mírně rostla z původních 0,7 % v roce 2016 na 3,8 % v roce 2021. Rok 2022 je odlišný případ, míra inflace v roce 2022 vyšplhala na 15,10 %. Tento růst je přisuzován dopadům pandemie Covid-19 společně s následky války na Ukrajině. Zvýšenou míru inflace bohužel nebylo možné porovnat, kvůli zmíněné fúzi společností (24).

Vysoká míra inflace nenastala pouze v České republice. V Anglii v roce 2022 v říjnu míra inflace dosahovala 11,1 %. Ve Spojených státech amerických byla nejvyšší inflace v červnu roku 2022, a to konkrétně 9,1 % (26).

Tabulka 5: Makroekonomické údaje o ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 24)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (predikce)	2024 (predikce)
Reálný HDP (růst)	2,50%	4,40%	3,20%	3%	-5,50%	3,60%	2,50%	0,10%	3%
Míra inflace (průměrná hodnota)	0,70%	2,50%	2,10%	2,80%	3,20%	3,80%	15,10%	10,90%	2,40%

V rámci ekonomických faktorů jsem nadále zařadila měnový kurz mezi českou korunou a eurem. Je to z důvodu měny, ve které jsou produkty společnosti Chaos Czech nabízeny. Veškeré předplatné, které bylo možné v tomto období zakoupit, bylo dostupné v eurech. Zákazníci tedy koupili předplatné softwaru v eurech, ale výsledné finanční výkazy byly vždy přepočítány na českou korunu dle aktuálního kurzu. Graf č. 1 zobrazuje vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru a také jeho klesající tendenci, ale i měnového kurzu vůči americkému dolaru. Rok 2020 byl v rámci měnového roku odlišný od ostatních i díky pandemii, měnový kurz se zvýšil na 26,4 korun za jedno euro (24).



Graf 1: Vývoj měnového kurzu
(Vlastní zpracování dle 24 a 25)

V následující tabulce jsou obsažena data měnového kurzu CZK/EUR a CZK/USD od roku 2016 do roku 2022. V tabulce je zahrnut i vývoj amerického dolaru z důvodu mezinárodního působení společnosti.

Tabulka 6: Vývoj měnového kurzu
(25)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CZK/EUR	27	26,3	25,6	25,7	26,4	25,6	24,6
CZK/USD	24,4	23,4	21,7	22,9	23,2	21,7	23,4

Sociální faktory

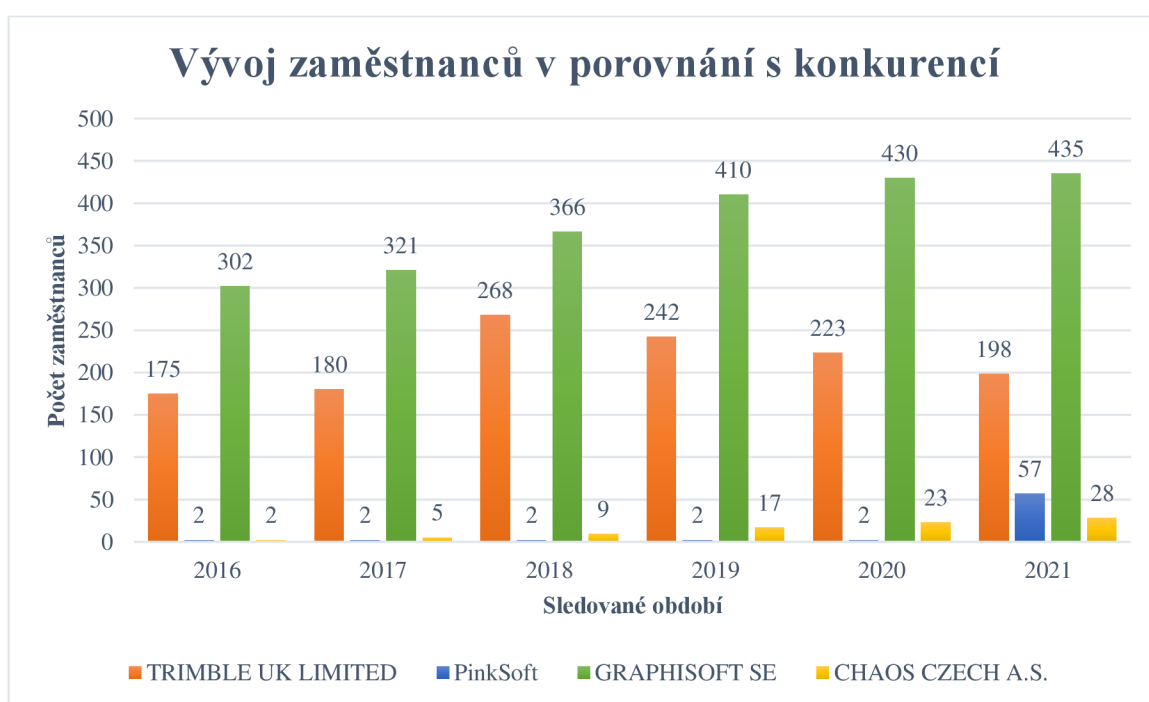
Společnost jako je Chaos Czech, která se zabývá 3D renderováním, dosahuje v současnosti stále více poptávky. Je stále více poptávaná lepší grafika, ať už v oblasti filmů, videoher nebo architektury či prodeje nemovitostí. Toto souvisí také s postupem času s větší dostupností pro neprofesionální uživatele. Například pro použití softwaru Corona byl vydán manuál s názvem *Corona: THE COMPLETE GUIDE* od italského autora Francesco Legrenzi. Do budoucna by toto mohlo znamenat rozšíření zákazníků i na amatérské uživatele (27).

Další ze sociálních faktorů může být hledání nových zaměstnanců pro společnost. Budoucí zaměstnanci by měli mít alespoň základ v oblasti informačních technologií, pokud se budou ucházet o místo vývojáře. Zakladatel společnosti studoval na ČVUT, má tam tedy jisté vazby. Podle výroční zprávy za rok 2021 úspěšně absolvovalo 130 studentů

na magisterském studiu a 250 na bakalářském. Tyto čísla se zdají být vysoké, ale o tyto absolventy je zájem hned z několika konkurenčních firem (28).

Technologické faktory

Technologické faktory jsou nejdůležitější pro společnost, pokud se budeme dívat zejména na oblast podnikání. Informační technologie lze zařadit mezi obor neustále se vyvíjející. Je potřeba tedy držet krok s vývojem a novými technologiemi. V odvětví, ve kterém společnost působí, se nachází poměrně málo společností. Ve sledovaném období v České republice nepůsobila firma, která by napřímo ohrožovala vybranou společnost. Nicméně v zahraničí se podobným druhům softwarů věnuje hned několik firem (29).



Graf 2: Vývoj zaměstnanců v porovnání s konkurencí
(Zdroj: 29)

V grafu zobrazujícím vývoj zaměstnanců společnosti Chaos Czech a.s. s třemi zahraničními konkurenty je vidět, že česká společnost má nejméně zaměstnanců. V oboru podnikání ale není nejdůležitější počet zaměstnanců, ale právě technologický pokrok. Z druhé strany má konkurence výhodu v rozvržení výzkumu a vývoje mezi více kvalifikovaných pracovníků (29).

Z dostupných informací je jasné, že pokud společnost v tomto odvětví neustále nezlepšuje své produkty, nemá potenciál se dlouhodobě udržet na špičce. Z tohoto

důvodu společnost stále vyvíjí své produkty a každý rok přijde minimálně jedno vylepšení neboli upgrade renderovacího softwaru. Například v roce 2021 vydala Chaos Czech novou, již sedmou verzi produktu Corona Renderer ve verzi pro 3ds Max a také pro komerční verzi rozšíření aplikace Cinema 4D (21).

Legislativní faktory

Legislativa v rámci softwaru v České republice zahrnuje například Zákon o zpracování osobních údajů, přesněji Zákon č. 110/2019 Sb., který pojednává o právech a povinnostech při zpracování osobních údajů platných v Evropské unii. (30).

Další legislativní faktor může být Zákon č. 121/200 Sb., který pojednává o právu autorském v rámci Evropské unie. Tento zákon je pro společnost důležitý, protože sama nabízí software, který tomuto zákonu podléhá. Dále si musí dávat pozor, zda její softwarové produkty nejsou neoprávněně užívány a pokusit se co nejlépe zabránit pirátství (30).

Ekologické faktory

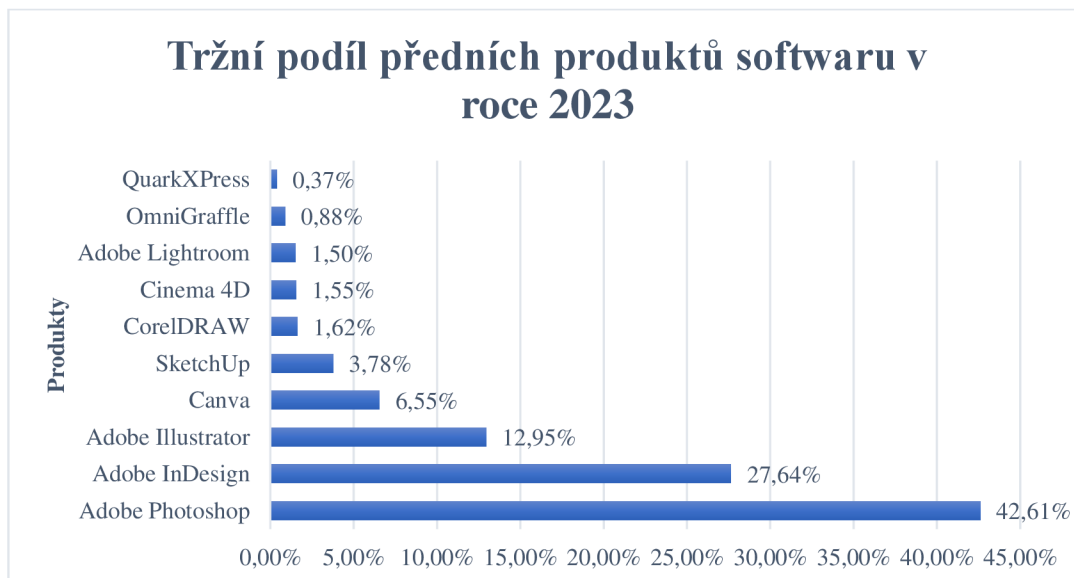
Ekologie je obecně v posledních letech stále větší otázka a je na ni kladen čím dál větší důraz. Zejména v oblasti informačních technologií se zdaleka nejvíc probírá problém se spotřebou energie a emisemi oxidu uhličitého. Vybraná společnost měla v roce 2022 celkově 28 zaměstnanců, její uhlíková stopa je tedy ve srovnání s velkými korporáty minimální. Společnost v roce 2021 uspořádala měsíc ekologických aktivit ve svém Ecorona týmu. Přispívalo se na charitu, místo ježdění autem zaměstnanci chodili pěšky nebo dělali činnosti, které mohou vést ke zlepšení ekologické situace. Společnost rozdávala body za dobré skutky v rámci ekologie odměnila nejlepší zaměstnance (27).

4.2.2 Porterova analýza pěti sil

Konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti 3D renderování je velice silná, nicméně samotných firem v odvětví je méně než v klasických odvětví např. zpracovatelského průmyslu. Některé velké společnosti jako Autodesk, Trimble nebo Maxon Computer. Pro srovnání společnost Autodesk dosahovala obratu v roce 2021 v hodnotě 189 miliónů dolarů a zaměstnávala 610 zaměstnanců v rámci své britské pobočky. Mnou vybraná společnost dosahovala v téže roce obratu 5,7 miliónu dolarů a evidovala 28 zaměstnanců. Přímý konkurent společnost Graphisoft SE dosahovala obratu v roce 2021 98,2 mil. dolarů a zaměstnávala

435 zaměstnanců. V rámci srovnání je potřeba vysvětlit, že tyto společnosti vyrábí odlišný produkt. Společnost Autodesk nabízí produkt Autodesk 3ds Max, do kterého lze propojit software Chaos Corona. Další společnost, jejichž produkt je součástí tržního podílu v grafu č. 3, je společnost Maxon a ta se zaměřuje na produkt Cinema 4D (29).



Graf 3: Tržní podíl předních produktů softwaru v roce 2023
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Graf zobrazuje tržní podíl předních produktů softwaru v roce 2023, ale je potřeba zmínit, že tento graf je pro mou společnost spíše informativní. Je to z důvodu využitelnosti produktu, který úzce spolupracuje s produkty v grafu jako je například Cinema 4D. Konkurenti, kteří jsou přímí pro společnost jsou například Pinksoft s produktem FStormRender nebo společnost Enscape, se kterou se v roce 2022 spojili (32).

Společnost Chaos Czech a.s. již dlouhodobě pracuje na vytvoření výhod vůči svým konkurentům. Největší výhodou je inovativní software, který funguje jako nástroj pro architektonickou a designovou vizualizaci. Další z vypracovaných výhod je silná komunikace se zákazníky. Na svých webových stránkách mají dostupné fórum tzv. Corona Forum, kde mohou uživatelé sdílet své zkušenosti nebo naopak nahlásit chybu (20).

