

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC

Bc. Daniel Šubert

Diplomová práce

2023

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Šubert**
Osobní číslo: **E21115**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí finanční analýzy a metody Balanced Scorecard, včetně návrhů možných zlepšení a formulace závěrů.

Osnova:

- Charakteristika základních pojmů v oblasti výkonnosti podniku.
- Metody hodnocení výkonnosti podniku.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza výkonnosti vybraného podniku pomocí vybraných metod.
- Představení výsledků a formulace závěru.

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

Seznam doporučené literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
NIVEN, R., Paul. Balanced Scorecard Step-by-Step, Canada, John Wiley Sons, 2006. ISBN 047-17-8049-9.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2
VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 mě 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 § 47 b 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 25. 4. 2023

Bc. Daniel Šubert v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí finanční analýzy a metody Balanced Scorecard, včetně návrhů možných zlepšení a formulace závěrů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, finanční analýza, poměrové ukazatele

TITLE

Evaluation performance of the selected company using the BSC method

ANNOTATION

The aim of the work is to evaluate the performance of a selected company using financial analysis and Balanced Scorecard methodology, including proposals for possible improvements and formulation of conclusions.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, business performance, financial analysis, ratio indicators

OBSAH

Úvod.....	13
1 Výkonnost podniku	15
1.1 Měření výkonnosti podniku	15
1.2 Ukazatele výkonnosti.....	16
1.2.1 Moderní ukazatele výkonnosti	16
2 Finanční analýza.....	18
2.1 Uživatelé finanční analýzy.....	19
2.2 Zdroje finanční analýzy.....	20
2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	20
2.3.1 Ukazatele likvidity	21
2.3.2 Ukazatele aktivity.....	24
2.3.3 Ukazatele rentability	25
2.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	27
2.4 Moderní metody.....	29
2.4.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA.....	30
2.4.2 Benchmarking	30
3 Metoda Balaced Scorecard.....	32
3.1 Historie.....	32
3.2 Charakteristika	32
3.3 Strategická mapa	32
3.4 Perspektivy metody BSC	33
3.4.1 Finanční perspektiva	33
3.4.2 Zákaznická perspektiva	34
3.4.3 Perspektiva interních procesů.....	36
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	37
3.5 Implementace	38

4	Představení společnosti	41
4.1	Historie společnosti	41
4.2	Základní údaje firmy	42
4.3	Organizační struktura firmy	43
5	Finanční analýza	44
5.1	Ukazatele likvidity	44
5.2	Ukazatele zadluženosti	48
5.3	Ukazatele rentability	52
5.4	EVA	53
6	Hodnocení výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard	57
6.1	Stanovení strategie společnosti	57
6.2	Strategická mapa	59
6.3	BSC strategické cíle pro jednotlivé perspektivy	61
6.3.1	Měřítko finanční perspektivy	61
6.3.2	Měřítko zákaznické perspektivy	65
6.3.3	Měřítko perspektivy interních procesů	70
6.3.4	Měřítko perspektivy učení se a růstu	72
7	Shrnutí a doporučení pro podnik	76
7.1	Finanční analýza	76
7.1.1	Ukazatele likvidity	76
7.1.2	Ukazatele zadluženosti	76
7.1.3	Ukazatele rentability	77
7.1.4	Ukazatel ekonomické přidané hodnoty	78
7.2	BSC	78
7.2.1	Finanční perspektiva	78
7.2.2	Zákaznická perspektiva	79
7.2.3	Perspektiva interních procesů	81

7.2.4 Perspektiva učení se a růstu	82
Závěr	83
Seznam literatury	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů likvidity	44
Tabulka 2: Vývoj ukazatelů likvidity	45
Tabulka 3: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů zadluženosti	49
Tabulka 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti	49
Tabulka 5: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů rentability	52
Tabulka 6: Hodnoty ukazatelů rentability	53
Tabulka 7: Hodnoty úrokové míry	54
Tabulka 8: Hodnoty vážených nákladů na kapitál	54
Tabulka 9: Hodnoty NOPAT	55
Tabulka 10: Hodnoty ukazatele EVA	55
Tabulka 11: Strategické cíle pro finanční perspektivu	61
Tabulka 12: Zvýšení hodnoty podniku	62
Tabulka 13: Růst ziskovosti	63
Tabulka 14: Růst obratu	64
Tabulka 15: Strategické cíle zákaznické perspektivy	65
Tabulka 16: Zvýšení tržního podílu	66
Tabulka 17: Největší odběratelé za rok 2017	67
Tabulka 18: Největší odběratelé za rok 2018	67
Tabulka 19: Největší odběratelé za rok 2019	68
Tabulka 20: Největší odběratelé za rok 2020	68
Tabulka 21: Největší odběratelé za rok 2021	69
Tabulka 22: Zvýšení spokojenosti zákazníků	69
Tabulka 23: Strategické cíle perspektivy interních procesů	70
Tabulka 24: Zvýšení produktivity práce	71
Tabulka 25: Zvýšení efektivity využívání pracovní síly	72
Tabulka 26: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	73
Tabulka 27: Snížení fluktuace zaměstnanců	73
Tabulka 28: Zvýšení znalostí zaměstnanců	74

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Základní měřítko zákaznické perspektivy	35
Obrázek 2: Sídlo společnosti Líheň Studenec, s. r. o.	42
Obrázek 3: Organizační struktura	43

Obrázek 4: Vývoj běžné likvidity	46
Obrázek 5: Vývoj pohotové likvidity	47
Obrázek 6: Vývoj okamžité likvidity	48
Obrázek 7: Vývoj míry zadluženosti	50
Obrázek 8: Vývoj debt ratia	51
Obrázek 9: Vývoj úrokového krytí	52
Obrázek 10: Vývoj hodnot ukazatelů rentability	53
Obrázek 11: Vývoj EVA.....	56
Obrázek 12: Strategická mapa	60
Obrázek 13: Vývoj procentní změny EVA.....	62
Obrázek 14: Vývoj procentní změny EAT	63
Obrázek 15: Procentní změna tržeb	64
Obrázek 16: Vývoj růstu počtu zakázek	66
Obrázek 17: Vývoj procentní změny produktivity práce.....	71
Obrázek 18: Vývoj procentní změny počtu školení.....	74

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	jiný
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk společnosti před odečtením úroků a daní
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HP	Hewlett-Packard Development Company
Kč	Koruna česká
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KPVH	Korigovaný provozní výsledek hospodaření
mil.	milion
např.	například
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SZP	Státní zemědělský podnik
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
%	procento

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti je zásadním prvkem úspěšného řízení podniku. Podnikatelé by měli mít jasnou představu o tom, jak jejich firma funguje, aby mohli identifikovat oblasti, které potřebují zlepšit, aby podnik prosperoval a maximalizoval své zisky. Existuje mnoho různých metod, které umožňují komplexní a efektivní hodnocení výkonnosti, zaměřují se často na hodnocení finančních výsledků, zákaznickou oblast nebo interní procesy.

Jednou z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku je Balanced Scorecard, která umožňuje podniku lépe sledovat své cíle a strategie z více perspektiv a tím se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu a konkurenci.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Teoretická část se skládá ze tří kapitol. První kapitola se zabývá definicí pojmu výkonnost podniku. Druhá kapitola se zaměřuje na charakteristiku finanční analýzy, její uživatele a zdroje. Třetí kapitola pojednává o metodě Balanced Scorecard.

Praktická část se věnuje hodnocení výkonnosti na základě finanční analýzy a metody Balanced Scorecard.

V úvodu je představena společnost Líheň Studenec, s. r. o., její činnost a poslání. V následující kapitole dochází ke zhodnocení finanční analýzy. Finanční rozvaha se zaměřuje na ukazatele finanční výkonnosti, jako je růst výnosů, ziskovost, úrokové krytí, návratnost investic, využívání cizího nebo vlastního kapitálu, platební schopnost podniku.

Další kapitola se věnuje hodnocení výkonnosti na základě aplikace metody Balanced Scorecard, kterou můžeme označit jako rámec strategického řízení. Na základě této metody autor navrhl řešení, které by firmě mohlo pomoci při řešení obtíží nebo udržení si dosažených hodnot. Každému strategickému cíli je stanoveno měřítko, na jehož základě jsou definovány možnosti řešení. Zákaznická perspektiva se zaměřuje na spokojenost, loajalitu a udržení stávajících zákazníků. Pohled zákazníka může ovlivnit vývoj firmy v dalších letech. Nespokojenost a negativní hodnocení zákazníků může významně snížit konkurenceschopnost podniku. Perspektiva interních procesů se orientuje na zlepšení provozní efektivity. Jejím cílem bylo pojmenovat a definovat podnikové procesy, ve kterých by firma měla převyšovat ostatní. To umožní dosáhnout konkurenční výhody a tím pádem uspokojit své odběratele. Perspektiva učení a růstu se orientuje na lidské zdroje. Zahrnuje měření ukazatelů, jako jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, inovaci a technologické změny. Podnik díky tomu rozvíjí své schopnosti a zdroje, lépe

reaguje na změny na trhu a může dosáhnout konkurenční výhody. Finanční perspektiva se zaměřuje na analýzu finančních výkazů, aby bylo možné sledovat výkonnost podniku a určit, zda finanční zdroje podniku jsou řádně využívány a investovány do správných oblastí.

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí finanční analýzy a metody Balanced Scorecard, včetně návrhů možných zlepšení a formulace závěrů.

1 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost je slovo, se kterým se setkáváme v každodenním životě. Využíváme je v různých kontextech, stává se naší nedílnou součástí. Termín je používán v mnoha různých oblastech, včetně ekonomie. Obecně to znamená charakteristiku, která určuje, jak nebo jakým způsobem subjekt vykonává určitou činnost na základě její podobnosti s referenčním způsobem provádění této činnosti. Popis těchto vlastností předpokládá srovnatelnost šetření a referenčních jevů na základě určitých pravidel. (Wágner, 2009)

Hodnotu podniku řadíme k vhodným měřítkům výkonnosti. Je to jediná metoda, která vyžaduje kompletní informace pro měření. Tento způsob řízení považuje za základní cíl podniku snahu o růst hodnoty a k naplnění tohoto cíle směřují veškeré aktivity společnosti. Jeho hodnotová maximalizace znamená, že management společnosti se musí snažit o co největší přínos pro vlastníka v podobě zhodnocení jeho vlastnického podílu. (Pavelková, Knápková, 2012)

1.1 Měření výkonnosti podniku

Podle Kyselákové a Šoltése (2017) je měření výkonnosti předpokladem efektivního řízení a rozvoje podniku. Výhodným měřítkem výkonnosti je hodnota podniku, protože k jejímu posouzení jsou nezbytné komplexní informace. Řízení tak zahrnuje systém, strategii, procesy, techniky a výkonnostní měřítko.

V současných ekonomických podmínkách musí management velmi často řešit otázku, jak nastavit kritéria úspěšnosti. Za základní cíl u většiny podniků v delším časovém období lze považovat růst či maximalizaci tržní hodnoty, která je dosahována pomocí dané strategie. Neustálé změny, které vytvářejí nové překážky a příležitosti, jsou charakteristickým rysem současného ekonomického vývoje. K významným změnám v podnikatelském prostředí přispívá především fenomén globalizace, volný pohyb kapitálu, pokrok, rozšiřování informačních technologií a posílení vlivu finančního trhu. V těchto podmínkách podniky realizují své aktivity a nejsou chráněny před konkurencí. V zájmu přežití a dalšího rozvoje musí pružně reagovat a přizpůsobovat svoji činnost podmínkám náročného konkurenčního prostředí. Čím rychleji změnu zaregistruje, vyhodnotí ji a zareaguje na ni, tím je na trhu úspěšnější. Z tohoto důvodu se pro efektivní řízení stává stále důležitější pružná strategie a strategické měření výkonnosti v budoucnosti. Správně nastavená strategie je pro přežití podniku v dnešním konkurenčním prostředí nezbytná. (Kyseláková, Šoltés, 2017)

Fibírová a Šoljaková (2005) uvádí, že výkonnost je spojena se samotným posláním a existencí podniku. Souvisí s úspěšností jeho rozvoje a schopností přežít na konkurenčním trhu. Je velmi často propojena s pojmem efektivnost, který podmiňuje schopnost dosáhnout vytyčených cílů a výsledků. Výkonnost tedy vyjadřuje schopnost podniku dosahovat úspěchů a rozvíjet se v dalších obdobích.

Měření výkonnosti tedy můžeme v globálu charakterizovat jako proces vytváření ukazatelů pro hodnocení průběhu plnění předem stanovených cílů a porovnání skutečně dosažené výkonnosti s těmito ukazateli. Jak je z definice patrné, odkazuje na procesní přístup k monitorování výkonu. Existuje ovšem i alternativní přístup, kde lze měření chápat jako komplex vzájemně propojených prvků zahrnující cíle a objekt měření, subjekt provádějící měření, nástroje a metody měření, soubor sledovaných měřítek. (Pavelková, Knápková, 2012)

1.2 Ukazatele výkonnosti

V oblasti měření výkonnosti podniku se můžeme setkat se dvěma úhly pohledu. Společnosti mají na jedné straně tradiční ukazatele, kde je měření výkonnosti orientováno na měření zisku. Na druhé straně jsou k dispozici moderní ukazatele založené na firemním hodnotovém managementu.

