

BUSINESS REVIEW

Audit oblastí: LIDÉ · STRATEGIE · EXEKUCE · HOTOVOST · SALES · JÁ CEO

Doporučení spolupráce

Vaše jméno

Název vaší firmy · váš obor · vaše lokality

PŘIPRAVIL

Senior konzultant Scaleupboard

VÝSTUP

Business Review · ukázkový výstup

UKÁZKA

Vzorový výstup. Čísla i zjištění jsou ilustrativní.

01 EXECUTIVE SUMMARY

K ČEMU TENTO DOKUMENT SLOUŽÍ

Takto vypadá výstup Business Review. Čísla i zjištění jsou ilustrativní — reálný výstup vzniká nad daty vaší firmy.

Majitel vybudoval za dvacet pět let firmu do pozice respektované butikové alternativy velkých hráčů v oboru — cca 55 lidí, obrát ~66 mil. Kč, silné delivery a dlouhodobé klientské vztahy. Není to firma v problému. Je to zisková, kapitálově zdravá firma, která stojí před dvěma souběžnými transformacemi: digitální transformací oboru a generačním předáním na nástupce.

Hlavní vzorec

Nejsilnějším aktivem firmy je důvěra vybudovaná kolem osoby zakladatele — a zároveň je to její největší závislost. Přibližně 80 % nových zakázek přichází přes něj a rok 2025 ukázal, co se stane, když nepřijde velká zakázka: růst zpomalil z +19,8 % na +5,3 % a marže klesla. Problém není poptávka ani kvalita — je to absence řízeného růstového systému.

Vlastními slovy klienta

„Zakázky přicházejí, protože mě lidé v oboru znají. Když se dostanu k jednání, mám vysokou pravděpodobnost, že to dotáhnu. Ale je to spíš náhoda než systém — a já potřebuju víc příležitostí sednout si k tomu stolu.“

NA ČEM STAVĚT

- Zisková firma s nízkým dluhem a delivery na úrovni největších hráčů v oboru.
- Rozhodnutý digitální směr a funkční vlastní platforma — reálný technologický náskok.
- Nástupce — vzácná kombinace zkušeného odborníka a technologa.
- Obchodní autorita a síť zakladatele.

NEJVĚTŠÍ RIZIKO

- Růst závislý na jedné osobě — 58 let, kapacita ~120 hodin měsíčně.
- Strategie a priority jen v hlavách dvou lidí.
- Hrubá marže 2025 klesla o 6 p. b. bez manažerského vysvětlení.
- Nástupce je kapacitní limit transformace — technolog bez týmu.

Doporučení Scaleupboard

Dvanáctiměsíční program Scaleupboard Management — Inhouse: individuální práce nad realitou firmy s metodikou Scaling Up, se zapojením nástupce a 1–2 klíčových lidí. Podle zvolené intenzity varianta Light (online), nebo Enterprise (onsite). Cílem je přeložit digitální příležitost do psané diferencující strategie, vybudovat růstovou exekutivu a rytmus řízení, který nestojí na jednom člověku.

Centrální otázka Business Review

Co musí být ve vaší firmě za 12 měsíců jinak, aby příležitost a důvěra vybudovaná kolem zakladatele přestaly záviset na jednom člověku — a staly se řízeným růstovým systémem firmy?

02 KONTEXT A AMBICE

Kdo je majitel

- Zakladatel a 100% vlastník firmy — v oboru, který standardně roste přes partnerské podíly, jde o unikátní koncentraci. Svou dnešní roli sám definuje jako „ředitel firmy, ne výkonný specialista“ — plný fokus na firmu, ne na vlastní odbornou praxi.
- 58 let, energie a soutěživost sportovce („je to závod a chci být vždy mezi prvními“). Firmě věnuje zhruba 120 hodin měsíčně a tento strop nechce zvyšovat.
- Ve firmě působí syn majitele — zkušený odborník s pokročilými technologickými schopnostmi, motor digitální transformace a autor interní platformy. Přebírá stále větší část role CEO; povahou je především produktový a technický člověk, ne obchodník.
- Firma: ~55 lidí ve čtyřech týmech s vedoucími, dvě pobočky (většina týmu v hlavní pobočce). Šest seniorních specialistů a samostatné oddělení pro náročné zakázky, spolupráce s předními hráči na trhu.