Potenciální nová konkurence

Jak již bylo zmíněno, společnost podniká na zcela specifickém trhu. Tato specifikace je jednou z bariér vstupu na tento trh. Jedná se zejména o nutnost vysoké kvalifikace a

inovativnosti. V oblasti informačních technologií platí nutnost přizpůsobit se rychle se vyvíjejících trendů. Také je kladen důraz na nové nápady, inovace je tedy neméně důležitým faktorem úspěchu na trhu. Při teoretickém vstupu na tento trh je tedy zapotřebí disponovat novým, inovativním, a hlavně funkčním produktem. Pro tyto proměnné by firma musela vynaložit nemalé prostředky na vývoj konkurenceschopného softwaru.

Další bariéra vstupu může být silná konkurence mezi málo početnými konkurenty. Tyto firmy již mají většinou vybudovanou silnou zákaznickou neboli uživatelskou základnu. Pokud je již uživatel zvyklý na určitý druh softwaru a umí s ním pracovat, nedává pro něj smysl přejít na jiný podobný program. Pokud by byl produkt opravdu jiný, inovativní a odlišný od konkurence, pak by na něj mohli přejít.

Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků jistým způsobem může ovlivňovat chování společnosti. Například zákazníci jednoho produktu mají možnost psát zpětnou vazbu a podílet se tak na vývoji samotného produktu. Zákazníci používající produkt Chaos Corona se dělí na dva segmenty. První segment jsou profesionální architekti, kteří umí pracovat v tomto produktu a vygenerují si návrh svépomocí. Druhý segment jsou architekti, kteří nerozumí programu a nechají si vygenerovat svůj nákres společností.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto oboru nízká, protože pro vytvoření produktu není potřeba mít stálé dodavatele, kteří by dováželi polotovary či materiál. Jediný způsob dodávání pro společnost je při distribuci softwarových a hardwarových součástí počítačů nebo již sestavené počítače.

Substituty

Hrozba substitutů je v tomto oboru střední. Jak již bylo výše zmíněno, podobné produkty na trhu nabízí například společnost Next Limit Technologies, Autodesk nebo ACT-3D B.V. Konkrétně se jedná o produkty Maxwell Render, Revit nebo Lumion. Všechny tyto produkty nabízejí podobné služby jako produkt od Chaos Czech, tedy Corona. Dokážou vytvořit vizualizace v oblasti architektury a jsou velmi oblíbené na tomto trhu. Nicméně fakt, že nyní patří společnost do Chaos Group, tuto hrozbu substitutů zmírňuje.

4.2.3 McKinsey model 7S

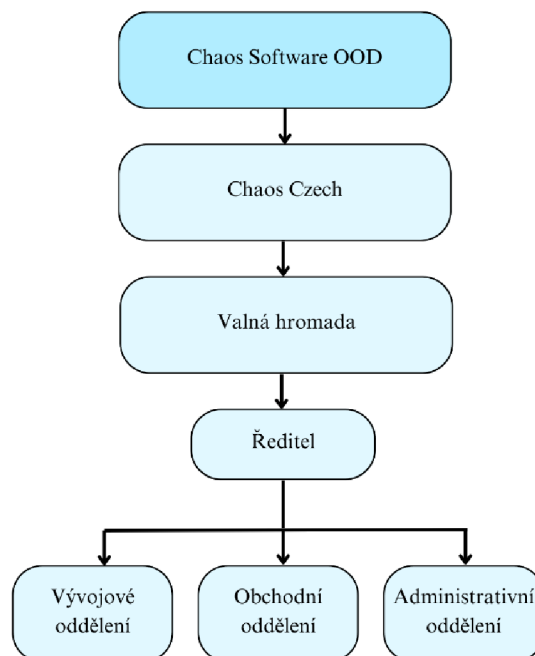
Strategie

Strategie společnosti se velkou mírou zaměřuje na produkty, které neustále vyvíjí. Společnost se snaží ustavičně zlepšovat své produkty, aby byla neustále konkurenceschopná. Tímto si dokáže udržovat své stávající zákazníky a zaujmout některé nové zákazníky (20).

Struktura

Společnost Chaos Czech momentálně funguje pod skupinou Chaos Group, která vznikla spojením a odkoupením několika společností v roce 2022. V rámci této akce se spojilo hned několik společností, jmenovitě to byli Enscape, Chaos Software, Chaos Czech, Chaos Group, Cylando, SCUR-Alpha 1418 a Bock Capital EU Luxembourg Marvel. (31)

Z důvodu relativně nové změny v rámci společností nebude struktura popsána. Organizační struktura bude popsána do roku 2021, týkající se pouze analyzované společnosti Chaos Czech. Společnost v roce 2021 byla dceřinou společností bulharské společnosti Chaos Software OOD. Společnost veškerá rozhodnutí dělá na základě shromáždění valné hromady (21).



Obrázek 8: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

Systemy

Produkty společnosti úzce souvisí se softwary, jako jsou Cinema 4D, SketchUp nebo 3ds Max. Produkt Corona Renderer je navržen na tyto softwary, aby se dal ve jmenovaných softwarech použít. Pro vývoj produktu je tedy nutné, aby si společnost platila licenci softwarů. Bez těchto softwarů nelze vyvíjet produkt společnosti. Tyto softwary jsou tedy v rámci fungování společnosti stěžejní (20).

Na komunikaci mezi zaměstnanci společnost nejvíce využívá služeb Google, jako jsou Gmail nebo Gchat. Pro rychlejší komunikaci mezi pobočkami je tedy zvolena online komunikace.

Spolupracovníci

Pro správné fungování společnosti je důležitá přátelská atmosféra na pracovišti. Společnost funguje na více pobočkách v České republice, ty jsou v Praze, Prostějově a v Brně. Společnost se snaží propojovat své zaměstnance a vytvářet správnou atmosféru v oblasti celé společnosti. Jako příklad soudržnosti bude použit již zmíněná akce v dubnu 2021. Tato akce motivovala zaměstnance podílet se na vylepšení ekologické situace na světě (27).

Obor grafických nástrojů je velice technologicky zaměřený a je potřeba své zaměstnance udržovat kvalifikované pro neustálé vyvíjení trhu. Společnost nabízí několik kurzů svým zaměstnancům, které jsou rozděleny na kategorie. První kategorií jsou jazykové kurzy, společnost nabízí pro cizince jazykové kurzy češtiny a pro veškeré zaměstnance jazykové kurzy angličtiny. Další forma sebevzdělávání zaměstnanců je firemní knihovna, která je pro ně dostupná a obsahuje odborné publikace. Další forma jsou kurzy odborných znalostí, ale také měkkých dovedností neboli soft skills. Zaměstnanci také mohou navrhnout kurzy, o které by měli do budoucna zájem.

Schopnosti

Společnost své potenciální zaměstnance prověřuje na pohovorech, nicméně opravdové dovednosti se ukážou až časem. Na většinu zaměstnanců je kladen důraz na potřebnou kvalifikaci. Tuto kvalifikaci společnost podporuje prostřednictvím nejrůznějších školení, které byly popsány v předchozí části analýzy.

Styl

Společnost si zakládá na stylu, kterým komunikuje se svými zákazníky i mezi zaměstnanci. Na webových stránkách je dostupných několik možností, které mohou zákazníci využít v komunikaci se společností. Webové stránky jsou dostupné v angličtině pro jasnou komunikaci a obsahují podporu pro zákazníky. Ta se skládá z různých druhů podpory, jako je fórum Corona Forum nebo Corona Helpdesk. Uživatelé zde mohou najít buď informace k produktům nebo komunikovat své potřeby. Dále také poskytuje na webových stránkách blog, kde sdílí zajímavé články o společnosti či produktu (20).

Sdílené hodnoty

Politiku společnosti, která je nastavena, schvaluje jako všechny ostatní rozhodnutí valná hromada. Obecně se dá o společnosti říct, že největší vize a hodnota je být lepší než konkurence. Tuto vizi chtějí dosáhnout kvalitou svých produktů. U sdílené hodnoty je tedy kladen důraz na kvalitu produktu a jeho vývoj.

4.2.4 SWOT analýza

Silné stránky

Společnost Chaos Czech a.s. se v roce 2022 spojila skrze fúzi a vytvořila tak se společností Enscape největší společnost na světě ve svém oboru, tedy oboru renderingu. Nejen, že se společnost spojila s Enscape, ale také zakoupila společnost Cylindo. Dohromady budou fungovat pod názvem tzv. Chaos Group. Chaos Group bude zastupovat všechny produkty, které společnosti doteď vyvíjely. Toto je jednoznačně největší silná stránka společnosti. Nejen, že Chaos Czech bude fungovat pod největší značkou na trhu, ale také bude mít u zákazníků větší důvěru. Produkt společnosti nese jméno Chaos Corona Renderer. Již v samotném názvu tedy zákazníci uvidí společnost, která za tímto produktem stojí.

Další silnou stránkou je kvalitní a inovativní produkt, který je mezi uživateli velmi oblíbený svojí intuicí a také neustále vyvíjí příjemnější uživatelské rozhraní. S touto skutečností souvisí i zkušenosti, které společnost v tomto oboru má. Svůj produkt neustále vyvíjí již od roku 2009. Produkt Corona Renderer se umísťuje pravidelně v žebříčcích nejlepších produktů pro renderovací software určené pro architektky.

Věrnost je v tomto oboru neméně důležitou silnou stránkou. Společnost Chaos Czech má většinu svých zákazníků věrných jejich produktům.

Slabé stránky

Omezenost v nabídce ve smyslu vydávání pouze jednoho nebo dvou produktů můžeme považovat za jednu ze slabých stránek podniku. Je sice fakt, že společnost vyvíjí a nabízí pouze dva z produktů skupiny Chaos Group. Své místo tyto produkty mají zabudované v nabídce mezi ostatními produkty celé společnosti Chaos Group. Na jednu stranu tedy společnost nabízí omezené množství svých produktů. Na druhou stranu je toto omezené množství doplněno o další v rámci celé nabídky finální společnosti.

Další ze slabých stránek může být vyšší cena nabízeného produktu. Produkt je možný zakoupit ve více variantách, základní rozdělení je pro komerční využití a pro edukativní využití. Součástí nabídky pro komerční využití je omezená verze produktu Corona Solo za 322,8 eur ročně a prémiová verze Corona Premium za 418,8 eur ročně, která zahrnuje i další z nástrojů Chaos Group. Pro edukativní využití je rozdělení pro studenty nebo učitele za 58,8 eur za rok a pro vzdělávací instituce za stejnou cenu. Přes vyšší cenu jsou zákazníci ochotni koupit kvalitní produkt (20).

Tabulka 7: Porovnání cen s konkurenty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkt	Chaos Corona	FStormrender	Maxwell Render	Lumion
Cena	418,8 €	300 €	695 €	749 €

Příležitosti

Jako první příležitost pro společnost vidím neustále se zdokonalující technologické postupy v oblasti renderování. Právě díky inovaci technologie může společnost vylepšovat své produkty a tím si udržet a vylepšit svou pozici na trhu.

Další z příležitostí může být rozšíření svého portfolia služeb. Tato příležitost bude v budoucnu z části naplněna nabídkou společnosti Chaos Group. V současné době se teprve Chaos Group jako značka zavádí, tudíž ne všichni zákazníci jsou na tuto změnu již zvyklí. V roce 2023 ale produkty vybrané společnosti Chaos Corona a Chaos Scatter spadají pod celkovou nabídku Chaos Group.

Hrozby

Jak již bylo zmíněno, obor podnikání společnosti je v porovnání s dalšími daleko menší, na světě je jen okolo několika tisíců zákazníků. Rivalita mezi konkurenty je ovšem

paradoxně veliká. Běžná praxe je zde inspirace u konkurence a vyvíjení zlepšení nápadů, které již normálně fungují jinde.

Další hrozbou pro společnost může být vysoká míra inflace, která začala růst od roku 2022, kdy byla v České republice na úrovni 15,10 %. V říjnu roku 2022 byla podle databáze Statista.com míra inflace v Anglii rovna 11,1 % a v červnu stejného roku byla ve Spojených státech amerických rovna 9,1 %. Vysoká míra inflace je tedy globální problém, a to může ovlivnit fungování společnosti. Společnost by se mohla proti inflaci bránit zvýšením cen svých produktů. Otázka by byla, zda by kvůli vyšší ceně někteří ze zákazníků neodešli ke konkurenci.

S vysokou mírou inflace úzce souvisí nestabilita v současné ekonomické situaci. Od roku 2020 svět ovlivnila celosvětová pandemie Covid-19 a na několik měsíců pozastavila některé podnikání. To se ale netýká mnou vybrané společnosti, i v těchto těžkých letech společnost dosahovala růstu tržeb. Další z faktorů nestability současného světa je ruská invaze na Ukrajině, válka spojená s touto událostí a její konec v nedohlednu.

Další z hrozeb může být rychlý vývoj technologií, které by mohli vést zákazníky ke změně svých preferencí. Mohla by se změnit celá poptávka po takových softwarech například ve smyslu objednávek přímo na dané stavby. Zákazníci by pak mohli obejít nástroj pro renderování od Chaos Czech.

