

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Adriana Pagáčová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriana Pagáčová**  
Osobní číslo: **E23203**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Faktory ovlivňující konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je identifikovat klíčové faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti, jejich analýza, zhodnocení a návrh změn v kontextu současné strategie firmy.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost a výkonnost podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza klíčových faktorů konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.  
NEVES, M.F. et al. Marketing methods to improve company strategy: applied tools and frameworks to improve a company's competitiveness using a network approach.. New York: Taylor & Francis, 2010. ISBN 9781135164379  
SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.  
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.  
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

LS.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Faktory ovlivňující konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 04. 2025

Bc. Adriana Pagáčová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto vyjádřila poděkování všem, kteří mi byli nápomocní při zpracování této diplomové práce. Především děkuji vedoucí mé diplomové práce, doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu, kterou mi během celého procesu poskytla.

Mé poděkování patří také zástupcům společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. za ochotu spolupracovat a za poskytnutí důležitých informací potřebných pro vypracování praktické části práce.

Velké díky náleží i mé rodině a blízkým za jejich podporu, trpělivost a povzbuzení během celého studia i při samotném psaní této práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá identifikací a analýzou klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, představeny metody hodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti a popsány nástroje využitelné při analýze. Praktická část je zaměřena na analýzu společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., kde jsou s využitím nástrojů jako PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a Balanced Scorecard identifikovány hlavní silné a slabé stránky podniku. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a optimalizaci výkonnosti firmy v souladu s jejím strategickým směřováním.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

konkurenceschopnost, výkonnost podniku, faktory konkurenceschopnosti, faktory výkonnosti, analýza podniku, Balanced Scorecard, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.

## **TITLE**

The Factors Affecting the Competitiveness and Performance of a Specific Company.

## **ANNOTATION**

The diploma thesis focuses on the identification and analysis of key factors influencing the competitiveness and performance of a specific company. The theoretical part defines the basic concepts, presents methods for evaluating competitiveness and performance, and describes analytical tools applicable to this area. The practical part is dedicated to the analysis of the company Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., where tools such as the PESTLE analysis, Porter's Five Forces model, and the Balanced Scorecard are used to identify the company's main strengths and weaknesses. Based on the analysis results, recommendations are proposed to enhance the company's competitiveness and optimize its performance in alignment with its strategic direction.

## **KEYWORDS**

competitiveness, company performance, competitiveness factors, performance factors, company analysis, Balanced Scorecard, PESTLE analysis, Porter's Five Forces model, Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 Definice klíčových pojmů .....	12
1.1 Konkurenceschopnost .....	12
1.1.1 Konkurenční výhoda .....	12
1.2 Výkonnost .....	13
1.2.1 Měření a řízení výkonnosti .....	15
1.3 Klíčové faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti .....	18
1.3.1 Finanční ukazatelé výkonnosti .....	20
1.3.2 Nefinanční ukazatelé výkonnosti .....	33
2 Metody využitelné pro analýzu konkurenceschopnosti a výkonnosti .....	36
2.1 PESTLE .....	36
2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	37
2.3 McKinsey 7S .....	39
2.4 Balanced Scorecard .....	39
3 Představení podniku Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. ....	43
3.1 Současná strategie firmy .....	45
4 Analýza klíčových faktorů konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku .....	47
4.1 Metody zpracování diplomové práce .....	47
4.2 Analýza vnějšího prostředí .....	49
4.3 Analýza vnitřního prostředí .....	56
4.4 Klíčové faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti analyzované firmy .....	58
4.5 Balanced Scorecard .....	60
5 Porovnání současné strategie s klíčovými oblastmi konkurenceschopnosti a výkonnosti na základě Balanced Scorecard .....	66
5.1 Doporučení na zlepšení .....	68
ZÁVĚR .....	73
POUŽITÁ LITERATURA .....	74

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti .....	17
Obrázek 2: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA .....	31
Obrázek 3: Základní koncepce Balanced Scorecard .....	41
Obrázek 4: Logo Propagačního podniku Hradec Králové s.r.o. ....	45
Obrázek 5: Organizační struktura Propagačního podniku Hradec Králové s.r.o. ....	57
Tabulka 1: Přehledová tabulka tradičních finančních ukazatelů výkonnosti .....	21
Tabulka 2: Ukazatele zisku .....	22
Tabulka 3: Finanční perspektiva .....	61
Tabulka 4: Zákaznická perspektiva .....	62
Tabulka 5: Perspektiva interních procesů .....	63
Tabulka 6: Perspektiva učení a růstu .....	64

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
EVA	Economic Value Added
KPI	Key Performance Indicators
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OZP	Osoby se zdravotním postižením
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Analysis
PPHK	Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb)

## ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí je schopnost firem udržet si vysokou konkurenceschopnost a efektivně řídit svou výkonnost nezbytným předpokladem pro dosažení dlouhodobého úspěchu. Globalizace, technologický rozvoj, měnící se preference zákazníků a rostoucí konkurence vytvářejí tlak na podniky, aby neustále inovovaly své produkty, optimalizovaly interní procesy a flexibilně reagovaly na proměnlivé podmínky trhu (Fotr a kol., 2020). Firmy, které se těmto výzvám dokáží efektivně přizpůsobit, si nejen udrží svou pozici, ale mohou ji i posílit a rozšířit.

Konkurenceschopnost firmy lze chápat jako její schopnost nabízet zákazníkům hodnotu, která je vyšší než hodnota nabízená konkurencí, a tím si zajistit stabilní postavení na trhu (Suchánek a kol., 2013). Výkonnost pak odráží efektivitu a účinnost vynakládání podnikových zdrojů za účelem dosažení vytyčených cílů, ať už v podobě finančních výsledků, zákaznické spokojenosti, kvality interních procesů či schopnosti inovací (Kislingerová, 2014). Výkonnost a konkurenceschopnost jsou vzájemně propojené oblasti, jejichž společné řízení je klíčem k úspěchu každého podniku.

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy, a to na příkladu společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. Hlavním cílem práce je identifikovat tyto faktory, provést jejich podrobnou analýzu a zhodnocení a následně navrhnout změny a doporučení, která by mohla přispět k dalšímu posílení pozice firmy na trhu a k optimalizaci jejího vnitřního fungování.

V teoretické části práce je nejprve věnována pozornost základním pojmům souvisejícím s konkurenceschopností a výkonností firem. Dále jsou popsány vybrané nástroje a metody, které umožňují hodnocení těchto oblastí, například PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S nebo Balanced Scorecard. Analytická část se pak soustředí na charakteristiku analyzovaného podniku, aplikaci vybraných analytických metod a interpretaci zjištěných výsledků. Na základě analýzy je formulováno několik návrhů na zlepšení, které reflektují současné strategické směřování podniku.

Výsledkem diplomové práce je soubor doporučení, která mohou přispět k dalšímu rozvoji analyzované firmy a k posílení její konkurenceschopnosti a výkonnosti v dlouhodobém horizontu. Přínosem práce je také praktická aplikace teoretických poznatků a metod na konkrétní podnikatelský subjekt, což umožňuje lépe porozumět propojení teorie a praxe v oblasti řízení podniku.

# 1 Definice klíčových pojmů

## 1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost představuje schopnost firmy, regionu nebo jiného subjektu udržet si a posilovat své postavení v rámci trhu či ekonomického prostředí. Klíčovým předpokladem této schopnosti je efektivní využívání dostupných zdrojů, schopnost inovovat a přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám. Významnou roli zde hraje strategické plánování, které umožňuje identifikovat příležitosti i hrozby a přijmout kroky k posílení své pozice (Fotr a kol., 2020; Marinič, 2008; Viturka a kol., 2010).

V podnikatelské sféře je konkurenceschopnost úzce spjata s finanční stabilitou, řízením zdrojů a schopností přinášet inovace. Firmy, které chtějí udržet své místo na trhu, musejí nejen efektivně hospodařit s dostupným kapitálem, ale také investovat do technologického pokroku a vývoje nových produktů či služeb. Finanční zdraví podniku hraje v tomto procesu zásadní roli, protože stabilní firma je schopna čelit tržním výkyvům a realizovat dlouhodobé strategie (Marinič, 2008). Dle Viturky a kolektivu (2010) se kromě ekonomických aspektů zohledňují i sociální a environmentální podmínky, které přispívají k celkové prosperitě a dlouhodobému rozvoji regionu (Viturka a kol., 2010).

Strategické plánování je zásadním prvkem při posilování konkurenceschopnosti, protože pomáhá organizacím i regionům stanovovat dlouhodobé cíle a přijímat opatření k jejich dosažení. Součástí tohoto procesu je analýza silných a slabých stránek, sledování vývoje na trhu a přizpůsobování se novým podmínkám. Jasně definovaná strategie umožňuje efektivně řídit zdroje a minimalizovat rizika spojená s nejistotou podnikatelského prostředí (Fotr a kol., 2020). Přestože existují obecně přijímané faktory konkurenceschopnosti, autoři se v některých ohledech liší ve svých přístupech. Zatímco někteří kladou důraz hlavně na interní řízení, efektivitu a inovace v podnicích, jiní se soustředí na vlivy vnějšího prostředí, jako je legislativa či infrastruktura. Konkurenceschopnost podniku je obvykle spojována s jeho finanční stabilitou a kvalitou rozhodovacích procesů (Marinič, 2008), zatímco regionální konkurenceschopnost více reflektuje makroekonomické a infrastrukturní podmínky (Viturka a kol., 2010).

### 1.1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vzniká na základě hodnoty, kterou výrobce dokáže vytvořit ve svém hodnototvorném řetězci a následně ji využít k dlouhodobému rozvoji svého bohatství.

K dosažení této výhody je klíčové využívání osvědčených světových metod a přístupů v oblasti procesů, organizace, metodologie a lidských zdrojů, přičemž se zaměřuje na marketing, vývoj, výrobu a servis (Mikoláš, 2005). Udržitelnost konkurenční výhody je závislá na neustálém přizpůsobování se změnám vnějšího prostředí, zároveň však na efektivním využívání vlastních schopností, zdrojů a kompetencí. Podle odborníků podniky nemohou spoléhat na statickou výhodu, ale musí se aktivně přizpůsobovat novým trendům, inovovat a měnit své strategie, aby si udržely konkurenceschopnost. V tomto ohledu hraje strategické řízení klíčovou roli, protože pouze dobře promyšlené strategie umožňují firmám nejen přežít, ale také dlouhodobě prosperovat (Sedláčková a Buchta, 2006).

K tomu, aby podnik dosáhl dlouhodobého růstu, je nezbytné efektivně vytvářet hodnotu v rámci hodnototvorného řetězce a aplikovat nejlepší světové praktiky v oblastech jako procesy, organizace, metodologie a lidské zdroje, přičemž důraz je kladen na marketing, vývoj, výrobu a servis (Mikoláš, 2005).

Sedláčková a Buchta také zdůrazňují, že mnohé firmy se zaměřují pouze na krátkodobé výhody, což je může vést k selhání v dlouhodobém horizontu. Opravdový úspěch dosahují firmy, které nejen reagují na změny, ale také aktivně ovlivňují trh a utvářejí budoucí trendy. Konkurenční výhoda tedy nespočívá pouze v přizpůsobování se, ale i v strategickém vedení a neustálém hledání inovativních řešení (Sedláčková a Buchta, 2006).

## **1.2 Výkonnost**

Výkonnost podniku závisí na schopnosti využití konkurenční výhody. V této rychlé době je důležité pohotově reagovat na změny podnikatelského prostředí, sledovat a průběžně vyhodnocovat úroveň výkonnosti a usilovat o její zlepšování, aby si podnik tuto konkurenční výhodu udržel (Pavelková a Knápková, 2012). „V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“ (Wagner, 2009).

Wagnerová charakterizuje výkonnost jako obecnější a dlouhodobější výsledek pracovního výkonu vztaženého k určitém jedinci, která je ovlivněna jak subjektivními, tak objektivními faktory. Subjektivní faktory zahrnují fyzické a psychické schopnosti jednotlivce, jeho kvalifikaci a osobní vlastnosti, jako jsou vůle a motivace k práci. Objektivní faktory zahrnují podmínky práce, dostupné technologie a technické vybavení, organizaci a řízení pracovního

procesu, metody hodnocení a odměňování, vnější pracovní podmínky, sociální prostředí, hygienické a sociální vybavení pracoviště a specifické situace, které mohou ovlivnit výkon (Wagnerová, 2008).

Tyto pohledy se liší v tom, na co se zaměřují a jak přistupují k výkonnosti. I když každý přístup na výkonnost nahlíží z jiného úhlu, všechny se shodují na tom, že výkonnost je klíčovým faktorem pro úspěch a je třeba ji měřit a neustále zlepšovat. Z obecného hlediska lze tedy říct, že výkonnost obsahuje nejrůznější podnikové oblasti a činnosti, které je potřeba dát do souladu tak, aby přinášely výsledky fungujícího a prosperujícího podniku s dlouhodobou perspektivou existence a schopností flexibilně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Je zde také úzká provázanost mezi finančními ukazateli a klíčovými činnostmi podniku v návaznosti na výběru vhodných nástrojů a konceptu řízení výkonnosti, které jsou využitelné nejen v dobách ekonomického prospěchu, ale i v dobách nezdaru (Pavelková a Knápková, 2012). Podmínky, které mohou ovlivňovat výkonnost, lze rozdělit na subjektivní a objektivní. Subjektivní podmínky se zabývají tělesnou a duševní stránkou člověka a jeho odbornou kvalifikací a schopnostmi pro práci. Mezi objektivní předpoklady se řadí zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy (Wagnerová, 2008).

Výkonnost podniku lze obecně rozdělit do dvou základních kategorií: finanční a nefinanční výkonnost. Toto rozdělení umožňuje hodnotit podnik nejen z hlediska jeho finanční situace, ale také s ohledem na jeho dlouhodobou konkurenceschopnost, spokojenost zákazníků, schopnost inovace a další faktory ovlivňující jeho udržitelný rozvoj. Finanční výkonnost se zaměřuje na ukazatele, které kvantifikují hospodářské výsledky podniku v peněžním vyjádření a odrážejí efektivitu využívání dostupných zdrojů. Mezi hlavní ukazatele patří ziskovost, rentabilita, likvidita a zadluženost, které představují tradiční přístup k hodnocení ekonomické výkonnosti firmy (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). Nefinanční výkonnost naopak zahrnuje aspekty, které nelze přímo vyjádřit v peněžních jednotkách, ale významně přispívají k dlouhodobé úspěšnosti podniku. Patří sem například kvalita produktů a služeb, míra spokojenosti zákazníků, schopnost inovací, adaptace na změny trhu či efektivita interních procesů. Tyto faktory hrají klíčovou roli v udržení konkurenceschopnosti a mohou se pozitivně projevit i v budoucích finančních výsledcích podniku. Komplexní přístup k hodnocení výkonnosti firmy umožňuje propojit aktuální finanční stav s potenciálem pro další rozvoj a inovace (Synek a Kislíngerová, 2015).

Předpoklad pro udržení a zlepšování výkonnosti jsou opakovaná měření, která vychází z identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku a implementaci optimálního systému měřitek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich dopad na celkovou výkonnost podniku. A bylo možné dosáhnout stanovených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku, je nezbytné provádět efektivní hodnocení a řízení výkonnosti. Proto je vhodné aplikovat rozmanité možnosti inovativních manažerských přístupů, nástrojů a technik, které mohou zajistit větší podnikovou výkonnost a posilovat konkurenční výhodu (Pavelková a Knápková, 2012).

### **1.2.1 Měření a řízení výkonnosti**

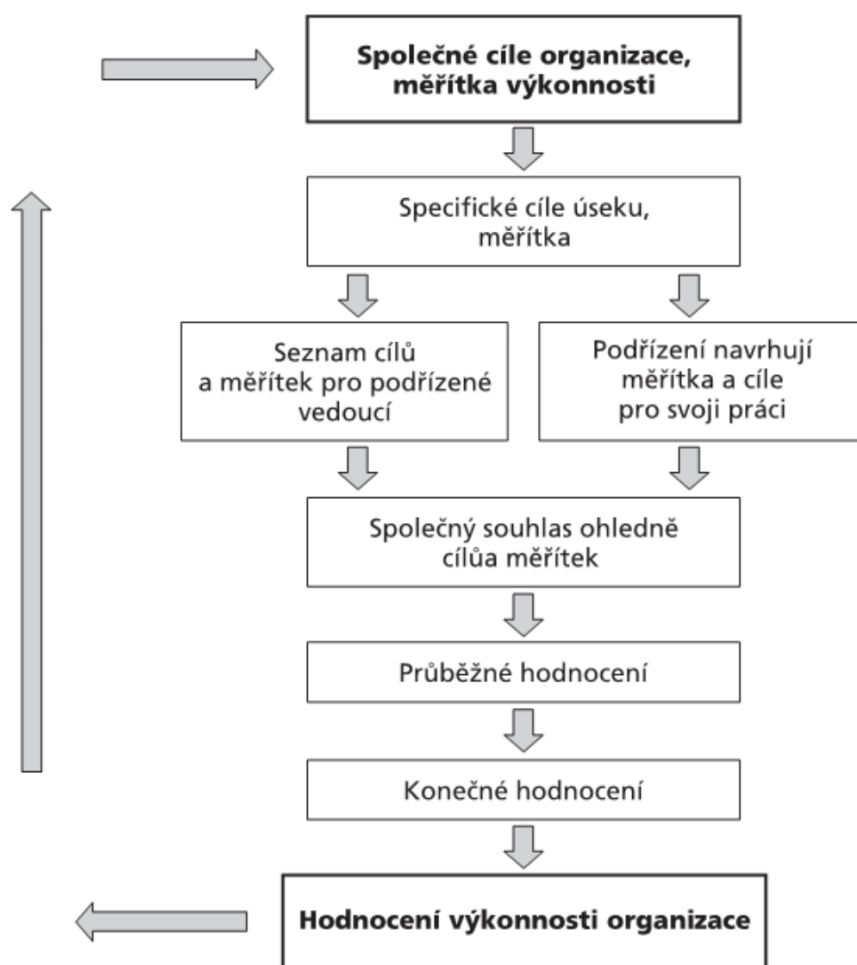
Měření výkonnosti je proces, jehož cílem je identifikovat a monitorovat klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které umožňují posoudit, jak dobře organizace dosahuje stanovených cílů. Tento proces zahrnuje několik zásadních kroků, z nichž prvním je výběr a definování ukazatelů, které musí být měřitelné a přímo napojené na strategické cíle podniku (Synek a Kislíngrová, 2015). Je nezbytné určit vhodný výběr ukazatelů pro udržení strategického směřování podniku a poskytnutí základu pro kvalitní rozhodování. Jaroslav Wagner definuje měření výkonnosti jako proces, při němž je určité charakteristice zkoumaného objektu přiřazena konkrétní hodnota. Výsledkem tohoto procesu je tedy číselné nebo jiné vyjádření dané charakteristiky, které může sloužit k jejímu popisu, pokud je k dispozici klíč k jeho správné interpretaci. V obou případech jde o proces přiřazování hodnoty konkrétní charakteristice, která je následně interpretována za účelem získání užitečných informací. Obě definice také zdůrazňují význam správného výběru ukazatelů a jejich propojení s širším kontextem, aby bylo možné z naměřených hodnot vyvodit smysluplné závěry (Wagner, 2009).