Kam chce firmu posunout

ROZMĚR AMBICE	CO TO KONKRÉTNĚ ZNAMENÁ
Růst	Z ~66 mil. Kč na 90–100 mil. Kč; při plném využití digitální příležitosti považuje za realistickou metu až 140 mil. Kč.
Digitální produkt	Promítnout vlastní platformu (sdílená datová základna, automatizované podklady, clientský přehled zakázky v reálném čase) do parametrů služby — „dát se do úniku od pelotonu“.
Nové tváře firmy	Přenést obchod a důvěru z jedné osoby na více lidí — „aby na oborové akce jezdilo dalších pět lidí“.
Nástupnictví	Postupné předání role CEO nástupci — s vědomím, že kolem sebe potřebuje tým a obchodní protějšek.
Ekonomika	Cash a efektivní hodinová sazba jako klíčové metriky majitele; růst hodnoty firmy.

Tři růstové cesty — a priorita č. 1

Na schůzce byly pojmenovány tři strategické cesty růstu: (1) lépe prodávat stávající službu na domácím trhu, (2) technologické řešení jako produkt — licencování dalším firmám v oboru, které se již dnes samy hlásí, (3) zahraniční expanze — pilotně již běží první zakázka pro zahraničního klienta. Priorita č. 1 je definována jasně: upgradovat službu technologií a diferencovat se. Druhé dvě cesty si firma neodřiká — žádná z nich však zatím není rozpracována do měřitelné strategie, kterou by znal a nesl zbytek firmy.

03 FINANČNÍ RYCHLOČTENÍ

DŮLEŽITÉ UPOZORNĚNÍ K DATŮM

Výkazy záměrně neukazují celou ekonomiku majitele. Dle klienta jsou v nákladech skryty 4–5 mil. Kč, které jsou fakticky příjmem společníka; celkový „příjem společníka“ (přiraditelné honoráře + čistý zisk) se pohybuje kolem 7,5 mil. Kč ročně. Následující čísla proto čteme jako trend výkonnosti firmy, nikoli jako obraz ekonomiky majitele.

Klíčové ukazatele 2023–2025 (tis. Kč)

UKAZATEL	2023	2024	2025	POZNÁMKA
Tržby	52 400	62 800	66 100	2024 silný růst, 2025 zpomalení
Růst tržeb	—	+19,8 %	+5,3 %	růst spadl na čtvrtinu
Hrubá marže (proxy)	48,2 %	50,4 %	44,1 %	hlavní varovný signál
EBITDA (proxy)	2 010	6 240	3 410	výkonnost 2025 na polovině
Čistý zisk	180	3 640	1 120	růst se nepřeklápí do zisku
Hotovost	4 100	8 750	5 400	pokles o 3,35 mil.
Vlastní kapitál	7 200	10 800	10 760	stabilní, kapitálově zdravé
Bankovní úvěry	2 300	1 100	2 900	nárůst dlouhodobého dluhu

Tři jevy, které je nutné manažersky vysvětlit

- **Pokles hrubé marže o 6 p. b.** Výkonová spotřeba vzrostla o 18,6 % (+5,8 mil.), tržby jen o 5,3 % (+3,3 mil.). Rok 2025 přinesl růst, který firmu stál víc, než vydělal — a bez marže po zakázkách a typech práce nelze říct kde.
- **Cash klesl o 3,35 mil.** Kombinace nižšího zisku, investic do dlouhodobého majetku (3,1 → 5,0 mil.) a vyššího dlouhodobého úvěru (1,1 → 2,9 mil.). Zároveň inkaso od klientů ~61 dní vs. platby dodavatelům ~22 dní — firma fakticky úvěruje své klienty.
- **Růst bez velké zakázky nefunguje.** Rok 2024 táhla jedna mimořádná zakázka (honorář ~5,5 mil. Kč). V roce 2025 srovnatelná zakázka nepřišla a růst spadl na čtvrtinu. Nový obchod je dle slov majitele „spíše náhoda než řízený systém“.