Tabulka 8: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Spojení do největší firmy na trhu • Inovativní produkt • Zkušenosti, značka • Věrní zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené množství nabízených produktů přímo od společnosti • Vysoká cena za předplatné
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vyvíjející se trh • Možnost rozšíření nabídky • Nové technologie v rámci odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná rivalita mezi konkurenty • Vysoká míra inflace • Nestabilita současné ekonomické situace • Možná změna preferencí zákazníků

Shrnutí SWOT matice

Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Váha	Hodnocení	Celková hodnota	Pořadí
Silné stránky				
Spojení do největší firmy na trhu	0,4	5	2	1.
Inovativní produkt	0,23	4	0,92	2.
Zkušenosti, značka	0,13	4	0,52	4.
Věrní zákazníci	0,24	3	0,72	3.
Součet	4,16			
Slabé stránky				
Omezené množství nabízených produktů	0,63	3	1,89	1.
Vysoká cena za předplatné	0,37	4	1,48	2.
Součet	3,37			
Příležitosti				
Vyvíjející se trh	0,33	4	1,32	2.
Možnost rozšíření nabídky	0,29	3	0,87	3.
Nové technologie v rámci odvětví	0,38	4	1,52	1.
Součet	3,71			
Hrozby				
Silná rivalita mezi konkurenty	0,45	5	2,25	1.
Vysoká míra inflace	0,23	3	0,69	2.
Nestabilita současné ekonomické situace	0,17	3	0,51	3.
Možná změna preferencí zákazníků	0,15	1	0,15	4.
Součet	3,6			

4.3 Finanční analýza

Tato kapitola bude pojednávat o finanční analýze vybrané společnosti. Účetní výkazy, které byly použity pro výpočty vybraných ukazatelů, byly dostupné v českých korunách. Společnost podniká zejména v zahraničí, pro účetní výkazy byl použit kurz vždy k poslednímu dni daného roku. Informace o oborových či odvětvových průměrech jsem čerpala z analýz Ministerstva podnikání a obchodu (33).

4.3.1 Absolutní ukazatele

Vývojové trendy ve výkazech společnosti Chaos Czech a.s. v letech 2016-2021 jsou zobrazeny v následujících tabulkách. Horizontální analýza je rozdělena na analýzu aktiv, pasiv, a nakonec výkazu zisku a ztráty. Obdobně je rozdělena i vertikální analýza. V tabulkách jsou výsledky zobrazeny buď v tisících korun nebo v procentech.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv je zachycena v tabulce č. 10. Nejprve je vypočítaná absolutní hodnota a následně změna relativní.

Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016-2017	%	2017-2018	%	2018-2019	%	2019-2020	%	2020-2021	%
Aktiva celkem	13447	153,26%	11197	50,39%	17986	53,82%	38573	75,04%	43851	48,74%
Dlouhodobý majetek	1011	110,49%	877	45,53%	1361	48,56%	644	15,47%	112	2,33%
Dl. nehmotný majetek	791	102,86%	831	53,27%	1430	59,81%	636	16,64%	295	6,62%
Dl. hmotný majetek	220	150,68%	46	12,57%	-69	-16,75%	8	2,33%	-183	-52,14%
Dl. finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	9514	131,54%	10640	63,53%	17828	65,10%	37871	83,76%	44080	53,05%
Zásoby					-					
Dl. pohledávky	74	67,27%	-33	17,93%	20	13,25%	527	308,19%	866	124,07%
Kr. pohledávky	158	139,82%	221	81,55%	798	162,20%	2480	192,25%	6461	171,38%
Peněžní prostředky	9282	132,41%	10452	64,15%	17010	63,60%	34864	79,68%	36753	46,75%
Časové rozlišení aktiv	2922	466,77%	-320	-9,02%	-1203	-37,27%	58	2,86%	-341	-16,37%

Celková aktiva v průběhu sledovaného období rostla vysokým tempem, protože společnost Chaos Czech a.s. začínala na trhu až v roce 2014. Historicky největší nárůst společnost evidovala v roce 2017. V tomto roce aktiva narostly o 153,26 % oproti roku 2016. Z účetních výkazů je zřejmé, že první tři roky po založení měla společnost pomalý start. Zásoby společnost za sledované období neevidovala z důvodu předmětu podnikání v oblasti softwaru. V rámci aktiv je u společnosti rostoucí trend napříč lety 2016–2021. Tento trend lze díky této informaci předpokládat i do dalších let, vzhledem ke stálému rozvoji společnosti. V roce 2021 oproti roku 2020 byla evidována největší absolutní změna v peněžních prostředcích, která činila 36 753 tis. Kč.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 11 obsahuje vertikální analýzu vybraných položek aktiv. Ve všech let sledovaného období zastávala větší část aktiv oběžná aktiva. Největší podíl na tomto mají peněžní prostředky, které dosahovaly hodnot od 73,32 % do 87,38 %. Oběžná aktiva mají rostoucí trend přes celé sledované období. V roce 2021 dosahovala oběžná aktiva 95,02 % z celkových aktiv. Nárůst podílu z celkových aktiv se postupem období objevuje u položky krátkodobých pohledávek. V prvním sledovaném roce činily krátkodobé pohledávky 1,29 %, v posledním roce činily 7,64 % z celkových aktiv. Od roku 2016, kdy tvořil dlouhodobý majetek 10,43 %, má tato položka klesající tendenci. V posledním sledovaném roce, tedy 2021, tvořil dlouhodobý majetek pouze 3,68 %.

Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	10,43%	8,67%	8,39%	8,10%	5,34%	3,68%
Dlouhodobý nehmotný majetek	8,76%	7,02%	7,15%	7,43%	4,95%	3,55%
Dlouhodobý hmotný majetek	1,66%	1,65%	1,23%	0,67%	0,39%	0,13%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	82,44%	75,37%	81,95%	87,96%	92,34%	95,02%
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	1,25%	0,83%	0,45%	0,33%	0,78%	1,17%
Krátkodobé pohledávky	1,29%	1,22%	1,47%	2,51%	4,19%	7,64%
Peněžní prostředky	79,90%	73,32%	80,03%	85,12%	87,38%	86,21%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Horizontální analýza pasiv

V tabulce č.12 je zobrazena horizontální analýza vybraných položek pasiv. Společnost Chaos Czech a.s. v roce 2017 zaznamenala pokles o 2 004 tis. Kč výsledku hospodaření minulých let v porovnání s rokem 2016. Nicméně kromě tohoto období byly zaznamenány pouze přírůstky této položky. Největší relativní přírůstek byl evidován u výsledku hospodaření minulých let v roce 2018 k roku 2017, konkrétně to bylo o 239,06 %. Největší absolutní změna nastala v roce 2021, kdy oproti předešlému roku vzrostl VH minulých let o 32 410 tis. Kč. Ani jeden meziroční úbytek v položce výsledek hospodaření běžného účetního období společnost neevidovala. V roce 2017 byl zaznamenán velký růst dlouhodobých závazků oproti roku 2016, zejména závazku vůči společnosti Chaos Software OOD za licenční poplatky. Tento meziroční nárůst byl v hodnotě 11 133 tis. Kč.

Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016- 2017	%	2017- 2018	%	2018- 2019	%	2019- 2020	%	2020- 2021	%
Pasiva celkem	13447	153,26%	11197	50,39%	17986	53,82%	38573	75,04%	43851	48,74%
Vlastní kapitál	2199	29,56%	7105	73,71%	17763	106,09%	32409	93,92%	37879	56,61%
Základní kapitál	2000	-	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH minulých let	-2004	-47,08%	5386	239,06%	7105	93,01%	17763	120,48%	32410	99,70%
VH běžného účetního období	2203	69,21%	1719	31,92%	10658	150,01%	14646	82,45%	5469	16,87%
Cizí zdroje	11097	1107,49%	3370	27,85%	-9832	-63,56%	4247	75,34%	18617	188,35%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2775	-	2716	97,87%
Dlouhodobé závazky	11133	4562,70%	-5653	-49,69%	-5692	-99,44%	2	6,25%	-34	-
Krátkodobé závazky	-36	-4,75%	9023	1249,72%	-4140	-42,48%	1470	26,23%	15935	225,23%
Časové rozlišení pasiv	151	45,48%	722	149,48%	10055	834,44%	1917	17,02%	-12645	-95,96%

Vertikální analýza pasiv

Tabulka č.13 zobrazuje vertikální analýzu vybraných položek pasiv. Rozložení pasiv je velice podobné u let 2016, 2020 a 2021. Přičemž ve všech zmiňovaných letech tvořil největší část pasiv vlastní kapitál, respektive kombinace VH minulých let a VH běžného účetního období. Procentuální hodnoty vlastního kapitálu se v těchto letech pohybovaly od 74,37 % do 84,80 %. Již zmíněné dlouhodobé závazky v horizontální analýze pasiv v roce 2017 tvořily většinu z celkových pasiv. Dlouhodobé závazky v tomto roce tvořily 51,20 %. Následující rok tato položka činila 17,13 % a od té doby až do roku 2021 klesala až na 0 %. Společnost až do roku 2019 neměla žádné rezervy, protože měla dostatečné množství peněžních prostředků. Rezervy společnost začala vytvářet až od roku 2020, a to s podílem 3,08 % z celkových pasiv.

Tabulka 13: Vertikální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pasiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	84,80 %	43,38 %	50,10 %	67,13 %	74,37 %	78,31 %
Základní kapitál	0,00%	9,00%	5,98%	3,89%	2,22%	1,49%
VH minulých let	48,52%	10,14%	22,86%	28,68%	36,13%	48,51%
VH běžného účetního období	36,28%	24,24%	21,26%	34,56%	36,02%	28,30%
Cizí zdroje	11,42 %	54,45 %	46,29 %	10,97 %	10,99 %	21,30 %
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,08%	4,10%
Dlouhodobé závazky	2,78%	51,20%	17,13%	0,06%	0,04%	0,00%
Krátkodobé závazky	8,64%	3,25%	29,16%	10,90%	7,86%	17,19%
Časové rozlišení	3,78 %	2,17 %	3,61 %	21,90 %	14,64 %	0,40 %

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Společnost dlouhodobě eviduje růst tržeb, z velké většiny to jsou tržby z prodeje služeb. Největší absolutní změna v rámci položek tržby nastala v roce 2019, kdy oproti roku 2018 narostly tržby o 31 748 tis. Kč. Položka ostatní provozní výnosy se během sledovaného období nijak výrazně neměnily, přičemž v roce 2021 v porovnání s rokem předešlým byl největší nárůst o 80 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření v průběhu let měl rostoucí tendenci. V roce 2020 oproti roku 2019 vzrostl nejvíce, absolutní změna byla 18 352 tis. Kč a relativní změna 146,62 %. V rámci sledovaného období nastal nejvýraznější nárůst mezi roky 2019 a 2018. Konkrétně se jednalo o relativní změnu o 2 257,69 % u položky

ostatní finanční výnosy. U výsledku hospodaření před zdaněním i po zdanění společnost zaznamenala rostoucí tendenci.

Tabulka 14: Horizontální analýza VZZ
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016-2017	%	2017-2018	%	2018-2019	%	2019-2020	%	2020-2021	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	16072	90,28%	15056	44,45%	31748	64,88%	20427	25,32%	24238	23,97%
Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	67	-	-67	-100,00%
Výkonová spotřeba	13727	156,75%	9622	42,79%	2982	9,29%	-3062	-8,73%	3881	12,12%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Osobní náklady	2176	83,09%	3102	64,69%	14147	179,14%	2167	9,83%	14416	159,54%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	611	235,00%	725	83,24%	821	51,44%	558	23,09%	972	132,67%
Ostatní provozní výnosy	-2	-66,67%	6	600,00%	1	14,29%	-3	-37,50%	80	1700,00%
Ostatní provozní náklady	-55	-31,98%	50	42,74%	1445	865,27%	1540	95,53%	27	100,86%
Provozní VH	160	2,31%	2263	31,99%	13691	146,62%	18352	79,69%	6393	115,45%
Výnosové úroky a podobné výnosy	-1	-50,00%	0	0,00%	3	300,00%	4	100,00%	1	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady	82	-	129	157,32%	-127	-60,19%	-84	0,00%	0	0,00%
Ostatní finanční výnosy	205	1281,25%	-143	-64,71%	1761	2257,69%	-988	-53,72%	-343	0,00%
Ostatní finanční náklady	262	156,89%	-102	-23,78%	2045	625,38%	-658	-27,74%	-333	80,57%
Finanční VH (+/-)	-140	93,96%	-170	58,82%	-154	33,55%	-242	39,48%	-9	101,05%
VH před zdaněním (+/-)	20	0,30%	2093	30,84%	13537	152,46%	18110	80,79%	6384	115,75%
Daň z příjmů	-19	-1,34%	374	26,71%	2879	162,29%	3464	74,45%	915	111,27%
VH po zdanění (+/-)	39	0,73%	1719	31,92%	10658	150,01%	14646	82,45%	5469	116,87%

VH za účetní období (+/-)	39	0,73%	1719	31,92%	10658	150,01%	14646	82,45%	5469	116,87%
----------------------------------	-----------	--------------	-------------	---------------	--------------	----------------	--------------	---------------	-------------	----------------

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Pro lepší přehlednost je vertikální analýza výkazu zisku a ztráty rozdělena do tabulek č. 15 a č. 16. Tabulka č. 15 obsahuje vertikální analýzu výnosů. Nejvýznamnější položka výnosů byla v období 2016-2021 položka tržeb, nicméně tržby za prodej zboží na tom neměly skoro žádnou zásluhu. Společnost držela podíl tržeb za prodej zboží a služeb na celkových výnosech v rozmezí 99,09 % - 99,88 %.