Klasické ukazatele vycházejí zejména z maximalizace zisku. K nejvíce používaným měřítkům patří:

- ukazatele hodnoty zisku,
- ukazatele cash flow,
- ukazatele rentability. (Pavelková, Knápková, 2012)

1.2.1 Moderní ukazatele výkonnosti

Moderní metody měření finanční výkonnosti byly vytvořeny na základě kritiky klasických metod a snaží se odstranit jejich nedostatky. Ty se specializují na finanční ohodnocení výkonnosti na základě tržní hodnoty a jejího růstu. Moderní ukazatele by měly akceptovat následující požadavky: vazbu na hodnotu akcií, použití co možná nejširšího spektra informací z účetnictví, zahrnutí rizik, výsledky ukazatelů jsou využitelné nejen k hodnocení výkonnosti, ale i k ocenění podniku. (Maříková, Mařík, 2001)

Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- Diskontované cash flow,
- Tržní přidaná hodnota,

- Excess Return,
- Total Shareholder Return, (TSR)
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA). (Pavelková, Knápková, 2012)

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Pojmem finanční analýza se ve svých publikacích zabývá řada autorů. Jejím hlavním cílem je dle všech prověření finančního zdraví firmy a vytvoření základu pro firmu či podnik.

V prostředí České republiky je jejím propagátorem především profesor Synek a profesorka Kislingerová, oba vycházejí z přístupu, který v Německu definovala Schmalenbachova společnost. Její výhodou je možnost analytického a systémového přístupu k jednotlivým činnostem podniku. Můžeme hodnotit samostatně likviditu, aktivitu či rentabilitu. Tento fakt klade zásadní důraz na znalosti a zkušenosti hodnotitele. Ten by měl umět interpretovat jednotlivé ukazatele, ale měl by dokázat z jednotlivých segmentů poskládat ucelenou informaci, kterou předá příslušným skupinám, které si na jejím základě utvoří představu o stavu společnosti. (Vochozka, 2020)

Finanční analýza slouží k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu nebo správně využívá aktiva, jestli je schopen splácet včas své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace nám umožňuje se správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování úvěrů nebo při jejich rozdělování atd. Znalost finančního zdraví, a to jak si firma stojí, je nezbytná nejen z hlediska let minulých, ale také především pro budoucí vývoj a řízení firmy. (Pavelková, Knápková, 2012)

Kalouda (2017) uvádí, že za obecný cíl finanční analýzy je považováno posouzení finančního zdraví podniku v podobě logického průniku rentability a likvidity.

finanční zdraví = rentabilita + likvidita (Kalouda 2017, str. 57)

Toto vymezení je ovšem systémově neudržitelné, proto je doplňováno definováním dalších alternativních nebo doplňujících cílů, kam patří:

- Identifikace silných a slabých stránek firmy.
- Rozbor finanční situace podniku.
- Identifikace finanční tísně podniku, jde o situaci, kdy má podnik problémy s likviditou, kterou může řešit pouze výraznými změnami v činnostech nebo ve způsobu financování. (Kalouda, 2017)

Rovněž můžeme konstatovat, že slouží jako zpětná vazba mezi předpokládaným řídicím efektem rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data

a informace pro finanční rozhodování. Mezi další zdroje můžeme zařadit informace z vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, peněžního a kapitálového trhu. Účetní informace zobrazují pouze minulost, neobsahují výhledy do budoucnosti. Poskytují údaje momentálního typu, proto mají malou vypovídající schopnost. Samotné souhrnné výstupy neposkytují reálný obraz o hospodaření, finanční situaci podniku, informace o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečných trendech a celkové kvalitě hospodaření. (Vochozka, 2021)

K překonání výše uvedených nedostatků využívají firmy finanční analýzu, která poměří získané údaje mezi sebou a rozšiřuje jejich vypovídající schopnost, umožňuje vyvodit závěry o hospodaření a finanční situaci podniku, na jejichž základě může zvolit různá rozhodnutí. (Valach, 2001)

Má zásadní význam pro hodnocení reálné ekonomické a finanční situace výkonnosti podniku, odhalování obtíží a používání vhodných nápravných opatření i jejich řešení. Využívá se tedy jako klíčová technika pro efektivní řízení firem. Pokud je založena na údajích upravených o inflaci, poskytuje platné, aktuální, pravdivé a přesné finanční informace. (Vochozka, 2021)

Na základě toho dochází k posouzení výkonnosti konkurenčních firem, jejich finanční stability potenciálu rozvoje apod. Nabízí způsob, jak sledovat finanční zdraví podniku. Měla by se provádět v pravidelných intervalech. Musíme si ovšem uvědomit, že se jedná o analýzu současného stavu. Má význam jak interní, především pro samotný management, zaměstnance, tak externí, pro obchodní partnery nebo banky. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

2.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem. (Kislingerová, 2010)

Podle Vochozky (2020) můžeme uživatele finanční analýzy rozdělit na externí a interní.

Mezi externí uživatele patří:

- stát a jeho orgány,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři,
- konkurence.

Mezi interní uživatele řadíme:

- manažery,
- zaměstnance,
- odboráře.

Scholleová (2017) vymezuje uživatele finanční analýzy jako tzv. stakeholders. Patří sem osoby, které jsou nějakým způsobem angažovány na chodu firmy.

Podle Kaloudy (2017) sem patří neohraničená množina skutečných či potencionálních uživatelů výstupů finanční analýzy. Tuto množinu zúžil na dva uživatele, kteří se v praxi objevují nejvíce, a hlavně pravidelně. Jsou to:

- Vlastní podnik – tento uživatel je zdánlivě samozřejmý, v podnikatelské praxi ovšem nejsou finančně – analytické aktivity tohoto subjektu pravidlem.
- Konkurenti daného podniku – ve významném procentu případů vědí konkurující podniky více o svých konkurentech než o vlastním podniku.

Dále poukazuje na to, že na různé úrovni mohou být informační výstupy analýzy zajímavé prakticky pro kohokoliv. Výstupy tedy může efektivně využít každá zájmová skupina, která o to projeví zájem a má pro to alespoň minimální kvalifikaci. (Kalouda, 2017)

2.2 Zdroje finanční analýzy

Zdroje základních dat tvoří obtížně popsatelnou množinu. K hlavním okruhům dle Kaloudy (2017) patří:

- finanční účetnictví,
- naturální ukazatelé,
- výstupy fundamentální analýzy,
- údaje z finančního nebo kapitálového trhu.

2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza se zpracovává na základě poměrových ukazatelů. Je postavena na principu, kdy se poměrují vybrané veličiny proti sobě. Jednotlivé absolutní hodnoty se dávají do poměrů. (Čížinská, 2018)

Podle článku FinAnalysis (2019) jsou tyto ukazatele pro firmu velmi důležité, protože:

- Zkoumají, zda je majetek používán rentabilně.

- Měří efektivnost vloženého kapitálu do společnosti.
- Se používají k hodnocení ziskovosti vzhledem ke klíčovým ukazatelům – tržby, aktiva, vlastní kapitál.
- Počítají likviditu – avizují, jak si stojí firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům.
- Spočítají, jak rychle je firma schopna splácet své závazky.
- Poukazují na efektivní hospodaření s aktivy – majetkem, pohledávkami, zásobami.
- Přinášejí informace týkající se úvěrového zatížení firmy.

2.3.1 Ukazatele likvidity

Pro fungování podniku v dlouhodobém horizontu je klíčovým faktorem, na který se klade velký důraz, likvidita. Tyto ukazatele jsou však protichůdné s ukazateli rentability. Aby podnik dosáhl vysokých hodnot likvidity, musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Tyto prostředky musí být profinancovány, jelikož na sebe vážou značný kapitál podniku. Součástí profinancování jsou i související náklady. Zpravidla se oběžný majetek dělí na:

- krátkodobý finanční majetek – je nejvyšší,
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby.

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Její ukazatelé v podstatě poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Vochozka, 2020)

Podle Čížinské (2018) se pojmem likvidita vyjadřuje schopnost rychlé přeměny majetku na hotovost, bez jeho velké ztráty. Likvidita podniku je potom vyjádřením celkové schopnosti přeměnit krátkodobý likvidní majetek na peněžní prostředky. To je nezbytným předpokladem solventnosti podniku, tedy jeho schopností hradit včas splatné závazky.

Souvisí s dlouhodobou existencí firmy. Její řízení závisí na strategii, ale i na kompromisu, neboť vysoká likvidita váže prostředky s velmi malým nebo žádným výnosem, které nemohou být investovány, a snižuje tak rentabilitu společnosti. (Scholleová, 2017)

Taušl Procházková, Jelínková (2018) poukazují na to, že v případě likvidity podniku si musíme uvědomit, že se jedná o majetek, který neprodukuje žádný zisk, ale v tomto majetku má podnik vázané zdroje. Je tedy logické, že se podnik musí snažit najít rozumný poměr likvidity.

Rozlišujeme tři stupně likvidity:

Běžná likvidita – Current Ratio

Vyjadřuje, kolikanásobně převyšují likvidní (oběžná) aktiva výši závazků, které jsou splatné v horizontu jednoho roku. (Čížinská, 2018)

Pro výpočet se používá vzorec (Vochozka, 2020, str. 45):

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v daném intervalu. Ty se u jednotlivých autorů v určité míře odlišují ve spodní hranici. Ta se pohybuje v rozmezí 1,6–1,8. Horní hranice zůstává u všech autorů stejná – 2,5. (Scholleová, 2017)

Podle Vochozky (2020) by se likvidita měla pohybovat ve výše uvedeném intervalu, nikdy by neměla klesnout pod 1. Taušl Procházková a Jelínková (2018) navíc doplňují, že čím je běžná likvidita vyšší, tím je nižší riziko platební neschopnosti.

Pohotová likvidita – Quick Asset Ratio

Pohotová likvidita je zpřísněním likvidity běžné, konkrétně tak, že od hodnoty celkových aktiv odečte zásoby. Z toho vyplývá, že ukazatel dokáže lépe vyjádřit schopnost podniku dostát svým závazkům v krátkém období. (Vochozka 2020)

Podle Kaloudy (2017) tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku vyrovnat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj. Uvádí, že v současných podmínkách by sporným aktivem měly být spíše pohledávky.

Pohotovou likviditu počítáme podle následujícího vzorce (Vochozka, 2020, str. 45)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Opět i u intervalu pohotové likvidity můžeme vidět odchylky v jeho vymezení, a to v obou hranicích. Spodní hranice se pohybuje od 0,7–1, horní hranice v rozmezí 1–1,5.

Jestliže je hodnota ukazatele rovna 1, dokáže podnik dostát svým závazkům v krátkém období i bez potřeby prodeje podnikových zásob. (Vochozka, 2020)

Okamžitá likvidita – Cash Position Ratio

Okamžitá odchylka se dle Scholleové (2017) vypočte jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Do finančního majetku zahrnuje nejen peněžní prostředky v pokladnách a na účtech, ale i další krátkodobé obchodovatelné cenné papíry.

Okamžitou likviditu vypočítáme dle vzorce (Vochozka, 2020, str. 46)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Tento ukazatel určuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Standardní hodnota vychází z racionálního chápání splatnosti celkových krátkodobých aktiv, včetně jejich rozložení během celého roku. (Kalouda, 2017)

Taušl Procházková a Jelínková (2018) uvádějí, že se jedná o nejpřísnější ukazatel likvidity, protože bere v potaz výhradně finanční majetek. Vochozka (2020) toto tvrzení ještě doplňuje o fakt, že ukazatel hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Podnik tedy může disponovat pouze peněžními prostředky – peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky apod.

Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2–0,5. Na posledním intervalu se shodli všichni citovaní autoři.

Při interpretaci vypočtených hodnot ukazatelů likvidity podle Čížinské (2018) je nutné vést v patrnost následující skutečnosti:

- Je-li ukazatel běžné likvidity nižší než 1, hovoříme o agresivní strategii financování.
- Je-li ukazatel běžné likvidity vyšší než 1, jde o známku vyvážené či konzervativní strategie.
- Pokud položka krátkodobé závazky obsahuje dluhy (v okamžiku, k němuž je sestavena účetní uzávěrka), které mají dobu splatnosti jeden rok a kratší, nejsou tedy splatné okamžitě, a proto zpravidla není nutné, aby hodnota okamžité likvidity byla rovna 1.
- Likvidnost krátkodobých pohledávek může být problematická, neboť jejich přeměna na peněžní prostředky může být komplikována neschopností zákazníka uhradit svoje pohledávky.
- Likvidnost zásob je závislá na schopnosti podniku příslušné položky zásob odprodat nebo zapojit do výrobního procesu a zpeněžit formou hotových výrobků nebo služeb.

- Je-li podnikem využíván cash pooling, v jehož rámci jsou přebytky peněžních prostředků jednotlivých podniků v rámci koncernu soustředěny na centralizovaném účtu, jsou hodnoty ukazatelů ovlivněny.

Pro interpretaci hodnot poměrových ukazatelů likvidity je proto vždy nutná dobrá znalost konkrétní situace a motivů daného podniku.

2.3.2 Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů monitorujeme schopnost podniku využívat svůj majetek. Lze pracovat se dvěma formami ukazatele – s dobou obratu (vyjadřuje dny) nebo ukazatelem počtu obrátů (vyjadřuje počet obrátů za rok). (Vochozka, 2020)

Je sestaven tak, že bere v úvahu jednotlivé majetkové části a poměruje je obvykle s tržbami. Při výpočtu lze pracovat se skupinou aktiv (od celkových či stálých) až po zásoby či pohledávky. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Podle Scholleové (2017) můžeme ještě upřesnit, že index ukazuje, zda má podnik přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti.

Čižinská (2018) poukazuje na to, že daný ukazatel měří schopnost podniku využívat zdroje vložené do jednotlivých položek aktiv pro generování tržeb.