Naopak lze podnikové měření výkonnosti vnímat také jako systematický přístup k hodnocení výkonnosti organizace v dosahování jejích cílů. Zahrnuje metodologii, rámec a specifické ukazatele, které usnadňují formulaci a posuzování strategií, motivace a odměňování pracovníků, a také komunikaci a reportování výsledků vůči zainteresovaným stranám. Důkladně navržený systém pro měření výkonnosti poskytuje základ pro efektivní systém řízení podnikové výkonnosti a může být použit jako manažerský nástroj pro strategické, taktické i operativní řízení podniku. Tento přístup umožňuje organizaci lépe monitorovat svou výkonnost, přizpůsobovat strategie měnícím se podmínkám a optimalizovat procesy, což vede k celkovému zlepšení jejich konkurenceschopnosti a efektivity (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011). Tato definice oproti předchozím přistupuje k tomuto konceptu komplexněji a vnímá jej jako systematický přístup k řízení výkonnosti organizace. Wagner,

Synek a Ksilingerová se soustředí na výběr a definování měřitelných ukazatelů, jež jsou napojeny na strategii podniku a umožňují efektivní rozhodování. Naopak druhý přístup zahrnuje nejen samotné měření, ale také metodologii, rámec a systémy, které podporují formulaci strategií, motivaci zaměstnanců, komunikaci a reportování výsledků. Zatímco první definice zdůrazňuje měření pomocí kvantifikovatelných ukazatelů, druhá chápe měření výkonnosti jako součást širšího manažerského nástroje, který umožňuje organizaci nejen hodnotit výkonnost, ale také přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, optimalizovat procesy a posilovat konkurenceschopnost.

Důležitou fází měření výkonnosti je sběr a analýza dat týkajících se zvolených ukazatelů. Pravidelné monitorování dat umožňuje organizaci lépe pochopit její operace, identifikovat silné a slabé stránky a na jejich základě provádět úpravy ve strategii (Ksilingerová, 2014). Tato analýza je klíčová, protože poskytuje organizaci informace nutné pro rozhodovací procesy a identifikaci oblastí, kde je prostor pro zlepšení (Wagnerová, 2016).

Řízení výkonnosti, které následně znázorňuje obrázek č. 1, se zaměřuje na optimalizaci podnikového výkonu prostřednictvím strategického plánování a následné realizace činností, které vycházejí z výsledků měření výkonnosti. Klíčovým aspektem tohoto procesu je stanovení cílů, které by měly být formulovány metodou SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené). Po nastavení cílů následuje vypracování akčních plánů, které podrobně určují kroky nezbytné pro jejich dosažení (Wagnerová, 2016). Následné aktivity jako monitoring pokroku je zásadní pro řízení výkonnosti, neboť pravidelné hodnocení dosažených výsledků umožňuje organizaci přizpůsobit svou strategii a provést potřebné úpravy. Kromě toho je pro dlouhodobý úspěch nezbytné podporovat kulturu neustálého zlepšování, kde zaměstnanci aktivně přispívají k inovacím a hledání efektivnějších postupů, což pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost a udržitelnost firmy (Synek a Ksilingerová, 2015).



Obrázek 1: Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti (Wagnerová, 2016)

Měření výkonnosti a řízení výkonnosti jsou dva propojené, avšak odlišné koncepty. Měření výkonnosti se primárně zaměřuje na sběr a analýzu dat prostřednictvím klíčových výkonových ukazatelů (KPI) s cílem sledovat dosažení strategických cílů organizace. Tento proces poskytuje organizaci informace o jejím aktuálním stavu, identifikuje silné a slabé stránky a umožňuje objektivní hodnocení efektivity jejích operací (Synek a Kislingerová, 2015). Oproti tomu řízení výkonnosti nejenže zahrnuje samotné měření, ale především navazuje na získaná data a překládá je do konkrétních opatření vedoucích ke zlepšení výkonnosti podniku. Řízení výkonnosti je tedy širším manažerským nástrojem, který kromě identifikace problémů klade důraz na plánování, implementaci nápravných opatření a optimalizaci podnikových procesů (Wagnerová, 2016).

Zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatímco měření poskytuje informace, řízení je procesem, který tyto informace využívá k přijímání rozhodnutí a realizaci strategií zaměřených na dosažení podnikových cílů. Efektivní řízení výkonnosti proto zahrnuje nejen monitoring, ale

i přizpůsobování strategií měnícím se podmínkám a neustálé hledání inovativních řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti organizace (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011). Klíčovým prvkem řízení výkonnosti je také nastavení konkrétních cílů dle metodiky SMART a implementace akčních plánů, které stanovují potřebné kroky k dosažení požadovaných výsledků. Pravidelné hodnocení pokroku a zpětná vazba jsou nezbytné k tomu, aby podnik mohl flexibilně reagovat na změny a efektivně alokovat své zdroje k dlouhodobému růstu a udržení konkurenční výhody (Synek a Kislingerová, 2015).

### 1.3 Klíčové faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti

Klíčové faktory, které ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost podniku, představují důležitý nástroj strategického řízení. Vrcholový management se zaměřuje na celkový růst hodnoty firmy, zatímco nižší úrovně řízení se orientují na konkrétní procesy, které mohou ze své pozice ovlivnit. Pro dosažení zlepšení výkonnosti je nezbytné znát hlavní faktory, které mají na hodnotu firmy dopad, a umět s nimi efektivně pracovat. Jejich správná identifikace a následné řízení přispívá k udržitelnému růstu a celkové stabilitě podniku (Pavelková a Knápková, 2012).

Klíčové faktory konkurenceschopnosti dle Mikoláše lze rozdělit na:

#### a) Interní faktory

Mezi klíčové vnitřní prvky, které mají vliv na schopnost firmy obstát v konkurenčním prostředí, patří především:

- **Organizace výrobních činností** – zahrnuje technologickou úroveň, časové a prostorové uspořádání výroby a metody neustálého zlepšování.
- **Stav výrobních prostředků** – důležitá je technická úroveň zařízení, míra jejich opotřebení, flexibilita a využitelnost, ale i stupeň automatizace.
- **Struktura výrobního programu** – rozhodující je kvalita výrobků, širší nabídky, míra úspor surovin a energie, a technická propracovanost produktů.
- **Styl a podmínky řízení** – významnou roli hraje interní kultura, pracovní klima, motivační systém, styl vedení a vztah podniku k životnímu prostředí.
- **Lidské zdroje** – důraz je kladen na odbornost pracovníků, jejich výkon, motivaci a schopnost spolupráce.

- **Informační technologie** – funkčnost a efektivita informačních systémů, jejich bezpečnost, uživatelská přívětivost a finanční náročnost provozu. (Mikoláš, 2005)

#### b) Externí faktory

Faktory z vnějšího prostředí rovněž hrají zásadní roli při budování konkurenční výhody. Mezi nejvýznamnější patří:

- **Dostupnost a cena zdrojů** – klíčová je dostupnost pracovní síly, surovin, energií i půdy, a jejich cenová úroveň.
- **Tržní prostředí** – uplatnění správně nastaveného marketingového mixu a analýzy tržních příležitostí a hrozeb.
- **Legislativní a institucionální rámec** – sem spadají makroekonomické nástroje státu, procesy globalizace, integrace a regionální politiky (Mikoláš, 2005).

Klíčové faktory výkonnosti, známé jako KPI (Key Performance Indicators),

KPI představují klíčové ukazatele, které organizacím umožňují měřit a hodnotit jejich úspěšnost v dosahování stanovených cílů. Tyto ukazatele se používají v různých oblastech, od podnikání po veřejný sektor, a hrají zásadní roli v řízení výkonnosti. Podle Šebestové a Dvořáka (2019) jsou KPI definovány jako měřitelné hodnoty, které umožňují organizacím identifikovat silné a slabé stránky jejich výkonu, což je nezbytné pro efektivní plánování a rozhodování.

KPI z obecného hlediska rozdělujeme na finanční a nefinanční ukazatele a jejich význam spočívá především ve schopnosti poskytnout jasný obraz o tom, jak organizace plní své strategické cíle. Správně nastavené KPI umožňují managementu sledovat pokrok, identifikovat odchylky od plánovaných cílů a činit rozhodnutí. Ukazatele také slouží jako komunikační nástroj, který spojuje jednotlivé úrovně organizace a zajišťuje, že všichni zaměstnanci pracují směrem k těmto cílům (Pšenčíková, 2020).

Dalším důležitým aspektem KPI je jejich role v procesu zlepšování. Organizace mohou analyzovat ukazatele výkonu, aby identifikovaly oblasti, které vyžadují zlepšení, a tím zvýšily svou efektivitu a konkurenceschopnost. Pravidelné sledování KPI pomáhá organizacím přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu a reagovat na potřeby zákazníků (Pšenčíková, 2020). Finanční a nefinanční ukazatelé jsou tedy nezbytným nástrojem pro

měření, hodnocení a zlepšování výkonnosti organizací. Správně nastavené ukazatele přinášejí cenné informace, které usnadňují rozhodování a podporují dosažení strategických cílů (Šebestová a Dvořák, 2019).

### **1.3.1 Finanční ukazatele výkonnosti**

Hodnocení finanční výkonnosti podniku se opírá o různé ukazatele, které umožňují analyzovat vztahy mezi jednotlivými položkami účetních výkazů, jako je rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty. Tyto metriky pomáhají posoudit celkový finanční stav firmy a její hospodaření z různých úhlů pohledu, což je zásadní pro efektivní řízení i strategické plánování (businessinfo.cz).

Pro zajištění kvalitní finanční analýzy je nutné dodržet určitou metodiku. V první řadě je důležité definovat cíle analýzy a shromáždit nezbytné údaje z účetních dokumentů. Následně se provádí horizontální a vertikální analýza, které umožňují sledovat změny v čase a porozumět struktuře jednotlivých finančních položek. Poté dochází k výpočtu klíčových poměrových ukazatelů, které přinášejí hlubší vhled do hospodaření firmy. Výsledky je pak vhodné porovnat s údaji z konkurenčních společností nebo s průměrnými hodnotami v daném odvětví. Tento přístup umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých firma vyniká, i ty, které vyžadují zlepšení, a navrhnout vhodná opatření ke zvýšení efektivity hospodaření (finanalysis.cz).

Je však nutné mít na paměti, že samotné finanční ukazatele nejsou vždy zcela vypovídající. Mohou být ovlivněny účetními metodami či mimořádnými událostmi, které mohou zkreslit skutečný stav podniku. Proto je vhodné doplnit finanční analýzu i nefinančními faktory, jako je postavení na trhu, úroveň inovací či zákaznická spokojenost. Ukazatele finanční výkonnosti jsou důležité nejen pro finanční analytiku, ale i pro investory, věřitele a manažery, protože poskytují systematický a číselně podložený pohled na stav podniku. Jejich využití pomáhá odhalit oblasti s potenciálem ke zlepšení a přijímat informovaná rozhodnutí vedoucí k dlouhodobému růstu firmy (businessinfo.cz, finanalysis.cz). Při finančním hodnocení se přitom využívají jak tradiční, tak moderní ukazatele, přičemž každá skupina nabízí specifické metody a nástroje k analýze výkonnosti podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

#### **Tradiční finanční ukazatele**

Tabulka č.1 shrnuje běžné finanční ukazatele hodnotící výkonnost podniku na základě účetních dat, mezi které patří zejména ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženost. Tyto tradiční metriky vycházejí primárně z účetních informací a zaměřují se především na

hospodářský výsledek. Nevypovídají však o míře rizika, neberou v potaz vliv inflace ani časovou hodnotu peněz. Zároveň neumožňují porovnat dosažený hospodářský výsledek s takzvanými náklady obětované příležitosti, tedy s potenciálním výnosem z alternativní investice se stejnou úrovní rizika, kterou by mohl vlastník podniku realizovat (businessinfo.cz, Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Tabulka 1: Přehledová tabulka tradičních finančních ukazatelů výkonnosti

KATEGORIE	UKAZATEL	VZOREC
<b>Rentabilita (ziskovost)</b>	ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)	= Čistý zisk / Vlastní kapitál
	ROA (Rentabilita aktiv)	= Čistý zisk / Aktiva
	ROS (Rentabilita tržeb)	= Čistý zisk / Tržby
<b>Likvidita</b>	Běžná likvidita	= Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky
	Rychlá likvidita	= Oběžná aktiva – závazky / Krátkodobé závazky
	Okamžitá likvidita	= Finanční majetek / Krátkodobé závazky
<b>Aktivita (efektivita využití aktiv)</b>	Obrat aktiv	= Tržby / Aktiva
	Obrat zásob	= Náklady na prodané zboží / Zásoby
	Doba inkasa pohledávek	= (Pohledávky / Tržby) × 365
	Doba splatnosti závazků	= (Závazky / Náklady na prodané zboží) × 365
<b>Zadluženost</b>	Celková zadluženost	= Cizí zdroje / Aktiva celkem
	Zadluženost vlastního kapitálu	= Cizí zdroje / Vlastní kapitál
	Úrokové krytí	= EBIT / Nákladové úroky

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné správně interpretovat jednotlivé ukazatele, je nejprve nutné porozumět samotným ukazatelům zisku, které lze vidět v tabulce č. 2. Tyto ukazatele zisku představují základní měřítko výkonnosti podniku a hrají klíčovou roli při hodnocení jeho hospodářského výsledku. Je potřeba vždy pečlivě zvážit podobu používaného zisku pro hodnocení výkonnosti podniku, např. pro srovnání v čase či s jinými podniky. Níže uvedené zisky se od sebe mohou výrazně lišit a mohou tak srovnání výrazně zkreslit (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Tabulka 2: Ukazatele zisku

<b>zkratka</b>	<b>plné znění</b>	<b>český překlad</b>	<b>způsob zjištění</b>
EAT	<i>Earning after Tax</i>	zisk po zdanění (čistý zisk)	výsledek hospodaření za účetní období (dále čistý zisk)
EBT	<i>Earning before Tax</i>	zisk před zdaněním	výsledek hospodaření před zdaněním
EBIT	<i>Earning before Interest and Tax</i>	zisk před úroky a zdaněním	<i>EBT + nákladové úroky</i>
EBITDA	<i>Earning before Interest, Tax, Amortization and Depreciation</i>	zisk před úroky, zdaněním a odpisy	<i>EBIT + odpisy</i>
NOPAT	<i>Net Operation Profit after Tax</i>	provozní zisk po zdanění	<i>nejlepší odhad EBIT × (1 – t), kde t je daňová sazba</i>

Zdroj: Scholleová, 2017

Pro správnou analýzu a interpretaci výkonnosti podniku je nezbytné porozumět významu a charakteristice jednotlivých tradičních finančních ukazatelů.

### **Ukazatelé rentability**

Rentabilita je jedním z hlavních ukazatelů finanční výkonnosti podniku, jelikož vyjadřuje jeho schopnost dosahovat zisku ve vztahu k nákladům, výnosům nebo jiným klíčovým faktorům. Tento ukazatel hraje zásadní roli při posuzování efektivity podnikání a slouží jako podklad pro investiční rozhodování, správné rozdělení zdrojů a dlouhodobé plánování. Podrobná analýza rentability umožňuje firmám lépe řídit své operace a maximalizovat zisk vzhledem k investovaným prostředkům (Růčková, 2021).

Jedním ze způsobů měření rentability je poměr mezi výsledkem hospodaření a tržbami, který se vyjadřuje v procentech. Tento ukazatel umožňuje určit, jakou část tržeb tvoří zisk, a tím poskytuje přehled o ziskové marži podniku. Čím vyšší je dosažená hodnota, tím efektivněji podnik generuje zisk vzhledem ke svým výnosům. Mezi klíčové ukazatele rentability patří různé finanční metriky, které pomáhají určit, jak efektivně podnik využívá své zdroje k tvorbě zisku. Mezi nejčastěji sledované ukazatele patří rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita aktiv. Každý z těchto ukazatelů nabízí jiný pohled na ziskovost podniku a přispívá k lepšímu pochopení jeho finanční situace (financevpraxi.cz, Růčková, 2021).

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – je ukazatel, který poměruje dosažený zisk s objemem vlastních prostředků, jež do firmy vložili její majitelé či akcionáři. Tento ukazatel

je využíván k hodnocení efektivity využití kapitálu a ukazuje, jak dobře firma hospodaří s prostředky svých investorů (Růčková, 2021).

Výpočet tohoto ukazatele spočívá v porovnání dosaženého zisku s objemem vlastního kapitálu a následném vyjádření výsledku v procentech. Tímto způsobem lze zjistit, jakou část vlastního kapitálu představuje vytvořený zisk. Vyšší hodnota tohoto ukazatele značí efektivnější využití vlastních zdrojů a schopnost podniku generovat vyšší výnosy na jednotku kapitálu (financni-analyza.webnode.cz).

Vývoj rentability vlastního kapitálu může být ovlivněn řadou faktorů, jako je ziskovost firmy, změna struktury financování nebo pokles nákladů na cizí kapitál. Sledování tohoto ukazatele pomáhá investorům a analytikům lépe pochopit, jak efektivně podnik spravuje svůj kapitál a zda je schopen dlouhodobě vytvářet hodnotu pro své akcionáře (Růčková, 2021; financni-analyza.webnode.cz).

Investoři obvykle očekávají, že hodnota ROE bude vyšší než úrokové sazby u bezpečných investic, například státem garantovaných dluhopisů. Pokud tomu tak není, hrozí, že podnik přestane být pro investory atraktivní (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017). Firmy lze podle dosažených hodnot ROE rozdělit do několika skupin. Nejlepší pozici mají ty, jejichž rentabilita převyšuje náklady na vlastní kapitál, což znamená, že pro investory vytvářejí přidanou hodnotu. Další skupinu tvoří podniky, které sice tento limit nepřekračují, ale stále dosahují lepších výsledků než běžné bezrizikové investice. Na nižší úrovni jsou společnosti, jejichž ROE je pod úrovní těchto bezpečných aktiv, ale stále kladné. Nejhuře jsou na tom podniky se zápornou hodnotou ROE, což obvykle znamená, že jsou v obtížné finanční situaci nebo se potýkají se ztrátami (Růčková, 2021).

Při výpočtu tohoto ukazatele se v praxi často pracuje s hodnotami z konce účetního období, což však může zkreslovat skutečnou výkonnost podniku. Zisk je totiž generován průběžně a není po celý rok k dispozici v plné výši jako zdroj financování. To může vést k nižšímu vypočtenému ROE, než jaký by odpovídal reálné ziskovosti firmy. Proto je důležité tento ukazatel posuzovat v delším časovém horizontu a přihlížet k výkyvům, například pokud firma investuje do nových technologií nebo expanduje na nové trhy (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Z pohledu vlastníků je ROE klíčovým měřítkem efektivity podnikání, neboť zohledňuje nejen výnosy, ale i veškeré náklady a závazky podniku. K přesnějšímu hodnocení se často

používá výsledek hospodaření po zdanění a odečtení úrokových nákladů, známý jako EAT, který nejlépe vystihuje, jaký skutečný zisk firma generuje pro své majitele (Wagner, 2009).