Tabulka 15: Vertikální analýza výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,88%	99,35%	99,82%	97,76%	99,09%	99,52%
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0,02%	0,00%	0,01%	0,01%	0,00%	0,07%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%
Ostatní finanční výnosy	0,09%	0,65%	0,16%	2,23%	0,83%	0,40%

Následující tabulka znázorňuje vertikální analýzu nákladů, přičemž základ pro výpočet byly celkové náklady. Struktura nákladů je velmi podobná u prvních třech letech, tedy do roku 2018. Největší podíl na nákladech měla výkonová spotřeba, pohybovala se okolo 75 %. Další položka s největším zastoupením byla do roku 2018 položka osobních nákladů, např. v roce 2016 měla 21,87 % z celkových nákladů. Od roku 2019 do roku 2021 klesal podíl výkonové spotřeby z 55,16 % na 43,24 %.

Tabulka 16: Vertikální analýza nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Výkonová spotřeba	73,13%	78,13%	75,89%	55,16%	49,98%	43,24%
Osobní náklady	21,87%	16,66%	18,67%	34,65%	37,78%	46,52%
Úpravy v provozní oblasti	2,17%	3,03%	3,77%	3,80%	4,64%	4,75%
Ostatní provozní náklady	0,03%	0,00%	0,02%	0,01%	0,01%	0,10%
Nákladové úroky	0,00%	0,28%	0,50%	0,13%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	1,39%	1,49%	0,77%	3,73%	2,67%	1,66%

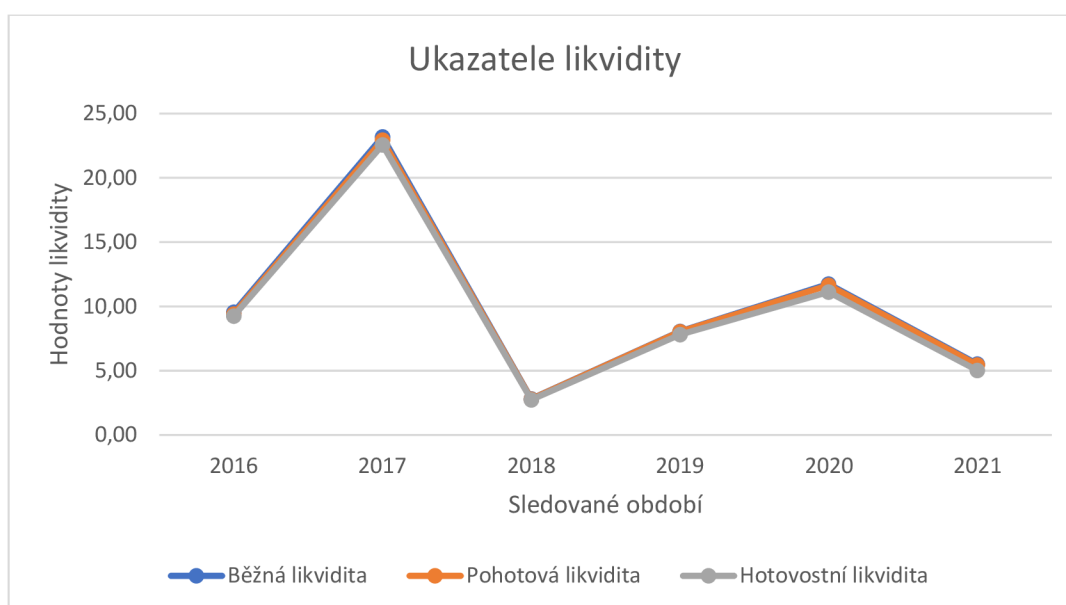
4.3.2 Poměrové ukazatele

Ukazatele likvidity

V tabulce č. 17 je zaznamenána likvidita ve třech formách. První ukazatel je běžná likvidita a ve všech letech byla vyšší než doporučené hodnoty. Nejblíže se těmto hodnotám společnost blížila v roce 2018, kdy běžná likvidita byla 2,81. Vysoké hodnoty běžné likvidity znamenají, že společnost drží příliš mnoho peněžních prostředků. Tyto peněžní prostředky by mohla využít na splacení svých krátkodobých závazků. Je potřeba zmínit, že společnost za sledované období evidovala vyšší hodnotu krátkodobých závazků až od roku 2018. Další dvě varianty likvidity, pohotovostní a hotovostní, dosahovaly hodnot vyšších než doporučených. Společnost by se tedy měla zaměřit na lepší práci s využíváním finančních prostředků.

Tabulka 17: Ukazatele likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Doporučené hodnoty	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,5 -2,5	9,54	23,20	2,81	8,07	11,74	5,53
Pohotovostní likvidita	1-1,5	9,40	22,94	2,79	8,04	11,64	5,46
Hotovostní likvidita	0,2-0,5	9,25	22,57	2,74	7,81	11,11	5,01



Graf 4: Ukazatele likvidity v letech 2016-2021
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

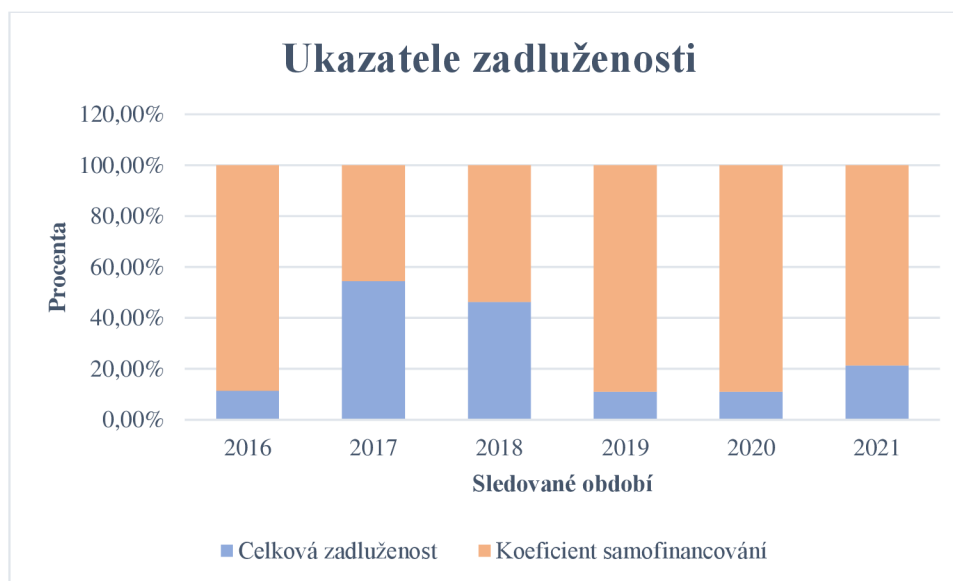
Tabulka č.18 zobrazuje vybrané ukazatele zadluženosti v období let 2016-2021. První ukazatel zadluženosti je celková zadluženost. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele mají být od 30 % do 60 %. Společnost Chaos Czech a.s. evidovala doporučené hodnoty pouze v letech 2017 a 2018. Ve všech ostatních letech se hodnoty celkové zadluženosti pohybovaly pod touto doporučenou hranicí. Odvětvový průměr se podle MPO pohyboval v letech 2018 a 2019 okolo 37 %, za sledované období se průměr pohyboval v rozmezí 35,7 % - 38,4 %. V roce 2018 se společnost pohybovala nad odvětvovým průměrem, další rok již byla s hodnotou celkové zadluženosti pod tímto průměrem.

Tabulka 18: Ukazatele zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	11,42%	54,45%	46,29%	10,97%	10,99%	21,30%
Koeficient samofinancování	88,58%	45,55%	53,71%	89,03%	89,01%	78,70%
Míra zadluženosti	0,13	1,26	0,92	0,16	0,15	0,27

Až na roky, 2017 a 2018, se **celková zadluženost** pohybovala na nízkých hodnotách. Jak již bylo zmíněno v horizontální a vertikální analýze, v těchto letech se společnost

zadlužila kvůli licenčním poplatkům. V rámci **koeficientu samofinancování** společnost evidovala vysoké hodnoty, až na roky 2017 a 2018.



Graf 5: Ukazatele zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední sledovaný ukazatel v rámci zadluženosti je **míra zadluženosti** neboli finanční páka. Finanční páka byla v roce 2017 velmi vysoká, dosahovala nejvyšší z měřených hodnot, konkrétně 1,26. Důvod této vyšší hodnoty byl již vysvětlen. Až na roky 2017 a 2018 společnost evidovala nízké hodnoty míry zadluženosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány pro zjištění, zda podnik používá své aktiva efektivně. První z vybraných ukazatelů jsem zvolila **obrat aktiv** a ve sledovaném období se hodnoty podniku pohybovaly od 0,94 do 2,03. Nejvyšší hodnota byla naměřena hned v roce 2016, naopak nejnižší hodnota v roce 2021. Rok 2021 je jediný, ve kterém se hodnoty nepohybovaly v doporučených hodnotách. Hodnoty odvětví se pohybovaly v rozmezí 2,06-2,45. Společnost tedy využívala své aktiva efektivně, nicméně pod oborovým průměrem. Jelikož společnost nevedla ve sledovaném období žádné zásoby, hodnota doba obratu zásob je tedy ve všech letech vynechána.

Tabulka 19: Ukazatele aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	2,03	1,52	1,46	1,57	1,12	0,94
Doba obratu zásob (dny)	-					
Doba obratu pohledávek (dny)	5	5	5	7	16	34
Doba obratu závazků (dny)	15	8	72	25	25	66

Další z ukazatelů obratu aktiv je **doba obratu pohledávek**. Z tabulky č.19 je zřejmé, že tento ukazatel dosahuje nízkých hodnot. Společnost evidovala za sledované období dobu obratu pohledávek v rozmezí 5-34 dní. Společnost efektivním způsobem vybírá své pohledávky.

Doba obratu závazků byla za sledované období několikanásobně menší než doba obratu pohledávek. Od roku 2016 do roku 2021 se doba obratu závazků pohybovala od minimální hodnoty 8 dní do maximální hodnoty 72 dní. Znamená to tedy, že společnost má vybudovaný efektivní systém plateb svých dluhů. Tato skutečnost může společnost postavit do lepšího světla.

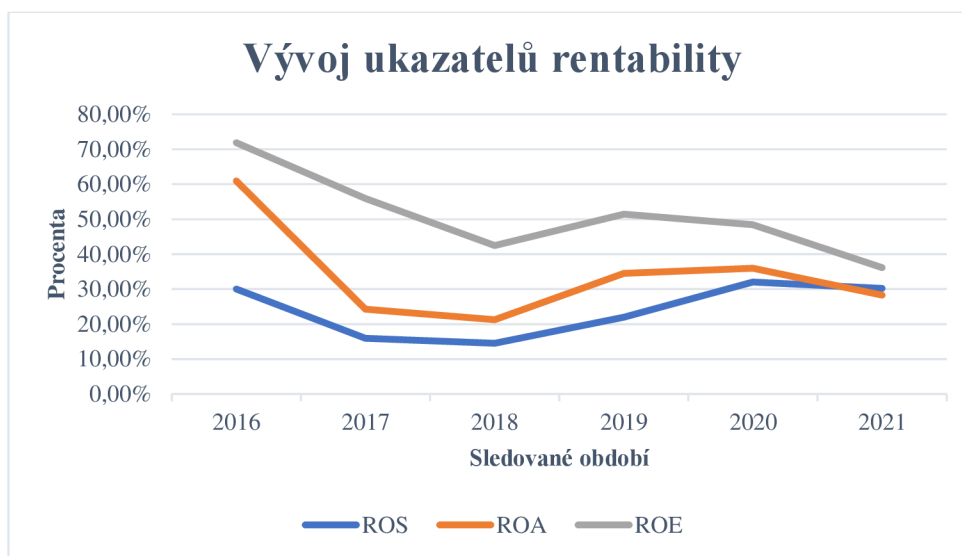
Ukazatele rentability

Mnou zvolené ukazatele rentability jsou rentabilita tržeb (ROS), rentabilita aktiv (ROA) a v neposlední řadě rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Pro výpočty ukazatelů byl použit EAT. Měřené ukazatele rentability aktiv by měly mít rostoucí tendenci v časové řadě. Z tabulky č. 20 lze vidět, že tomu tak nebylo. Od roku 2016 ukazatel ROA klesal, nicméně v období let 2019 a 2020 rostl v čase. V posledním roce se hodnota nelišila nijak výrazně od předchozího roku, nastal zde pokles o cca 2 %. Obecně lze o všech ukazatelích rentability stanovit podmínku žádoucího růstu. U všech ukazatelů rentability se do roku 2018 vyskytovala klesající tendence. Následující dva roky společnost Chaos Czech evidovala žádoucí růst, poté u těchto ukazatelů došlo k mírnému poklesu.