Obrat aktiv

Měřítka informuje podnik o tom, jak efektivně dokáže využívat vlastní aktiva. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím menší objem zdrojů financování byl pro generování tržeb využit. (Čižinská, 2018)

Pro jeho výpočet je využíván vzorec (Vochozka, 2020, str. 43)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Snahou podniků je dosáhnout maximální hodnoty ukazatele. Požadovaná hodnota ukazatele by měla nabývat alespoň 1. (Vochozka, 2020)

Doba návratu zásob

Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. (Vochozka, 2020)

Vypočítat lze dle vzorce (Vochozka, 2020):

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (5)$$

Valach (2001) uvádí, že výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet ob-
rátek. Lze tedy říct, kolikrát se transformují zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po
prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek nám ukazuje dobu ve dnech, za kterou se pohledávky pře-
vedou na finanční prostředky. Čím nižší hodnoty tento ukazatel vykazuje, tím méně finančních
prostředků potřebuje podnik pro financování pohledávek a naopak. (Scholleová, 2017)

Vypočítat lze dle vzorce (Vochozka, 2020):

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (6)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků označuje dobu (ve dnech), po kterou zůstávají
krátkodobé závazky z obchodního styku neuhrazeny, podnik využívá bezplatný obchodní úvěr,
tedy počet dnů mezi vystavením faktury a jejím proplacením. (Management mania, 2015)

Dobu splatnosti krátkodobých závazků vypočítáme dle vzorce (Vochozka, 2020):

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (7)$$

2.3.3 Ukazatele rentability

Rentabilita přináší podniku informaci o efektivnosti jeho podnikatelské činnosti pod-
niku. Jedná se o schopnost, jakým podnik dosáhne zisku pomocí investovaného kapitálu. Uka-
zatele rentability poměrují zisk vůči zdrojům, které byly vynaloženy na vytvoření zisku. (Taušl
Procházková, Jelínková, 2018)

Scholleová (2017) dále uvádí, že čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospo-
daří se svým majetkem a kapitálem.

Kalouda (2017) popisuje, že zisk podniku je definován následujícím poměrem:

$$rentabilita = \frac{zisk \text{ (čistý, upravený)}}{vložený kapitál} \quad (8)$$

Skupina ukazatelů rentability by měla obsahovat následující ukazatele:

- rentabilitu investovaného kapitálu,
- rentabilitu aktiv,
- rentabilitu vlastního kapitálu,
- rentabilitu tržeb.

Rentabilita aktiv – ROA

Jde o velmi důležité měřítko, které je v praxi hojně sledované. Srovnává dosažené zisky s celkovými aktivy investovanými do podnikání. U tohoto ukazatele nezáleží, zda je financován z vlastních či cizích zdrojů. (Vochozka, 2020)

Zobrazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk určité kategorie a kolik jednotek zisku bylo vytvořeno z každé peněžní jednotky vložených zdrojů financování. (Čížinská, 2018)

Taušl Procházková a Jelínková (2018) navíc uvádějí, že daný ukazatel je vhodný pro měření souhrnné efektivnosti, což znamená, že umožňuje zohlednit to, co podnik vyprodukuje, bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zdanění. Zjistí se jako poměr zisku, nejčastěji kategorie EBIT, vůči celkovým vloženým prostředkům.

Lze vypočítat podle vzorce (Vochozka, 2020, str. 42):

$$ROA = \frac{EBIT}{celkový kapitál} \quad (9)$$

Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE (Return of Capital Employed)

Vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři. (Vochozka, 2020)

ROCE zpravidla v čitateli pracuje s provozním výsledkem hospodaření, který ovšem musí být upraven tak, aby zobrazoval reálnou provozní výkonnost podniku. Většinou se tedy pracuje se ziskem z kategorie EBIT, NOPAT či KPVH. Rozdíl mezi rentabilitou ROCE a ROIC spočívá v úpravě jmenovatele tak, aby zobrazoval skutečně vložený kapitál do podnikání. Položka, jež tyto dvě kategorie odlišuje, tzv. neoperační, neprovozní aktiva, která jsou sice využívána v podnikání, však není nutná pro zajištění jeho provozuschopnosti. (Čížinská, 2018)

Rentabilitu investovaného kapitálu můžeme vypočítat dle vzorce (Vochozka, 2020, str. 42):

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (10)$$

Ukazatele rentability vykazují určitá omezení, mezi ty nejběžnější patří následující skutečnosti:

- Riziko investování berou v potaz minimálně.
- Ukazatel má stálý charakter.
- Zjišťování krátkodobé výnosnosti má snahu orientovat se na krátkodobé cíle.
- Finální hodnota se odvíjí od výsledku hospodaření, který je ovlivněn způsobem účtování. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Definice zadluženosti vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje (dluh). Jejich používání ovlivňuje výnosnost kapitálu akcionářů. (Valach, 2001)

Tento ukazatel tedy podnik informuje o finanční struktuře podniku. Můžeme říct, že se zabývá vztahem mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní vlastností firmy. Určitá výše dluhu je pro společnost obvykle užitečná, protože jeho zvýšení může navyšovat výnosnost vlastního kapitálu. Na druhou stranu může míra zadluženosti zvyšovat riziko finanční nestability podniku. (Sedláček, 2001)

Je patrné, že s rostoucí zadlužeností podniku úměrně roste i riziko spojené se schopností splatit své závazky, a to bez ohledu, v jaké ekonomické situaci se zrovna podnik nachází. Určitá výše zadlužení je pro firmu užitečná proto, že cizí kapitál je pro ni levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně – jde o tzv. daňový efekt nebo také daňový štít. Cena kapitálu ovlivňuje i stupeň rizika, které podstupuje investor. Čím větší riziko investor nese, tím větší cenu za kapitál požaduje. Vlastní kapitál je proto dražší, protože nároky na věřitele jsou uspokojovány před vlastníkem. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker 2017)

Náklady spojené se získáním příslušného kapitálu jsou závislé také na době splatnosti. Čím je doba splatnosti příslušného kapitálu delší, tím vyšší cenu za něj musí uživatel zaplatit. Z tohoto hlediska vychází nejlevněji krátkodobý cizí kapitál a nejdražší je pak vlastní kapitál, protože jeho splatnost je neomezená. (Veber, 2009)

Posuzujeme-li jednotlivé druhy kapitálu z hlediska riskantnosti pro uživatele, platí, že vlastní kapitál je nejméně riskantním. Je rovněž nejbezpečnějším zdrojem financování, protože nevyžaduje splácení úrokové sazby bez ohledu na dosažený zisk. Za to však uživatel platí nejvyšší cenu. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker 2017)

Podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) jsou ukazatelé zadluženosti odvozovány z položek pasiv v rozvaze, které uvádějí do vzájemných vztahů mezi sebou k souhrnné veličině bilanční sumy. K analýze zadluženosti jsou nejčastěji používány tyto indikátory:

Ukazatel věřitelského rizika – Debt Ratio

Vyjadřuje poměr dluhu k celkovým aktivům. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je úroveň dluhu a s ním související rizika. (Febmat, 2016)

Lze vypočítat dle vzorce (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 142):

$$\text{ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (11)$$

Můžeme konstatovat, že vyjadřuje míru věřitelského rizika, protože poměruje cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv. Srovnáním autorů se doporučená hodnota pohybuje mezi 30–60 %. (Vochozka, 2020)

Míra zadluženosti

Ukazatel je nazýván také finanční pákou. Je poměrem celkových zdrojů a vlastního kapitálu. Jde o převrácenou hodnotu koeficientu samofinancování. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Lze vypočítat pomocí vzorce (Pavelková, Knápková, 2012, str. 29):

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (12)$$

Pavelková, Knápková (2012) uvádí, že pokud je výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, působí finanční páka pozitivně. Použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení vlastního kapitálu. Pokud bude úroková míra z cizích zdrojů vyšší než rentabilita vloženého kapitálu, hovoříme o negativním působení finanční páky.

Úrokové krytí

Podle Kislingerové (2010) můžeme pomocí tohoto ukazatele zjistit, kolikrát je celkový efekt reprodukce pokryt úrokovou platbou.

Pro jeho výpočet je využíván vzorec (Pavelková, Knápková, 2012, str. 30):

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (13)$$

Úrokové krytí nám umožňuje charakterizovat výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Pokud jsou oběžná aktiva financována vlastním kapitálem, vykazuje poměr vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku číslo vyšší než 1. To znamená, že podnik používá vlastní dlouhodobý kapitál ke krytí krátkodobých aktiv, což svědčí o tom, že dává přednost finanční stabilitě před výnosem. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Lze vypočítat pomocí vzorce (Pavelková, Knápková, 2012, str. 30):

$$\text{krytí dlouh. majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (14)$$

Doba splacení dluhu

Jedná se o dobu, za kterou bude podnik schopen splatit dluhy při udržení současné úrovně tvorby cash-flow. (Sedláček, 2001)

Doba splacení dluhu se vypočítá dle vzorce (Pavelková, Knápková, 2012, str. 30):

$$\text{doba splacení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}} \quad (15)$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

„Platí zde zlaté pravidlo financování: Dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji.“ (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, str. 91)

Pro jeho výpočet je využíván vzorec (Pavelková, Knápková, 2012, str. 30):

$$\text{krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (16)$$

Při hodnotě vyšší než 1 dochází k rekapitalizaci, což znamená větší stabilitu podniku, zároveň se ale snižuje efektivnost podnikání. (Scholleová, 2017)

2.4 Moderní metody

Výkonnost podniku můžeme měřit pomocí moderních metod. Ty se orientují na hledisko vlastníků. Charakterizují je ukazatele výkonnosti na základě teorie řízení hodnoty. Mů-

žeme mezi ně zařadit ekonomicky přidanou hodnotu, provozní návratnost investice, výnosnost čistých aktiv, hodnotu přidanou trhem atd. (Kyseláková, Šoltés, 2017)

2.4.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Podstata této metody spočívá v rozdílu mezi ziskem finančním a ziskem, který se objevuje v účetnictví. EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na investovaný kapitál. Představuje, že účelem podnikání je tvorba přidané ekonomické hodnoty. Poměřuje, jak podnik svými aktivitami za určité období přispěl ke zvýšení či snížení hodnot pro své vlastníky. Samotná metoda je založena na ekonomickém modelu. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker 2017)

Pro výpočet Ekonomické přidané hodnoty použijme vzorec (Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

$$EVA = EBIT * (1 - t) - WACC * C \quad (17)$$

Vysvětlení vzorce:

EBIT – provozní zisk před zdaněním

t – daňová sazba v %

WACC – vážený průměrný náklad na kapitál

C – investovaný kapitál

- EVA > 0 – je tvořena hodnota pro podnik (dochází ke zhodnocení investovaného kapitálu)
- EVA = 0 – investovaný kapitál se rovná nákladům na realizaci
- EVA < 0 – je snížena hodnota podniku (dochází k částečné nebo úplné ztrátě investovaného kapitálu) (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker 2017)

2.4.2 Benchmarking

Benchmarking je proces srovnání výkonu, kvality nebo nákladů s jinými podniky nebo vnitřními standardy v rámci jedné organizace. Jeho základním cílem je zlepšit výkonnost a konkurenceschopnost. (Vochozka, 2020)

Rozlišujeme tři typy benchmarkingu – interní, konkurenční a průmyslový.

Interní benchmarking se používá k porovnávání výkonnosti různých oddělení nebo procesů v rámci stejné organizace. Firmy ho používají k identifikaci a šíření osvědčených postupů v rámci organizace. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Konkurenční benchmarking se využívá k porovnání výkonnosti organizace a jejich konkurentů. Umožňuje podniku identifikovat slabiny a možnost zlepšení tak, aby mohl zvýšit svou konkurenceschopnost. (Watson, 2007)

Průmyslový benchmarking se používá k porovnání výkonnosti organizace s průměrnými hodnotami v daném průmyslu. Napomáhá odhalit oblasti, ve kterých je výkonnost slabší než průměr průmyslu a které mohou být předmětem zlepšení. (Watson, 2007)

Výhody a nevýhody benchmarkingu

Mezi hlavní výhody patří:

- zlepšení kvality, efektivity a produktivity,
- získání znalostí o procesech,
- snížení nákladů,
- zvýšení konkurenceschopnosti.

Mezi nevýhody dané metody řadíme:

- Náklady a čas – složité průzkumy stojí firmu peníze a čas, který by podnik mohl věnovat jiným oblastem.
- Nedostatek relevantních dat – data od konkurenčních firem mohou být neúplná nebo neaktuální, na jejich základě potom dochází k vytvoření nesprávných závěrů.
- Porovnání s nevýhodnými benchmarky – dojde k vytvoření nesprávných závěrů a firma se nezaměří na optimální cíle. (Watson, 2007)

Je důležité, aby firmy pečlivě vybíraly své benchmarky a měly na paměti, že benchmarking by měl být použit jako nástroj ke zlepšení výkonu, a ne jako prostředek, který firma využívá pouze pro srovnávání s konkurencí. (Vochozka, 2020)

3 METODA BALANCED SCORECARD

3.1 Historie

Za vznikem konceptu hodnocení výkonnosti podniku stojí společnost Nolan Norton Institute, která v roce 1990 spustila studii s názvem Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti. Tu také zároveň sponzorovala. Hlavním důvodem vzniku bylo přesvědčení, že metody této doby jsou zastaralé a neumožňují společnostem vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu. Většinou byly založené pouze na finančních poměrových ukazatelích.

Vedoucím této studie byl jmenován David P. Norton a jeho akademickým konzultantem se stal Robert S. Kaplan, který působil jako profesor na Harvard Business School. Díky této studii mohli analyzovat několik desítek podniků po celém území USA. Jedním z nich byl Analog Devices, který jako nástroj k hodnocení výkonnosti používal metodu nazvanou Corporate Scorecard (firemní výsledková karta). Po mnoha úpravách došli až k metodě Balanced Scorecard, která byla poprvé zveřejněna v článku The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance v Harvard Business Review roku 1992. (Kalouda, 2019)

3.2 Charakteristika

Balanced Scorecard je jedním z konceptů měření výkonnosti podniku. Autoři dělí ukazatele výkonnosti do dvou skupin, předstižné a zpožděné.