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)** – vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost a produkční sílu. Tento ukazatel ukazuje, jak efektivně podnik využívá svůj kapitál k tvorbě zisku, přičemž bere v úvahu veškerá aktiva bez ohledu na způsob jejich financování. ROA se často používá k vyhodnocení úspěšnosti vedení podniku a umožňuje srovnání firem s různou kapitálovou strukturou a daňovým prostředím (Růčková, 2021).

Výpočet tohoto ukazatele spočívá ve srovnání dosaženého zisku s celkovou hodnotou aktiv podniku, přičemž výsledná hodnota se vyjadřuje v procentech. Tímto způsobem lze zjistit, jak velký zisk firma generuje na jednotku svých aktiv. Vyšší hodnota rentability celkových aktiv značí efektivnější využití majetku a lepší hospodaření podniku (financi-analyza.webnode.cz).

Vzhledem k tomu, že tento ukazatel nezohledňuje zdroje financování, poskytuje objektivní pohled na výkonnost společnosti bez ohledu na to, zda je podnik financován z vlastních nebo cizích zdrojů. Analýza rentability aktiv umožňuje nejen posoudit efektivitu běžné podnikatelské činnosti, ale také vyhodnotit úspěšnost investičních a finančních strategií firmy (Růčková, 2021; financi-analyza.webnode.cz).

Pro výpočet ROA se často využívá zisk před úhradou úroků a daní (EBIT), protože tento přístup odstraňuje vliv rozdílných úvěrových podmínek a daňových sazeb, což umožňuje spravedlivější porovnání mezi firmami (Wagner Jaroslav, 2009). Hlavním cílem ROA je poměřit celkové aktivní prostředky firmy s jejím dosaženým hospodářským výsledkem. Tento ukazatel poskytuje ucelený pohled na efektivnost podnikového kapitálu a jeho schopnost generovat výnosy bez ohledu na to, zda pochází z vlastních či cizích zdrojů. Pro interpretaci lze použít buď čistý zisk před vyplacením dividend tedy EAT nebo EBIT, což umožňuje přesnější sektorová srovnání (Scholleová, 2017).

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – je ukazatel, který vyjadřuje, jak efektivně podnik generuje zisk z dosažených tržeb. Udává, kolik korun zisku firma vytvoří z každé koruny svých příjmů. Tento ukazatel je klíčový pro posouzení finančního zdraví podniku, pokud vykazuje nepříznivý vývoj, je pravděpodobné, že i další ekonomické parametry nebudou uspokojivé. ROS lze stanovit na základě různých úrovní zisku, přičemž nejčastěji se vychází buď ze

zisku před úroky a zdaněním (EBIT), nebo z čistého zisku po zdanění (EAT) (Scholleová, 2017, Růčková, 2021).

Výpočet tohoto ukazatele spočívá ve srovnání dosaženého zisku s objemem tržeb, přičemž výsledná hodnota se vyjadřuje v procentech. Standardně se do tržeb započítávají provozní příjmy, avšak v závislosti na účelu analýzy lze pracovat i s celkovými tržbami. Tento ukazatel se někdy označuje jako zisková marže a slouží k porovnání podniků v rámci stejného odvětví. Pokud podnik dosahuje nižších hodnot ROS než oborový průměr, může to naznačovat nevýhodné cenové nastavení produktů nebo příliš vysoké náklady. Firmy se proto často zaměřují na optimalizaci výrobních procesů, snížení nákladů nebo úpravu cenové politiky, aby tento ukazatel zlepšily (Růčková, 2021, financni-analyza.webnode.cz).

Při výpočtu ROS lze zisk definovat různými způsoby, například jako čistý zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo EBIT. Při porovnávání podniků je výhodné používat EBIT, protože eliminuje vliv různých forem kapitálové struktury a daňového zatížení. Alternativně lze místo tržeb použít celkové výnosy, což umožní zjistit, kolik čistého zisku nebo EBIT připadá na každou korunu celkových výnosů podniku (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, Pavelková a Knápková, 2012).

V ideálním případě by měl ukazatel ROS vykazovat růstovou tendenci, což naznačuje zlepšující se efektivitu podniku. Při srovnání podniků mezi sebou je nejvhodnější vycházet z EBIT, protože tato hodnota není ovlivněna rozdíly v kapitálové struktuře ani rozdílnou daňovou politikou jednotlivých zemí (Pavelková a Knápková, 2012).

### **Ukazatelé likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost organizace přeměnit své prostředky na hotovost a včas splnit své závazky. Správné řízení likvidity je nezbytné pro dlouhodobou stabilitu podnikání. Pokud je likvidita příliš vysoká, může dojít k neefektivnímu vázání kapitálu, zatímco její nízká úroveň může znamenat riziko finanční tísně. Cílem podniku je nalezení optimální rovnováhy mezi těmito dvěma extrémami (Scholleová, 2017, Růčková, 2021). Hodnocení likvidity se provádí prostřednictvím poměrových ukazatelů, které analyzují vztah mezi krátkodobými závazky a jednotlivými složkami aktiv.

- **Běžná likvidita (L1)** – je ukazatel, který měří, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel poskytuje informaci o schopnosti firmy pokrýt své

krátkodobé závazky pomocí svých oběžných aktiv. Vypočítá se tak, že se porovná objem oběžných aktiv s výší krátkodobých závazků.

Výsledek ukazatele naznačuje, jak dobře je podnik připraven splácet své závazky v krátkodobém horizontu. Hodnoty v rozmezí 1,8–2,5 signalizují vyváženou likviditu, což znamená, že firma má dostatek prostředků na pokrytí svých krátkodobých závazků. Vyšší hodnoty mohou naznačovat neefektivní využívání prostředků, kdy podnik drží nadbytečnou likviditu, zatímco nižší hodnoty mohou znamenat potíže s plněním závazků a riziko finančních problémů (Scholleová, 2017, Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

- **Pohotová likvidita (L2)** – je ukazatel, který je zpřísněním běžné likvidity, protože vylučuje méně likvidní složky, jako jsou zásoby. Tento ukazatel se vypočítává tak, že se od oběžných aktiv odečtou zásoby a tento rozdíl se následně porovná s výší krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita poskytuje přesnější pohled na schopnost podniku uhradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob, což může být důležité, pokud jsou zásoby pro podnik méně likvidní. Optimální hodnoty pohotové likvidity se pohybují mezi 1 a 1,5. Tento ukazatel tak umožňuje posoudit, zda podnik disponuje dostatečnými likvidními prostředky k plnění svých krátkodobých závazků bez závislosti na prodeji méně likvidních položek (Scholleová, 2017, Kiseľáková, Šoltés, 2018).

- **Okamžitá likvidita (L3)** - je nejpřísnějším ukazatelem likvidity, který vyjadřuje schopnost společnosti pokrýt své krátkodobé závazky pouze finančními prostředky, tedy bez ohledu na méně likvidní položky, jako jsou zásoby nebo pohledávky. Tento ukazatel se vypočítává porovnáním objemu finančního majetku s výší krátkodobých závazků.

Hodnoty okamžité likvidity mezi 0,2 a 0,5 ukazují, že firma má dostatečnou hotovostní rezervu pro pokrytí neočekávaných výdajů, aniž by musela využít jiné, méně likvidní prostředky. Tento ukazatel je užitečný pro hodnocení schopnosti podniku rychle reagovat na neplánované finanční potřeby a pro posouzení jeho finanční stability (Scholleová, 2017, Pavelková, Knápková, 2012).

Správné řízení likvidity je klíčovým faktorem pro finanční zdraví organizace. Nedostatek likvidity může vést k potížím s financováním provozních aktivit, zatímco její přebytek může znamenat nevyužitý potenciál kapitálu. Dlouhodobé sledování ukazatelů likvidity umožňuje efektivnější finanční řízení a minimalizaci rizik (Růčková, 2021, Knápková a kol., 2017).

V moderním podnikatelském prostředí jsou běžně využívány nástroje, jako je kontokorentní financování, který může ovlivnit interpretaci ukazatelů likvidity. Proto je důležité analyzovat finanční situaci podniku v širším kontextu (Kiseľáková a Šoltés, 2018, Pavelková a Knápková, 2012).

Závěrem lze říci, že ukazatele likvidity jsou nezbytným nástrojem pro hodnocení finanční stability podniku. Jejich využití vyžaduje pečlivou interpretaci v závislosti na konkrétním podnikatelském prostředí a strategii společnosti (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, Pavelková a Knápková, 2012).

### **Ukazatelé aktivity**

Efektivní využívání aktiv představuje klíčovou složku úspěšného řízení podniku, jelikož poskytuje cenné informace o tom, jak podnik využívá svůj majetek pro generování tržeb a jak dobře spravuje své prostředky. Sledování ukazatelů, jako jsou obrat aktiv, obrat zásob, doba inkasa pohledávek a doba splatnosti závazků, pomáhá podnikům odhalit silné a slabé stránky jejich finančního řízení. Díky těmto ukazatelům mohou manažeři i investoři přijímat informovaná rozhodnutí o směřování podniku (Sedláček, 2011, Synek a kol., 2011).

- **Obrat aktiv** – Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát za určité období podnik přemění svá aktiva na tržby. Tento ukazatel se počítá jako poměr mezi tržbami a celkovými aktivy podniku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele signalizuje efektivní využívání majetku, zatímco nižší hodnota může znamenat nevyužitý potenciál aktiv nebo neoptimální investice do majetku s nízkou výnosností. Pro správné hodnocení tohoto ukazatele je nutné porovnávat jej s průměrem v daném odvětví, protože efektivita využívání aktiv se může mezi jednotlivými sektory podstatně lišit (Jindřichovská, 2013).
- **Obrat zásob** – Obrat zásob ukazuje, jak rychle podnik prodává a doplňuje své zásoby. Tento ukazatel se vypočítává jako poměr mezi náklady na prodané zboží a průměrným stavem zásob. Vysoký obrat znamená efektivní řízení zásob a rychlé otočení produktů, což je pro podnik výhodné. Naopak nižší obrat může ukazovat na problémy s prodejem nebo nadměrným skladováním. Úspěšné řízení zásob je klíčové pro minimalizaci nákladů na skladování a zajištění plynulého provozu podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).
- **Doba inkasa pohledávek** – Doba inkasa pohledávek udává průměrný čas, který podnik potřebuje k tomu, aby obdržel platbu od svých zákazníků. Tento ukazatel se počítá jako podíl pohledávek a tržeb, vynásobený počtem dnů v roce. Kratší doba inkasa je výhodná,

protože podnik dostává finanční prostředky rychleji, což zlepšuje jeho likviditu. Naopak dlouhá doba inkasa pohledávek může způsobit problémy s cash flow, pokud podnik nemá dostatečné finanční rezervy. Efektivní nastavení platebních podmínek a vymáhání pohledávek jsou nezbytné pro udržení stabilní finanční pozice firmy (Dluhošová, 2010).

- **Doba splatnosti závazků** – Doba splatnosti závazků vyjadřuje průměrný čas, za který podnik splácí své závazky vůči dodavatelům. Tento ukazatel se vypočítává jako poměr mezi závazky a náklady na prodané zboží, vynásobený 365 dny. Delší doba splatnosti umožňuje podniku lépe hospodařit s finančními prostředky, což zlepšuje jeho likviditu. Na druhé straně příliš dlouhá splatnost může poškodit vztahy s dodavateli nebo zhoršit vyjednávací podmínky. Optimální doba splatnosti by měla být nastavena tak, aby podnik efektivně využíval své prostředky a udržoval dobré obchodní vztahy (Pavelková a Knápková, 2005).

### **Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti se zaměřují na to, jak podnik využívá cizí kapitál k financování svých aktiv. Optimální poměr mezi cizím a vlastním kapitálem může podnikům přinést levnější financování, ale je nutné, aby firma byla schopna plnit své závazky. Vyšší podíl cizího kapitálu zvyšuje riziko pro podnik, ale zároveň může být výhodný díky daňovým úsporám, které tento kapitál může přinést (Knápková a kol., 2017).

- **Celková zadluženost** – Celková zadluženost je ukazatel, který ukazuje, jak velkou část aktiv podniku tvoří cizí zdroje. Tato hodnota je klíčová pro posouzení finanční stability a rizika pro věřitele. Doporučený rozsah celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 % a 60 %, ale konkrétní hodnota závisí na odvětví, ve kterém podnik působí (Knápková a kol., 2017, Vochozka, 2020). Tento ukazatel je užitečný pro zhodnocení toho, jak je podnik finančně zajištěn vůči vnějšímu kapitálu.
- **Zadluženost vlastního kapitálu** – Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji podniku. Ideální poměr je 1:1, ale pro větší finanční bezpečnost se doporučuje, aby podíl cizího kapitálu nepřesáhl 40 %. Tento ukazatel je zásadní pro posouzení schopnosti podniku dostát svým závazkům za pomoci vlastního kapitálu (Vochozka, 2020).

**Úrokové krytí** – Úrokové krytí ukazuje, jak dobře je podnik schopen splácet úroky ze svého zisku před zdaněním. Pokud je hodnota úrokového krytí na úrovni 1, znamená to, že celý zisk podniku je určen na úhradu úroků. Pro podniky s lepší finanční stabilitou se doporučuje úrokové krytí alespoň 5 (Knápková a kol., 2017).

## **Moderní finanční ukazatele**

Moderní ukazatele výkonnosti podniku představují odpověď na omezení tradičních metod hodnocení, které jsou založené především na účetních datech. Tyto konvenční přístupy často nereflktují tržní ocenění ani dlouhodobé ekonomické faktory, což může vést k rozdílům mezi skutečnou hodnotou podniku a jeho účetní výkonností (Pavelková a Knápková, 2012). Moderní ukazatele se snaží tento nedostatek eliminovat tím, že zahrnují nejen finanční výsledky, ale i další klíčové aspekty podnikání, jako jsou rizika, náklady kapitálu a tvorba hodnoty v dlouhodobém horizontu (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Hlavní charakteristikou moderních ukazatelů je jejich schopnost propojit finanční výkonnost podniku s jeho strategickými cíli. Tyto ukazatele by měly vykazovat silnou vazbu na hodnotu podniku, efektivně využívat dostupné účetní informace a zároveň překonávat omezení tradičních finančních ukazatelů. Důležitým aspektem je také zahrnutí kalkulace rizika, což umožňuje objektivnější hodnocení výkonnosti firmy (Pavelková a Knápková, 2012). Další významnou vlastností moderních ukazatelů je jejich široká aplikovatelnost na různé úrovně řízení, což napomáhá efektivnějšímu rozhodování a řízení hodnoty podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Zavedení moderních ukazatelů výkonnosti pomáhá podnikům lépe sledovat a vyhodnocovat jejich dlouhodobou úspěšnost. Měřítko vycházející z ekonomických principů poskytuje komplexnější obraz o skutečné hodnotě podniku a zároveň podporují efektivnější řízení a plánování budoucího rozvoje (Pavelková a Knápková, 2012).

Mezi nejznámější moderní ukazatele výkonnosti patří ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA) a metoda diskontovaných peněžních toků (DCF). Tyto ukazatele pomáhají podnikům lépe porozumět jejich výkonnosti a efektivitě využívání kapitálu (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

### **Ekonomicky přidaná hodnota (EVA)**

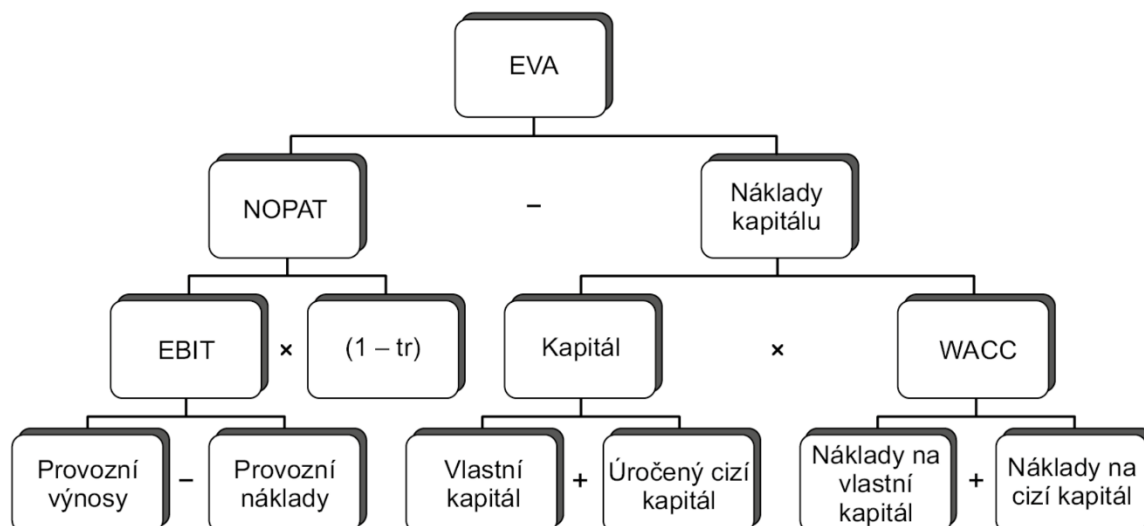
EVA (Economic Value Added), je finanční ukazatel, který hodnotí, jak efektivně firma generuje hodnotu pro své akcionáře. Měří se tím, zda firma vytváří dostatečný zisk, který pokrývá náklady na kapitál. Pokud je hodnota EVA pozitivní, znamená to, že firma uspěla v generování přidané hodnoty, zatímco negativní hodnota naznačuje, že podnik neplní tento cíl.

Tento ukazatel je často považován za lepší alternativu k tradičním ukazatelům ziskovosti, jako je čistý zisk nebo návratnost investovaného kapitálu (Knápková Adriana a kolektiv, 2017).

Ekonomicky přidaná hodnota hraje zásadní roli nejen při hodnocení finanční výkonnosti, ale také při motivaci managementu. Tento ukazatel ukazuje, zda manažerská rozhodnutí vedou k přidané hodnotě pro akcionáře. Na rozdíl od běžných ziskových ukazatelů, které nezohledňují náklady na kapitál, EVA poskytuje lepší přehled o dlouhodobé udržitelnosti a výkonnosti podniku. Tímto způsobem je užitečný nejen pro analýzu minulých výsledků, ale i pro strategické plánování a predikci budoucího rozvoje firmy. (Kiselačková a Šoltés, 2018, Scholleová, 2017)

Při výpočtu EVA se klade důraz na několik klíčových složek. Pro výpočet tohoto ukazatele je zásadní NOPAT (Net Operating Profit After Taxes), což je čistý provozní zisk po zdanění. Tento ukazatel odráží zisk firmy, který zůstane po zaplacení daní, ale bez započítání finančních nákladů a výnosů. Dále se započítávají náklady na kapitál, což je vážený průměr nákladů na vlastní kapitál a cizí kapitál (WACC – Weighted Average Cost of Capital). To jsou náklady, které firma vynakládá na financování svých aktivit. Aby bylo možné vypočítat EVA, od NOPAT se odečte částka odpovídající nákladům na investovaný kapitál, což zahrnuje všechny prostředky, které firma použila pro financování svého majetku. Tato částka se počítá v poměru k celkovému kapitálu, což zahrnuje, jak vlastní, tak cizí zdroje financování. Tento rozklad nákladů a výnosů do jednotlivých složek je klíčový pro správné hodnocení a interpretaci výkonnosti firmy (Knápková Adriana a kolektiv, 2017, Scholleová, 2017).