Tabulka 20: Ukazatele rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

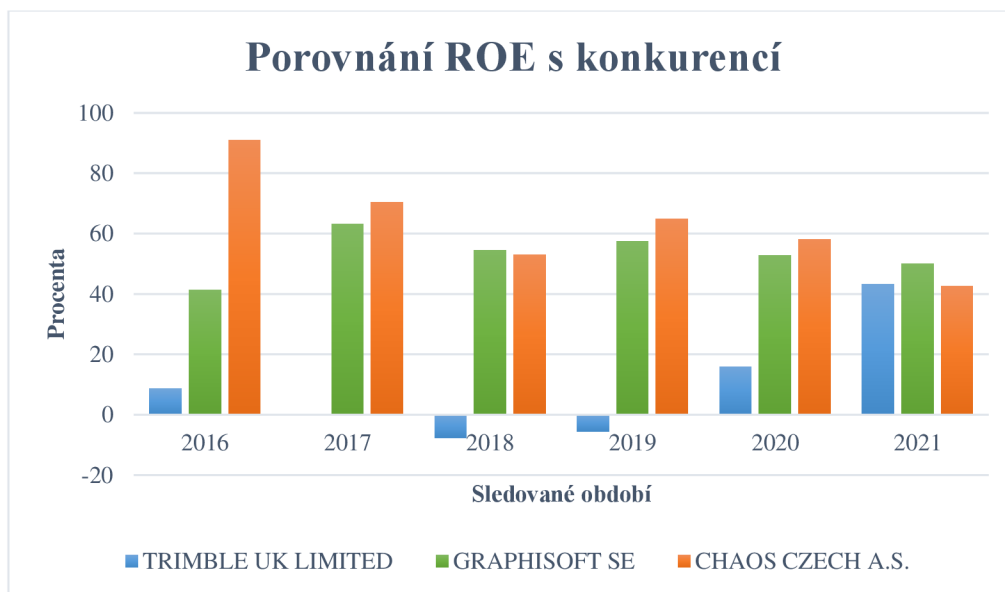
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROS	30,03%	15,90%	14,52%	22,02%	32,03%	30,22%
ROA	60,94%	24,24%	21,26%	34,56%	36,02%	28,30%
ROE	71,87%	55,88%	42,43%	51,48%	48,43%	36,14%

Na grafu č. 6 je znázorněn vývoj ukazatelů rentability společnosti za sledované období.



Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

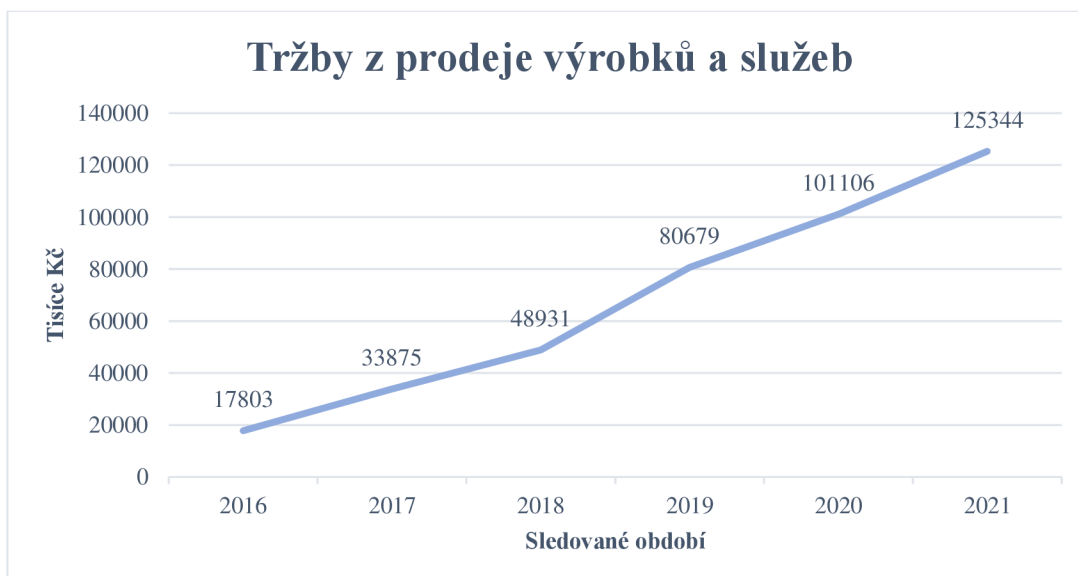
Zajímavé je porovnání s konkurencí, které spadají do velmi úzkého oboru, tedy nabízení renderovacího softwaru. Většinou se jedná o vytváření obrázku v rámci architektury, buď bytového designu, nebo samotných budov. První z porovnávacích firem je britská firma Trimble, druhá je maďarská firma Graphisoft. V první sledovaném roce dosahovala Chaos Czech vyšších hodnot oproti konkurenci. Od roku 2017 se již hodnoty ROE držely velmi blízko konkurenci.



Graf 7: Porovnání ROE s konkurencí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 29)

Shrnutí finanční analýzy

Horizontální analýza společnosti většinou dosahovala pozitivních výsledků z důvodu růstu společnosti a rostoucí tendence u požadovaných položek účetních výkazů. Například v rozmezí tržeb společnost evidovala vysoké nárůsty každý rok. Následující graf shrnuje tento růst tržeb od roku 2016 do roku 2021. Můžeme zde vidět opravdu pozitivní výsledky postupem času.



Graf 8: Vývoj tržeb z výrobků a služeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rozvíjející se společnost také rozšiřuje svá aktiva během let 2016-2021. Rostoucí trend lze díky této informaci předpokládat i do dalšího období fungování společnosti. Ve struktuře rozvahy nenastaly výrazné změny, v oblasti aktiv patřila největší část oběžným aktivům, a to v rámci peněžních prostředků. V oblasti pasiv největší část za všechny období patřila vlastnímu kapitálu. Ve struktuře výkazu zisku a ztrát byla největší část položka tržeb přes celé období.

Společnost v každém sledovaném roce dosahovala vysokých hodnot všech druhů likvidity, její struktura se výrazně nelišila. Znamená to, že společnost nevyužívá své finanční prostředky adekvátně.

Ukazatelé zadluženosti kromě let 2017 a 2018 dosahovali nízkých hodnot, až na inverzní ukazatel koeficientu samofinancování. Vyšší hodnoty zadluženosti byly zapříčiněny dlouhodobými závazky spojené s licenci.

Obrat aktiv jako jeden z ukazatelů rentability, se pohybovaly od minima 0,94 v roce 2021 do maxima 2,03 v roce 2016. Odvětvové hodnoty v České republice se pohybovaly v rozmezí 2,06-2,45. Společnost Chaos Czech využívala v minulosti své aktiva efektivně, i když se pohybovala pod oborovým průměrem. Doba obratu pohledávek dosahovala nízkých hodnot. Doba obratu závazků dosahovala také nízkých hodnot a společnost by tak mohla v očích svých dodavatelů stoupnout. Pokud ukazatele rentability porovnáme v časové řadě, měli by vykazovat rostoucí tendenci. Do roku 2018 ovšem hodnoty všech ukazatelů rentability klesaly, poté nastal mírný růst. Ve srovnání ukazatele ROE s dvěma zahraničními firmami, Graphisoft a Trimble, se společnost pohybovala na průměrných hodnotách.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce bude zaměřena na samotné návrhy řešení pro vybranou společnost. Společnost je v současné době součástí větší firmy, jedničky na trhu a největší globální firmou ve svém odvětví. Návrhy Balanced Scorecard budou navrženy na českou pobočku. V první části této kapitoly budou popsány organizační předpoklady pro zavedení zvoleného strategického nástroje. Součástí předpokladů bude i časový harmonogram, který bude vizuálně zobrazovat časovou náročnost celého projektu. Dále budou vymezeny a následně popsány strategické cíle u každé perspektivy metody BSC. Následně bude v této práci zpracovaná strategická mapa, která bude zobrazovat propojení strategických cílů v rámci celé implementace metody. Dále budou nastíněny možné náklady, ale také rizika související se zavedením metody.

5.1 Implementace Balanced Scorecard

Rozdělení tvorby a implementace Balanced Scorecard rozdělují do pěti fází.

1. Vytvoření organizačních předpokladů,
2. Vyjasnění strategie,
3. Tvorba BSC,
4. Implementace BSC,
5. Zajištění nepřetržitého používání.

5.2 Vytvoření organizačních předpokladů

Společnost, na kterou vytvářím moji diplomovou práci, je součástí největší globální firmy ve své oblasti na světě. Toto spojení vzniklo pouze před rokem, v roce 2022. Návrh implementace Balanced Scorecard jsem se rozhodla volit na části globální společnosti. Plán implementace do celé společnosti by byl v takovém měřítku daleko složitější. Proto jsem zvolila nejprve stanovit implementaci na bázi jedné části podniku, mnou vybraná část společnosti je česká pobočka.

Tým, který je potřeba pro implementaci projektu Balanced Scorecard, bude tvořen výhradně ze zaměstnanců české pobočky. Tým se bude skládat z vedoucího projektu, který bude mít na starost zvolení dalších členů ze svých kolegů. Jedná se o tzv.

implementační tým. Ostatní zaměstnanci by měli mít o implementaci dostatečné informace a měli by být na ni připraveni.

Vize společnosti a definování strategie

Celková vize společnosti je být jednička na trhu renderingu, ať už se jedná o 3D grafiku nebo se zaměřením na architekturu. Momentálně touto pomyslnou jedničkou na trhu společnost Chaos Group je a v první roce svých společných aktivit eviduje 700 zaměstnanců.

Strategie musí být jasně definována a také musí být dosažitelná. Proto se původní vize být jedničkou na trhu musí pozměnit. Pro získání největší části trhu je důležité neustále se vyvíjet a růst. Proto byla zvolena strategie dlouhodobě udržitelný růst a rozvoj společnosti.

Časový harmonogram

Časový harmonogram byl stanoven na základě doporučení z literatury. Časový harmonogram je rozdělen na pět částí. Tyto části navazují v časové ose na sebe. První část je pojmenována jako vytvoření organizačních předpokladů a je stanovena na šest týdnů. Zahrnuje v sobě nejprve sestavení implementačního týmu, školení tohoto týmu a vytvoření časového plánu. Poslední naplánovaná činnost v první části je diskuze s účastníky.

Druhá část časového harmonogramu se zabývá jasným definování strategie společnosti, které bude trvat čtyři týdny. Nejprve je potřeba vymezit vizi a strategii společně s následnou analýzou této strategie. Jako v předchozí části je konec naplánovan pro diskuzi s účastníky.

Třetí část je zaměřena výhradně na samotnou tvorbu metody Balanced Scorecard pro vybranou společnost. Tato část je časově náročnější, je jí vyhrazeno šest týdnů. První z činností je definování strategických cílů, následně je v plánu vytvoření strategické mapy. Dále budou zvoleny měřítka, které budou použity k určení cílových hodnot jednotlivých strategických cílů.

Čtvrtá část časového harmonogramu se soustředí na zavedení neboli implementaci Balanced Scorecard, která je naplánována na nejdelší časový úsek. Celkový počet týdnů určený pro tuto část je osm. Jedná se zde o samotné zavedení metody, dále školení ostatních zaměstnanců, kteří nepatří do implementačního týmu. Dále je naplánováno

plynulé zavedení a poslední v této části je zpětná vazba. Zpětná vazba je neméně důležitá a dovoluje případné úpravy.

Finální část časového harmonogramu je věnována časové rezervě pro případ jakéhokoliv zdržení, v hodnotě dvou týdnů. Finální časové rozmezí určené pro projekt Balanced Scorecard pro pobočku Chaos Czech je naplánováno na 28 týdnů.

Tabulka 21: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Vytvoření organizačních předpokladů	■	■	■	■	■	■																						
Sestavení týmu implementace BSC	■	■																										
Školení vybraného týmu			■	■																								
Vytvoření časového plánu					■																							
Diskuze s účastníky					■																							
Vyjasnění strategie							■	■	■	■	■																	
Vymezení vize a strategie							■	■																				
Analýza strategie									■	■																		
Diskuze s účastníky											■																	
Tvorba Balanced Scorecard												■	■	■	■	■	■	■										
Definování strategických cílů												■	■	■														
Tvorba strategické mapy															■													
Zvolení měřítek a výsledných hodnot																■	■											
Diskuze s účastníky																		■										
Implementace BSC																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Zavedení metody do společnosti																			■	■	■	■						
Školení zaměstnanců																					■	■						
Plynulé zavedení																							■	■				
Zpětná vazba																									■	■		
Časová rezerva																											■	■

Rozpočet projektu implementace BSC

Implementační tým musí být seznámen s celým konceptem Balanced Scorecard. Mnoho firem nabízí služby školení, které se týkají strategického managementu firmy. ICT Pro s.r.o. je mnou vybraná společnost, která by mohla zajistit tento kurz pro implementační tým. Své služby nabízí v Praze, ale i v Brně. Česká pobočka Chaos Czech sídlí v Praze, tudíž by si vybrali pražskou variantu. Termíny kurzů s obsahem vhodným pro Balanced Scorecard jsou v Praze vždy na dva sedmihodinové dny, první je 25.05.2023-26.05.2023. Druhý termín je 20.07.2023-21.07.2023 a třetí a zároveň poslední vypsáný termín je 14.09.2023-15.09.2023. Na výběr je tedy letos ze třech kurzů s názvem „Strategický management firmy“. Náklady na kurz činí 14 399 Kč na jednoho účastníka kurzu. Předpokládáme, že implementační tým bude složen z pěti členů. Celková cena za kurz je tedy 71 995 Kč. Osobní náklady se budou řešit individuálně. Je to forma ohodnocení pracovníků za to, že dělají BSC jako práci navíc. Doprava v tomto případě není započítána z důvodu místa kurzu, stejném městě jako sídlo pobočky.

Tabulka 22: Rozpočet nákladů zavedení BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 34)

Náklad	Cena
Školící kurz	71 995 Kč
Osobní náklady	individuálně
Doprava	-
Celkové náklady	71 995 Kč

5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tato kapitola v návrhové části bude rozdělena na tři části. Nejprve budou nadefinovány strategické cíle jednotlivých perspektiv, dále bude vytvořena strategická mapa. V poslední část budou vymezeny měřítka a hodnoty, které budou určeny k měření úspěšnosti strategických cílů.