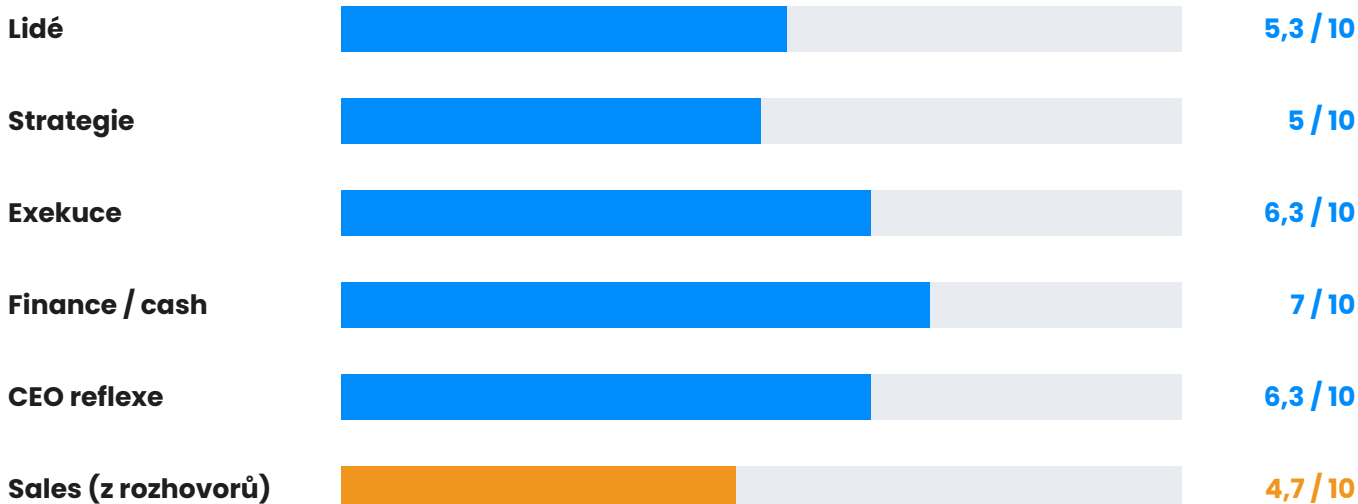
Co z toho plyne

Majitel si sám definoval své dvě klíčové metriky: cash a efektivní hodinovou sazbu. Přesně tyto dvě metriky rok 2025 zhoršil. Jeho instinkt míří správně — firmě nechybí čísla (poměr tržba / mzdové náklady již běží ve firemním reportingu a vedoucí týmů jsou podle nich hodnoceni), chybí manažerská nadstavba: marže po zakázkách a klientech, cash forecast a rytmus, který z čísel dělá rozhodnutí. První úkol spolupráce: vysvětlit rok 2025 — jednorázový výkyv, nebo nový trend?

04 DIAGNOSTIKA: 6 OBLASTÍ

Vychází z dotazníků (škálovatelnost, čas / peníze / obavy), finančních dat a absolvovaných schůzek. Sebehodnocení je celkově strážlivé a sedí na realitu; u financí je pocit (7,0) optimističtější než trend výkazů roku 2025.

Škálovatelnost firmy (sebehodnocení v dotazníku)



Čas · Peníze · Obavy (kde jsem → kam se chci posunout)



Poznámka k oblasti „obavy“: klient tento pojem sám relativizuje — „Je to challenge, je to závod. Jsem vzrušený, trochu obav, ale baví mě to.“ Hlavní obavou je, aby firma nezmeškala technologickou změnu v oboru. Čas nevnímá jako problém nedostatku, ale koncentrace — „správně se soustředit na priority“.

Zjištění a komentář po oblastech

OBLAST	ZJIŠTĚNÍ (DATA + SCHŮZKY)	NÁŠ KOMENTÁŘ
Strategie · 5,0	Digitální směr je rozhodnutý a priorita č. 1 pojmenovaná — strategie ale žije v hlavách dvou lidí. „Strategie promítnutá do priorit“ 3/10; vedoucí týmů by na otázku po prioritách „každý řekl něco jiného“. Nevyřešený business model digitální hodnoty (hodiny vs. licence vs. value pricing).	Přeložit digitální ambici do psané, diferencující strategie a 3–5 priorit s vlastníky — a rozhodnout, komu a jak se nová hodnota prodává.
Lidé · 5,3	Delivery je špičkové (šest seniorních specialistů, vedoucí s reálnými pravomocemi), ale „správní lidé na klíčových místech“ 4/10 — výkon kolísá s růstem. Chybí růstová exekutiva: růst netlačí nikdo kromě majitele a nástupce; odborníci jsou introverti a nechtějí být tvářemi firmy.	Definovat klíčové role růstu (růstová / obchodní exekutiva, tým kolem nástupce) a vědomě budovat další tváře firmy.
Exekuce · 6,3	Provoz funguje: 14denní porady vedoucích, metrika tržba / mzdové náklady v reportingu, lead indikátory 6/10. Porady jsou ale operativní, ne strategické; rytmus porady–data–rozhodnutí–akce 5/10. Digitální iniciativy vznikají živelně, bez vyhodnocování dopadu.	Přidat strategickou vrstvu rytmu: měsíční strategický workshop s klíčovými lidmi, kvartální priority, vyhodnocování iniciativ.
Finance · 7,0	Pocitově nejsilnější oblast: profitabilita po segmentech 7/10, ekonomika růstu 7/10. Trend 2025 však ukazuje pokles marže i cash a delší cash cyklus (inkaso 61 dní vs. platby 22 dní).	Manažerská vrstva: marže po zakázkách / klientech / typech práce, cash forecast — a vysvětlení roku 2025.
Sales · ~4,7	Nejníže hodnocená oblast. 80 % nových zakázek přes majitele; funkční prodej postavený na důvěře, ale žádný řízený systém příležitostí. Třetí marketingová agentura v řadě; oborové akce a doporučení přinášejí jednotky kontaktů.	Sales teď není téma číslo jedna — nejdřív strategie a positioning. Systematizace obchodu navazuje (viz návazný program).
Já CEO · 6,3	Prostor na strategii 7/10, rozhodování 8/10 — silné. „Důvěřuji, ale kontroluji“ 5/10; kvalitní tým a pravidelná zpětná vazba 5/10. Klíčoví klienti kupují osobu majitele. ~120 hodin měsíčně je pevný strop.	Posun z role motoru do role architekta: přenos důvěry na další tváře, seniorní sparring a systém, který poroste i bez jeho hodin.