Pokud bychom tuto strukturu přehledně rozdělili pomocí pyramidového rozkladu, který lze vidět na obrázku č.2, získáme hierarchii, která se skládá z několika úrovní. Na vrcholu pyramidy je samotná hodnota EVA, která je výsledkem všech předchozích kroků. Pod ní se nachází NOPAT, což představuje čistý provozní zisk po zdanění. Tato složka vychází z provozních výnosů, po odečtení provozních nákladů. Následuje vrstva nákladů na kapitál, což zahrnuje WACC, a pod ní se nachází samotný investovaný kapitál, který reflektuje prostředky vložené do podniku jak vlastními, tak externími zdroji. Tento pyramidový rozklad poskytuje jasný přehled o tom, jak jednotlivé složky ovlivňují konečný výsledek a pomáhá pochopit, které oblasti je třeba zlepšit pro zvýšení hodnoty pro akcionáře (Kiselačková a Šoltés, 2018, Scholleová, 2017).



Obrázek 2: Dekompozice vrcholového ukazatele EVA (Kiseláková a Šoltés, 2018)

EVA má v praxi široké uplatnění, zejména při rozhodování o firemní strategii. Používá se jako nástroj pro řízení výkonnosti a jako základ pro odměňování manažerů, což je důležité pro motivaci k maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Tento ukazatel je také cenným nástrojem při hodnocení investic, fúzí a akvizic, protože klade důraz na dlouhodobý růst a finanční stabilitu firmy (Knápková a kolektiv, 2017, Růčková, 2021).

Přestože EVA představuje silný nástroj pro analýzu výkonnosti, není bez svých nedostatků. Jeho výpočet závisí na účetních metodách a odhadech, což může způsobit rozdíly v interpretaci výsledků. Tyto rozdíly mohou být zvláště patrné při mezinárodním porovnání firem. Navzdory těmto výzvám je však EVA stále považován za jeden z nejvýznamnějších ukazatelů pro analytiky i investory (Kiseláková Dana, Šoltés Miroslava, 2018, Čížinská Romana, 2018).

### Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota (MVA) je ukazatel, který porovnává tržní hodnotu podniku s výší kapitálu, který byl do podniku vložen. Tento ukazatel poskytuje informace o tom, zda podnik zhodnotil prostředky investované akcionáři. Pokud tržní hodnota převyšuje vložený kapitál, znamená to, že podnik pro své akcionáře vytvořil hodnotu. Naopak, pokud tržní hodnota podniku nedosahuje výše investovaného kapitálu, podnik tuto hodnotu pro akcionáře nezvýšil (Knápková a kolektiv, 2017, Kiseláková a Šoltés, 2018). MVA je důležitým měřítkem pro hodnocení efektivity využívání kapitálu a pro posuzování, zda podnik splňuje očekávání investorů. Je však třeba vzít v úvahu, že tento ukazatel je velmi citlivý na výkyvy akciového

trhu, což může být způsobeno vnějšími faktory, které nemohou manažeři podniku ovlivnit (Pavelková a Knápková, 2012).

Jedním z klíčových prvků MVA je, že vyšší hodnota tohoto ukazatele nevyplývá pouze z navyšování kapitálu, i když to může vést k růstu tržní hodnoty. Aby MVA rostl, musí investovaný kapitál generovat výnosy, které jsou vyšší než náklady na kapitál. To znamená, že podnik musí dosahovat zisků, které převyšují náklady na kapitál a poskytují akcionářům přidanou hodnotu (Knápková a kolektiv, 2017). K dosažení vyššího MVA může docházet i bez dalších investic, pokud podnik efektivněji využije svůj stávající kapitál. Například pokud podnik prodá nepotřebná aktiva nebo zoptimalizuje své prostředky, může to zvýšit jeho tržní hodnotu, aniž by bylo nutné investovat více peněz (Kiselačková a Šoltés, 2018). Tento přístup může být velmi užitečný pro společnosti, které mají nevyužitý majetek nebo aktiva, která nenesou dostatečné výnosy.

Jedním z nedostatků ukazatele MVA je, že není vždy jasné, co je výsledkem činnosti manažerů a co jsou vnější faktory, které nemohou ovlivnit. Tržní hodnota, která je základem pro výpočet MVA, může být ovlivněna mnoha faktory, jako jsou ekonomické změny, politická nestabilita nebo výkyvy na akciovém trhu. To znamená, že MVA nemusí vždy odrážet skutečnou vnitřní výkonnost podniku (Pavelková a Knápková, 2012). Další nevýhodou je, že MVA nezohledňuje všechny způsoby, jakými mohou být akcionáři odměněni. Například vyplacené dividendy nebo zpětný odkup akcií nejsou do tohoto ukazatele zahrnuty, což může zkreslit celkový obraz o přidané hodnotě pro akcionáře (Kiselačková a Šoltés, 2018).

Na druhou stranu MVA zohledňuje tržní očekávání ohledně budoucího vývoje podniku. Tržní hodnota podniku často odráží prognózy a očekávání o jeho budoucnosti, což je pro investory velmi důležité. Očekávání týkající se technologických změn, inovací nebo regulace mohou významně ovlivnit hodnotu podniku a tím i MVA. Tento aspekt ukazatele poskytuje manažerům cennou zpětnou vazbu, kterou mohou využít při rozhodování o dlouhodobé strategii podniku (Kiselačková a Šoltés, 2018, Pavelková a Knápková, 2012).

MVA je ukazatel, který je efektivní především pro hodnocení výkonnosti podniku na úrovni celé firmy a je vhodný pro podniky, které jsou veřejně obchodovatelné, protože jejich tržní hodnotu lze snadno zjistit. Tento ukazatel není ideální pro vnitropodnikové řízení, protože neposkytuje informace o tom, jak konkrétní činnosti nebo rozhodnutí ovlivňují celkovou hodnotu podniku. Pro komplexní řízení výkonnosti je tedy vhodné propojit MVA s dalšími

ukazateli, jako je například ekonomická přidaná hodnota (EVA), která se zaměřuje na hodnotu vytvořenou podnikem prostřednictvím efektivního využívání kapitálu (Knápková a kolektiv, 2017, Pavelková a Knápková, 2012). Kombinace MVA a EVA poskytuje manažerům lepší nástroje pro sledování výkonnosti podniku a rozhodování o jeho dlouhodobé strategii (Kiselačková a Šoltés Miroslava, 2018).

### **Diskontované cash flow (DCF)**

Diskontované cash flow (DCF) je nástroj pro hodnocení výkonnosti podniků a investičních projektů, který zohledňuje časovou hodnotu peněz a riziko spojené s generováním peněžních toků. Na rozdíl od běžného cash flow, DCF upravuje peněžní toky na jejich současnou hodnotu, což je klíčové pro hodnocení dlouhodobých investičních příležitostí (Knápková a kolektiv, 2017). Výpočet DCF je založen na odhadu budoucích peněžních toků, které se diskontují na současnou hodnotu pomocí diskontní sazby, jež odráží požadovanou výnosnost a riziko investice (Čižinská, 2018). Tento přístup dává investorům přesnější představu o skutečné hodnotě investice a jejích očekávaných výnosech. Čistá současná hodnota (NPV) je klíčovým ukazatelem pro rozhodování o přijímání investičních projektů. Kladná hodnota NPV naznačuje, že investice přinese pozitivní finanční přínos, zatímco záporná hodnota NPV signalizuje ztrátu (Knápková, 2017).

Metoda diskontovaného volného cash flow (FCF) se zaměřuje na výpočet peněžních prostředků, které mohou být distribuovány mezi akcionáře a věřitele po zaplacení potřebných investic do stálých aktiv a pracovního kapitálu (Čižinská, 2018). Při hodnocení investičního projektu je nutné také zohlednit alternativní náklady kapitálu a rizika spojená s investicí. Diskontování peněžních toků zohledňuje i riziko a nejistotu, což je klíčové pro dlouhodobé projekty (Růčková, 2021). DCF poskytuje realistické hodnocení investičních příležitostí, ale je citlivé na kvalitu odhadů o budoucí výkonnosti podniku. Pokud jsou odhady nepřesné, může to vést k chybnému hodnocení investice (Pavelková a Knápková, 2012). Kromě hodnocení jednotlivých investic se DCF používá také pro ocenění podniků na základě očekávaných budoucích peněžních toků, což je užitečné při rozhodování o dlouhodobých investicích (Čižinská, 2018, Růčková, 2021).

### **1.3.2 Nefinanční ukazatelé výkonnosti**

Hodnocení výkonnosti firem se již dlouho nesoustředí pouze na finanční aspekty. Jak uvádějí Drucker (1954), Goold a Quinn (1990) nebo Johnson a Kaplan (1987), panuje shoda v tom, že

k objektivnímu posouzení výkonnosti je třeba kombinovat různé typy měřítek. Nefinanční ukazatele hrají klíčovou roli při hodnocení celkové výkonnosti podniku, jeho schopnosti konkurovat na trhu a udržet si dlouhodobou prosperitu (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).

Zařazení nefinančních ukazatelů do systému měření výkonnosti přináší řadu výhod, zejména proto, že tyto ukazatele mohou fungovat jako indikátory budoucího finančního úspěchu. Zatímco finanční ukazatele odrážejí minulý výkon firmy, nefinanční faktory poskytují vhled do potenciálních trendů a rizik, která mohou ovlivnit budoucí stabilitu podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011). Pro komplexnější přístup k měření výkonnosti by proto měly být sledovány i faktory jako kvalita produktů a služeb, úroveň motivace zaměstnanců či zákaznická loajalita, přestože tyto faktory nejsou vždy přímo měřitelné v účetnictví (Knápková a kolektiv, 2017).

Integrace nefinančních měřítek do podnikového řízení umožňuje lépe identifikovat slabá místa a optimalizovat strategická rozhodnutí. Vzhledem k neustálým změnám v podnikatelském prostředí a rostoucí konkurenci se takový přístup stává stále důležitějším pro dosažení dlouhodobé stability a růstu firem (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, Knápková a kolektiv, 2017).

Nefinanční ukazatele lze rozdělit do několika kategorií. Pro komplexní uchopení bude především důležité charakterizovat soubor nefinančních ukazatelů, se kterými pracuje nástroje Balanced Scorecard (BSC), který bude charakterizován v následující kapitole. Pro pochopení, co si pod nefinančními ukazateli představit, tak Knápková, Pavelková a Chodúr ve své knize rozdělili nefinanční ukazatele do pěti skupin, a to na zákaznickou perspektivu, procesní perspektiva, perspektiva růstu a učení se, inovační perspektiva a zaměstnanecká perspektiva. Kdy například vysoká míra spokojenosti zákazníků může signalizovat stabilní růst firmy, zatímco inovativní přístup k produktům a hladké fungování interních procesů a kvalifikovaná pracovní síla jsou nezbytnými podmínkami pro dosažení dlouhodobě udržitelného růstu. Pro úspěšné vyhodnocení výkonnosti podniku, by sledování nefinančních ukazatelů mělo být vždy propojeno s finančním hodnocením, protože oba přístupy se vzájemně doplňují a poskytují tak komplexnější výstup o výkonnosti firmy (Knápková a kolektiv, 2017, Neves a kolektiv, 2010).

Při práci s těmito všemi zmíněnými faktory je důležité zajistit jejich soulad se zvolenou strategií, přihlížet k aktuálním podmínkám trhu a dodržovat stanovenou míru ochoty firmy

podstupovat riziko. Zároveň je nutné sledovat tyto faktory ve stejném časovém rámci jako ostatní metriky, aby bylo možné jejich vliv objektivně posoudit (Fotr a kolektiv, 2020).

Konkurenceschopnost a výkonnost vychází z efektivního řízení a vzájemného propojení těchto faktorů, což umožňuje firmám, regionům nebo státům dosáhnout a dlouhodobě udržovat své konkurenční výhody na trhu. Tyto faktory se navzájem podporují a přispívají k růstu a stabilitě v proměnlivém ekonomickém prostředí (Fotr a kol., 2020, Marinič, 2008, Viturka a kol., 2010).

## **2 Metody využitelné pro analýzu konkurenceschopnosti a výkonnosti**

### **2.1 PESTLE**

PESTLE analýza je nástroj pro analýzu vnějších faktorů, které ovlivňují strategické rozhodování organizací. Tento nástroj se skládá z několika klíčových oblastí, jejichž počáteční písmena tvoří zkratku PESTLE – politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory. Tato analýza je známá i pod zkrácenými názvy PEST, STEP nebo SLEPTE a slouží k identifikaci různých vlivů, které mohou ovlivnit úspěch či neúspěch firemních strategií (Fotr Jiří a kol., 2020).

Politické a právní faktory vytvářejí rámec pro podnikání a mají přímý vliv na podnikové činnosti. Mezi tyto faktory patří politická stabilita, politika vlády, legislativní změny, ale také politická rozhodnutí a regulace, které se týkají podnikání, ochrany životního prostředí nebo mezinárodních obchodních dohod. Transparentnost a aplikace právních předpisů, jak na národní, tak na globální úrovni, jsou klíčové pro to, aby podniky mohly správně plánovat a reagovat na změny (Jakubíková Dagmar, 2013, Fotr Jiří a kol., 2020).

Ekonomické faktory zahrnují makroekonomické ukazatele, jako jsou vývoj hrubého domácího produktu (HDP), inflace, úrokové sazby a měnové kurzy. Tyto faktory mají zásadní vliv na nákupní sílu spotřebitelů, spotřební zvyklosti a ekonomické prostředí, ve kterém firma působí. Kromě toho je důležité sledovat vládní politiky, jako jsou daňové změny nebo pobídky pro investory, které mohou vytvářet nové příležitosti, nebo naopak představovat rizika pro podnikání (Jakubíková Dagmar, 2013, Fotr Jiří a kol., 2020).

Sociokulturní faktory se zaměřují na demografické změny, hodnoty a životní styl společnosti, které ovlivňují chování spotřebitelů. Tyto faktory zahrnují nejen změny v populační struktuře, jako je věková skladba a migrace, ale také kulturní zvyklosti, vzdělanostní úroveň a sociální mobilitu. V současnosti se změnami ve společnosti, jako je posun ve spotřebitelském chování mladých generací, mění i požadavky na produkty a služby, což má přímý vliv na marketingové a podnikové strategie (Jakubíková Dagmar, 2013).

Technologické faktory se zaměřují na vývoj v oblasti technologií, který může mít zásadní vliv na konkurenční schopnost organizací. Sledují se inovace, výzkum a vývoj, vládní i soukromé investice do technologií a rychlost morálního zastarávání technologií. Moderní technologie,

jako je digitalizace nebo robotizace, mohou změnit výrobní procesy a způsoby komunikace, což ovlivňuje efektivitu a konkurenceschopnost firem (Fotr Jiří a kol., 2020, Jakubíková Dagmar, 2013).

Ekologické faktory se zaměřují na environmentální aspekty, které ovlivňují podnikatelské prostředí. Zahrnují ochranu přírody, obnovitelné zdroje energie, ekologické normy a regulace. Firmy, které se přizpůsobí ekologickým trendům a závazkům, mohou nejen zlepšit svou veřejnou image, ale také dosáhnout lepší konkurenceschopnosti, protože stále více spotřebitelů i partnerů preferuje ekologicky odpovědné podniky (Fotr Jiří a kol., 2020, Jakubíková Dagmar, 2013).

Analýza makroprostředí v rámci PESTLE je důležitým nástrojem pro strategické rozhodování, neboť umožňuje organizacím identifikovat faktory, které mohou ovlivnit jejich činnost. Cílem této analýzy je selektovat ty vlivy, které mají pro konkrétní podnik skutečnou relevanci, a zároveň předpovědět jejich možný dopad na budoucí rozvoj firmy (Jakubíková Dagmar, 2013).

## **2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Pro pochopení konkurenčního postavení podniku je klíčové zaměřit se na jeho mikroprostředí, tedy bezprostřední okolí, které přímo ovlivňuje jeho činnost. Patří sem zejména dodavatelé, odběratelé, konkurence, zákazníci a veřejnost (Koudelka, Vávra, 2007). Právě s ohledem na tyto subjekty vznikl koncept pěti konkurenčních sil, známý jako Porterův model. Tento model pomáhá identifikovat klíčové vlivy, které utvářejí konkurenční strukturu daného odvětví a ovlivňují strategická rozhodnutí firmy.

Porter (1994) definoval pět základních faktorů, které společně určují intenzitu konkurence a atraktivitu trhu: riziko vstupu nových hráčů do odvětví, intenzita soupeření mezi existujícími firmami, možnost náhrady produktu nebo služby substituty, vyjednávací síla odběratelů a vliv dodavatelů. Každý z těchto prvků může významně ovlivnit ziskovost firem působících na daném trhu (Bartes, 2022).

### Riziko vstupu nových konkurentů

Možnost, že do oboru vstoupí noví hráči, je ovlivněna existujícími bariérami vstupu. Ty mohou být strategického rázu, jako je loajalita zákazníků ke značce, přístup k distribučním kanálům nebo nákladové výhody zavedených firem, ale i bariérami strukturálními, například vysokými

počátečními investicemi, technickými požadavky nebo regulací trhu (Fotr a kol., 2020). Čím jsou tyto překážky vyšší, tím menší je hrozba nového vstupu.

#### Intenzita soupeření mezi současnými firmami

Míra rivality mezi firmami je úměrná množství a velikosti konkurentů, homogenitě jejich nabídky, dynamice poptávky a výši fixních nákladů. Pokud je trh nasycený nebo stagnuje, firmy často přistupují k agresivním strategiím, aby si udržely podíl na trhu, což zvyšuje konkurenční tlak (Fotr a kol., 2020). Vysoká míra rivality tak snižuje potenciální ziskovost v odvětví.

#### Hrozba substitutů

Substituční produkty představují alternativní řešení pro zákazníka, které může plně či částečně nahradit původní nabídku. Konkurenceschopnost těchto náhrad závisí nejen na jejich ceně a kvalitě, ale také na dostupnosti a jednoduchosti přechodu ke změně. Pokud je substitut snadno dosažitelný a pro zákazníka výhodný, může výrazně snížit tržní potenciál stávajících firem (Fotr a kol., 2020).

#### Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají schopnost ovlivňovat podmínky dodávek, zejména pokud představují velký podíl na odbytu nebo jsou cenově citliví. Jejich vyjednávací síla roste s klesajícím počtem alternativních dodavatelů, nižší diferenciací produktů nebo schopností přejít k jiné firmě bez větších nákladů (Jakubíková, 2013). Firmy se proto snaží o budování vztahů se zákazníky a zvyšování jejich loajality.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují nákladovou stránku podniku i kvalitu jeho výstupů. Pokud mají výsadní postavení, například díky monopolu, jedinečnosti nabízených surovin nebo technické nepostradatelnosti mohou si vynucovat výhodné podmínky, což snižuje marže odběratelů (Jakubíková, 2013). Klíčem k eliminaci této hrozby je diverzifikace dodavatelské základny a budování strategických partnerství.

Porterův model pěti sil představuje efektivní nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Při jeho správné aplikaci lze odhalit nejen přímé hrozby, ale také nové příležitosti, které mohou firmě pomoci upevnit její pozici na trhu. Úspěšné podniky proto tyto faktory nejen sledují, ale

aktivně ovlivňují jejich působení ve svůj prospěch (Bartes, 2022; Fotr a kol., 2020; Jakubíková, 2013).