- **Předstižné ukazatele** neboli hybné nám předpovídají budoucnost. Pro úspěšnost společnosti jsou klíčové.
- **Zpožděné ukazatele** nám vyjadřují skutečně dosažený stav, odráží se v nich tedy minulost. (Kaplan, Norton, 2007).

3.3 Strategická mapa

Horváth (2004) uvádí, že jde o propracovaný nástroj, který přetváří systém měření výkonnosti na strategické řízení. Tento nástroj slouží k vizualizaci podnikové strategie ve čtyřech perspektivách. Mapy poskytují pohled na vytvořenou podnikovou strategii. Každý podnik by si ji měl nastavit podle svých konkrétních cílů. Můžeme tedy říct, že mapy slouží k pochopení a zpřehlednění nastavené podnikové strategie.

Pavelková a Knápková (2012) předepisují, že pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je užitečné, aby byla vytvořena strategická mapa. Pro každou ze základních perspektiv jsou zvolena vhodná měřítka, jejich plánované hodnoty a hybatele, které jsou schopny hodnoty ovlivnit. Z mapy musí být jasné, co je třeba udělat, kdo je odpovědný za dosažení

plánovaných hodnot. Z toho důvodu je velmi důležitý správný výběr měřítek, protože na ně je potom navázáno odměňování.

Mapy vytváří vizualizované schéma propojení jednotlivých částí strategie podniku. Vytváří se grafická prezentace toho, co by manažeři firmy měli v rámci jednotlivých perspektiv implementovat tak, aby byl proces samotné realizace efektivní. (Niven, 2006)

Strategické mapy jsou založeny na těchto principech strategie:

1. Vyvažují se protichůdně působící síly, ale také se všechny hodnotí.
 2. Jsou založeny na hodnotové nabídce pro zákazníka.
 3. Hodnota je sestavena na základě interních procesů.
 4. Je složena ze souběžně probíhajících témat, která se navzájem doplňují.
 5. Stanovuje metriky nehmotných aktiv v lidském, informačním a organizačním kapitálu.
- (Kaplan, Norton, 2007)

3.4 Perspektivy metody BSC

Cíle a měřítka Balanced Scorecard (BSC) vycházejí z podnikové vize a její strategie. Výkonnost daného podniku posuzujeme pomocí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. BSC zahrnuje soubor cílů i za hranice finančních měřítek. Management tak může posoudit, jak firma vytváří hodnotu pro klienty, kvalitu lidských zdrojů a systém práce pro zvyšování celkové výkonnosti. Správné stanovení cílů a měřítek je velmi důležité pro úspěšnost jednotlivých perspektiv. Zároveň také určuje směr jejich plnění. Nejdříve by měly být stanoveny cíle v oblasti finanční perspektivy. Následně z nich budou vycházet cíle v zákaznické perspektivě, na které jsou navázány ty, které se týkají firemních postupů. Při nich musí dojít k dodržení finanční cílů a požadavků od zákazníků. Na závěr se stanoví cíle pro zaměstnance, které zajistí zefektivnění podnikových procesů. Směr jejich plnění probíhá opačným směrem než při jejich stanovení. (Kaplan, Norton, 2007)

3.4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva představuje vrchol pyramidy metody Balanced Scorecard. Finanční cíle řadíme k těm, které jsou výsledkem všech ostatních. Jejich význam spočívá především ve zhodnocení finančních metrik, které nám poskytují výpovědní hodnotu o minulém a současném hospodaření podniku. Perspektiva nám definuje finanční výkonnost danou ze strategie, rovněž slouží ke zhodnocení cílů a ostatních měřítek Balanced Scorecard. (Horváth, 2004)

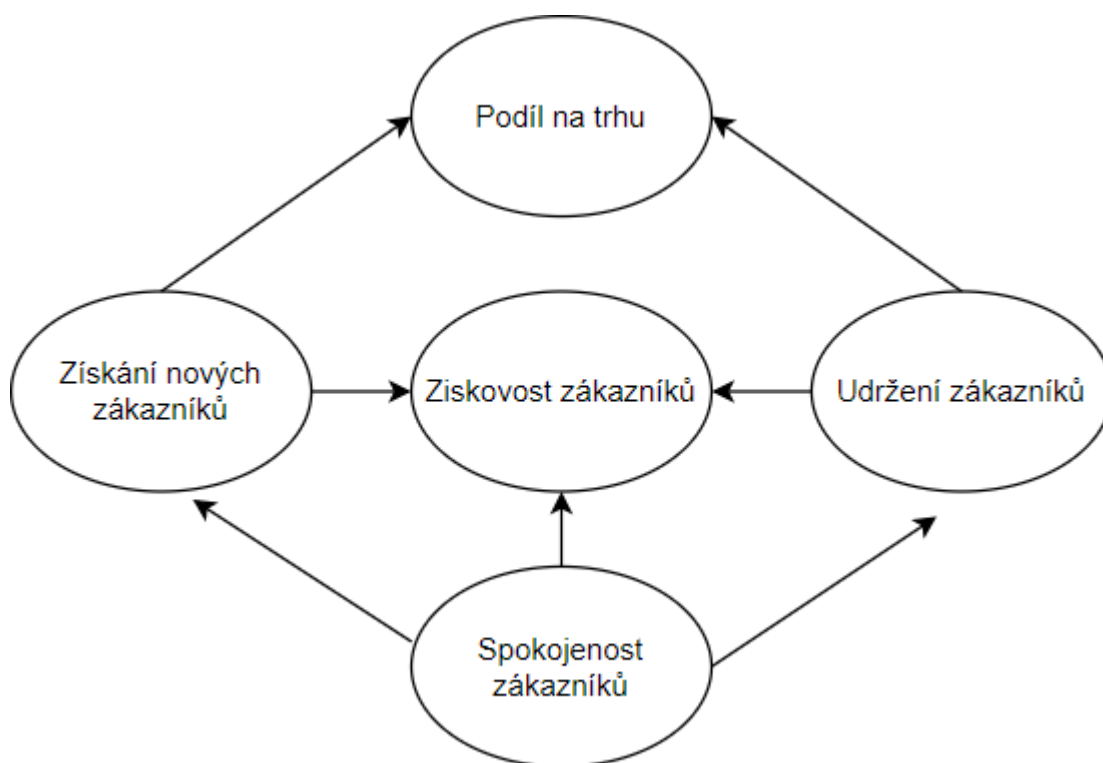
Finanční cíle a benchmarky se se mohou v různých etapách životního cyklu podniku odlišovat. Využíváme několik strategií, které jsou aplikovány, od agresivního růstu tržního podílu až po stabilitu nebo ukončení činnosti či likvidaci podniku. Pro zjednodušení se používá dělení do tří fází:

1. **Fáze růstu** – týká se podniků, které se většinou nachází na začátku své podnikatelské cesty. Dále sem patří podniky, které přijdou na trh s něčím novým. Aby naplnily svůj potenciál, musí provést rozsáhlé investice, což má za důsledek vyšší míru zadlužení. Celkovým finančním cílem v této fázi je především růst obrátu, zvýšení prodejů na cílových trzích nebo zvýšení hodnoty podniku.
2. **Fáze udržení** – pro tuto fázi je typické rozšíření kapacity výroby, udržení tržního podílu, případně jeho zvýšení. Tento typ strategie uplatňují zejména zavedené podniky. Ty stále přitahují zájmy investorů, ti ovšem požadují vysokou návratnost jejich vloženého kapitálu.
3. **Fáze největší hodnoty** – podniky již neprovádí rozsáhlé investice. Investují v podstatě do údržby. Nové projekty musí mít velmi krátkou dobu návratnosti. Hlavním cílem je přítok finančních prostředků. (Kaplan, Norton, 2007)

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Klíčovým cílem zákaznické perspektivy je vytvoření pozitivní zákaznické zkušenosti. Společnosti, které se zaměřují na zákaznickou perspektivu, jsou schopny lépe porozumět potřebám svých spotřebitelů a vytvořit produkty a služby, které vyhovují velké skupině lidí. Tímto způsobem mohou získat loajální zákazníky a vytvořit si hodnotu trhu. Zákaznická perspektiva je v oblasti marketingu a podnikání velmi důležitá, protože nároky zákazníků se neustále zvyšují. Společnosti, které dokážou efektivně implementovat zákaznickou perspektivu do svých strategií, mají velkou výhodu před konkurencí a lépe se prosadí na trhu. (Kaplan, Norton, 2007; Scholleová, 2017)

V současné době klade většina organizací na první místo spokojenost zákazníka. Hlavním důvodem je fakt, že nespokojený zákazník může kdykoliv přejít ke konkurenci. Mezi hlavní měřítka zákaznické perspektivy řadíme: podíl na celkových trzích, získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, jejich ziskovost nebo loajalitu a spokojenost. (Scholleová, 2017)



Obrázek 1: Základní měřítko zákaznické perspektivy

Zpracováno dle Kaplan a Norton 2007

Podíl na trhu – jakmile dojde k určení cílové skupiny nebo tržního segmentu, je měření podílu na trhu rutinní věcí. Informace o velikosti trhu mohou společnosti poskytnout, někdy i zcela zdarma, např. vládní statické organizace, průmyslová sdružení aj. Mezi metriky, pomocí nichž podniky monitorují podíl na trhu, řadíme počet zákazníku nebo objem trhu. (Kaplan, Norton, 2007)

Získání nových zákazníků – těmito měřítky se bude zabývat především podnik, který bude usilovat o zvýšení hodnoty podniku. Pro monitorování počtu nových zákazníků používáme zpravidla ukazatele: počet nových zákazníků nebo objem produkce prodané nově přichodícím klientům. V praxi se často setkáváme se situací, kdy manažeři považují příchod nového zákazníka za pozitivní. Tento jev ale může podniku přinést i negativa. Jedním z nich může být příchod nelojálních zákazníků. Dalším může být fakt, že zákazník se stane neziskovým, a to v případě, kdy náklady na jeho dosažení přesáhnou příjmy generované těmito zákazníky. Pro optimalizaci nákladů na získání nových zákazníků je zapotřebí, aby podniky a jejich manažeři dostatečně dokázali oddělit cílové a necílové zákazníky. (Lošťáková, 2009)

Udržení zákazníků – základním způsobem, jak si má podnik udržet a zvýšit tržní podíl cílového segmentu, je to, že si udrží stávající zákazníky. Mezi podniky, pro které můžeme jednoduše určit jejich klientelu, řadíme např. velkoobchodníky, společnosti poskytující online služby, banky nebo telekomunikační společnosti. Pro společnosti těchto typů je díky jejich databázím snadné získat informace o tom, zda si je udržely. Zpravidla se měří pomocí počtu objednávek nebo jejich procentní změny. (Kaplan, Norton, 2007)

Spokojenost zákazníků – aby si společnosti dokázaly přilákat nové zákazníky, musí nejdříve zajistit spokojenost těch stávajících. Jedná se o klíčový faktor, který má pro danou oblast velkou hodnotu.

Mnoho výzkumů prokázalo, že loajalita zákazníků je závislá na jejich spokojenosti. Jestliže byl zákazník s produktem či službou spokojen, lze očekávat jeho opakující se nákupy. (Kaplan, Norton, 2007)

Ziskovost zákazníků – tento jev nezajistí podnikům dobré hodnoty ve výše zmíněných metrikách. Pro podniky je klíčové, aby dokázaly udržet nejen spokojené, ale i ziskové zákazníky. Musí tedy najít balanc při splňování jejich požadavků, protože některé z nich zisk nepřinášejí. Zákazník může požadovat náročnou službu či produkt, u kterého je zapotřebí zohlednit náročnost v ceně, případně zakázku odmítnout. Ziskovost měříme pomocí čistého zisku, tedy tržní zisk ze zákazníka. Od něj jsou odečteny s ním související náklady. (Lošťáková, 2009)

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva vnitřních procesů se zabývá vnitřními procesy společnosti. Jedná se o důležitou součást BSC podnikové strategie, která směřuje k optimalizaci interních procesů. Zahrnuje analýzu a hodnocení všech procesů, které společnost provádí, aby zajistila efektivní výkon a dosáhla vytčených cílů. Mezi procesy patří například výrobní procesy, logistika, distribuce a další. Cílem perspektivy je zvýšení efektivity a produktivity společnosti a zlepšení kvality produktů a služeb. Analyzováním interních procesů může společnost identifikovat oblasti, ve kterých jsou potřeba zlepšení. Díky tomu mohou společnosti vylepšit své procesy a dosáhnout lepších výsledků. (Stýblo, 2002)

Každá společnost je svým způsobem jedinečná, proto má i jedinečné procesy, pomocí nichž dosahuje stanovených finančních cílů. Pro snazší úpravu interních procesů byly determinovány tři základní:

- 1) **Inovační procesy** – procesy dlouhodobého vývoje podniky považují za inovační, mají vyšší prioritu než provozní cyklus. Tyto společnosti se zabývají především softwarem, elektronikou nebo farmacií. Inovační proces se využívá k průzkumu trhu, identifikaci potřeb zákazníků a odkrývání nových příležitostí na trhu. Identifikací silných stránek budoucích produktů mohou společnosti získat silnou konkurenční výhodu. Jedním ze základních měřítek inovačního procesu je doba obratu. Tato metrika, kterou vyvinuli inženýři společnosti HP, měří dobu od okamžiku, kdy úsilí o vývoj produktu začne vydělávat a zisk pokryje náklady na jeho vývoj. (Vysušil, 2004)
- 2) **Provozní procesy** – lze je popsat jako řadu činností od začátku objednávky až po konec dodání produktu (služby) zákazníkovi. Dříve měly podniky tendenci vyrábět zásoby bez ohledu na objednávky. Je to dáno povahou určitých operací, které se často opakují, a snižují tak náklady zvýšením efektivity práce a lepším využitím strojů. V dnešní době jsou téměř všechny společnosti zaměřeny na zákazníka a zároveň se výroba soustřeďuje na vysokou kvalitu a krátké cykly. (Kaplan, Norton, 2007)
- 3) **Poprodejní procesy** – jedná se o poslední fázi vnitřního hodnotového řetězce. Poprodejní servis může zahrnovat záruční i mimozáruční opravy, zpracování plateb nebo přijímání reklamací. V této fázi můžeme měřit výkonnost pomocí nákladů, času nebo kvality služeb. (Vysušil, 2004)

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

V poslední ze čtyř perspektiv jsou stanoveny cíle a měřítko, která jsou nastavena tak, že nenásilným způsobem podporují učení se a růstu podniku. Teoreticky je známo, že tato perspektiva má za cíl vytvořit infrastrukturu, proto můžeme konstatovat, že z hlediska důležitosti ji řadíme na první místo. Velká část manažerů si nepřipouští, že by nefungující systémy a procesy mohly být jejich problémem, a neřeší investice do této důležité sféry. Pokud však chce podnik dosáhnout dlouhodobých finančních cílů, je nutné do těchto oblastí investovat. (Kaplan, Norton, 2007)

Na základě zkušeností s vytvářením Balanced Scorecard jsou v dané perspektivě identifikovány tři hlavní oblasti:

- 1) **Schopnosti zaměstnanců** – v dřívějších dobách byli zaměstnanci považováni pouze za najatou pracovní sílu, od které se očekávalo, že bude bez odporu vykonávat přidělenou práci. Nikdo od nich neočekával, že by se nějakým způsobem zapojovali do řízení podniku nebo že by se podíleli svými nápady a myšlenkami na inovaci v pracovním procesu.