5.3.1 Definice strategických cílů, měřítek a cílových hodnot

Strategické cíle budou navrženy na jednotlivé perspektivy metody BSC. Jednotlivé perspektivy na sebe budou navazovat. Na začátek se stanoví strategické cíle pro finanční perspektivu. V předchozí části diplomové práce bylo nastaveno, že se metoda BSC bude zavádět pro jednu část společnosti. V případě zájmu a úspěšnosti implementace se bude postupně zavádět do celé globální společnosti.

Finanční perspektiva

Česká společnost Chaos Czech a.s., momentálně již česká pobočka společnosti Chaos Group, je v období růstu podniku. Z finanční analýzy je zřejmý tento růst společnosti hned na několika ukazatelích, jako jsou například ukazatele rentability nebo tržby v čase. První strategický cíl u finanční analýzy se orientuje kolem tržeb. Respektive k **udržení růstu tržeb**, které česká pobočka udržovala každým rokem. V roce 2021 společnost evidovala celkový počet tržeb 125 344 tis. Kč, což byl 23,97% růst oproti roku 2020. Cílová hodnota pro další měřený rok je 10% růst, tedy 137 878 tis. Kč. Tento ukazatel se bude měřit ročně.

Tabulka 23: Růst tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Udržení růstu tržeb	Tržby celkové	125 344 tis. Kč	137 878 tis. Kč	1x ročně

Druhý ze strategických cílů finanční perspektivy je zvolen růst výsledku hospodaření. Jedná se o podobný případ jako u celkových tržeb. Měřítko vybrané pro kontrolu tohoto strategického cíle je výsledek hospodaření po zdanění neboli EAT. Hodnota v roce 2021 byla 37 878 tis. Kč a hodnota, která byla určena jako cílová je růst o 10 %. Podnik tedy může být spokojen, pokud jeho EAT v dalších letech bude 41 665 tis. Kč. Růst výsledku hospodaření se bude měřit ročně.

Tabulka 24: Růst výsledku hospodaření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Růst výsledku hospodaření	EAT	37 878 tis. Kč	41 665 tis. Kč	1x ročně

Třetí z cílů v rámci finanční perspektivy je růst rentability, z důvodu využitelnosti sledování jejich ukazatelů. V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že ukazatele rentability neměli jasný rostoucí trend, který by měli dosahovat. V rámci let 2018-2020 sice tyto ukazatele mírně stoupaly, ale hned v roce 2021 zase začali klesat.

Tabulka 25: Růst rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Růst rentability	ROE	36,14%	41%	1x ročně
	ROA	28,30%	33%	1x ročně

V tabulce č. 25 je tento strategický cíl vymezen, jeho měřítka budou ukazatele rentability ROE a ROA. U obou ukazatelů byla nastavena cílová hodnota, nárůst o 5 %. V rámci metody BSC se růst rentability bude měřit na roční bázi.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva metody Balanced Scorecard a její strategické cíle budou zaměřeny především na spokojenost zákazníků, udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků.

První strategický cíl, spokojenost zákazníků, může být určen pomocí více způsobů. Měřítko zvolené pro tento cíl jsou zákaznické recenze nebo recenze pomocí srovnávání produktů dostupných na trhu a index spokojenosti zákazníků. Můj návrh je tedy spokojenost měřit více způsoby. První ze způsobů je pokračování v měření spokojenosti formou recenzí, ideální průměrná hodnota je 95 % a bude se měřit dvakrát ročně. Další ze způsobů je index spokojenosti zákazníků neboli Consumer Satisfaction Index. Po zavedení měřítka indexu spokojenosti zákazníků by cílová hodnota měla být 95 %.

Tabulka 26: Spokojenost zákazníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Spokojenost zákazníků	Recenze	94%	95%	2x ročně
	Index spokojenosti zákazníků	-	95%	2x ročně

Další strategický cíl ze zákaznické perspektivy je udržení stávajících zákazníků. Společnost neměla jasně stanovené měřítko na určení procent věrných zákazníků. Dostupné informace jsou, že většina ze zákazníků jsou stálí. Navrhované měřítko pro tento cíl je podíl mezi počtu věrných zákazníků ku celkovému počtu zákazníků. Tato hodnota se bude měřit jednou ročně a cílová hodnota je stanovena na 70 %.

Tabulka 27: Udržení stávajících zákazníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Udržení stávajících zákazníků	Počet pravidelných zákazníků/celkový počet zákazníků	-	70%	1x ročně

Třetí cíl patřící do zákaznické perspektivy je rozšíření klientely a získání nových zákazníků. Je to velice podobný případ jako u strategického cíle udržení stávajících zaměstnanců. Měřítko bude podíl počtu nových zákazníků k celkovému počtu zákazníků. Cílová hodnota je inverzní k předchozímu cíli a to 30 %, měření bude prohlížet jednou ročně.

Tabulka 28: Získávání nových zákazníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků/celkový počet zákazníků	-	30%	1x ročně

Perspektiva interních procesů

Společnost podniká v oboru, ve kterém je velice důležité investovat do inovací. Pokud produkt není aktuální, není konkurenceschopný. V tomto vysoce technicky založeném oboru je stěžejní vynakládat své prostředky směrem k inovacím. V roce 2021 bylo vynaloženo 14 625 tis. Kč na software. V dalších letech by měla společnost nadále investovat do nových technologií a licencí. Měřítko tohoto strategického cíle je výše těchto investic a cílová hodnota je nastavena na 16 087 tis. Kč. Inovační strategický cíl bude sledován jednou ročně.

Tabulka 29: Inovace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Inovace	Výše investic	14 625 tis. Kč	16 087 tis. Kč	1x ročně

Udržení kvality produktu je další strategický cíl týkající se perspektivy interních procesů. Tento cíl se dá měřit více způsoby, první způsob může být evidování nových témat na Corona Forum. Toto téma je dostupné pro všechny, kteří chtějí poradit nebo nahlásit nějakou chybu. Na základě jejich potřeby napíší na fórum a tím může společnost opravit případné chyby v produktu. V roce 2022 byl počet nově otevřených témat na tomto fóru 3599, rok předtím 3204. Je zde tedy rostoucí trend. Pokud společnost bude evidovat další nárůst na tomto fóru, může vzít zpětnou vazbu od svých zákazníků a kontinuálně zlepšovat svůj produkt. Další měřítko může být počet aktualizací vytvořených zveřejněných společností. Během roku 2022 bylo na produktu Corona Renderer evidována aktualizace 3x ročně. Tento počet aktualizací je dostatečný a je to tedy i cílová hodnota.

Tabulka 30: Udržení kvality produktu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Udržení kvality produktu	Počet nových témat na fóru	3599	4000	1x ročně
	Počet aktualizací	3	3	1x ročně

Další strategický cíl perspektivy interních procesů je zvýšení produktivity práce. Měřítko tohoto cíle bude přidaná hodnota na zaměstnance. V roce 2021 nebyla evidována obchodní marže, výpočet pro toto měřítko byl následující. Rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou byl 89 437 tis. Kč, tento rozdíl byl vydělen počtem pracovníků v tomto roce, tedy 28. Výsledná přidaná hodnota na pracovníka je 3 200 tis. Kč, hodnota v předešlém roce byla 3 000 tis. Kč. Do dalších let je naplánovaná cílová hodnota na zvýšení o 10 % a měřit se bude jednou ročně.

Tabulka 31: Zvýšení produktivity práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Zvýšení produktivity práce	Přidaná hodnota na zaměstnance	3 200 tis. Kč	3520 tis. Kč	1x ročně

Perspektiva učení se a růstu

V oblasti perspektivě a růstu je navržen první strategický cíl udržení současných možností školení zaměstnanců. V současné době společnost nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy, firemní knihovnu, kurzy na témata související s podnikáním. Možnost kurzů je ale také zaměřena na soft skills. Společnost má tedy tuto část perspektivy adekvátně nastavenou. Tento cíl bude měřen počtem kurzů za rok, současná hodnota do 30 kurzů za rok se promítá do cílové hodnoty.

Tabulka 32: Školení zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Školení zaměstnanců	Počet kurzů	<30	<30	1x ročně

Druhý ze strategických cílů pro tuto perspektivu je orientován na udržení stávajících zaměstnanců, jelikož jsou v tomto oboru potřeba vysoce kvalifikovaní pracovníci. Jako měřítko bylo zvoleno spokojenost zaměstnanců, v současnosti nejsou dostupná data z tohoto měřítka. Do budoucna je pro společnost cílová hodnota 90 % ideální. Tento strategický cíl bude měřen jedenkrát za rok.

Tabulka 33: Udržení zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Udržení zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	-	90%	1x ročně

Třetí zvolený strategický cíl v perspektivě učení se a růstu se týká zavedením benefitů. V minulosti se benefity řešili pouze formou navýšení platu, víceméně benefity navíc společnost neřešila. Nicméně v roce 2021 evidovali náklady na benefity v hodnotě 34 173 tis. Kč, a to z důvodu již zmíněné fúze. Budoucí hodnota určená pro benefity je stanovena na 10% růst, měření nastane opět jednou ročně. Benefity budou ve formě příspěvků na

sportovní nebo kulturní akce a bonusy založené na výkonu pracovníka měřeného jednou za půl roku se svým managerem.

Tabulka 34: Zavedení benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Zavedení benefitů	Výše nákladů na benefity	34 173 tis. Kč	37 590 tis. Kč	1x ročně

Tabulka č. 35 shrnuje navržené strategické cíle, které jsou zvoleny na základě účetních výkazů a komunikací se společnostmi. Jednotlivé cíle jsou na sebe navázány a jejich propojenost bude vysvětlena v další kapitole. Strategické cíle jsou rozděleny do jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard.

Tabulka 35: Shrnutí strategických cílů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Počet měření
Finanční perspektiva	Spokojenost zákazníků	Recenze	94%	95%	2x ročně
		Index spokojenosti zákazníků	-	95%	2x ročně
	Udržení stávajících zákazníků	Počet pravidelných zákazníků/celkový počet zákazníků	-	70%	1x ročně
	Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků/celkový počet zákazníků	-	30%	1x ročně
Zákaznická perspektiva	Spokojenost zákazníků	Recenze	94%	95%	2x ročně
		Index spokojenosti zákazníků	-	95%	2x ročně
	Udržení stávajících zákazníků	Počet pravidelných zákazníků/celkový počet zákazníků	-	70%	1x ročně
	Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků/celkový počet zákazníků	-	30%	1x ročně
Perspektiva interních procesů	Inovace	Výše investic	14 625 tis. Kč	16 087 tis. Kč	1x ročně
	Udržení kvality produktu	Počet nových témat na fóru	3599	4000	1x ročně
		Recenze	94%	95%	2x ročně
	Zvýšení produktivity práce	Přidaná hodnota na zaměstnance	4 300 tis. Kč	4 730 tis. Kč	1x ročně
Perspektiva učení se a růstu	Školení zaměstnanců	Počet kurzů	<30	<30	1x ročně
	Udržení zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	-	90%	1x ročně
	Zavedení benefitů	Výše nákladů na benefity	34 173 tis. Kč	41 000 tis. Kč	1x ročně

5.3.2 Strategická mapa

Strategická mapa graficky spojuje strategické cíle, které budou použity v metodě BSC. Tato propojenost vyjadřuje vztahy příčin a důsledků. Jinými slovy strategická mapa bývá využívána k vyjádření propojenosti mezi cíli a jednotlivými perspektivami.

Perspektiva učení se a růstu v návrhu obsahuje tři strategické cíle. Tyto cíle jsou školení zaměstnanců, udržení stálých zaměstnanců a zavedení benefitů. Mezi sebou jsou tyto cíle propojené následovně. Zavedení benefitů odlišných než jen peněžních odměn, může vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tudíž udržet stálé zaměstnance. Benefity vázané na provedenou práci mohou také zvýšit produktivitu práce, strategický cíl perspektivy