### **2.3 McKinsey 7S**

Model 7S od McKinsey vznikl na konci sedmdesátých let jako nástroj pro lepší porozumění vnitřnímu fungování organizací a jejich schopnosti adaptace. Autoři tohoto rámce, konzultanti Thomas J. Peters a Robert H. Waterman, jím chtěli ukázat, že výkonnost podniku závisí na sladění několika klíčových oblastí, nikoliv pouze na strategii či struktuře (McKinsey, 2008)

Rámec vymezuje sedm vzájemně propojených faktorů, které formují podobu a účinnost organizace:

- Směrování (Strategie): Dlouhodobý plán definující, jak chce organizace dosáhnout svých cílů a zůstat konkurenceschopná.
- Organizační uspořádání (Struktura): Způsob, jakým je rozvrženo řízení, odpovědnosti a vztahy mezi jednotlivými odděleními.
- Interní procesy (Systémy): Každodenní činnosti a mechanismy, které podporují provoz a rozhodování.
- Sdílené postoje a hodnoty: Centrální prvky organizační kultury, které ovlivňují chování, motivaci i směrování firmy.
- Vedení (Styl): Přístup managementu k řízení lidí a komunikaci v rámci organizace.
- Lidský kapitál (Personál): Zaměstnanci, jejich motivace, zkušenosti a pracovní nasazení.
- Klíčové schopnosti (Dovednosti): Specifické odbornosti a silné stránky, které jsou firmě vlastní (McKinsey, 2008, Jakubíková, 2013).

Model zdůrazňuje, že všechny tyto složky fungují jako propojený systém, jakákoli změna v jedné oblasti nevyhnutelně ovlivní i ostatní. Proto je nezbytné analyzovat organizaci jako celek, zejména při zavádění změn, zvyšování výkonnosti nebo restrukturalizaci (McKinsey, 2008).

### **2.4 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) je nástroj pro měření výkonnosti a strategické řízení organizací, který byl poprvé zaveden Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem na začátku 90. let 20. století jako reakce na omezený přístup k hodnocení organizací založený pouze na finančních

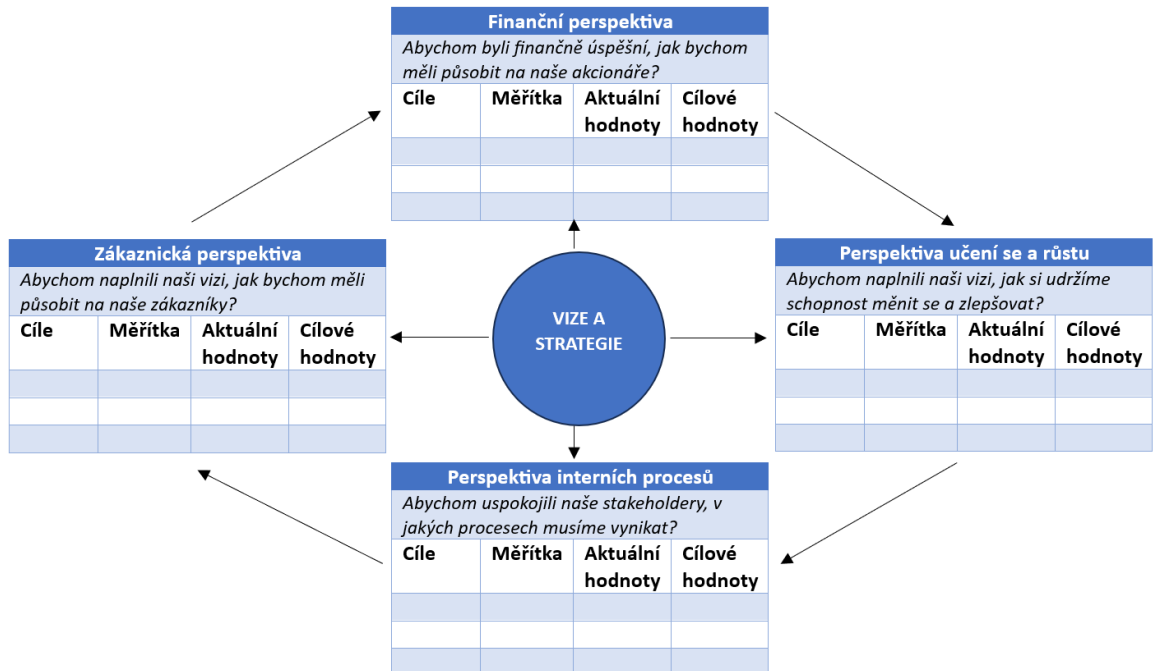
ukazatelích (Pavelková a Knápková, 2012). Cílem BSC je poskytnout vyvážený pohled na organizaci a umožnit manažerům sladit dlouhodobé strategické cíle s každodenními operacemi organizace (Kocmanová a Hřebíček, 2013).

Dříve byly výkonnost organizace často měřeny pouze na základě finančních ukazatelů, jako je zisk nebo návratnost investic, což poskytovalo omezený pohled na celkový výkon podniku. Balanced Scorecard tento přístup rozšiřuje o další klíčové faktory, které jsou rovněž nezbytné pro dlouhodobý úspěch organizace (Kocmanová a Hřebíček, 2013).

Obrázek č. 3 nám znázorňuje čtyři hlavní oblasti hodnocení výkonnosti organizace:

- **Zákaznická perspektiva** – pohledu zákazníků je klíčovým cílem firmy porozumět jejich potřebám a vytvářet dlouhodobé a stabilní vztahy. Vysoká úroveň **spokojenosti zákazníků** a efektivní správa vztahů se zákazníky přispívá k loajalitě, opakovaným nákupům a pozitivnímu vnímání značky. Kvalita poskytovaných služeb, komunikace a schopnost reagovat na zpětnou vazbu se přímo promítají do celkové výkonnosti podniku.
- **Procesní perspektiva** – tato perspektiva hodnotí efektivitu a kvalitu interních procesů, včetně vztahů s externími partnery. Důležitým aspektem je zde vnímání značky veřejností, image firmy, kvalita spolupráce s dodavateli a mediální obraz. Silná reputace a kvalitní dodavatelské vztahy zvyšují důvěryhodnost firmy a přispívají k hladkému fungování provozních procesů (Wagnerova, 2008).
- **Perspektiva růstu a učení se** – dlouhodobý růst podniku závisí na jeho schopnosti se neustále rozvíjet, učit se a adaptovat. K tomu přispívá především úroveň leadershipu a firemní kultura, která podporuje otevřenost, inovace a sdílení znalostí. Silné vedení vytváří prostředí, kde zaměstnanci rozvíjejí své kompetence, jsou více angažovaní a připravení reagovat na nové výzvy.
- **Inovační perspektiva** – z inovačního pohledu je klíčové, aby podnik nepřetržitě hledal nové způsoby, jak zlepšovat své produkty, služby i vnitřní fungování. Inovace jsou úzce propojeny s vnímáním firmy na trhu, právě image značky a její schopnost odlišit se představují významný faktor při prosazování nových řešení. Mediální obraz podniku zde rovněž sehrává roli v tom, jak jsou inovace přijímány veřejností a odbornou komunitou.
- **Zaměstnanecká perspektiva** – zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem výkonnosti každého podniku. Dlouhodobá výkonnost firmy závisí na motivaci pracovníků,

jejich loajalitě a míře fluktuace. Stabilní tým přispívá ke kontinuitě procesů a zachování know-how. Motivovaní zaměstnanci se více angažují, jsou ochotní přinášet nové nápady a přispívají k celkovému zlepšování výkonnosti (Fotr a kolektiv, 2020, Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011).



Obrázek 3: Základní koncepce Balanced Scorecard (Vlastní zpracování dle Wagner, 2009)

Tyto čtyři oblasti jsou vzájemně propojené a mají tendenci se vzájemně ovlivňovat. Například zlepšení interních procesů může vést ke zlepšení kvality služeb, což následně zvyšuje spokojenost zákazníků a pozitivně ovlivňuje finanční výsledky organizace (Wagner, 2009).

Implementace Balanced Scorecard se obvykle skládá z několika klíčových fází. Nejprve je třeba definovat strategické cíle organizace, které budou následně rozděleny do jednotlivých perspektiv BSC. Každý cíl by měl být podpořen konkrétními metrikami, které umožní jeho měření a hodnocení. Tyto metriky, známé jako klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), poskytují konkrétní a měřitelné údaje o dosažení strategických cílů (Wagnerova, 2008).

Pro efektivní implementaci BSC je nezbytné, aby se do celého procesu zapojil nejen vrcholový management, ale i střední manažeři a zaměstnanci. Tím se zvyšuje angažovanost zaměstnanců a jejich porozumění strategickým cílům organizace, což přispívá k úspěšnosti zavedení BSC v praxi. Podniky, které implementují BSC, mají lepší schopnost sladit každodenní operace s dlouhodobými strategickými cíli a reagovat na změny v konkurenčním prostředí (Kocmanová a Hřebíček, 2013).

Mezi hlavní výhody BSC patří:

- Komplexní pohled na výkonnost organizace – poskytuje širší perspektivu než tradiční finanční ukazatele a zahrnuje i nefinanční faktory, které mají zásadní vliv na dlouhodobý úspěch.
- Podpora strategického řízení – pomáhá organizacím sladit každodenní operace s jejich dlouhodobými strategickými cíli.
- Zvýšení angažovanosti zaměstnanců – umožňuje propojit individuální a týmové cíle s celkovou strategií organizace, čímž zvyšuje motivaci a angažovanost pracovníků.

Přesto však implementace BSC není bez výzev. Může být časově náročná a vyžaduje změnu myšlení a přístupů od manažerů. Kromě toho je nutné pravidelně aktualizovat strategické cíle a metriky, aby odrážely aktuální podmínky na trhu a nové výzvy (Pavelková a Knápková, 2012).

### **3 Představení podniku Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.**

Společnost Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. je oceňovaný podnik s dlouholetou tradicí, který se zaměřuje na poskytování komplexních služeb s důrazem na společenskou odpovědnost. Již více než 20 let se specializuje na technické práce, výrobu reklamních materiálů a pronájem kancelářských a skladovacích prostor. To, co podnik činí výjimečným, není jen široká nabídka jeho služeb, ale i dlouhodobý závazek k podpoře znevýhodněných osob na pracovním trhu.

Jedním z klíčových aspektů činnosti společnosti je její orientace na sociální začleňování. Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. funguje jako chráněná dílna, která poskytuje pracovní příležitosti lidem čelícím různým formám zdravotních, sociálních nebo psychických obtíží. Firma se soustředí na jejich adaptaci a rozvoj prostřednictvím personalizovaných podpůrných opatření – poskytování terapií, spolupráce s osobními mentory či asistenty.

V rámci své hlavní činnosti se firma orientuje na kontrolu a balení výrobků, přičemž spolupracuje s firmami z různých sektorů, jako jsou automobilový, zdravotnický i potravinářský průmysl. Od roku 2022 je Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. jedinou chráněnou dílnou v České republice, která disponuje blistrovacím strojem, díky čemuž může nabídnout pracovní příležitosti v širším spektru činností. V roce 2025 plánuje firma rozšířit své potravinářské kapacity o další technologie, a tím svým partnerům poskytovat ještě komplexnější služby. Mezi klienty společnosti patří jak velké mezinárodní korporace, tak i menší regionální podniky, se kterými udržuje dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci.

Oddělení kreativy a propagace se zaměřuje na návrh a realizaci originálních reklamních materiálů a propagačních předmětů, které přesně odpovídají individuálním požadavkům klientů. Důraz je kladen na vysokou kvalitu, precizní zpracování a osobní přístup. Mezi nabízené služby patří například návrh a tisk letáků, vizitek, bannerů a zajištění souvisejících montážních prací. Nově oddělení disponuje také 3D tiskárnou, díky které může vytvářet originální předměty a prototypy přesně podle individuálních potřeb klienta. Součástí nabídky je i služba polepů vozidel, kdy tým je schopen, jak navrhnout grafiku polepu vozidla, tak zajistit profesionální aplikaci na osobní auta i dodávky.

Nedílnou součástí podnikatelského modelu společnosti je také nabídka pronájmu administrativních a skladových prostor. V areálu Zemědělská mají podnikatelé možnost využít

nejen fyzické zázemí, ale také službu virtuálního sídla. Díky statutu chráněné dílny může firma svým partnerům nabídnout možnost náhradního plnění. Mezi nové služby dále patří provoz e-shopů, kdy administrativní tým zajišťuje zpracování objednávek a zaměstnanci dílny následně obstarávají kompletní expedici zásilek.

Tento koncept přispívá k diverzifikaci jejích příjmů a stabilizaci jejího finančního zázemí. Tento přístup jí umožňuje pružně reagovat na změny na trhu a minimalizovat rizika spojená s koncentrací na jediný sektor.

Každý nový pracovník má možnost podílet se na vytváření svého rozvojového plánu, který je sestaven ve spolupráci s odborným poradcem. Tento plán se zaměřuje na podporu osobního i profesního růstu zaměstnanců a umožňuje jim hladkou integraci do pracovního kolektivu. Firma rovněž pravidelně pořádá školení a konzultace pro vedoucí pracovníky, aby byli připraveni na efektivní řízení diverzifikovaných týmů.

Interní komunikace ve společnosti se zakládá na přímém a otevřeném dialogu mezi vedením a zaměstnanci, což následně pomáhá si udržet rodinnou atmosféru na pracovním prostředí i přes jasně danou hierarchii. Tento přístup podporuje rychlou reakci na nové podněty a problémy a zajišťuje, že každý zaměstnanec má přístup k relevantním informacím a podnětům pro zlepšení. Tradiční formy komunikace ve velkých organizacích nejsou v tomto podniku používány, místo toho je kladen důraz na osobní interakci a přizpůsobení komunikace potřebám jednotlivých skupin.

Zaměstnanci mají příležitost aktivně se podílet na vytváření firemní kultury prostřednictvím zpětné vazby, která je pravidelně sbírána a analyzována. Tento proces umožňuje včas identifikovat oblasti pro zlepšení a přijímat opatření založená na reálných potřebách týmu. Konzultanti také pomáhají efektivně komunikovat změny a zajišťují plynulý přechod během organizačních úprav.

Filozofie firmy, symbolizovaná nekonečným uzlem v logu firmy, který lze vidět na obrázku č. 4, odráží její hodnoty stability, propojení a rovnováhy. Tento symbol znamená nejen trvalý růst, ale i harmonii v pracovních vztazích a flexibilitu v řešení výzev. Společnost se dlouhodobě zaměřuje na rovné pracovní příležitosti, transparentnost v odměňování a zajištění bezpečných a podpůrných pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Tento přístup podporuje

profesní i osobní rozvoj a vytváří prostředí, kde se lidé mohou plně realizovat.



Obrázek 4: Logo Propagačního podniku Hradec Králové s.r.o. (pphk.eu)

Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. je příkladem organizace, která úspěšně kombinuje komerční činnost s odpovědností vůči komunitě, čímž dokazuje, že podnikání může být nejen ekonomicky úspěšné, ale také společensky prospěšné. Firma se svým etickým přístupem, orientací na spolupráci a odpovědnost získala ocenění Inspirativní sociální podnik roku 2023 a řadí mezi moderní a odpovědné zaměstnavatele.

### 3.1 Současná strategie firmy

**Mise:** Naší misí je poskytovat kvalitní a komplexní služby v oblasti technických prací, výroby reklamních materiálů a pronájmu prostor, s důrazem na společenskou odpovědnost. Jako chráněná dílna se soustředíme na podporu znevýhodněných osob, zejména osob se zdravotním postižením (OZP), a jejich integraci na pracovním trhu. Jsme jedním z hlavních poskytovatelů pracovních příležitostí pro osoby OZP, čímž přispíváme k jejich profesnímu růstu a sociálnímu začleňování.

**Vize:** Naší vizí je stát se předním poskytovatelem komplexních propagačních a technických služeb, který nejen naplňuje potřeby našich klientů, ale také významně přispívá k začleňování osob se zdravotním postižením na pracovní trh. S každým dalším rozvojem firmy usilujeme o rozšíření pracovních příležitostí pro osoby OZP, čímž podpoříme jejich profesní rozvoj, zajištění rovnosti a přístup k pracovním místům. Naší dlouhodobou ambicí je vytvářet inkluzivní a udržitelné pracovní prostředí, které bude inspirovat ostatní a přispívat k rozvoji nejen naší společnosti, ale i celé komunity.

**Moto:** „*Nekonečné možnosti*“ - Toto motto vyjadřuje naši filozofii a přístup k neustálému růstu a inovacím. Věříme v neomezený potenciál, který se skrývá ve spolupráci, odhodlání

a schopnosti přizpůsobovat se výzvám. Naše společnost se neustále vyvíjí, přičemž klademe důraz na vytváření stabilního a bezpečného pracovního prostředí pro naše zaměstnance, zároveň však neustále hledáme nové obchodní příležitosti a zůstáváme silným a spolehlivým partnerem pro naše klienty. Jsme hrdí na to, že jsme rodinná firma s 25letou tradicí, která se zaměřuje na zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, čímž aktivně přispíváme k vytváření rovnosti a příležitostí pro všechny.

### **Hodnoty společnosti:**

Sociální odpovědnost – Naší klíčovou hodnotou je dlouhodobý závazek k podpoře znevýhodněných zaměstnanců. Aktivně se zaměřujeme na vytváření rovnosti pracovních příležitostí pro osoby s různými sociálními a zdravotními výzvami. Naše firma je chráněná dílna, která pomáhá těm, kteří mají omezený přístup k běžnému trhu práce. Kromě toho se pravidelně zapojujeme do aktivit podporujících inkluzi a pozitivní změny v komunitě.

Kvalita a inovace – Jsme odhodláni poskytovat vysoký standard služeb a neustále zlepšovat naše pracovní procesy. Klade důraz na inovace, které umožňují nejen efektivnější provoz, ale i kvalitnější výsledky pro naše zákazníky. Vždy hledáme nové způsoby, jak zlepšit naše produkty a služby, což nám umožňuje udržovat konkurenceschopnost na trhu a naplňovat potřeby našich klientů.

Flexibilita a stabilita – Flexibilita je pro nás klíčová, neboť jsme schopni se rychle přizpůsobit změnám na trhu a potřebám našich klientů. I přesto zajišťujeme stabilní a udržitelné finanční zázemí, které nám umožňuje dlouhodobý růst. Naše diverzifikované portfolio služeb nám poskytuje stabilitu a zajišťuje, že jsme připraveni na různé výzvy, které nám trh přináší.

Týmová spolupráce a otevřená komunikace – Věříme, že úspěch každé firmy závisí na silné týmové spolupráci a otevřené komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Naším cílem je vytvářet prostředí, kde každý zaměstnanec cítí, že jeho názor je důležitý a že má možnost přispět k rozhodovacím procesům. Pravidelná zpětná vazba a transparentní komunikace podporují otevřenost, důvěru a efektivitu ve všech aspektech našeho podnikání.

## **4 Analýza klíčových faktorů konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku**

### **4.1 Metody zpracování diplomové práce**

Za účelem získání komplexního pohledu na fungování a postavení společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. v rámci jejího podnikatelského prostředí byla v rámci této diplomové práce zvolena kombinace vědeckých metod práce a specifických analytických nástrojů. Cílem zvoleného postupu je identifikovat a vyhodnotit jak vnější, tak vnitřní faktory, které mají přímý či nepřímý dopad na výkonnost, konkurenceschopnost a budoucí rozvoj podniku.