Dnes se však situace obrátila a od zaměstnanců se očekává, že přicházejí s nápady na zlepšení, protože mají nejbližší ke každodenní práci. Výsledná změna vyžaduje rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu pro efektivní dosahování cílů společnosti. Klíčovými ukazateli pro cíle zaměstnanců jsou spokojenost, udržení zaměstnání a produktivita práce. (Kaplan, Norton, 2007)

- 2) **Schopnosti informačního systému** – zákaznické a interní cíle je možno realizovat pouze za podpory motivovaných a kompetentních zaměstnanců. U nich se předpokládá, že v krátkém čase a poměrně rychle pochopí interní procesy. Porozumí zákazníkům a dopadu jejich rozhodnutí na finanční stránku podniku. Za účelem minimalizace ztrát, nákladů, času, zlepšení kvality a zefektivnění celého podnikového procesu se očekává, že zaměstnanci podpoří zlepšování procesů celé společnosti. Aby byl proces efektivní, je zapotřebí využívat zpětnou vazbu, která reaguje např. na zprostředkovanou službu. (Stýblo, 2002)
- 3) **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – aby zaměstnanci co nejvíce přispěli k růstu a úspěchu firmy, je důležité najít prostředky k probuzení, podpoření, udržení a rozvoji tvůrčí iniciativy zaměstnanců. Pokud nejsou zaměstnanci firmy motivováni k aktivitě, firma nedosáhne lepší výkonnosti. Z toho důvodu by měla společnost využívat následující prostředky: publikovat a nadále zviditelňovat úspěšné iniciativy, přesně definovat výsledky dosažené uplatněním kreativních nápadů, tyto iniciativy spravedlivě odměňovat. (Vysušil, 2004)

3.5 Implementace

Metodu Balanced Scorecard využívá podnik ke stanovení dlouhodobé úspěšné strategie. Podniky přijímají BSC, protože klade důraz na krátkodobé finanční výsledky, určuje cíle, jež jsou pro ně nejdůležitější, na které by měly zaměřit svou pozornost, aktivitu a zdroje. Systém nepodceňuje význam finančního měření, naopak mu umožňuje, aby bylo vyváženější, a doporučuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli. (Kaplan, Norton, 2007)

Fáze implementace:

- 1) Plánování, příprava implementace metody BSC,
- 2) Implementace metody BSC,
- 3) Využívání metody BSC.

Příprava rozhoduje o smysluplnosti a efektivitě samotné implementace a využití metody BSC do systému strategického řízení organizace. Tvoří kvalitativní a realizační odrazový

můstek pro další fáze. Její zkrácení, nenaplnění či zkreslování se musí zákonitě projevit v budoucnosti a vlastně i popírá hlavní důvod, proč organizace k zavedení BSC přistupuje. V rámci přípravy může dojít ke zpracování projektu. Časový horizont pro implementaci BSC může být následující:

- fáze přípravy – lze zvládnout přibližně za 6 měsíců,
- fáze samotné implementace – možné realizovat přibližně za 6 měsíců,
- fáze využití BSC – jeden plánovací rok.

Při implementaci BSC do organizace je nezbytné realizovat následující kroky:

- 1) **Vytvoření týmu** – podnik musí vytvořit tým, který bude mít BSC na starosti. Tým by měl být sestaven jak z vrcholového managementu společnosti, tak ze zástupců různých oddělení, kam řadíme odborníky na řízení podniku, marketing. Představitelé vrcholového managementu zabezpečí soulad cílů s firemní strategií.
- 2) **Zrevidovat strategii podniku** – podnik by měl projít celou strategii a zrevidovat ji, aby vše bylo aktuální a vyhovovalo současným podmínkám, protože vize a poslání firmy se mohou postupem času měnit. Všechny neaktuální je nutno upravit.
- 3) **Definování cílů** – na základě strategie musí podnik vytyčit cíle, které zahrnují všechny oblasti, které definuje Balanced Scorecard. Cíle musí být SMART, to znamená specifické, měřitelné, realistické, akceptovatelné a časově ohraničené.
- 4) **Určení KPI** – jakmile je bude mít podnik vytyčené, musí být identifikovány jednotlivé klíčové výkonnosti podniků. Představují měřítka pro hodnocení podniku.
- 5) **Definování aktivity** – následně se určuje konkrétní aktivita, která povede k naplnění cílů. Je potřeba určit, jak konkrétně a pravidelně budou jednotlivé aktivity probíhat, přiřadit je zaměstnancům s odpovídajícími kompetencemi a schopnostmi.
- 6) **Seznámení zaměstnanců s danou metodou** – výzkumy prokázaly, že zaměstnanci vykonávají svoji práci lepe, když znají smysl své činnosti. Nestačí tedy zadávat pouze dané úkoly, je potřeba jim vysvětlit strategii firmy i metodu BSC, aby znali svoje poslání.
- 7) **Vyhodnocování** – samotné cíle jsou pro firmu neefektivní, pokud nedojde k jejich vyhodnocení. Musí si proto určit pravidelnou dobu, kdy bude své působení měřit a vyhodnocovat. (MyTimi, 2021)

Po ukončení fáze zavedení metody BSC ji využíváme jako nástroj strategického řízení. Na základě realizace stanovených opatření, akčních plánů projektů k dosažení stanovených cílů vyhodnocujeme trend v dosahování plánovaných hodnot ukazatelů a provádíme případné korekce. Při využívání BSC se cyklicky opakují následující činnosti:

- realizace strategických akcí,
- monitorování a hodnocení dosahovaných výsledků,
- aktualizace specifických cílů ukazatelů a cílových hodnot,
- určení strategických akcí. (Scholleová, 2017)

Faktory ovlivňující úspěšnost implementace:

- Zkušenosti v odvětví strategického řízení, sociální otázka, úroveň vztahů vlastníka při sdělování údajů o strategickém plánu.
- Nepřístupnost lidských zdrojů má větší dopad než nepřístupnost finančních zdrojů.
- Analýza nákladů přínosů z implementace metody BSC, management si musí uvědomit, že náklady na realizaci metody narůstají rychleji, kdežto přínosy se kumulují pomalu, mají však dlouhodobý přínos.

Při implementaci BSC je důležité brát v úvahu, že v současné době neexistuje jednotná koncepce metody. Přestože nejsou rozdíly zásadní, mohou být při implementaci metody zdrojem problémů. Pravděpodobnost vzniku značných problémů při realizaci metody BSC je ale většinou vzácná. Je však nutné si uvědomit, že nelze paušalizovat zavádění systému BSC pro každou společnost. (Skala, 2016)

Způsob implementace BSC do praxe je ovlivněn několika faktory – velikostí podniku, mnohotvárností jeho útvaru, lokalitou organizace, interními zdroji pracovníků. Z toho důvodu by se měla koncepce navrhovat se zřetelem na zkušenosti z předchozích implementací, s ohledem na to, co funguje, a co ne. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V praktické části bude představena společnost Líheň Studenec, s. r. o., která se nachází na Vysočině. Patří k jednomu ze dvou tuzemských podniků s uznaným šlechtitelským chovem nosného typu slepic. Výsledným produktem šlechtění jsou nosnice Dominant určené pro samozásobitelskou sféru. Ze šlechtitelské dílny nedaleko Náměště nad Oslavou se pro domácí, ale i zahraniční trh vyprodukuje okolo tří milionů kuřat v šestnácti barevných kombinacích. Hlavní sídlo se nachází ve Studenci, další pobočky jsou umístěny například v Častoticích, Stropěšíně, Vanči nebo Dolní Cerekvi.

4.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1997 odkoupením líhně a šlechtitelského chovu nosného typu slepic od bývalého podniku SZP Třebíč. Tímto počinem majitelé jednak zachovali tradici líhnutí a prodeje kuřat pro samozásobitelské chovy na Vysočině a také postupně rozšířili svá střediska z třebíčského okresu po roce 2009 i na Jihlavsko. S pomocí soudobé líhňářské technologie se z jejich líhni exportuje genetický materiál DOMINANT CZ do více než 50 zemí světa a 4 kontinentů.

O rozvoj rodinné společnosti se nejvíce zasloužil Ing. Josef Dobrovolný, který navázal na předchozí, několik desítek let trvající líhňářskou praxi v tehdejší SZP Třebíč. Dnes po něm převzal štafetu jeho syn Pavel Dobrovolný.

Vlastní provozy chovu šlechtění drůbeže prošly v historii mnoha organizačními změnami. Od konce roku 1997 se staly základem nově vzniklé společnosti Líheň Studenec, s. r. o. Manažerské schopnosti a zejména odvaha investovat do moderních technologií ve všech provozech, od líhni přes odchovy až do nových hal pro individuální kontrolu užitkovosti v chovech, přinesly zasloužené výsledky. Konečným produktem dvou uznaných chovů nosného typu slepic jsou nejen linie zařazené do genetických zdrojů České republiky pro zemědělství a výživu, ale i 3 miliony každoročně vylíhnutých kuřat v provozovaných líhních.

Hlavní činnost firmy:

- líhnutí kuřat,
- chov kuřic,
- prodej kuřic,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod.



Obrázek 2: Sídlo společnosti Líheň Studenec, s. r. o.

Zdroj: Interní dokumenty

4.2 Základní údaje firmy

Název firmy: Líheň Studenec, s. r. o.

Datum zápisu do OR: 23. května 1997

Sídlo: Studenec 183, PSČ 675 02

Identifikační číslo: 253 40 026

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Velkoobchod,
- Specializovaný maloobchod,
- Zemědělská výroba:
 - živočišná výroba: zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání a výroby živočišných produktů, chov hospodářských zvířat k tahu a chov sportovních a dostihových koní,
 - produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu, pokud jde o zvířata uvedená v písmenu.

Statutární orgán:

- jednatel Ing. Josef Dobrovolný

- jednatel Bc. Blanka Dobrovolná

Počet členů: 2

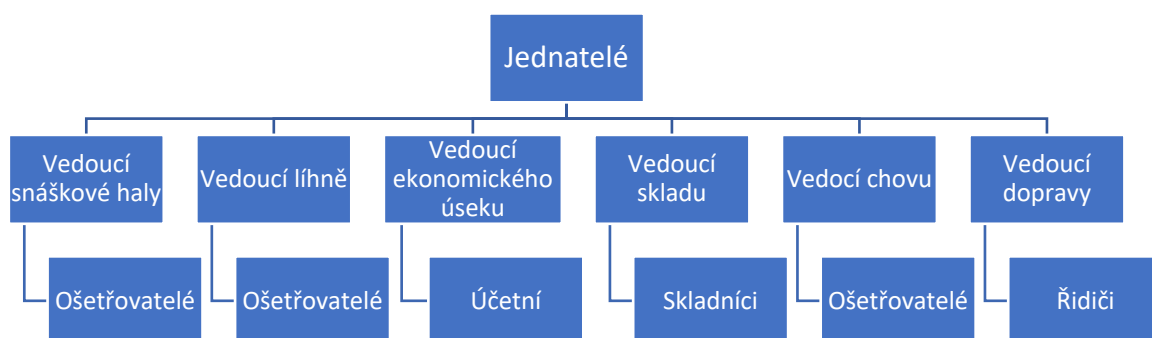
Způsob jednání: Způsob zastupování: Za společnost jedná a podepisuje jednatel

Společníci:

- Společník: Josef Dobrovolný
- Obchodní podíl: 100 %
- Druh podílu: základní

Základní kapitál: 100 000 Kč (Interní dokumenty)

4.3 Organizační struktura firmy



Obrázek 3: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

5 FINANČNÍ ANALÝZA

V teoretické části diplomové práce bylo pojednáváno o metodách a postupech finanční analýzy podniku. V této kapitole jsou teoretické poznatky převedeny do praxe, a to na výše představené společnosti Líheň Studenec, s. r. o. Data pro výpočty jednotlivých ukazatelů byla vzata z účetních uzávěrek, které společnost sestavila mezi lety 2017–2021, včetně rozvah a výkazů zisků a ztrát. Při analýze jednotlivých položek autor vycházel z doporučených hodnot uvedených v teoretické části.