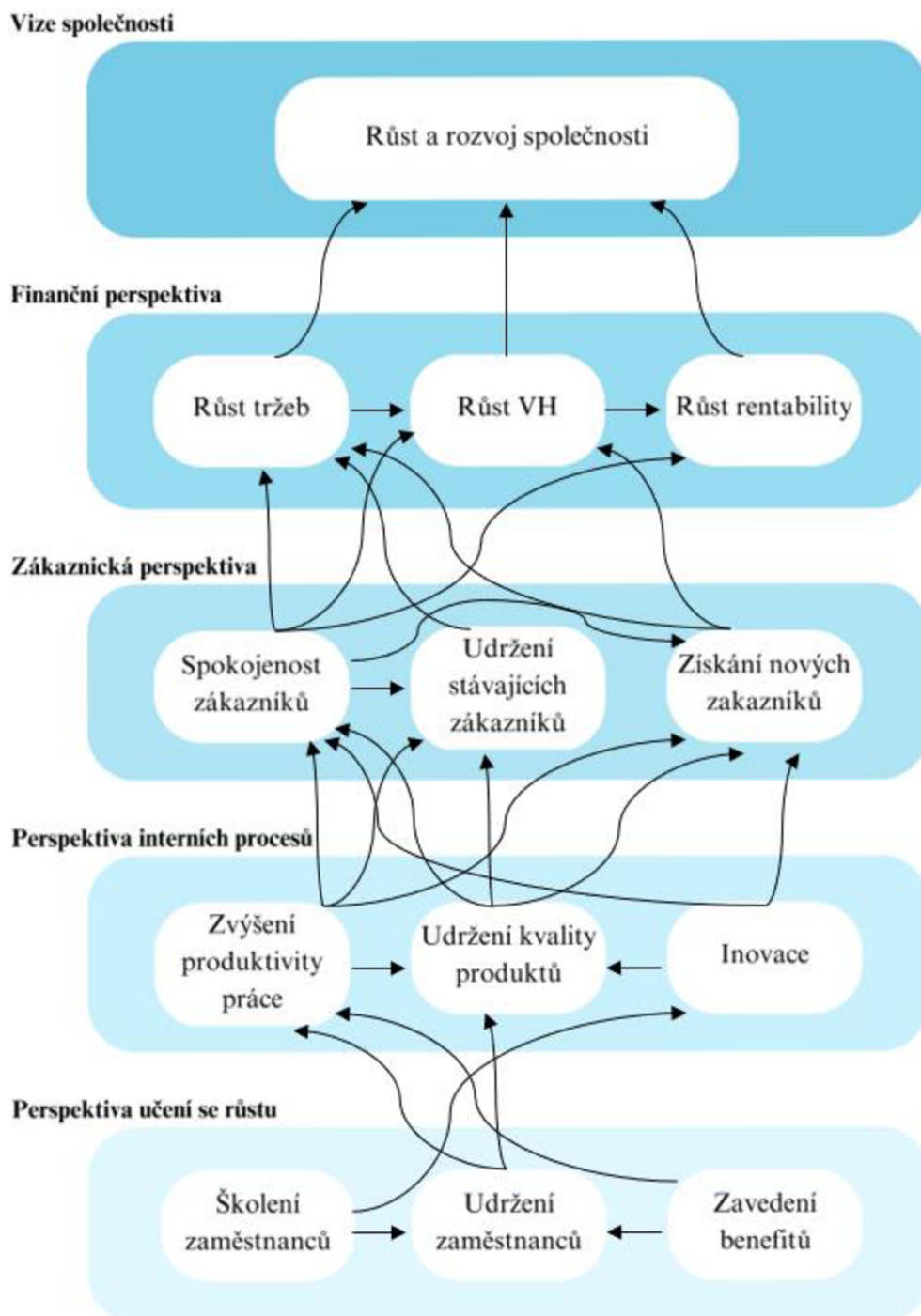
interních procesů. Podobnou souvislost mezi sebou mají školení zaměstnanců a udržení zaměstnanců. Zaměstnanci v tomto oboru oceňují možnosti sebevzdělávání a aktivně se účastní nabízených kurzů. V současné době i navrhují kurzy, které by mohli být v rámci společnosti provedeny. Nabízení kurzů zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců nejen v odborných znalostech také může zapříčinit větší spokojenost jednotlivých pracovníků.

Spokojenost zaměstnanců je základ podniku a takoví zaměstnanci budou chtít ve společnost zůstat. Udržení stálých zaměstnanců povede k perspektivě interních procesů, konkrétně ke zvýšení kvality práce a také k udržení kvality produktů. Součástí perspektivy interních procesů jsou tři cíle. První je zvýšení produktivity práce, druhý je udržení kvality produktů a poslední je inovace. Zvýšení produktivity práce je ovlivněno udržením stálých zaměstnanců i zavedením benefitů. Pokud se bude produktivita práce zvyšovat, povede to k udržení kvality produktů. Časová i vědomostní kapacita pro inovaci produktů na tomto trhu je velice náročná, proto je strategický cíl inovace velmi důležitý. Investování prostředků do inovace navazuje na udržení kvality produktů, bez inovace nelze konkurenceschopně vylepšovat produkty. Vynaložené náklady na inovaci můžou nalákat nové zákazníky, kteří mohou být zaujati novými funkcemi produktů. Inovace také ovlivňuje spokojenost stávajících zákazníků, kteří očekávají neustále aktualizace produktů. Udržení kvality produktů povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zároveň k udržení stávajících zákazníků. Zvýšení produktivity práce také navazuje na zákaznickou perspektivu ve smyslu rychlejších aktualizací, kvalitnějšího produktu atd. To vše může vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků, a hlavně udržet si stávající a nalákat nové zákazníky.

Pro zákaznickou perspektivu byly zvoleny také tři strategické cíle. První je spokojenost zákazníků. Ta ovlivňuje, zda se stávající zákazníci dokážou u společnosti udržet. Vysoká spokojenost zákazníků dále ovlivňuje růst celkových tržeb i výsledku hospodaření. V neposlední řadě také může ovlivnit růst rentability. Druhý strategický cíl, udržení stávajících zákazníků, ovlivňuje zejména tržby a je ovlivněná spokojenosti zákazníků. Třetí z cílů je získání nových zákazníků a tento cíl ovlivňuje růst tržeb i růst výsledku hospodaření. Pro firmu je rozšíření klientely na nové zákazníky lukrativní.

Poslední je perspektiva finanční a zde jsou také pro metodu BSC navrženy tři cíle. První je růst celkových tržeb, tento cíl je snadno měřitelný a z trendů minulých let relativně

snadno dosažitelný. Pokud společnost dokáže udržet rostoucí trend celkových tržeb, zvýší se tím i výsledek hospodaření. To také dokáže ovlivnit růst rentability, poslední cíl finanční perspektivy. Všechny tyto strategické cíle souvisí s hlavní vizí společnosti, a to být jedničkou na trhu a dlouhodobě vykazovat růst a rozvoj společnosti.



Obrázek 9: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5.4 Přínosy návrhu implementace Balanced Scorecard

Přínosy návrhu, který je zavedení Balanced Scorecard do společnosti, mohou být následující:

- Porozumění strategie podniku,
- Vzájemná koordinace zaměstnanců,
- Efektivní alokace zdrojů,
- Vylepšení komunikace ve společnosti,
- Zpětná vazba procesů,
- Zlepšení výkonu a rozhodování společnosti,
- Pochopení zákaznických potřeb.

První z přínosů zavedení BSC do společnosti je lepší porozumění strategie. Při implementaci modelu musí společnost upravit svou strategii tak, aby byla lépe uchopitelná a všichni zaměstnanci ji porozuměli. Pokud společnost bude mít jasně a srozumitelně definovanou strategii, je pravděpodobnější pochopení ze strany zaměstnanců. Lepšímu pochopení strategie také napomáhá určení jednotlivých strategických cílů perspektiv BSC.

Pochopení strategie a vytvoření strategických cílů dokáže zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci. Tato komunikace je určena ke zlepšení koordinace činností, které mají zaměstnanci na starosti. Toto povede ke vzájemné soudržnosti zaměstnanců napříč společností.

Efektivnější alokace zdrojů může být další přínos zavedení tohoto strategického nástroje. Společnost sleduje své strategické cíle a na základě jejich výsledků se rozhodne, kam a v jaké výši bude využívat své zdroje.

Komunikace jako přínos zavedení metody již byla zmíněná, ale je potřeba ji rozvést ve smyslu samotné komunikace mezi odděleními a částí společnosti. Vylepšení komunikace může ovlivnit spolupráci mezi zaměstnanci a také efektivitu práce.

Další z přínosů může být kvalitní zpětná vazba u předem zvolených procesů a ukazatelů. Jelikož společnost sleduje vybrané strategické cíle a jejich cílové hodnoty, dostává zpětnou vazbu na svoje výkony. To souvisí s dalším z přínosů, kterým je zlepšení výkonu a rozhodování společnosti. V rámci nástroje strategické analýzy BSC společnost dostává zpětnou vazbu, na kterou může zaměřit svá budoucí rozhodnutí. Jelikož jsou strategické

cíle zaměřeny na oblasti, které jsou potřeba zlepšit, může fungování společnosti pod BSC zvýšit její výkony.

Poslední z vybraných přínosů zavedení Balanced Scorecard je lepší pochopení zákaznických potřeb. Strategické cíle v zákaznické perspektivě jsou zaměřeny většinou na potřeby zákazníků pro účelu udržení stávajících zákazníků nebo rozšíření klientely. Při případě, kdy se společnost zaměří na udržení spokojenosti zákazníků, zároveň zjistí jejich potřeby. Tyto potřeby může využít k vylepšení svých produktů.

Rizika spojené s implementací

Rizik spojených s implementací metody Balanced Scorecard může být hned několik, například:

- Chybná definice strategie,
- Slabé zapojení zaměstnanců,
- Nepochopení celého konceptu,
- Nedosažitelné cílové hodnoty,
- Nedostatečná kvalifikace implementačního týmu,
- Nepropojenost strategických cílů.

Následující tabulka znázorňuje nejdůležitější kritéria při hodnocení rizik. První je pravděpodobnost, s jakou dané riziko může nastat. Druhé kritérium je dopad, který v případě rizika ovlivní celou implementaci BSC.

Tabulka 36: Riziková kritéria
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozmezí	Pravděpodobnost	Dopad
1-2	Téměř žádná	Minimální
3-4	Nízká	Méně významný
5-6	Střední	Významný
7-8	Vysoká	Velmi významný
9-10	Velmi vysoká	Kritický

V tabulce č. 36 jsou zobrazeny vybraná rizika společně s jejich pravděpodobností a dopadem na projekt. Celková hodnota je tedy součet těchto dvou veličin. Při analýze rizik je riziko s větším bodovým ohodnocením rizikovější.

Tabulka 37: Hodnocení rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

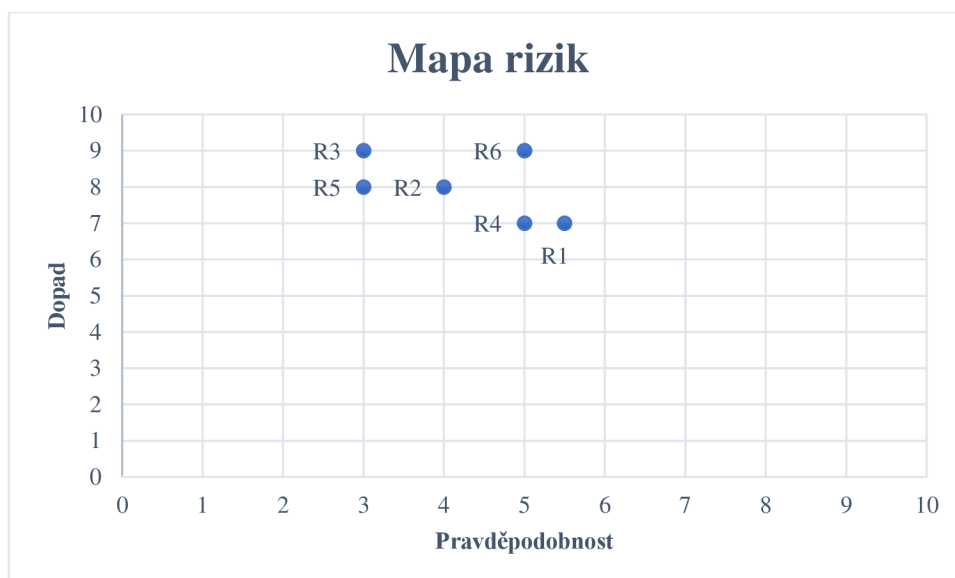
	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Celková míra rizika
R1	Chybná definice strategie	5,5	7	38,5
R2	Slabé zapojení zaměstnanců	4	8	32
R3	Nepochopení celého konceptu	3	9	27
R4	Nedosažitelné cílové hodnoty	5	7	35
R5	Nedostatečná kvalifikace implementačního týmu	3	8	24
R6	Neprojojenost strategických cílů	5	9	45

Z definovaných rizik se jako nejvíce rizikové stalo neprojojenost strategických cílů. Toto riziko má sice střední pravděpodobnost, ale jeho dopad je kritický. Pokud společnost neprojojí své strategické, celá metoda BSC nebude správně fungovat. Další riziko, kterého je potřeba si povšimnout je riziko chybné definice strategie. Pravděpodobnost je zde o půl bodu vyšší než u předchozího rizika, ale jeho dopad je o něco menší. Za předpokladu chybně stanovené strategie bude mít riziko velký dopad na celkovou implementaci BSC. Celá metoda se zakládá na strategii společnosti, proto je na to kladen důraz.

Další v pořadí se umístilo riziko R4, je to riziko nedosažitelných cílových hodnot. To by nastalo v případě nereálně stanovených výsledných hodnot u strategických cílů. R2 je další riziko, a je spojené se slabým zapojením zaměstnanců, pravděpodobnost u tohoto rizika je nízká a jeho dopad je velmi významný. Bez zapojení zaměstnanců se implementace BSC jen těžko provede.

Riziko R3, nepochopení celého konceptu dosahuje nízké pravděpodobnosti, ale zato kritického dopadu. Pokud se ve společnosti nepodaří pochopit metodu a její význam, její zapojení bude velice náročné.

Další riziko R5 je poslední v celkovém ohodnocení. Toto riziko pojednává o nedostatečné kvalifikace implementačního týmu. Pravděpodobnost je nízká, ale dopad by byl velmi významný. Je to z důvodu ovlivnění celého projektu. Pokud implementační tým nebude dostatečně proškolen, nemůže koncept správně uchopit.



Graf 9: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující tabulka obsahuje mnou navržená opatření, která by společnost měla učinit v rámci zabránění možných rizik spojených se zavedením metody BSC. Tato opatření by měla sloužit ke snížení či úplnému zabránění vybraných rizik.