05 NA CO SE ZAMĚŘIT PŘEDEVŠÍM

Plán a ambice klienta

Upgradovat službu vlastní digitální platformou a „utéct pelotonu“, růst na 90–100 mil. Kč, vybudovat další tváře firmy a připravit generační předání — při zachování kvality a důvěry, na kterých firma stojí.

SILNÉ STRÁNKY

- Zisková firma s nízkým dluhem a věrnými klienty.
- Reálný technologický náskok — vlastní platforma v provozu.
- Nástupce: vzácný profil odborník × technolog.
- Obchodní autorita a síť zakladatele.
- Delivery na úrovni největších hráčů v oboru.
- Už dnes měří tržba / mzdové náklady v reportingu.

BOTTLENECKY

- Obchod závislý na jedné osobě (80 % přes majitele).
- Strategie jen v hlavách — firma ji nezná a nenese.
- Chybějící růstová exekutiva / střední management.
- Nástupce bez týmu — kapacitní limit transformace.
- Marže 2025 klesla bez manažerského vysvětlení.
- Nevyřešený business model digitální hodnoty.

Pět úzkých hrdel růstu

Seřazeno podle dopadu na růst. Toto jsou body, kde se dnes láme schopnost firmy přetavit digitální příležitost do růstu.

1

Obchodní systém závislý na majiteli

80 % nových zakázek přes zakladatele; „více příležitostí sednout si ke stolu“ nevznikne bez systému a dalších tváří.

Riziko: růst zůstane loterií velkých zakázek — a s věkem majitele se pravděpodobnost snižuje.

2

Strategie nepřeložená do firmy

Priority zná jen majitel a nástupce; vedoucí týmů by „každý řekl něco jiného“.

Riziko: firma nemůže tlačit směr, který nezná — digitalizace zůstane inspirací, ne motorem růstu.

3

Chybějící růstová exekutiva

Nikdo ve firmě nevlastní růst jako výsledek; provozní ředitel je provozák, odborníci jsou delivery.

Riziko: strategie bez exekutora zůstane na papíře; 120 hodin majitele měsíčně ji neutáhne.

4

Kapacita nástupce

Motor digitalizace i nastupující CEO v jedné osobě — bez týmu pod sebou.

Riziko: transformace se zastaví na jednom kalendáři; přetížení klíčového nositele budoucnosti.

5

Ekonomika růstu bez manažerské vrstvy

Marže po zakázkách neexistuje; rok 2025 (marže -6 p. b., cash -3,35 mil.) zatím nemá vysvětlení.

Riziko: firma může růst se zápornou přidanou hodnotou — a zjistí to pozdě.

Tři priority, které budeme zlepšovat společně

PRIORITA	CÍL
1 · Diferencující strategie a digitální business model	Psaná strategie: ideální zákazník, positioning „děláme to jinak“, pricing digitální hodnoty, 3–5 ročních priorit s vlastníky — sdílená s celou firmou.
2 · Růstová organizace	Role růstové exekutivy, tým kolem nástupce, plán dalších tváří firmy (obsah, oborové akce, obchodní protějšky majitele).
3 · Rytmus a ekonomika růstu	Měsíční strategický workshop, kvartální priority, marže po zakázkách a cash forecast — rozhodování z dat, ne z pocitu.

06 DOPORUČENÝ PROGRAM SPOLUPRÁCE

SCALEUPBOARD MANAGEMENT

Inhouse · 12 měsíců · metodika Scaling Up

Program je zvolen záměrně. Výzvou firmy není osobní rozvoj CEO ani skupinové vzdělávání — majitel je seniorní lídr, který by ve skupinovém formátu víc dával, než získával. Potřebuje individuální strategicko-exekuční rámec nad realitou vlastní firmy: metodiku, disciplínu rytmu a seniorního sparring partnera. Do programu doporučujeme vedle majitele zapojit nástupce a 1–2 klíčové lidi, kteří budou strategii dalšího růstu stavět společně.