Doba hodnocení byla po konzultaci s vedením společnosti stanovena na 5 let. Rok 2022 není do analýzy zahrnut, protože společnost prozatím nezveřejnila účetní výkazy za toto období. Pro zpracování finanční analýzy autor vybral poměrové ukazatele, konkrétně se jedná o likviditu, rentabilitu, zadluženost a z moderních metod ukazatel přidané hodnoty (EVA).

5.1 Ukazatele likvidity

Mezi nejčastěji zkoumané poměrové ukazatele můžeme zařadit ukazatele likvidity. Ty představují schopnost společnosti uhradit svoje závazky, její platební schopnost. Mají tedy velkou výpovědní hodnotu pro věřitele.

V rámci běžné praxe se nejčastěji používají tři ukazatele likvidity, konkrétně okamžitá, pohotová a běžná likvidity. Pro výpočet ukazatelů autor použil data uvedená v rozvaze společnosti.

Tabulka 1: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů likvidity

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	30 283	32 149	38 182	36 737	41 436
Zásoby	11 846	13 481	9 887	11 886	12 689
Peněžní prostředky	2 056	1 145	1 970	2 137	4 970
Krátkodobé závazky	24 931	29 692	31 474	24 986	15 463

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V tabulce Vývoje ukazatelů likvidity jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých likvidit. Autor konstatuje, že tyto ukazatele se nevyvíjejí stejným tempem, a je zřejmé, že většina z uvedených hodnot je mimo doporučené intervaly.

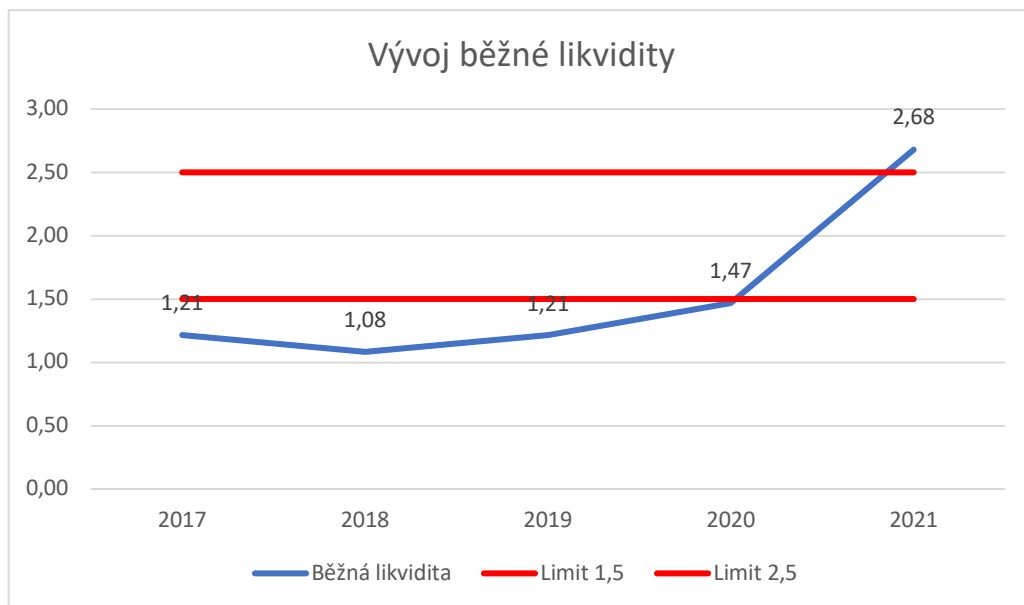
Tabulka 2: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,21	1,08	1,21	1,47	2,68
Pohotová likvidita	0,74	0,63	0,90	0,99	1,86
Okamžitá likvidita	0,08	0,04	0,06	0,09	0,32

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Běžná likvidita, také známá jako ukazatel solventnosti, patří mezi klíčové ukazatele, které slouží k hodnocení likvidity podniku. Tento ukazatel udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky společnosti kryty oběžnými aktivy, a jeho hlavním účelem je zabezpečit, aby společnost byla schopna splácet své závazky z aktiv, které jsou k tomuto účelu určeny, a aby nebylo nutné využívat jiné zdroje financování, nebo dokonce prodat hmotný majetek.

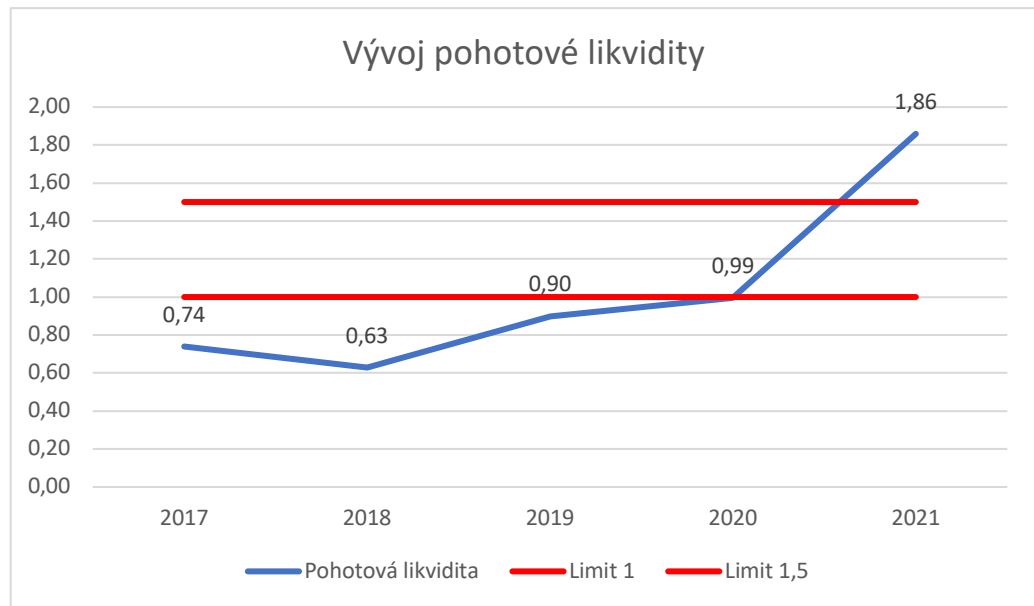
Za doporučené hodnoty ukazatele se obecně považuje interval mezi 1,5–2,5. Z grafu Vývoje běžné likvidity můžeme vyčíst, že má rostoucí trend. V prvních třech letech se hodnota nacházela pod doporučeným intervalem, z čehož vyplývá, že v tomto období byla snížena schopnost firmy dostát svým závazkům. Ve čtvrtém roce se společnosti podařilo přiblížit se ke spodní hranici intervalu a v posledním sledovaném roce ho mírně přesáhla. Autor konstatuje, že v průběhu sledovaného období došlo ke zlepšení hodnoty běžné likvidity. Přestože v posledním roce je likvidita mírně nad doporučeným intervalem, lze konstatovat, že je pod kontrolou. V následujících obdobích by se firma měla vyhnout dalšímu růstu, jelikož vysoké hodnoty vykazují neefektivnost hospodaření. Peníze, které jsou v daných formách majetku obsaženy, by mohla firma využít jiným způsobem. Pro firmu je důležité, že hradí svoje závazky z těch aktiv, které jsou k tomuto účelu určeny, a nemusí hledat náhradní řešení.



Obrázek 4: Vývoj běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

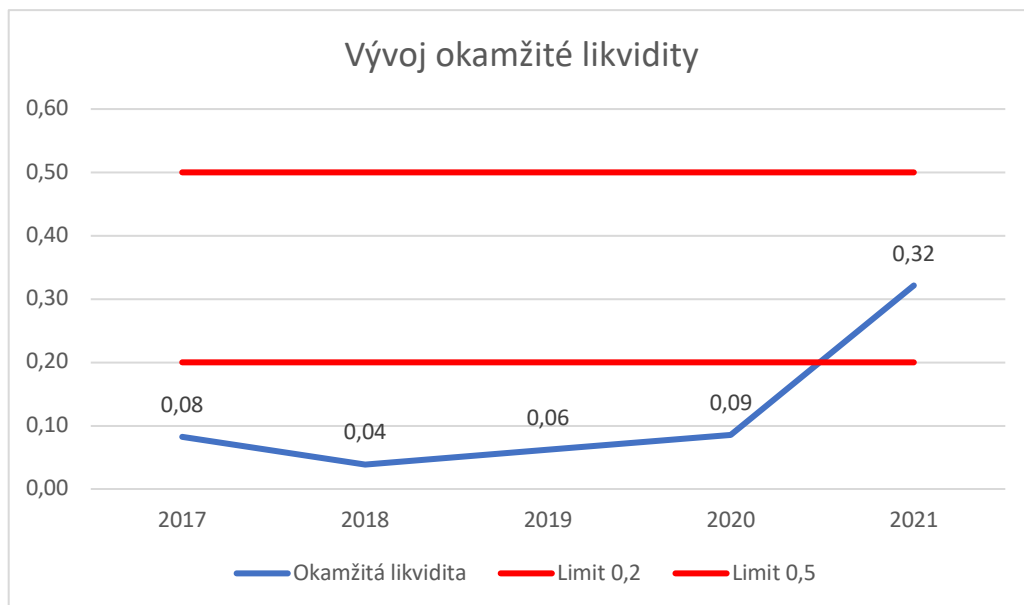
Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost podniku rychle a bezproblémově splácet své krátkodobé závazky. Tento ukazatel se určuje jako poměr mezi oběžnými aktivy bez zásob a krátkodobými závazky. Pro optimální úroveň pohotové likvidity se doporučuje hodnota v rozmezí 1–1,5. Na základě sledovaného grafu můžeme konstatovat, že společnost zaznamenává rostoucí trend. V prvních třech letech se naměřené hodnoty nacházely pod doporučeným intervalem, ve čtvrtém roce byly na spodní hranici, a v posledním roce dokonce překročily optimální úroveň. Je důležité, aby společnost zastavila prudký růst a stabilizovala tyto hodnoty na úrovni čtvrtého a pátého roku. Pokud by tomu tak nebylo, společnost by neefektivně využívala své zdroje, protože velké množství aktiv vázaných v hotovosti nepřináší dostatečný zisk.



Obrázek 5: Vývoj pohotové likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita je důležitým ukazatelem schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky prostřednictvím hotovosti, bankovních účtů nebo cenných papírů. Její optimální hodnoty by měly být v intervalu mezi 0,2–0,5. Analýza grafu ukazuje, že společnost v prvních čtyřech letech byla pod dolní hranicí. V posledním sledovaném roce se však společnosti podařilo dostat do požadovaného intervalu díky snížení krátkodobých závazků a zároveň zvýšení peněžních prostředků. Z toho plyne, že společnost by v příštích letech nemusela mít problém s udržení se v optimálním intervalu. Je však důležité si uvědomit, že vyšší hodnoty okamžité likvidity nemusí být vždy ideální. Mohou naznačovat neefektivní využívání vložených prostředků společnosti.



Obrázek 6: Vývoj okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Ukazatele zadluženosti

Hodnocení finanční struktury podniku je důležitým faktorem při analýze jednotlivých ukazatelů. Mezi klíčové patří ukazatele zadluženosti, které podávají informace o tom, jakým způsobem společnost financuje své aktivity, zda využívá vlastní nebo cizí zdroje. Jsou důležité pro posouzení finanční stability a solventnosti. Zadluženost může podniku umožnit například financování investic a expanzi, což může vést k růstu tržeb. Na druhou stranu zvýšená finanční zátěž přináší omezení ve flexibilitě a podnik není schopný reagovat na změny v tržních podmínkách a investičních příležitostech.

Autor analýzy zadluženosti společnosti Líheň Studenec, s. r. o., vybral následující ukazatele: míru zadluženosti, debt ratio a úrokové krytí. Pro výpočet těchto ukazatelů finanční struktury je potřeba znát položky, které se nacházejí jak v rozvaze, tak i ve výkazu zisku a ztrát dané společnosti. Níže uvedená tabulka zahrnuje položky, které jsou nezbytné pro výpočet uvedených ukazatelů.

Tabulka 3: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů zadluženosti

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Celková aktiva	125 180	118 031	130 905	137 144	136 936
Vlastní kapitál	52 324	61 020	66 290	84 162	99 923
Cizí zdroje	72 068	56 218	63 954	52 463	36 199
Nákladové úroky	491	518	599	548	419
EBIT	9 522	11 320	7 361	22 856	20 017

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Zadluženost je měřítkem, které udává, do jaké míry podnik využívá vedle svých vlastních zdrojů i cizí kapitál. V případě všech tří zvolených ukazatelů se jedná o poměrové vyjádření. Zadluženost podniku může být v určitých situacích pozitivní, ale zároveň může vést k rizikům a omezením. Každá firma by si měla najít optimální úroveň zadluženosti, kterou přizpůsobí svým specifickým podmínkám a cílům svého podnikání.