Z vědeckých metod byly využity zejména analýza, komparace a syntéza. Metoda analýzy umožnila detailně rozčlenit a prozkoumat jednotlivé složky vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Komparační metoda byla použita ke vzájemnému porovnání získaných informací, a to jak mezi jednotlivými prvky interní struktury společnosti, tak v rámci odvětví. Syntéza následně umožnila sjednocení dílčích zjištění do celkových závěrů, které poskytují ucelený pohled na situaci analyzovaného podniku a identifikaci klíčových faktorů konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku (Hendl, 2023).

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena metoda PESTLE analýzy, která se zaměřuje na hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Tento nástroj byl vybrán vzhledem ke své schopnosti odhalit hlavní trendy v okolním prostředí, které mohou představovat jak potenciální příležitosti, tak hrozby, a tím zásadně ovlivnit podnikatelské aktivity společnosti.

Pro zhodnocení konkurenčního prostředí a pochopení dynamiky v odvětví, v němž Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. působí, byla využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tento analytický model umožnil identifikovat a charakterizovat hlavní konkurenční síly a odhalit, jaké strategické výzvy a příležitosti z aktuální situace na trhu pro společnost vyplývají.

V oblasti analýzy vnitřního fungování společnosti byl aplikován McKinseyho model 7S, který se zaměřuje na sedm vzájemně propojených prvků organizace: strategii, strukturu, systémy, sdílené hodnoty, styl vedení, zaměstnance a schopnosti. Tento přístup umožnil odhalit míru

vnitřní provázanosti těchto prvků a identifikovat oblasti, které mohou ovlivňovat efektivitu fungování společnosti a její připravenost na změny vnějšího prostředí.

Významnou součástí metodického postupu bylo rovněž provedení polostrukturovaného rozhovoru, jehož cílem bylo doplnit a prohloubit poznatky získané prostřednictvím analytických nástrojů. Rozhovor byl uskutečněn s jednatelem společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., jehož pozice zaručuje přístup k důležitým informacím o obchodní strategii, vnitřních procesech i postavení podniku na trhu.

Otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru byly zaměřeny na tyto tematické oblasti:

- 1) Jaké změny ve vnějším prostředí (politické, ekonomické, technologické) v poslední době vnímáte jako nejvýznamnější pro podnikání společnosti?
- 2) Které konkrétní legislativní nebo regulatorní změny měly v posledních letech největší dopad na chod vaší společnosti?
- 3) Jak hodnotíte aktuální konkurenční prostředí ve vašem odvětví? Jaké jsou podle vás hlavní trendy mezi konkurenty?
- 4) Jak byste popsal současnou pozici společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. na trhu v porovnání s konkurencí?
- 5) Jaké považujete za hlavní silné stránky vaší společnosti, které vám dávají výhodu na trhu?
- 6) Naopak, jaké slabé stránky vnímáte jako největší výzvu pro další rozvoj společnosti?
- 7) Jakým způsobem firma podporuje inovace a implementaci nových technologií do svých procesů?
- 8) Jaké způsoby vedení máte nastavené ve firmě a jaká je Vaše firemní hierarchie?
- 9) Jaký byl vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let, jak pracujete s novými zaměstnanci a jaký vliv mají na rozhodování ve Vaší firmě?
- 10) Jak podporujete profesní či osobní rozvoj svých zaměstnanců?

Výstupy z rozhovoru poskytly cenné doplňující informace, které byly využity pro interpretaci výsledků analýz vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Rozhovor přispěl k hlubšímu pochopení vnímání aktuálních změn v podnikatelském prostředí, odhalil klíčové faktory ovlivňující tržní pozici podniku a umožnil identifikovat oblasti, na které by se měla firma v rámci svého dalšího strategického rozvoje zaměřit. Získané poznatky zároveň obohatily syntézu závěrů a návrh doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **PESTLE**

Analýza makroprostředí představuje významný nástroj pro hodnocení faktorů, které mají vliv na činnost podniku z vnějšího prostředí. Pro potřeby této diplomové práce byla zvolena metoda PESTLE analýzy, která umožňuje systematicky posoudit šest klíčových oblastí: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory. Následující část práce aplikuje tento nástroj na konkrétní případ společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., která se dlouhodobě zaměřuje na zaměstnávání osob se zdravotním postižením a poskytuje široké spektrum služeb v oblasti reklamy, kompletace, balení a dalších technických prací.

#### Politické faktory

Politická sféra se u analyzované společnosti promítá především do systému státní podpory chráněného zaměstnávání. Stabilní rámec dotačních a pobídkových programů vytváří podmínky pro provoz firmy, která zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním. Podstatnou roli zde sehrává i možnost poskytovat tzv. náhradní plnění, což zvyšuje atraktivitu společnosti jako obchodního partnera.

#### Příležitosti:

- Možnost čerpat příspěvky od Úřadu práce a z evropských fondů na podporu zaměstnávání OZP.
- Využití veřejných politik zaměřených na sociální začleňování a rovnost příležitostí.
- Růst poptávky po CSR aktivitách v rámci veřejných zakázek.

Hrozby:

- Nejistota spojená s legislativními změnami, které mohou ovlivnit výši nebo podmínky příspěvků.
- Riziko politické nestability a omezení státní podpory pro chráněné dílny v budoucnu.
- Závislost na rozhodnutích veřejné správy v oblasti dotací a financování sociálních služeb.

### Ekonomické faktory

Ekonomická situace významně ovlivňuje jak poptávku po službách společnosti, tak její provozní náklady. Inflace, ceny energií a materiálů představují potenciální rizika pro ziskovost a konkurenceschopnost podniku. Na druhé straně, rozmanitost nabízených služeb pomáhá firmě kompenzovat výkyvy v jednotlivých sektorech.

Příležitosti:

- Diverzifikace zákaznického portfolia, která snižuje dopady případných ekonomických krizí.
- Zvýšený zájem firem o outsourcing kompletace a balicích služeb v důsledku úspor nákladů.
- Daňové úlevy a zvýhodnění při spolupráci s chráněnými dílnami pro klienty.

Hrozby:

- Růst cen vstupních materiálů a energií negativně ovlivňující provozní náklady.
- Riziko omezení veřejných zakázek v důsledku státních úspor.
- Zvýšená konkurence ze strany levnějších zahraničních dodavatelů, kdy zahraniční subjekty mohou nabídnout nižší ceny za podobné produkty či služby, čímž se chráněná dílna dostává do nevýhodného postavení.

### Sociální faktory

Sociální aspekty tvoří základ podnikatelského modelu společnosti, která se profiluje jako zaměstnavatel osob se zdravotním postižením. Demografické změny a zvýšené společenské povědomí o potřebách znevýhodněných skupin mohou přinášet nové příležitosti, ale také nároky na přizpůsobení pracovního prostředí.

#### Příležitosti:

- Rostoucí společenský tlak na inkluzi a rovné pracovní příležitosti.
- Zvýšený počet osob se zdravotním znevýhodněním na trhu práce zvyšuje relevantnost služeb firmy.
- Pozitivní vnímání zaměstnavatelů s přesahem do sociální sféry ze strany veřejnosti a obchodních partnerů.

#### Hrozby:

- Zvyšující se nároky na individuální přístup a adaptaci pracovního prostředí.
- Riziko nedostatku kvalifikovaného personálu pro práci se specifickými cílovými skupinami i nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců cílových skupin (trend i potřeba zaměstnávat OZP na volném trhu práce).
- Potřeba kontinuálního vzdělávání zaměstnanců a manažerů v oblasti sociální integrace a diverzity.

#### Technologické faktory

Technologický rozvoj přináší nové možnosti, jak zefektivnit výrobu a rozšířit nabídku služeb. Společnost aktivně investuje do moderních technologií, které umožňují nabízet služby, jež by dříve nebyly realizovatelné v chráněném režimu.

#### Příležitosti:

- Využití automatizovaných technologií (např. blistrovací stroj, 3D tisk) k rozšíření portfolia.
- Zefektivnění interních procesů pomocí digitalizace, například digitálních nástrojů a e-shopové infrastruktury.
- Možnost vzdálené spolupráce a home-office modelů, které vyhovují specifickým potřebám zaměstnanců.

#### Hrozby:

- Finanční náročnost technologické obnovy a potřeba pravidelné údržby zařízení.
- Rychlé tempo inovací, které může vést k morálnímu zastarávání vybavení.

- Nutnost školení zaměstnanců se specifickými potřebami při zavádění nových technologií.

### Legislativní faktory

Podnik působí v rámci přísného legislativního rámce, který se týká nejen pracovního práva a podpory OZP, ale také ochrany osobních údajů či pravidel veřejného zadávání. Dodržování právních předpisů je pro firmu zásadní, protože ovlivňuje její důvěryhodnost i finanční stabilitu.

Příležitosti:

- Zvýšená poptávka po službách splňujících požadavky na transparentnost a právní odpovědnost.
- Možnost účasti ve veřejných zakázkách určených pro sociální podniky.
- Využití legislativních výhod plynoucích z postavení chráněné dílny.

Hrozby:

- Časté legislativní změny mohou zvyšovat administrativní zátěž podniku.
- Komplexnost právních norem vyžaduje odborné zajištění compliance.
- Riziko sankcí v případě nesprávného výkladu pravidel pro zaměstnávání OZP či náhradní plnění.

### Environmentální faktory

S ohledem na rostoucí význam udržitelnosti a ochrany životního prostředí se i malé a střední podniky musí přizpůsobovat novým standardům. Společnost se orientuje na ekologické postupy a zvažuje dopady své činnosti na okolí.

Příležitosti:

- Získání nových zákazníků díky ekologickému přístupu a odpovědnému podnikání.
- Možnost zapojení do zelených veřejných zakázek nebo environmentálně orientovaných projektů.
- Implementace úsporných technologií, které snižují spotřebu energií a materiálů.

Hrozby:

- Zvyšující se nároky na ekologickou certifikaci a plnění environmentálních standardů.
- Finanční náročnost přechodu na udržitelnější provoz.
- Riziko negativní publicity v případě neplnění environmentálních očekávání.

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Analýza pěti konkurenčních sil dle modelu Michaela Portera umožňuje detailní pohled na konkurenční prostředí, v němž se konkrétní podnik pohybuje. Pro společnost Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. je tento rozbor užitečný zejména pro pochopení faktorů ovlivňujících její současné postavení na trhu i budoucí růstové možnosti. Jednotlivé síly trhu ovlivňují podnikatelské příležitosti a rizika odlišným způsobem v závislosti na charakteru poskytovaných služeb, technologickém vybavení, klientele i interním nastavení firmy.

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových hráčů do odvětví, ve kterém podnik působí, je relativně nízká až střední. Společnost si během své více než dvacetileté historie vybuodovala stabilní postavení díky kombinaci několika klíčových faktorů. Mezi ně patří především status chráněné dílny, který firmě umožňuje poskytovat náhradní plnění, což pro mnohé klienty, především z řad větších podniků a státních institucí, představuje výhodu z hlediska zákonného plnění kvót zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tato právní a společenská výhoda vytváří vstupní bariéru pro nové podnikatelské subjekty, které tuto formu zaměstnávání nenabízí.

Dalšími faktory, které snižují atraktivitu trhu pro nové subjekty, je skvělá geografická lokalita a unikátnost některých zařízení, například blistrovacího stroje, kterým v rámci chráněných dílen v České republice disponuje pouze tento podnik. Tato investice umožňuje nabízet služby, které nejsou běžně dostupné u jiných chráněných dílen s obdobným zaměřením a díky skvělé lokalitě dokáže zrealizovat zakázky téměř pro celou Českou republiku. Zároveň je třeba zmínit i dlouhodobě budované vztahy s klienty, které představují další formu obrany proti nově příchozím subjektům.

Přestože je technicky možné, aby se na trhu objevili noví konkurenti se zaměřením na tiskové a reklamní služby či technické práce, kombinace těchto činností se sociálním rozměrem a inkluzivním přístupem činí napodobení podnikatelského modelu značně náročným.

#### Hrozba substitučních produktů a služeb

V některých činnostech, kterými se firma zabývá, jako je grafický design, tisk propagačních materiálů nebo pronájem prostor, existuje určitá míra substituovatelnosti. Například některé reklamní služby mohou být nahrazeny AI nástroji nebo online platformami nabízejícími designové šablony a levný tisk. V oblasti pronájmu administrativních prostor může rovněž dojít k substituci formou virtuálních sídel, ty ale má od určitého roku ve svém portfoliu služeb i firma Propagační podnik Hradec Králové.

Nicméně vzhledem k tomu, že podnik kombinuje standardní komerční činnosti s komplexním sociálním přístupem, je hrozba náhrady jiným dodavatelem velmi nízká. Klienti kromě běžné služby oceňují i možnost sociálně odpovědného partnerství (například prostřednictvím náhradního plnění) a hledají spíše stabilní a eticky orientovanou spolupráci, kterou konkurence bez tohoto přístupu není schopna plně nabídnout a celou tuto přidanou hodnotu substituovat.

Navíc díky širokému spektru služeb (od balení výrobků, přes zpracování objednávek e-shopu, až po výrobu reklamních předmětů 3D tiskem) nabízí podnik integrovaná řešení, která snižují motivaci klientů služby rozdělit mezi více dodavatelů. Právě propojení různých typů služeb v jednom balíčku a možnost uplatnění náhradního plnění je významným prvkem proti substituci.

#### Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací pozice odběratelů vůči firmě je střední, přičemž se její síla odvíjí od typu klienta. Vzhledem k tomu, že podnik spolupracuje s širokou škálou zákazníků, od veřejného až po soukromý sektor, není vystaven závislosti na jednom silném odběrateli, což snižuje potenciální tlak na snižování cen či úpravu obchodních podmínek.

U větších zákazníků může existovat větší prostor pro vyjednávání kvůli rozsahu zakázek. Avšak firma má k dispozici nástroje, které jí umožňují udržet si silnou vyjednávací pozici, například přidanou hodnotu v podobě sociálního dopadu, možnost náhradního plnění nebo schopnost rychle přizpůsobit služby individuálním potřebám klienta.

Důležitou roli hraje rovněž osobní přístup a dlouhodobé obchodní vztahy, které přispívají k loajalitě klientů a snižují pravděpodobnost přechodu ke konkurenci i v případě mírně vyšších cenových nabídek od jiných dodavatelů.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k diverzifikaci činností, kterým se podnik věnuje, je závislost na konkrétních dodavatelích poměrně nízká až střední. Firma zajišťuje především služby, jejichž realizace vyžaduje práci zaměstnanců a standardní materiálové vybavení, které je na trhu běžně dostupné (např. papírenské zboží, obalové materiály, kancelářské potřeby). Tím se snižuje možnost dodavatelů ovlivnit cenovou politiku nebo podmínky spolupráce, protože podnik není závislý pouze na jednom typu materiálu nebo zařízení. V případě potřeby lze některé položky nahradit alternativními produkty nebo změnit dodavatele bez větších komplikací.

Významnější závislost by mohla vzniknout v oblasti specializovaného technického vybavení (např. náhradní díly ke specifickým strojům), nicméně i zde je potřeba výjimečná a nepředstavuje zásadní riziko pro stabilitu provozu.

#### Intenzita konkurence v odvětví

Konkurenční prostředí, v němž podnik působí, je středně silné. V oblasti reklamních služeb a tisku existuje značné množství firem, které poskytují obdobné služby. Stejně tak i v segmentu technických prací nebo pronájmu prostor může být firma vystavena konkurenčním tlakům.

Nicméně klíčovým rozdílem oproti většině konkurentů je unikátní propojení komerční činnosti a sociální odpovědnosti. Podnik funguje jako chráněná dílna, zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním a nabízí partnerům možnost náhradního plnění, to představuje jasný odlišovací prvek, který většina konkurenčních firem nemá.

Zároveň firma usiluje o inovace a technologické zázemí, které jí umožňují reagovat na aktuální potřeby trhu. Zavedení nových technologií, například 3D tisku, blistrovacího stroje nebo logistických služeb pro e-shopy, zvyšuje konkurenceschopnost a pomáhá udržet si náskok před tradičně zaměřenými konkurenty.

Společnost Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. působí v prostředí, které sice zahrnuje určitou míru konkurenčního tlaku, avšak díky svému specifickému zaměření a přístupu dokáže většinu těchto výzev efektivně zvládat. Její postavení posilují dlouhodobé vztahy s klienty,

rozmanitost služeb, společensky odpovědný model podnikání a schopnost přizpůsobovat se potřebám trhu. Hrozby spojené se vstupem nových subjektů nebo substitucí služeb jsou omezené, a to především díky silné diferenciaci a přidané hodnotě pro klienty.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

#### **McKinsey 7S**

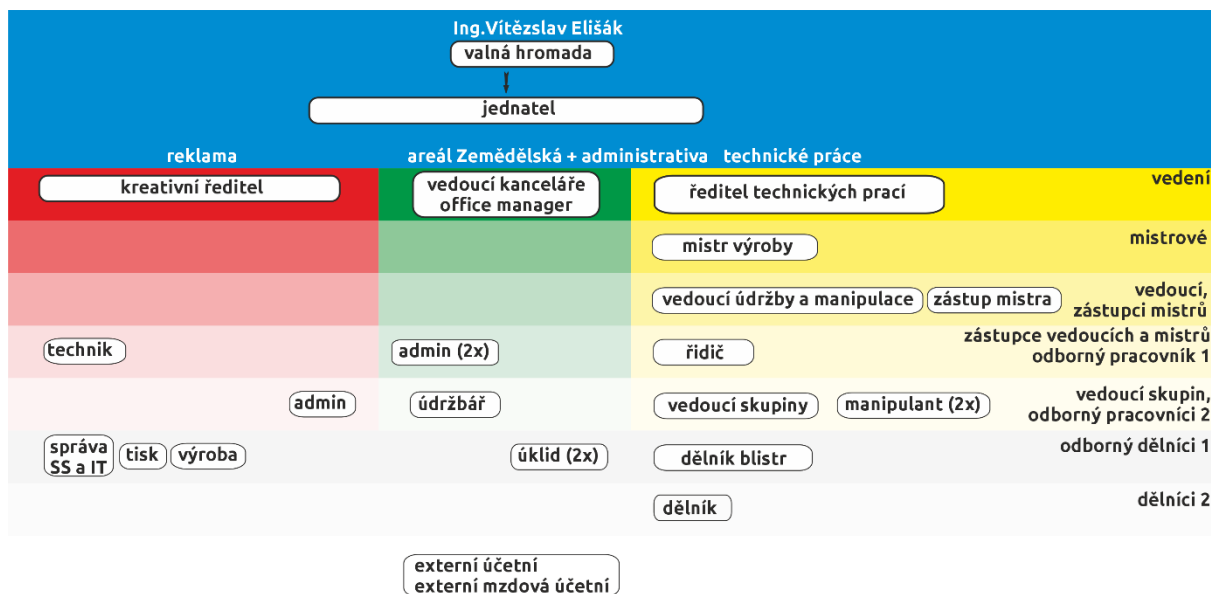
McKinseyho rámec 7S slouží k analýze vnitřního uspořádání organizace a identifikaci vzájemných vazeb mezi jednotlivými prvky, které společně ovlivňují celkovou výkonnost firmy. V následujícím textu je tímto modelem zhodnocena struktura a fungování Propagačního podniku Hradec Králové s.r.o.