Konkrétní roadmapu spolupráce po kvartálech a očekávané výstupy nastaví kouč společně s klientem na kick-offu.

VARIANTA A — INHOUSE LIGHT · online, vlastním tempem

Systematický rámec pro strategii, lidi, exekuci a hotovost — individuální online workshopy vlastním tempem. Odpovídá časovému režimu majitele a rozložení týmu mezi dvě pobočky.

RYTMUS	PRVEK
Start	2denní kick-off / roční plánovací meeting – nastavení témat pro rok spolupráce
1x / 30 dní	Workshop pro klíčový tým 3 hodiny · online
1x / 30 dní	1:1 CEO koučink 60 minut
Průběžně	Licence Management Software (10x) · Business Review 2x ročně · 24/7 AI kouč a AI Management · komunita



Kouč: **Michal Šperl**

ScaleUp kouč. Vedl marketing a byl tiskovým mluvčím společnosti Kaufland ČR — firmu doprovázel od vstupu na český trh po organizaci se stovkami manažerů. Specializuje se na Scaling Up, strategii, značku a komunikaci.

ČASOVÁ DOTACE

12 měsíců · ~12 hodin měsíčně (CEO + tým)

INVESTICE

2denní kick-off / roční plánovací meeting
130.000 Kč

Následujících 12 měsíců
49 500 Kč / měsíc

VARIANTA B — INHOUSE ENTERPRISE · onsite, maximální intenzita

Budování samostatného a výkonného vedení, které řídí další růst firmy — onsite workshopy přímo nad realitou firmy. Volba pro případ, že transformace má být od prvního dne tématem celého vedení firmy, s nejvyšším tempem implementace.

RYTMUS	PRVEK
Start	2denní kick-off / roční plánovací meeting
8× ročně	Celodenní onsite workshop pro klíčový tým na témata dle roadmapy
3× ročně	Kvartální plánovací meeting
12× + 12×	1:1 CEO koučink (60 min) + check-in konzultace (60 min)
Průběžně	Licence Management Software (10×) · Business Review · Kouč k dispozici na telefonu v průběhu měsíce spolupráce



Kouč: **Jiří Bílek**

Kouč Scaleupboard. Díky metodice Scaling Up a spolupráci se ScaleUp koučem Pavlem Křepelkou dovedl firmu Top4Sport až k miliardovému exitu. Praktik růstu, exekuce a řízení podle dat.

ČASOVÁ DOTACE

12 měsíců · 12–15 hodin měsíčně (CEO + management)

INVESTICE

2denní kick-off / roční plánovací meeting
130.000 Kč

Následujících 12 měsíců
89 500 Kč / měsíc

Návazný krok po roce: Sales Masterclass

Jakmile bude hotová strategie, positioning a obchodní tvář firmy, doporučujeme navázat programem Sales Masterclass — ten na základě strategie nashutuje exekuci obchodu: obchodní systém, pipeline, role a rytmus sales týmu, playbook a metriky. Přesně v pořadí, které zaznělo na schůzce: nejdřív strategie, pak prodejní mašina.

07 DALŠÍ KROKY

KROK	CO SE STANE
1 • Závěrečná schůzka	Společné projití Business Review a volba varianty programu (Light / Enterprise).
2 • Propojení s koučem	Seznámení s koučem zvolené varianty a potvrzení vzájemného fitu.
3 • Zálohová faktura	Vystavíme zálohovou fakturu na vstupní kick-off zvoleného programu.
4 • Kick-off	Kouč s majitelem, nástupcem a klíčovými lidmi nastaví cíle, výstupy a roadmapu na 12 měsíců.
5 • Vyhodnocení po 3 měsících	Projdeme posun a potvrdíme priority dalšího období.

✓ Naše garance značky

Pokud nebudete s naším výkonem nebo doručovanou hodnotou spokojeni, zaplatíte pouze takovou částku, jakou pro vás měla spolupráce v daném měsíci hodnotu.

Chcete takový výstup pro svou firmu?

Business Review je hloubkový audit vaší firmy se seniorním konzultantem — z pohledu strategie, lidí, exekuce, hotovosti, salesu a role CEO. Výstupem je konkrétní doporučení a akční kroky na dalších 12 měsících i společný výběr programu na míru. Ozvěte se svému konzultantovi a domluvíme termín.



scaleupboard.com