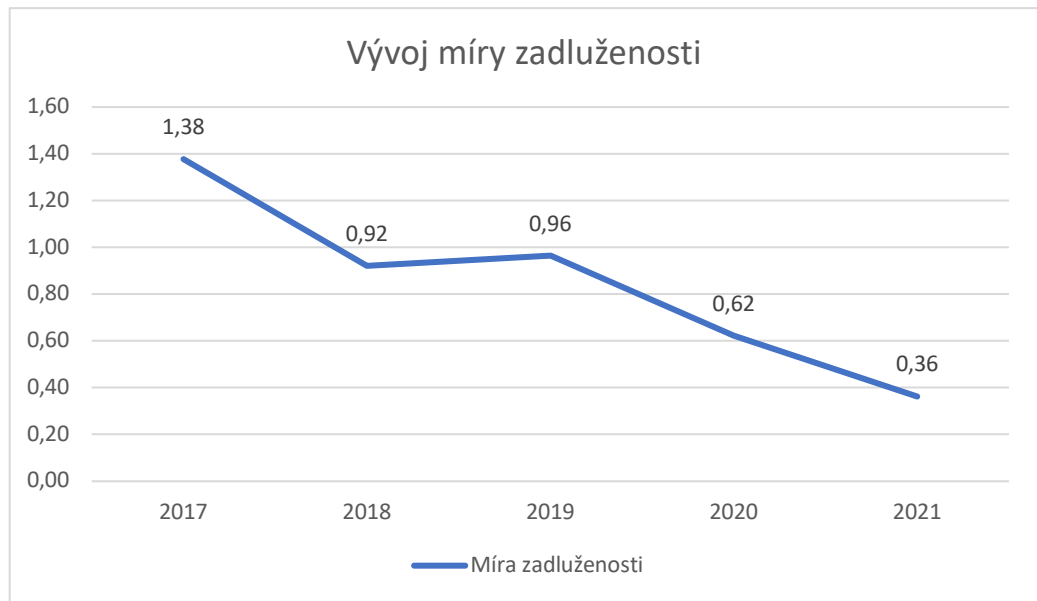
V tabulce 4 jsou znázorněny výsledky zvolených ukazatelů zadluženosti společnosti Líheň Studenec, s. r. o. Z výše uvedeného můžeme usoudit, že jde o stabilní společnost, která využívá v určitém poměru jak cizí, tak vlastní kapitál.

Tabulka 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
Míra zadluženosti	1,38	0,92	0,96	0,62	0,36
Debt ratio	0,58	0,48	0,49	0,38	0,26
Úrokové krytí	19,39	21,85	12,29	41,71	47,77

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

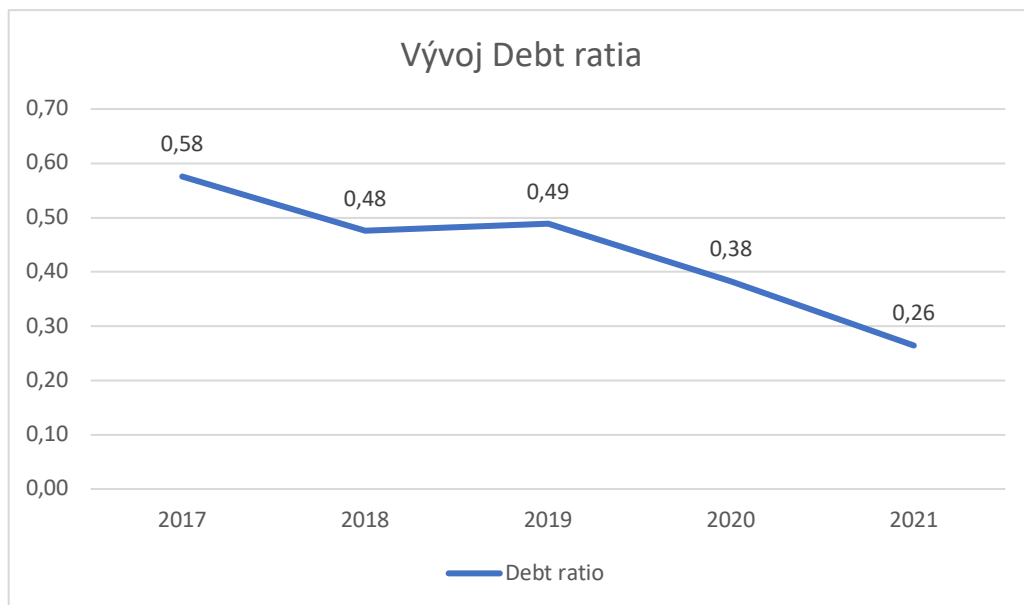
Pokud je hodnota ukazatele rovna jedné, znamená to, že podnik používá rovným dílem vlastní a cizí kapitál. Je-li hodnota vyšší než jedna, podnik využívá ve větší míře cizí kapitál. Naopak hodnoty nižší než jedna udávají, že podíl cizího kapitálu je menší než podíl vlastního kapitálu. Na základě grafu Vývoje míry zadlužení můžeme sledovat výrazně klesající tendenci v průběhu daného období. V roce 2017 společnost využívala více cizí kapitál, v dalších letech již využívala více vlastní zdroje. V roce 2021 dosahuje nejnižší míry zadlužení. Společnost by se měla snažit najít optimální úroveň zadluženosti, která bude nejvhodnější pro dosažení zvolených cílů. Toho dosáhne tím, že začne více využívat cizí zdroje. Pokud je ale záměrem společnosti jít směrem podnikání, které nese menší riziko a zároveň nižší rentabilitu, lze v tomto případě považovat vyšší zadlužování za nežádoucí.



Obrázek 7: Vývoj míry zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Poměr dluhu k aktivům, ukazatel rizika věřitele, je pro společnost důležitou metrikou. Upřesňuje podíl cizího financování na celkových aktivech podniku. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat mezi 30–60 %. Pokud hodnoty přesáhnou vytyčené hodnoty, bude společnost pro své věřitele představovat velké riziko. Na druhou stranu můžeme konstatovat, že hodnoty, které se jsou zobrazeny pod spodní hranicí, indikují nízké využívání externích zdrojů. Z míry zadlužení je vidět, že se společnost v prvních čtyřech letech pohybuje v optimálním rozmezí. Autor uvádí, že se může jednat o snahu společnosti podnikat s minimálním rizikem. Pokud ne, měla by společnost zvážit zvýšení využívání externího financování, aby se vrátila na optimální úroveň.



Obrázek 8: Vývoj debt ratia

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším ukazatelem, který se používá pro hodnocení zadluženosti společnosti, je úrokové krytí. Vyjadřuje, kolikrát je zisk společnosti vyšší než nákladové úroky, které musí zaplatit za svoje závazky. Můžeme tedy konstatovat, že se jedná o indikátor schopnosti společnosti splácet své dluhy a zvládat finanční rizika spojená s využíváním cizího kapitálu. Na základě grafu Vývoje úrokového krytí autor uvádí, že se společnost v průběhu celého sledovaného období nachází v kladných číslech, což znamená, že je schopna své úroky splatit. Všeobecně se doporučuje, aby ukazatel dosahoval alespoň intervalu v rozmezí 3–5. Společnost ve všech letech tyto hodnoty výrazně přesahuje. Podnik je tedy schopný krýt své náklady, které jsou spojeny s využíváním cizího kapitálu.



Obrázek 9: Vývoj úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou důležitými a poměrně sledovanými ukazateli finanční analýzy. Hodnotí výnosnost a efektivitu hospodaření podniku a jsou známé jako ukazatele výkonnosti nebo návratnosti investic. Rentabilita kapitálu ukazuje, jak dobře podnik využívá své investice a jak efektivně vytváří zisky. Nejběžnějším způsobem analýzy rentability je analýza pomocí účetní uzávěrky, konkrétně výkazy zisku a ztráty, rozvaha a cash flow. V tabulce jsou vyjmenovány hodnoty jednotlivých položek společnosti Líheň Studenec, s. r. o.

Tabulka 5: Hodnoty položek pro výpočet ukazatelů rentability

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Celkový kapitál	125 180	118 031	130 905	137 144	136 936
Vlastní kapitál	52 324	61 020	66 290	84 162	99 923
Tržby	69 090	79 300	91 908	110 257	117 263
EBIT	9 522	11 320	7 361	22 856	20 017
EAT	7 272	8 696	5 270	17 871	15 761
Dlouhodobé dluhy	47 137	26 535	32 480	27 477	20 736

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

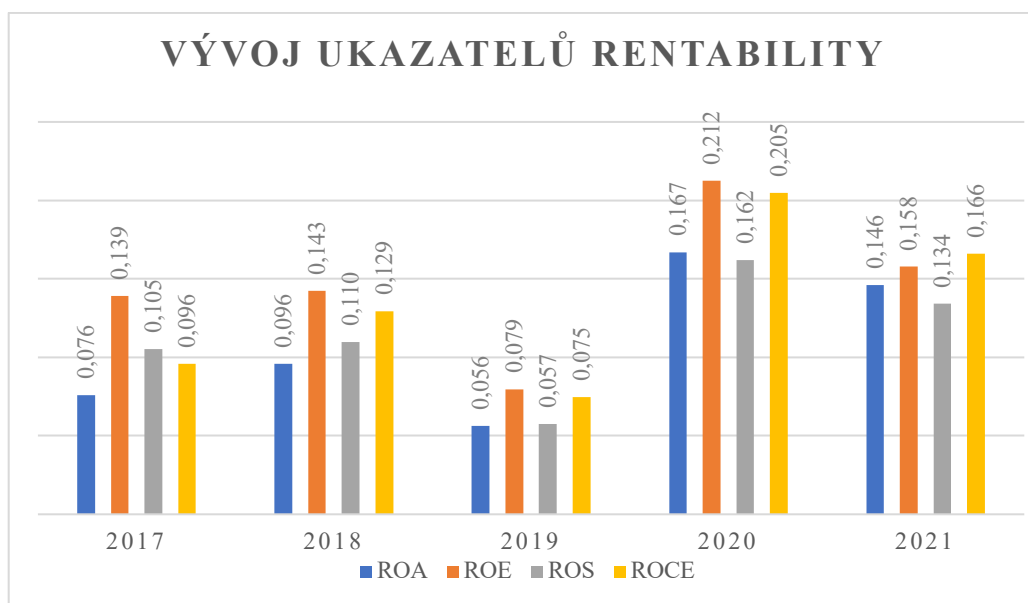
Autor hodnotí, že vybrané ukazatele rentability, které jsou uvedeny v tabulce, jsou kladné hodnoty, což je pro podnik příznivé. Důvodem tohoto stavu je skutečnost, že společnost v průběhu celého sledovaného období dosahovala zisku.

Tabulka 6: Hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	0,076	0,096	0,056	0,167	0,146
ROE	0,139	0,143	0,079	0,212	0,158
ROS	0,105	0,110	0,057	0,162	0,134
ROCE	0,096	0,129	0,075	0,205	0,166

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V grafu Vývoje ukazatelů rentability autor mapuje výsledky indikátorů ve zvoleném horizontu. Mezi rokem 2017 a 2018 došlo k nepatrnému růstu hodnot. V roce 2019 byl ovšem zaznamenán částečný pokles, který je zapříčiněn především poklesem EBIT. U ukazatele ROCE je daný pokles způsoben i růstem dlouhodobých dluhů. V roce 2020 a 2021 došlo k velkému nárůstu hodnot. Daný jev byl zapříčiněn růstem EBIT oproti roku 2019 o 210,5 %, respektive o 171,9 %.



Obrázek 10: Vývoj hodnot ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 EVA

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) je zapotřebí znát několik dalších ukazatelů, včetně vážených nákladů na kapitál a čistého provozního zisku. Cílem společnosti je dosahovat kladných hodnot, což znamená, že společnost dokáže efektivně pracovat s vloženým kapitálem a vytváří tak přidanou hodnotu. Naopak pokud společnost pracuje s přiděleným kapitálem neefektivně, výsledný ukazatel EVA bude záporný, a ukáže tak neefektivní využívání

kapitálu. Vyjadřuje se v měnových jednotkách a pro jeho výpočet je nutné vyčíslit vážené náklady na kapitál a čistý provozní zisk.

Vážené náklady na kapitál vypočítáme podle vzorce (Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

$$WACC = \frac{EAT}{\text{celkový kapitál}} * \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} + \text{úroková míra} * \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celkový kapitál}} \quad (18)$$

Pro dosažení do vzorce je nutné vypočítat hodnotu úrokové míry (Kubíčková, Jindřichovská, 2015):

$$\text{úroková míra} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{cizí zdroje}} \quad (19)$$

Níže uvedená tabulka obsahuje hodnoty úrokových měr v jednotlivých letech po dosažení.

Tabulka 7: Hodnoty úrokové míry

	2017	2018	2019	2020	2021
Nákladové úroky	491	518	599	548	419
Cizí zdroje	72 068	56 218	63 954	52 463	36 199
Úroková míra (i)	0,007	0,009	0,009	0,010	0,012

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Pro výpočet vážených nákladů na kapitál dle uvedeného vzorce je nutné znát úrokové míry v jednotlivých letech a hodnoty položek uvedených ve vzorci. Následující tabulka obsahuje výsledné hodnoty WACC a položky potřebné pro výpočet tohoto ukazatele.

Tabulka 8: Hodnoty vážených nákladů na kapitál

	2017	2018	2019	2020	2021
EAT	7 272	8 696	5 270	17 871	15 761
Celkový kapitál	125 180	118 031	130 905	137 144	136 936
Vlastní kapitál	52 324	61 020	66 290	84 162	99 923
WACC	0,027	0,042	0,024	0,083	0,086

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Pro výpočet NOPAT je třeba odečíst od EBIT výši daně z příjmů právnických osob, nikoli hodnotu zisku před zdaněním. Následně získanou hodnotu lze využít pro výpočet ekonomické přidané hodnoty spolu s váženými náklady na kapitál. Výpočet lze provést podle následujícího vzorce (Scholleová, 2017):

$$NOPAT = EBIT * (1 - 0,19) \quad (20)$$

Výsledné hodnoty čistého provozního zisku po zdanění jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Hodnoty NOPAT

	2017	2018	2019	2020	2021
NOPAT	7 713	9 169	5 962	18 513	16 214
EBIT	9 522	11 320	7 361	22 856	20 017

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Nyní známe všechny potřebné položky pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Výsledné hodnoty jsou v tabulce 8.