##### 1. Strategie (Strategy)

Strategickým cílem podniku je propojit poskytování služeb v oblasti výroby, kompletace a propagace s dlouhodobou podporou zaměstnanosti pro osoby se specifickými potřebami. Tato strategie se zakládá na principech sociálního podnikání, kdy je kladen důraz na společenský přínos a aktivní zapojení znevýhodněných osob do pracovního procesu. Firma se zároveň snaží rozšiřovat nabídku technologií a služeb tak, aby zůstala konkurenceschopná a dokázala pružně reagovat na proměnlivé potřeby trhu. V společnosti však není stanovena ani vytvořena ucelená strategie a aktivity v této oblasti tak probíhají spíše nahodile dle vytvořené potřeby a bez jasné koncepce. Strategická rozhodnutí plynou od stolu pana majitele po svolání schůzky nejvyššího managementu, kdy proběhne jednání a zhodnocení daného problému či plánu.

##### 2. Struktura (Structure)

Organizační uspořádání firmy má charakter hierarchické struktury s více úrovněmi řízení, které nám znázorňuje obrázek č.5. V čele stojí jednatel, pod kterým jsou jednotlivé vedoucí pozice rozdělené podle oblastí (reklama, administrativa, technické práce). Dále jsou vytvořeny další úrovně řízení, zahrnující mistry, vedoucí skupin a odborné pracovníky, kteří přímo koordinují činnost řadových zaměstnanců. Tento systém umožňuje přehledné rozdělení pravomocí a odpovědností. Přesto si firma zachovává důraz na mezioborovou spolupráci, osobní komunikaci a individuální přístup ke každému pracovníkovi, což je klíčové zejména vzhledem k sociálnímu poslání organizace a zaměstnávání osob se specifickými potřebami.



Obrázek 5: Organizační struktura Propagačního podniku Hradec Králové s.r.o. (Vlastní zpracování)

### 3. Systémy (Systems)

Vnitřní procesy společnosti jsou nastaveny tak, aby byly co nejvíce srozumitelné, flexibilní a přizpůsobitelné konkrétním potřebám jednotlivých týmů. Funguje zde systém individuálního plánování rozvoje zaměstnanců, který je vytvářen ve spolupráci s odbornými poradci. Pravidelně se realizují školení vedoucích pracovníků, která mají za cíl zvyšovat jejich kompetence v oblasti řízení různorodých týmů. Interní informační toky probíhají prostřednictvím osobních setkání a operativních porad, které zajišťují rychlý přenos informací a efektivní rozhodování.

### 4. Sdílené hodnoty (Shared Values)

Srdcem podniku jsou hodnoty jako rovnost, respekt, odpovědnost a důraz na pracovní začlenění osob s omezenými možnostmi. Tyto principy prostupují všemi úrovněmi fungování organizace. Firma staví na přesvědčení, že každý člověk má právo na důstojnou práci a možnost rozvíjet svůj potenciál. Symbolika loga, nekonečný uzel, reprezentuje propojení, stabilitu a trvalý růst, což odráží i celkový postoj společnosti vůči zaměstnancům i obchodním partnerům.

### 5. Styl vedení (Style)

Vedení společnosti uplatňuje participativní styl řízení, uplatňuje se zde partnerský a inkluzivní přístup. Manažeři jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, podněcují otevřenou

komunikaci a naslouchají potřebám jednotlivých týmů. Tento styl řízení vytváří prostředí důvěry a podporuje aktivní zapojení pracovníků do rozhodování, kdy jsou kladeny dotazy na jejich názory, které se berou v úvahu, i když samotné rozhodnutí je na ředitelích či v konečném důsledku na majiteli. Součástí stylu řízení je rovněž důraz na empatii a individuální přístup, což je nezbytné vzhledem k charakteru zaměstnanecké struktury.

#### 6. Zaměstnanci (Staff)

Lidský kapitál společnosti tvoří zaměstnanci s různým stupněm pracovního znevýhodnění, a to od osob s fyzickým postižením až po ty, kteří čelí různým formám psychických poruch. Firma své zaměstnance aktivně podporuje při adaptaci na pracovní prostředí a poskytuje jim asistenci, poradenství i odborný mentoring. Nově příchozí pracovníci mají možnost spolupodílet se na sestavení vlastního rozvojového plánu, čímž se posiluje jejich motivace a usnadňuje integrace do kolektivu. Počet zaměstnanců se v posledních pěti letech výrazně měnil: v roce 2020 zaměstnávala firma v průměru 80 osob se zdravotním postižením (OZP), v roce 2021 průměrně 76, v roce 2022 pak 63, v roce 2023 průměrně 52 a v minulém roce průměrně 48 OZP zaměstnanců. Podle slov pana jednatele byl tento pokles způsoben snížením počtu zakázek v automobilovém průmyslu během pandemie Covid-19, což vedlo k přesunu zaměření společnosti na zakázky pro potravinářský a ostatní průmyslový sektor.

#### 7. Schopnosti (Skills)

Společnost vyniká v oblastech kompletace výrobků, práce s moderními technologiemi v oblasti tisku (včetně 3D tisku a blistrovací techniky) a realizace zakázkové reklamy. Díky různorodosti služeb se zaměstnanci postupně učí širokému spektru činností, což zvyšuje jejich profesní flexibilitu. Vedle technických dovedností je podporován i rozvoj tzv. měkkých kompetencí, například týmové spolupráce, komunikace a zodpovědnosti.

### **4.4 Klíčové faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti analyzované firmy**

Na základě komplexní vícerozměrné analýzy, která zahrnovala jak zhodnocení vnějšího prostředí prostřednictvím PESTLE a Porterova modelu pěti sil, tak i interní diagnostiku vycházející z rámce McKinsey 7S, bylo možné identifikovat soubor klíčových faktorů, které ovlivňují současnou tržní pozici analyzované společnosti. Tyto faktory hrají zásadní roli nejen v udržení výkonnosti podniku, ale také v posilování jeho dlouhodobé konkurenceschopnosti. Identifikované oblasti vycházejí jak z charakteristik okolního prostředí, tak i z vnitřního nastavení firmy, jejich hodnot, struktury a strategických záměrů.

## **Sociální rozměr podnikání a role chráněné dílny**

Významným stavebním kamenem konkurenční síly společnosti je její ukotvení v oblasti sociálně orientovaného podnikání. Držitelství statutu chráněné dílny jí umožňuje nabízet náhradní plnění, což z ní činí atraktivního obchodního partnera zejména pro veřejný sektor a větší firmy. Tento prvek přináší nejen zvýšenou obchodní příležitost, ale i relativní stabilitu v nestálém konkurenčním prostředí.

## **Široká nabídka a flexibilita poskytovaných služeb**

Díky pestré škále činností od reklamních a tiskových řešení přes montážní práce až po zajištění logistických procesů je podnik schopen obsluhovat široké spektrum zákazníků a reagovat na proměnlivost poptávky v jednotlivých segmentech. Spojení komerčních a technických aktivit v rámci jedné organizace zároveň snižuje riziko snadné nahraditelnosti nabízených služeb.

## **Technologické zázemí a otevřenost inovacím**

Investice do moderních výrobních zařízení, jako je technologie blistrování nebo 3D tisk, rozšiřují schopnosti podniku a podporují vstup do nových tržních oblastí. Díky tomu se firma méně spoléhá na nízkomaržové zakázky a zároveň posiluje své postavení v rámci sektoru chráněných dílen prostřednictvím technologické vyspělosti.

## **Diverzifikovaná a stabilní klientská základna**

Společnost si postupem času vybuodovala rozsáhlou síť zákazníků napříč různými velikostními kategoriemi i obory. Tato rozmanitost zmírňuje riziko závislosti na jediném typu odběratele. Dlouhodobá spolupráce a individuální přístup přispívají k posilování důvěry a stabilizaci tržeb i v obdobích ekonomických výkyvů.

## **Flexibilita v dodavatelských vztazích**

Vzhledem k povaze činností a schopnosti rychlé adaptace v oblasti nákupu materiálu není podnik výrazně limitován konkrétními dodavateli. Tato nezávislost umožňuje flexibilní řízení nákupních toků a snižuje zranitelnost vůči narušením dodavatelského řetězce.

## **Legislativní rámec podporující zaměstnávání OZP**

Právní prostředí, které podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením, spolu s navazující dotační podporou, představuje pro firmu důležitý vnější stabilizační faktor. Finanční příspěvky, které může společnost čerpat, posilují její ekonomickou odolnost. Zároveň však jde o oblast citlivou na změny ve veřejné politice.

## **Důraz na ekologii a udržitelné postupy**

Zavádění ekologicky šetrných technologií a materiálů reflektuje aktuální trend směrem k udržitelnosti. Tento přístup nejen posiluje reputaci firmy jako odpovědného podnikatelského subjektu, ale zároveň rozšiřuje její možnosti účasti na veřejných zakázkách s environmentálním zaměřením.

## **Vnitřní soudržnost a hodnotová stabilita**

Z interní analýzy vyplývá těsné provázání firemních hodnot, organizační struktury a strategie. Kultura společnosti je postavena na principech otevřenosti, spolupráce a profesionálního přístupu, což se pozitivně odráží jak v angažovanosti zaměstnanců, tak v kvalitě poskytovaných služeb.

## **Schopnost pružně reagovat na změny**

Díky menší velikosti a operativnímu řízení je firma schopna rychle se přizpůsobovat novým podmínkám, ať už v oblasti technologií, zákaznických požadavků či legislativních úprav. Tato adaptabilita tvoří důležitou konkurenční výhodu zejména v době, kdy jsou trhy vystaveny rychlým proměnám.

## **4.5 Balanced Scorecard**

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí (včetně PESTLE, Porterovy analýzy pěti sil a McKinsey 7S) byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost a výkonnost společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. Pro jejich efektivní řízení a strategické sledování byla následně navržena metoda Balanced Scorecard (BSC), která umožňuje propojit dlouhodobé cíle podniku s konkrétními měřitelnými výsledky a aktivitami.

Vzhledem k specifickému postavení analyzované společnosti, tedy kombinaci podnikatelské a sociální mise, byla analýza Balanced Scorecard přizpůsobena jejím reálným podmínkám, strategickým prioritám i společenskému přesahu. Důraz byl kladen nejen na ekonomickou výkonnost, ale rovněž na kvalitu služeb, společenskou odpovědnost, inkluzi osob se zdravotním postižením a podporu inovací.

V následujících částech jsou podrobně rozpracovány jednotlivé perspektivy včetně konkrétních cílů, měřitelných ukazatelů (KPI), cílových hodnot a navrhovaných strategických iniciativ.

### Finanční perspektiva

Strategický cíl: Posílit finanční stabilitu prostřednictvím rozšíření zdrojů příjmů a efektivního využívání majetku.

Tabulka 3: Finanční perspektiva

CÍL	KPI	Aktuální hodnoty	Cílové hodnoty
<b>Diverzifikace příjmů</b>	Počet nových zdrojů příjmu	2 (blistrování, 3D tiskárna)	3 (za každé oddělení 1/rok)
<b>Udržitelnost hospodaření</b>	EBITDA margin	8 %	15 %
<b>Efektivní využití prostor</b>	Míra obsazenosti provozních i pronajímaných prostor	68 %	95 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., která působí na trhu s omezenými rozpočtovými možnostmi a zároveň plní i sociální roli, je klíčové neorientovat se pouze na maximalizaci zisku, ale především na dlouhodobou finanční stabilitu a udržitelnost hospodaření.

Diverzifikace příjmů odráží nutnost snížit závislost na tradičních technických pracích, které jsou sezonně a cenově volatilní. Rozvoj nových zdrojů příjmů, jako je blistrování a 3D tisk, umožňuje efektivnější využití stávajících výrobních kapacit a přístup k novým tržním

segmentům. Aktuálně jsou zavedeny dva nové zdroje příjmů, přičemž cílem je postupně rozšířit nabídku o minimálně jednu novou službu v každém oddělení ročně.

EBITDA margin byl zvolen jako klíčový ukazatel udržitelnosti hospodaření, protože lépe než čistý zisk zachycuje provozní efektivitu podniku bez zkreslení vlivem účetních a daňových operací. Se současnou hodnotou 8 % je cílem dosáhnout zlepšení na 15 %, což by podpořilo finanční stabilitu firmy v dlouhodobém horizontu.

V oblasti efektivního využití prostor je klíčovým indikátorem míra obsazenosti provozních a pronajímaných prostor. Se stávající obsazeností 68 % je cílem zvýšit tuto hodnotu na 95 %, což nejen zvýší příjmy z nájmu, ale také přinese synergie s dalšími službami (například virtuální sídla, tisk a balení), čímž se posílí obchodní potenciál i pozice firmy jako spolehlivého partnera v podnikatelské komunitě.

### **Zákaznická perspektiva**

Strategický cíl: Budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky na základě důvěry, společenské odpovědnosti a kvality.

Tabulka 4: Zákaznická perspektiva

<b>CÍL</b>	<b>KPI</b>	<b>Aktuální hodnoty</b>	<b>Cílové hodnoty</b>
<b>Rychlejší reakce na požadavky klientů</b>	Průměrná doba reakce na požadavek klienta	48 hodin	24 hodin
<b>Získání nových klientů</b>	Počet nových zákazníků ročně	30	50
<b>Udržení loajality</b>	Podíl opakujících se zakázek	55 %	70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti zákaznické perspektivy je třeba zdůraznit, že společnost svou konkurenční výhodu nestaví primárně na ceně, ale na kvalitě služeb, osobním přístupem a etickém rozměru podnikání (zaměstnávání OZP, společenská odpovědnost).

Rychlost reakce na požadavky klientů je klíčová pro zajištění jejich spokojenosti a celkové kvality zákaznické zkušenosti. Zvolený KPI (průměrná doba reakce) umožňuje jednoduše měřit

efektivitu zákaznické podpory a včas odhalovat slabá místa v procesech, což vede k rychlejšímu řešení problémů a vyšší ochotě klientů spolupracovat i v budoucnu.

Počet nových klientů je relevantní nejen z hlediska růstu, ale i zajištění budoucí stability v případě výpadku tradičních partnerů. Zejména díky digitální propagaci lze vnímat online prostor jako dosud málo využitý potenciál.

Dlouhodobé vztahy, měřené jako podíl opakujících se zakázek, jsou ukazatelem důvěry, kvality a kontinuity spolupráce. Loajalita klientů je přímým důkazem toho, že podnik dlouhodobě naplňuje očekávání. Programy pro stálé zákazníky navíc zvyšují pravděpodobnost doporučení podniku dalším subjektům.

### **Perspektiva interních procesů**

Strategický cíl: Zefektivnit výrobní a technické procesy a posílit inovační schopnost společnosti.

Tabulka 5: Perspektiva interních procesů

<b>CÍL</b>	<b>KPI</b>	<b>Aktuální hodnoty</b>	<b>Cílové hodnoty</b>
<b>Zvýšení výrobní efektivity</b>	Podíl zakázek zpracovaných včas	85 %	95 %
<b>Zvýšení výstupní kvality</b>	Počet reklamací měsíčně	5	2
<b>Technologická adaptace</b>	Využití blistrovací linky	75 %	90 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita interních procesů je základem konkurenční schopnosti a rentability společnosti, zejména v případě malého a flexibilního výrobního podniku jako je Propagační podnik Hradec Králové s.r.o.

Zvolený ukazatel "počet zakázek zpracovaných včas" měří nejen přesnost plánování, ale také důvěryhodnost a schopnost plnit závazky, což má přímý vliv na zákaznickou spokojenost a reputaci. Včasnost se přitom odvíjí i od interní organizace práce, dostupnosti materiálu a stavu technického vybavení.

Počet reklamací měsíčně je jeden z mála přímých ukazatelů výstupní kvality. Vzhledem k tomu, že podnik často realizuje zakázkovou výrobu s individuálními požadavky, je důležité

minimalizovat počet chyb a nedorozumění, které mohou vést k dodatečným nákladům a poškození vztahů se zákazníky.

Využití blistrovací linky je strategické nejen kvůli návratnosti investice, ale i kvůli tomu, že tato technologie je stále relativně vzácná v regionálním kontextu. Efektivní propagací a zaměřením na nové trhy (např. farmaceutický, kosmetický, potravinářský průmysl) může podnik vytvořit nový pilíř příjmů.

### Perspektiva učení a růstu

Strategický cíl: Vytvářet prostředí, které podporuje růst a spokojenost všech zaměstnanců s důrazem na inkluzi OZP.

Tabulka 6: Perspektiva učení a růstu

CÍL	KPI	Aktuální hodnoty	Cílové hodnoty
<b>Rozvoj OZP zaměstnanců</b>	Nastavené, systematicky vedené a realizované individuální plány	65 % zaměstnanců	100 % (na každého zaměstnance)
<b>Zvýšení spokojenosti zaměstnanců</b>	Interní průzkum spokojenosti	V rámci komunikace s vedením či therapy.	Jednou za rok provést průzkum spokojenosti přes dotazník a zavést anonymní schránku na návrhy či nespokojenost.
<b>Rozvoj vedení</b>	Počet školení vedoucích pracovníků	2 školení/rok	5 školení/rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva učení a růstu má u tohoto podniku zásadní roli, protože stabilita a výkonnost firmy přímo závisí na spokojenosti a rozvoji zaměstnanců zejména osob se zdravotním postižením, které tvoří významnou část kolektivu.

Individuální rozvojové plány jsou nástrojem, jak přizpůsobit pracovní zátěž i cíle konkrétním potřebám zaměstnanců. Vzhledem k rozmanitosti pracovních schopností je tento přístup mnohem efektivnější než plošná školení. Zároveň to podporuje motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Spokojenost pracovníků je nejen morálním ukazatelem správného řízení firmy, ale také prediktorem fluktuace a produktivity. Firma, která investuje do otevřené komunikace a zpětné vazby, se vyhýbá latentním konfliktům a zvyšuje angažovanost týmu.

Vzdělávání vedoucích pracovníků je klíčové, protože právě oni zajišťují každodenní adaptaci OZP kolegů, řeší provozní problémy a motivují tým. Manažeři, kteří rozumí principům inkluze a diverzity, posilují kulturu podniku jako místa, kde lidé chtějí pracovat.

## **5 Porovnání současné strategie s klíčovými oblastmi konkurenceschopnosti a výkonnosti na základě Balanced Scorecard**

Současná strategie společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. se zaměřuje na kvalitní, komplexní služby v oblasti technických prací, výroby reklamních materiálů a pronájmu prostor, přičemž důraz je kladen na společenskou odpovědnost a podporu integrace osob se zdravotním postižením (OZP) na pracovní trh. Mise a vize společnosti jsou tedy silně zaměřeny na sociální odpovědnost, stabilitu a růst, což v kombinaci s diverzifikovanou nabídkou služeb vytváří solidní základ pro konkurenceschopnost na trhu. Nicméně firma nemá pevně strukturovanou strategii, která by byla zakotvena v rozhodovacích a řídicích procesech. Proto byla provedena situační analýza a je třeba podívat se na konkrétní oblasti v rámci strategie, které by bylo vhodné zlepšit, a to nejdříve v kontextu principů Balanced Scorecard (BSC).