Tabulka 38: Opatření rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Opatření
R1	Jasně definovat strategii za předpokladu provedené strategické analýzy
R2	Motivovat zaměstnance a vysvětlit jim přínosy zavedení
R3	Proškolení i vedení společnosti v oblasti BSC
R4	Zvolit hodnoty, na které společnost v dalších letech může dosáhnout
R5	Ověření školící společnosti a recenzí kurzu
R6	Poradit se specializovanou společností

6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem ekonomického a finančního zhodnocení společnosti Chaos Czech a.s., která podniká ve vysoce specializovaném odvětví po celém světě. Společnost vyvíjí a nabízí softwarové nástroje, které jsou určené k doplnění již existujících softwarů. Hlavní cíl diplomové práce byl vyhodnotit výkonnost vybrané společnosti a zároveň navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard.

První část diplomové práce byla zaměřena na teoretická východiska práce, které byly definovány na základě odborné literatury. V této části byly vymezeny pojmy jako je strategie, strategická i finanční analýza. Dále byla popsána metoda Balanced Scorecard, její perspektivy, postup při tvorbě a výhody zavedení.

Druhá část práce se zabývala analytickou částí. Jako první zde byla představena analyzovaná společnost Chaos Czech, dále zde byly provedeny strategické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Následně byly tyto analýzy shrnuty v analýze SWOT. Jako další zde byla vypracována finanční analýza společnosti, která byla vytvořena na základě let 2016–2021. Společnost si na základě finanční analýzy vede dobře, ve sledovaném období se nacházela v období růstu. Výsledky finanční a strategické analýzy se staly odrazovým můstkem pro další část práce.

Třetí část práce byla dedikována implementací metody BSC do společnosti, která je od roku 2022 součástí skupiny Chaos Group. Z tohoto důvodu byla zvolena implementace na úrovni strategické podnikatelské jednotky. Nejprve zde byly vyjasněny organizační předpoklady společnosti, byl vytvořen časový harmonogram. Na základě již zmíněných analýz byly vytvořeny strategické cíle patřící k jednotlivým perspektivám Balanced Scorecard. Dále byly strategické cíle přeneseny do strategické mapy, kde byla zobrazena jejich propojenost. Jako další zde byly nastíněny přínosy, které mohou vzniknout v souvislosti se zavedením BSC. Poslední část byla věnována rizikům, která mohou nastat v souvislosti implementace. Tyto rizika byly ohodnoceny na základě pravděpodobnosti výskytu a dopadu na celkový projekt zavedení. Následně byla navržena opatření, které mohou zmírnit nebezpečnost těchto rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- (2) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (2005). Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
- (3) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ (2009). Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (4) NEELY, A., GREGORY, M., & PLATTS, K. (1995). *Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International journal of operations & production management*. MCB University Press, 15(4), pp. 80 – 116
- (5) GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. *The changing basis of performance measurement*. International journal of operations & production management, 1996.
- (6) WONGRASSAMEE, S.; SIMMONS, John EL; GARDINER, P. D. Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. Measuring business excellence, 2003.
- (7) EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. Brussels: EFQM, 2010. ISBN 978-90-5230-522-0.
- (8) ANAND, Gurumurthy; KODALI, Rambabu. Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking: An international journal, 2008.
- (9) LANKFORD, William M. Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal, 2002, 1.1: 8.
- (10) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

- (11) KAPLAN, Robert S. *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. Strategy & leadership, 2005, 33.3: 41-46.
- (12) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (13) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON (1992). *The Balanced Scorecard-- Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), pp. 71-79
- (14) HORVÁTH & PARTNER (HRSG.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.
- (15) LUEG, Rainer. Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. Journal of Business Strategy, 2015.
- (16) KAPLAN, Robert S. *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Handbooks of management accounting research, 2009, 3: 1253-1269.
- (17) QUESADO, Patrícia Rodrigues; AIBAR GUZMÁN, Beatriz; LIMA RODRIGUES, Lúcia. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible capital, 2018, 14.1: 186-201.
- (18) RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara. Management tools & trends 2015. London: Bain & Company, 2011.
- (19) DE WET, JH vH; DE JAGER, Phillip. *An appropriate financial perspective for a balanced scorecard*. Southern African Business Review, 2007, 11.2: 98-113.
- (20) Chaos Czech. *Corona renderer* [online]. Chaos, 2022. [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://corona-renderer.com/>
- (21) Sbíрка listin: Chaos Czech a.s. [online]. Praha: © Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=866074>
- (22) Miloš Zeman. In: Pražský hrad [online]. Praha 2023. [cit. 2023-01-05]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/prezident-cr/prezidenti-v-minulosti/milos-zeman>
- (23) Členové vlády. In: Vláda ČR [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-01-05]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

- (24) Makroekonomická predikce – leden 2023. In: Ministerstvo financí ČR [online]. 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-duben-2023-50912>
- (25) Average annual exchange rate of Czech koruna (CZK) to U.S. dollars (USD) in Czechia from 2010 to 2022. In: Statista.com [online]. 2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1240446/czechia-czk-to-usd-exchange-rate/>
- (26) Inflation rate for the Consumer Price Index (CPI) in the United Kingdom from January 1989 to March 2023. In: Statista.com [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/306648/inflation-rate-consumer-price-index-cpi-united-kingdom-uk/>
- (27) Chaos Corona: Rendering is magic. [online]. In: . Prague [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://blog.corona-renderer.com/>
- (28) Výroční zpráva o činnosti za rok 2021. In: Fakulta informačních technologií ČVUT v Praze [online]. Praha: ČVUT, 2021 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://fit.cvut.cz/cs/fakulta/informacni-deska>
- (29) Orbis Europe [online]. In: . Bureau Van Dijk, 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20230324-2-3/Orbis4Europe/1/Companies/Search>
- (30) Zákony pro lidi [online]. Zlín: © AION CS, 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- (31) Declaration of a group [online]. In: . Chaos Group, 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://corona-renderer.com/about/declaration-group>
- (32) Market share of leading business process management (graphics) software vendors worldwide in 2023, by product. In: Statista.com [online]. Statista.com, 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1369176/worldwide-graphics-market-share/>
- (33) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: © Copyright MPO, 2005–2023 [cit. 2023-01-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

(34) STRATEGICKÝ MANAGEMENT FIRMY (MNGM31). In: Statista.com [online]. Brno: ICT Pro, 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Strategicky-management-firmy--MNGM31.aspx>

(35) 2. Metodologie vědy, vědecké metody a metodika práce. In: Albatrosmedia [online]. Praha: Albatros, 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://cdn.albatrosmedia.cz/Files/Sample/9384471/?name=Uk%C3%A1zka.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EAT	Výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj měnového kurzu.....	43
Graf 2: Vývoj zaměstnanců v porovnání s konkurencí	44
Graf 3: Tržní podíl předních produktů softwaru v roce 2023	46
Graf 4: Ukazatele likvidity v letech 2016-2021	61
Graf 5: Ukazatele zadluženost.....	62
Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability.....	64
Graf 7: Porovnání ROE s konkurencí	65
Graf 8: Vývoj tržeb z výrobků a služeb	65
Graf 9: Mapa rizik	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kritéria Modelu Excelence EFQM.....	15
Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil.....	17
Obrázek 3: Perspektivy BSC.....	23
Obrázek 4: Základní měřítko zákaznické perspektivy	26
Obrázek 5: Hodnotový řetězec interních podnikových procesů	29
Obrázek 6: Logo produktu Corona.....	38
Obrázek 7: Logo společnosti Enscape	38
Obrázek 8: Organizační struktura	48
Obrázek 9: Strategická mapa.....	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání tradičních a netradičních metod měření výkonnosti společnosti .	13
Tabulka 2: Ziskovost cílových segmentů a zákazníků.....	27
Tabulka 3: Základní informace o společnosti	39
Tabulka 4: Počet zaměstnanců	39
Tabulka 5: Makroekonomické údaje o ČR	42
Tabulka 6: Vývoj měnového kurzu	43
Tabulka 7: Porovnání cen s konkurenty	51
Tabulka 8: SWOT matice.....	52
Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT matice	53
Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv	54
Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv	55
Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv	56
Tabulka 13: Vertikální analýza pasiv	57
Tabulka 14: Horizontální analýza VZZ	58
Tabulka 15: Vertikální analýza výnosů.....	59
Tabulka 16: Vertikální analýza nákladů.....	60
Tabulka 17: Ukazatele likvidity	60
Tabulka 18: Ukazatele zadluženosti.....	61
Tabulka 19: Ukazatele aktivity	63
Tabulka 20: Ukazatele rentability	63
Tabulka 21: Časový harmonogram	70
Tabulka 22: Rozpočet nákladů zavedení BSC	71
Tabulka 23: Růst tržeb	72
Tabulka 24: Růst výsledku hospodaření	72
Tabulka 25: Růst rentability	73
Tabulka 26: Spokojenost zákazníků.....	73
Tabulka 27: Udržení stávajících zákazníků	74
Tabulka 28: Získávání nových zákazníků	74
Tabulka 29: Inovace	74
Tabulka 30: Udržení kvality produktu	75
Tabulka 31: Zvýšení produktivity práce	75

Tabulka 32: Školení zaměstnanců.....	76
Tabulka 33: Udržení zaměstnanců	76
Tabulka 34: Zavedení benefitů.....	77
Tabulka 35: Shrnutí strategických cílů.....	78
Tabulka 36: Riziková kritéria.....	82
Tabulka 37: Hodnocení rizik.....	83
Tabulka 38: Opatření rizik	84

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Absolutní změna	19
Vzorec 2: Procentuální změna.....	19
Vzorec 3: Běžná likvidita	19
Vzorec 4: Pohotová likvidita.....	20
Vzorec 5: Hotovostní likvidita	20
Vzorec 6: Celková zadluženost	20
Vzorec 7: Míra zadluženosti	21
Vzorec 8: Obrat aktiv	21
Vzorec 9: Doba obratu zásob	21
Vzorec 10: Doba obratu pohledávek.....	21
Vzorec 11: Doba obratu závazků	22
Vzorec 12: Rentabilita tržeb.....	22
Vzorec 13: Rentabilita aktiv.....	22
Vzorec 14: Rentabilita vlastního kapitálu	23

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha – aktiva ve zkráceném rozsahu.....	97
Příloha II: Rozvaha – pasiva ve zkráceném rozsahu.....	97
Příloha III: VZZ	97

Příloha I: Rozvaha – aktiva ve zkráceném rozsahu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA	NETTO	NETTO	NETTO	NETTO	NETTO	NETTO
	AKTIVA CELKEM	8774	22221	33418	51404	89977	133828
B.	Stálá aktiva	915	1926	2803	4164	4808	4920
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	769	1560	2391	3821	4457	4752
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	146	366	412	343	351	168
C.	Dlouhodobý finanční majetek						
C.I	Oběžná aktiva	7233	16747	27387	45215	83086	127166
C.II	Zásoby						
C.II.	Pohledávky	223	455	643	1461	4468	11795
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	110	184	151	171	698	1564
C.IV	Krátkodobé pohledávky	113	271	492	1290	3770	10231
C.III	Krátkodob finanční majetek	7010	16292	26744	43754	78618	115371
	Časové rozlišení	626	3548	3228	2025	2083	1742

Příloha II: Rozvaha – pasiva ve zkráceném rozsahu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období
A.	PASIVA CELKEM	8774	22221	33418	51404	89977	133828
A.I.	Vlastní kapitál	7440	9639	16744	34507	66916	104795
A.IV.	Základní kapitál		2000	2000	2000	2000	2000
A.V.	Výsledek hospodaření minulých let	4257	2253	7639	14744	32507	64917
B.+C.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	3183	5386	7105	17763	32409	37878
B.	Cizí zdroje	1002	12099	15469	5637	9884	28501
C.	Rezervy					2775	5491
C.I	Závazky	1002	12099	15469	5637	7109	23010
C.II.	Dlouhodobé závazky	244	11377	5724	32	34	0
D.	Krátkodobé závazky	758	722	9745	5605	7075	23010
	Časové rozlišení	332	483	1205	11260	13177	532

Příloha III: VZZ
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	v tis.Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
		Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období	Běžné období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	34	14720	17803	33875	48931	80679	101106	125344
II.	Tržby za prodej zboží							67	
A.	Výkonová spotřeba	425	4490	8757	22484	32106	35088	32026	35907
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží							56	
A.2	Spotřeba materiálu a energie	23	605	818	726	981	943	700	827
A.3	Služby	402	3885	7939	21758	31125	34145	31270	35080
C.	Aktivace (-)			-917	-1466	-2166	-3503	-2567	-4005
D.	Osobní náklady		1369	2619	4795	7897	22044	24211	38627
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		79	260	871	1596	2417	2975	3947
III.	Ostatní provozní výnosy	1	2	3	1	7	8	5	85
F.	Ostatní provozní náklady	1	94	172	117	167	1612	3152	3179
*	Provozní VH (+/-) - EBIT	-391	8690	6915	7075	9338	23029	41381	47774
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy			2	1	1	4	8	9
J.	Nákladové úroky a podobné náklady				82	211	84		
VII.	Ostatní finanční výnosy		25	16	221	78	1839	851	508
K.	Ostatní finanční náklady	4	200	167	429	327	2372	1714	1381
*	Finanční VH (+/-)	-4	-175	-149	-289	-459	-613	-855	-864
**	VH před zdaněním (+/-)	-395	8515	6766	6786	8879	22416	40526	46910
L	Daň z příjmů		1567	1419	1400	1774	4653	8117	9032
**	VH po zdanění (+/-)	-395	6948	5347	5386	7105	17763	32409	37878
***	VH za účetní období (+/-)	-395	6948	5347	5386	7105	17763	32409	37878
*	Čistý obrat za účetní období	35	14747	17824	34098	49017	82530	102037	125946