### Finanční perspektiva

Strategické cíle v oblasti finanční perspektivy jsou zaměřeny na posílení stability a diverzifikace příjmů, přičemž je kladen důraz na efektivní využívání majetku, například prostřednictvím zvyšování obsazenosti pronajímaných prostor a plné využití provozních prostor. To je důležité zejména pro udržitelnost společnosti, která, jako chráněná dílna, musí balancovat mezi sociálními záměry a finančními cíli.

I když diverzifikace příjmů a udržitelnost hospodaření jsou kladně nastavené, firma by měla v rámci finanční perspektivy více rozvinout analýzu rentability jednotlivých produktů a služeb. Například měření ziskovosti nových služeb, jako je e-shop, by mohlo být efektivněji zacíleno na konkrétní výnosové příležitosti a na možnost optimalizace nákladů spojených s těmito novými segmenty. Tímto způsobem by se firma mohla vyhnout případné závislosti na nízkomaržových produktech, které nemusí generovat dostatečný zisk pro udržení dlouhodobé stability.

### Zákaznická perspektiva

Současná strategie správně staví na kvalitě služeb a odpovědném přístupu k zaměstnávání osob se zdravotním postižením, což je klíčová konkurenční výhoda. Budování dlouhodobých vztahů a loajality zákazníků je v tomto směru velmi důležité.

Pro dosažení efektivní dlouhodobé loajality by bylo vhodné zaměřit se na kontinuální zlepšování prostřednictvím personalizovaných nabídek, služeb a interakcí a rychlosti reakce na požadavky klientů. Toto KPI zaměřené na dobu reakce na zákaznické stížnosti a požadavky, by napomohlo k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení případných problémů. Tento aspekt by mohl mít pozitivní dopad na celkovou spokojenost a reputaci podniku.

#### Perspektiva interních procesů

Efektivita interních procesů, měřená například včasností plnění zakázek, je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti. Inovace v oblasti technologických investic, jako je zavedení 3D tisku nebo blistrování, umožňují firmě posílit její technologickou pozici na trhu.

Firma by mohla v rámci interních procesů více zaměřit pozornost na optimalizaci pracovních procesů v oblasti logistických a administrativních činností, zejména v případě vysoce individualizovaných zakázek, které vyžadují intenzivní komunikaci mezi odděleními. Aby firma pracovala ještě efektivněji, bylo by vhodné zavést modernější systém, který by lépe propojil jednotlivé procesy, umožnil sledovat výsledky v reálném čase a zároveň digitalizoval jednoduché a opakující se činnosti. Díky tomu by se zjednodušila a zrychlila administrativa, což by firmě umožnilo lépe se soustředit na potřeby zákazníků a zvýšit celkovou produktivitu.

#### Perspektiva učení a růstu

V oblasti učení a růstu je kladně nastavena podpora zaměstnanců, zejména OZP, a jejich rozvoj prostřednictvím individuálních plánů. Společnost chápe důležitost investice do rozvoje a spokojenosti svých zaměstnanců, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch.

Zlepšení v této oblasti by mohlo spočívat v zavedení systematického rozvoje jejich kariérního růstu a nastavení procesu pro zpětnou vazbu zaměstnanců. I když jsou individuální plány pro zaměstnance OZP velmi pozitivním krokem, firma by mohla zlepšit systém a frekvenci těchto školení, aby terapeutické konzultace a mentoring vedl k úspěšnému implementování nových dovedností zaměstnanců na pracoviště a k udržování pozitivní rodinné firemní kultury. Rozvoj manažerských schopností v oblasti inkluze by také pozitivně ovlivnil atmosféru v organizaci a motivaci zaměstnanců.

## **5.1 Doporučení na zlepšení**

V rámci analýzy současné strategie společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. bylo určeno devět klíčových faktorů a na jejich základě navržena doporučení zaměřená na zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti firmy. Tato doporučení se soustředí na posílení dlouhodobé stability společnosti a její schopnosti pružně reagovat na měnící se tržní podmínky.

### **1. Sociální rozměr podnikání a role chráněné dílny**

Sociální dimenze podnikání je v současnosti jeden z nejdůležitějších pilířů společnosti, která prostřednictvím statusu chráněné dílny dlouhodobě podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením a poskytuje náhradní plnění pro své zákazníky. Tento prvek již tvoří významnou součást konkurenční výhody podniku. Přesto existuje prostor pro další rozvoj, zejména v oblasti marketingového a strategického využití této hodnoty.

Pro zvýšení účinnosti sociální odpovědnosti na tržní postavení firmy se doporučuje zaměřit úsilí na několik klíčových oblastí. Prvním krokem by mělo být intenzivnější zapojení do PR aktivit, jako je prezentace příběhů zaměstnanců, účast na odborných akcích a komunikace úspěšných projektů v oblasti inkluze. Zároveň je vhodné usilovat o získání certifikací v oblasti společenské odpovědnosti (CSR) i v tomto roce, které by nadále zvyšovali důvěryhodnost a atraktivitu společnosti v očích klientů i partnerů.

Dalším z návrhů na zlepšení v tohoto klíčového faktoru jsou speciální obchodní nabídky, které zákazníkům srozumitelně ukážou, jaký společenský přínos spolupráce s firmou přináší. Tyto nabídky by měly být úzce propojeny s marketingovými aktivitami zaměřenými na veřejné zakázky a firmy, které kladou důraz na odpovědné podnikání. Významnou příležitostí je také posílení digitální komunikace prostřednictvím pravidelného zveřejňování hodnot firmy na sociálních sítích, realizace online kampaní a aktivní účast v diskusích o společenské odpovědnosti, aby se firma lépe zviditelnila v digitálním prostoru.

Implementace těchto doporučení povede k lepšímu využití existující konkurenční výhody, posílení pozice firmy jako odpovědného dodavatele, rozšíření klientské základny a celkovému zvýšení stability v prostředí rostoucího důrazu na společenskou odpovědnost podniků.

## **2. Široká nabídka a flexibilita poskytovaných služeb**

Široká škála nabízených služeb dává společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. velkou konkurenční výhodu. Přesto její plný potenciál není vhodně interpretován. Nabídka služeb je rozmanitá, ale chybí její jasné členění podle potřeb různých zákaznických skupin a její aktivní marketingová podpora.

Pro zefektivnění obchodní strategie se doporučuje nabídku přehledně strukturovat do tematických balíčků, které budou člene podle jednotlivých středisek a cílené na konkrétní segmenty trhu. Každý balíček služeb by měl být prezentován samostatně s důrazem na to, jaké specifické potřeby zákazníků řeší a v případě zájmu na jakou kompetentní osobu se mohou obrátit. Podpora by měla zahrnovat speciální marketingové kampaně, přizpůsobené propagační materiály a aktivní komunikaci na sociálních sítích.

Zároveň je důležité pravidelně monitorovat trh a trendy v oblasti reklamy, potravinářství či výroby, aby firma dokázala pružně přizpůsobovat svou nabídku aktuálním potřebám zákazníků. Vnitřní flexibilitu firmy by podpořilo také zaměstnání další kompetentní osoby, která by se starala o on-boarding a širší proškolení zaměstnanců s možností jejich využití napříč různými typy zakázek podle aktuální poptávky.

Díky těmto krokům by firma dokázala lépe využít svou rozmanitou nabídku, zvýšit svou viditelnost na trhu a zajistit si stabilní růst v konkurenčním prostředí.

## **3. Technologické zázemí a otevřenost inovacím**

Investice do blistrovací linky a 3D tiskárny představují pro společnost důležitý krok k posílení technologické vyspělosti a rozšíření podnikatelských možností. Aby byl jejich přínos plně využit, je nezbytné systematicky řídit rozvoj těchto kapacit a aktivně hledat nové způsoby jejich uplatnění.

Doporučuje se zavést pravidelné technologické audity zaměřené na efektivitu využití zařízení, návratnost investic a odhalování rezerv v provozu. Tyto audity by měly sloužit k lepší optimalizaci výroby i k plánování dalších technologických investic.

Dalším krokem je aktivní vyhledávání nových tržních příležitostí, zejména v potravinářském, kosmetickém nebo farmaceutickém průmyslu, kde lze blistrování a 3D tisk dobře uplatnit.

Podnik by měl vytvořit obchodní strategii cílenou na tyto segmenty a přizpůsobit jim nabídku i marketingovou komunikaci.

Významný rozvojový potenciál nabízí také možnost rozšířit stávající technologické vybavení o komplementární stroje, například o zařízení na potisk obalů, laserové gravírování, vakuové balení nebo sáčkovací stroje. Tím by firma pokryla širší spektrum zakázek, nabídla komplexnější služby a posílila svou konkurenceschopnost na specializovaných trzích.

Doplňkově by bylo vhodné rozšířit digitální správu technologických procesů zavedením nástrojů pro plánování, monitoring a reporting výroby v reálném čase. Realizací těchto opatření firma zvýší návratnost svých investic, posílí svou technologickou prestiž, vstoupí na nové trhy a vytvoří pevný základ pro dlouhodobý růst.

#### **4. Diverzifikovaná a stabilní klientská základna**

Stabilní a rozmanitá klientská základna je klíčovým pilířem dlouhodobé stability společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. Aby firma tento potenciál lépe využila, doporučuje se zavést CRM systém pro systematickou správu zákaznických dat, sledování preferencí a plánování obchodních aktivit na míru.

Dále se doporučuje zavedení programů pro klíčové zákazníky, které nabídnou benefity, individuální přístup a posílí loajalitu. Klienty by bylo vhodné segmentovat podle objemu a potenciálu, což umožní efektivnější obchodní a marketingové strategie.

V oblasti získávání nových zákazníků je vhodné zaměřit se na segmentaci trhu a následně cílené marketingové kampaně. Vhodné by mohlo být také aktivní vyhledávání příležitostí v nových segmentech, jako jsou malé výrobní podniky či start-upy.

Zároveň je důležité pravidelně sbírat zpětnou vazbu od zákazníků, aby firma dokázala rychle reagovat na jejich měnící se potřeby. Implementace těchto opatření přispěje ke zvýšení loajality stávajících klientů a k efektivnějšímu rozvoji zákaznické základny.

#### **5. Flexibilita v dodavatelských vztazích**

Flexibilita v řízení dodavatelských vztahů je zásadní pro stabilitu a odolnost společnosti. Pro její posílení se doporučuje vytvořit síť alternativních dodavatelů pro všechny klíčové materiály, což umožní snížit riziko závislosti a zajistí kontinuitu dodávek i při výpadech.

Současně by firma měla zavést pravidelné hodnocení dodavatelů podle kritérií, jako je spolehlivost, kvalita a cenová stabilita, a výsledky využívat k optimalizaci nákupních rozhodnutí. Důležité je také aktivně sledovat tržní trendy v oblasti vstupních surovin, aby bylo možné včas reagovat na změny cen a dostupnosti.

Doplňkově se doporučuje připravit krizové scénáře pro narušení dodavatelských řetězců, včetně plánu rychlého přechodu na alternativní zdroje a zajištění klíčových zakázek. Realizací těchto kroků firma zvýší svou odolnost, nákladovou efektivitu a schopnost pružně reagovat na vnější změny.

## **6. Legislativní rámec podporující zaměstnávání OZP**

Legislativní podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením je pro společnost Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. významným prvkem. Vzhledem k riziku změn ve veřejné politice je však nutné snížit závislost na dotačních příspěvcích a připravit se na možné výkyvy.

Doporučuje se zavést systém pravidelného monitoringu legislativních změn, který firmě umožní včas reagovat na nové podmínky. Zároveň je vhodné připravit alternativní scénáře financování založené na rozvoji komerčních příjmů a vyšší efektivitě provozu, aby firma byla schopna samostatného fungování i v případě ztráty dotační podpory.

Významným krokem je také aktivní účast na odborných fórech a v profesních asociacích, která podniku zajistí aktuální informace o vývoji a možnost ovlivňovat podobu legislativy. Realizací těchto opatření firma posílí svou odolnost vůči vnějším změnám a zvýší stabilitu svého podnikání v dlouhodobém horizontu.

## **7. Důraz na ekologii a udržitelné postupy**

Se zvyšujícím se významem udržitelnosti v podnikání je pro firmu klíčové ekologické aktivity nejen systematizovat, ale i aktivně prezentovat. Doporučuje se zavést systém environmentálního managementu podle ISO 14001, který by standardizoval řízení ekologických dopadů a posílil důvěryhodnost firmy, zejména při veřejných zakázkách.

Zároveň je vhodné rozšířit nabídku ekologických variant služeb, například tisk na recyklovaný papír či použití ekologických obalových materiálů. Důležitým krokem je také aktivní komunikace ekologických aktivit prostřednictvím marketingových kampaní, veřejných

prezentací a účasti na ekologicky zaměřených projektech. Sledování trendů v oblasti udržitelných technologií a jejich postupná integrace do procesů firmy podpoří nejen environmentální odpovědnost, ale i konkurenční výhodu a přístup k novým tržním příležitostem.

## **8. Vnitřní soudržnost a hodnotová stabilita**

Silná firemní kultura založená na otevřenosti, spolupráci a profesionalitě je klíčovým pilířem stability společnosti Propagační podnik Hradec Králové s.r.o., zejména s ohledem na inkluzi osob se zdravotním postižením. Pro její další rozvoj se doporučuje zavést pravidelné interní teambuildingy, zaměřené na upevňování firemních hodnot, posilování týmové spolupráce a profesní růst zaměstnanců.

Dále se doporučuje vypracovat interní kodex etiky a hodnot, který jasně definuje principy chování a posílí jednotnou firemní identitu. Nedílnou součástí rozvoje firemní kultury by mělo být také zavedení pravidelných anonymních průzkumů spokojenosti zaměstnanců, formou pravidelných každoročních dotazníků i anonymní schránky důvěry, jejichž výsledky budou aktivně využívány ke zlepšování pracovního prostředí. Podporou transparentní interní komunikace a zapojením zaměstnanců do rozvoje firemních hodnot firma upevní loajalitu, zvýší angažovanost a vytvoří motivující pracovní prostředí, které bude přispívat k dlouhodobé stabilitě a růstu.

## **9. Schopnost pružně reagovat na změny**

Schopnost rychlé reakce na změny v tržním a legislativním prostředí je pro společnost klíčovou konkurenční výhodou a podmínkou dlouhodobé stability. Pro její posílení se doporučuje vypracovat krizové plány pro hlavní typy rizik, které jasně stanoví postupy a odpovědnosti v mimořádných situacích.

Zásadní je také systematické školení zaměstnanců v digitálních dovednostech a agilním řízení, které podpoří jejich schopnost samostatně a rychle reagovat na změny. Dalším krokem je zajistit kvalitní a rychlou interní komunikaci, která umožní efektivní sdílení klíčových informací napříč všemi odděleními. Součástí doporučení je také pravidelné testování připravenosti pomocí simulací krizových situací, které pomohou odhalit slabá místa a posílit vnitřní koordinaci. Realizací těchto opatření firma zvýší svou odolnost vůči vnějším šokům, zrychlí adaptační procesy a upevní svou pozici stabilního a důvěryhodného partnera na trhu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala zkoumáním faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost a výkonnost konkrétní firmy, a jejich analýzou v kontextu současného strategického směřování podniku. Hlavním cílem bylo nejen identifikovat a popsat tyto faktory, ale především jejich prostřednictvím navrhnout konkrétní opatření vedoucí k podpoře růstu a stabilizace firmy.

V první části práce byla zpracována teoretická východiska, která se věnovala vysvětlení základních pojmů, metod a nástrojů využitelných při hodnocení a řízení konkurenceschopnosti a výkonnosti. Byly představeny analytické přístupy jako PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S a Balanced Scorecard, které následně vytvořily rámec pro praktickou část práce.

Ve druhé části byla analyzována společnost Propagační podnik Hradec Králové s.r.o. Nejprve byla popsána její historie, současné zaměření a strategie. Pomocí vybraných analytických nástrojů byly odhaleny hlavní silné stránky podniku, jako například stabilní zákaznické vztahy a schopnost pružně reagovat na požadavky trhu. Zároveň však byly identifikovány oblasti s potenciálem pro zlepšení, mezi něž patří rozvoj marketingových aktivit, investice do inovací a modernizace interních procesů, především v oblasti lidských zdrojů a technologií.

Výsledky analýzy ukázaly, že firma má dobré základy pro udržení své tržní pozice, avšak v kontextu rostoucí konkurence a měnících se požadavků trhu je nezbytné aktivně pracovat na zvyšování své adaptability a efektivity. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení zaměřená na posílení interních kapacit firmy, podporu rozvoje lidského kapitálu, efektivnější marketingovou komunikaci a širší využití moderních technologií v podnikových procesech.

Tato práce přinesla nejen praktická doporučení pro analyzovanou firmu, ale současně také poukázala na význam komplexního přístupu k řízení konkurenceschopnosti a výkonnosti v dynamickém podnikatelském prostředí. Je zřejmé, že systematické sledování a vyhodnocování klíčových faktorů umožňuje firmám lépe plánovat svůj rozvoj, reagovat na změny trhu a posilovat svou pozici vůči konkurenci.

Závěrem lze konstatovat, že diplomová práce naplnila stanovené cíle a přispěla k hlubšímu pochopení souvislostí mezi konkurenceschopností, výkonností a strategickým řízením firmy. Uplatnění navržených doporučení může přispět k dalšímu rozvoji analyzované společnosti a představuje inspiraci i pro další podniky, které čelí podobným výzvám.

## POUŽITÁ LITERATURA

BARTES, František. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3504-2.

BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Základní oblasti finanční analýzy*. In: BusinessInfo.cz [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zakladni-oblasti-financni-analyzy/>

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

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

FINANALYSIS.CZ, 2023. *Jak postupujete při vypracování firemní finanční analýzy*. In: FinAnalysis.cz [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/postupy-financni-analyzy.html>

FINANCE VPRAXI, 2023. *Význam rentability a ukazatele rentability kapitálu vzorce*. In: Finance v praxi [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-ukazatele-rentability>

FINANČNÍ ANALÝZA, 2023. *Ukazatele rentability*. In: Finanční analýza [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 5., přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.

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

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2.

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTĚS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-502-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Beckova edice ekonomie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

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

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1558-9.

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

McKINSEY & COMPANY, 2008. *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. In: McKinsey & Company [online]. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

NEVES, M.F. et al. *Marketing methods to improve company strategy: applied tools and frameworks to improve a company's competitiveness using a network approach..* New York: Taylor & Francis, 2010. ISBN 9781135164379

NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

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

PŠENČÍKOVÁ, Michaela. *KPI a jejich význam v řízení výkonnosti organizací*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-0455-3.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele a využití v praxi*. Finance. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jiří. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-361-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

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

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny.* Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech. 1. vydání.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0913-5.

SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER a Milan SEDLÁČEK. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. 1. vyd.* Brno: Masarykova univerzita, 2013, ISBN 978-80-210-6627-4.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva, a kol. *Podniková ekonomika. 6. vydání.* Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-574-6.

ŠEBESTOVÁ, Jaroslava, DVOŘÁK, Jiří. *Ukazatele výkonnosti: Teorie a praxe.* Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-5525-9.

VITURKA, Martin. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Výkonnost a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0133-9.