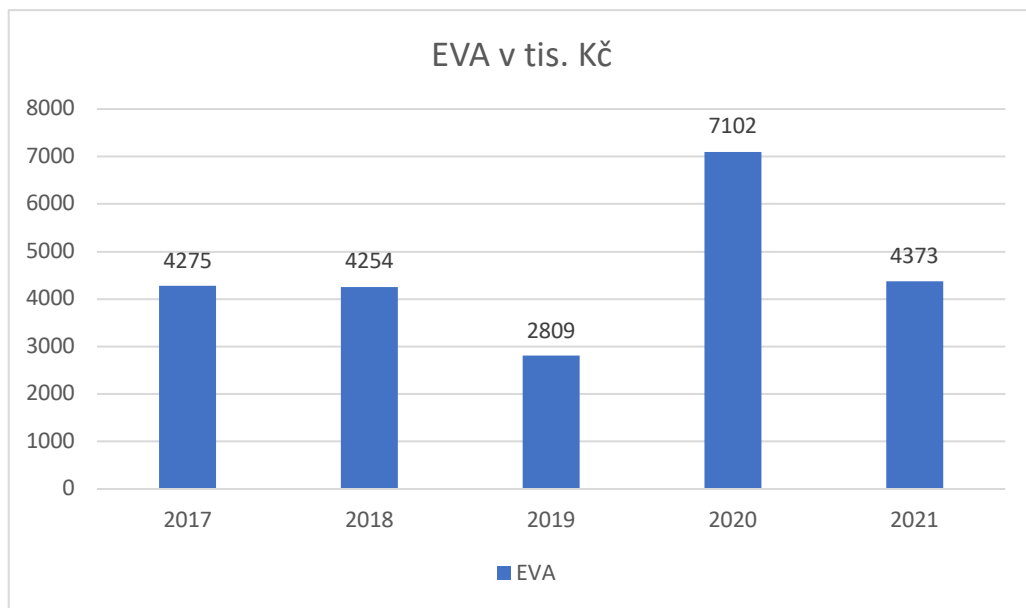
Tabulka 10: Hodnoty ukazatele EVA

	2017	2018	2019	2020	2021
NOPAT	7 713	9 169	5 962	18 513	16 214
WACC	0,027	0,042	0,024	0,083	0,086
Celkový kapitál	125 180	118 031	130 905	137 144	136 936
EVA	4 275	4 254	2 809	7 102	4 373

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Na základě provedených výpočtů můžeme konstatovat, že společnost během sledovaného období dosáhla kladných výsledků, což naznačuje úspěšné a efektivní využívání investovaných zdrojů.

Výsledky jsou poměrně vyrovnané s výjimkou roku 2019, kdy došlo k poklesu, a roku 2020, kdy naopak došlo k růstu ukazatele. To bylo způsobeno poklesem NOPAT v roce 2019 a následným růstem v roce 2020. Je však důležité, že společnost po celou dobu dokáže zhodnocovat vložené prostředky majitelů



Obrázek 11: Vývoj EVA

Zdroj: vlastní zpracování

6 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ METODY BALANCED SCORECARD

V této kapitole využijeme teoretické znalosti metody BSC pro praktické hodnocení výkonnosti konkrétního podniku. Slouží k monitorování měřitelných i neměřitelných aspektů společnosti. Tento moderní přístup se skládá ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Pro každou perspektivu jsou stanoveny měřitelné cíle, které slouží jako klíčové indikátory výkonnosti a jsou pravidelně sledovány. Na základě těchto cílů se vytvoří strategická mapa, která ukazuje vztahy mezi cíli jednotlivých perspektiv a jakým způsobem mohou ovlivnit celkovou výkonnost podniku. Následně autor provede analýzu vývoje sledovaných měřítek u firmy Líheň Studenec, s. r. o., v časovém horizontu let 2017–2021. Navrhne hodnoty, kterých by měl podnik dosáhnout. Tento proces může identifikovat silné a slabé stránky podniku a umožní navrhnout zlepšení pro jeho budoucí růst a vývoj.

6.1 Stanovení strategie společnosti

Před implementací metody Balanced Scorecard je třeba znát poslání a celkovou strategickou koncepci dané společnosti.

Posláním společnosti Líheň Studenec, s. r. o., je být významným chovatelem drůbeže na domácím i zahraničním trhu a zároveň dbát na kvalitu svých produktů. Tím se chce společnost zaměřit na zvyšování spokojenosti odběratelů a vytvářet přidanou hodnotu pro společnost.

Na základě poslání společnosti lze definovat strategii, která se zaměřuje na poskytování vysoké kvality a spolehlivosti nabízených výrobků. Společnost chce být známá jako dodavatel s vysokou kvalitou produktů, což je pro zákazníky velmi důležité. Součástí strategie je udržet si stávající pozici na trhu, případně zvýšit jeho tržní podíl. Zároveň společnost usiluje o udržení a zvyšování ziskovosti, která je klíčová pro další rozvoj a růst společnosti a generování přidané hodnoty. Důležitou součástí koncepce jsou také zaměstnanci, kteří se stávají klíčovými aktéry pro další rozvoj společnosti a vytváření příjemného pracovního prostředí pro jejich udržení.

Strategické cíle finanční perspektivy:

- **Růst ziskovosti** – je jedním z hlavních strategických cílů finanční perspektivy pro mnoho organizací. Její zlepšení může přinést řadu výhod, jako je finanční stabilita organizace, zvýšení kapitálové výkonnosti, rozšíření investičních příležitostí a posílení obchodní pozice na trhu. K tomu, aby společnost zvyšovala svoji ziskovost,

zpravidla přispívá snížení nákladů, zefektivnění využívání zdrojů nebo efektivní investování prostředků.

- **Zvýšení obratu** – je dalším z důležitých strategických cílů z finančního hlediska. Zvýšený obrat znamená, že organizace prodá více produktů nebo služeb za určitou dobu, čímž zvýší své příjmy. Tento cíl ovlivňuje celkovou finanční stabilitu organizace, zvyšuje konkurenceschopnost a podporuje růst a investice do dalších oblastí.
- **Zvýšení hodnoty společnosti** – ukazatel je zajímavý především pro majitele společnosti. Týká se zvýšení celkové výkonnosti organizace. Pro její analýzu se používá řada metod, mezi ně patří např. ekonomická přidaná hodnota (EVA). Metoda bere v potaz náklady na kapitál a hodnotí, zda firma vytváří přidanou hodnotu.

Strategické cíle zákaznické perspektivy:

- **Zvýšení podílu na trhu** – pro úspěšné naplnění cílů z finanční perspektivy je zapotřebí zvýšit počet zakázek společnosti. To souvisí s expanzí jak na domácím, tak i zahraničním trhu.
- **Udržení největších odběratelů** – pro podniky je velmi důležité, aby si dokázaly udržet své největší zákazníky. Stabilní zákazník přináší jistotu do výroby společnosti na další roky. K jejich udržení by měl podniknout patřičné kroky. To mu umožní například průzkum spokojenosti zákazníků. Účelem této studie je zajistit, aby významní zákazníci neodcházeli kvůli nespokojenosti ke konkurenci. Náklady na získání nového zákazníka mnohonásobně převyšují náklady na udržení stávajícího zákazníka.
- **Spokojenost zákazníků** – pro dlouhodobý a úspěšný chod společnosti je bezpodmínečně důležité zvyšovat spokojenost zákazníků. Bez zákazníků, kteří opakovaně obchodují, by společnost nemohla existovat. Zákazníci vyžadují čím dál vyšší kvalitu, rychlost dodání, pohotovou komunikaci či okamžité řešení vzniklých problémů. Společnost kromě požadovaných vlastností musí nabídnout přijatelnou cenu, která je buď na stejné, nebo nižší úrovni než u konkurence.

Strategické cíle perspektivy interních procesů:

- **Zvýšení produktivity práce** – jedná se o důležitý ukazatel, který je velmi sledovaný. Mapuje vývoj mezi tržbami a počtem zaměstnanců.

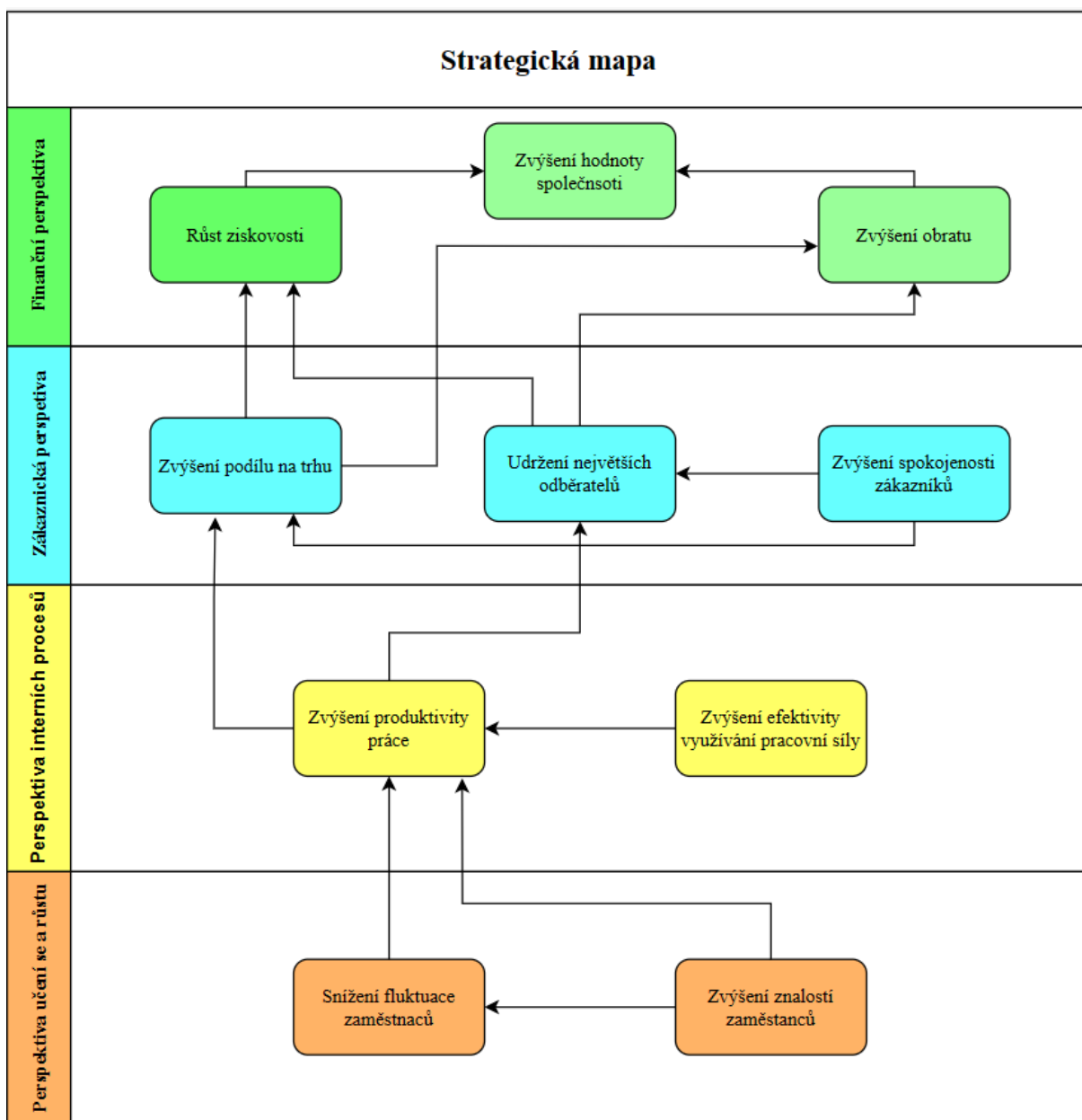
- **Zvýšení efektivity využívání pracovní síly** – měřítkem efektivity využívání pracovních sil se posuzuje účinnost, s jakou podnik využívá své pracovníky. Pokud je tato efektivita vysoká, znamená to zvýšení produktivity a snížení nákladů na mzdy.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu:

- **Fluktuace zaměstnanců** – patří mezi ukazatele, které monitorují střídání zaměstnanců ve firmě. Mezi nejčastější příčiny fluktuace patří nízká loajalita zaměstnanců, malá motivace, nevhodný styl vedení a řízení firmy, nedostatečné ohodnocení. Vysoká míra fluktuace negativně ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, zvyšuje náklady firmy, která musí vynaložit další prostředky na náborů a zaškolení nově příchozích. Tyto dopady lze minimalizovat prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, nastaveným systémem odměňování, dobrou atmosférou ve firmě, otevřenou a přímou komunikací mezi zaměstnanci a vedením firmy.
- **Zvyšování znalostí zaměstnanců** – pro rozvoj společnosti je zapotřebí neustále zkvalitňovat znalosti zaměstnanců. Investice do této oblasti přispívá k efektivnějšímu a bezpečnějšímu provozu společnosti. Školení může být pro mnoho lidí cestou seberealizace a osobního růstu, což přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

6.2 Strategická mapa

Vytvoření strategické mapy umožňuje firmě propojit cíle z daných perspektiv a zachytit tak vzájemné příčiny mezi nimi. Nejpřehlednější a nejefektivnější je grafické znázornění, které umožňuje rozpoznat vzájemné vztahy mezi strategickými cíli BSC pro jednotlivé perspektivy.



Obrázek 12: Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Podle strategické mapy lze identifikovat, že hlavním strategickým cílem společnosti je zvyšování hodnoty podniku. Zbývající cíle jsou potom zaměřeny na podporu a dosažení tohoto cíle. V metodice Balanced Scorecard je obvyklé začít s cíli z perspektivy učení a růstu a postupně pokračovat až k hlavnímu cíli. Proto je pro společnost klíčové zvyšovat znalosti zaměstnanců v perspektivě učení se a růstu, jelikož to může přispět k vysoké kvalitě a efektivitě výkonů. To ovlivňuje podíl na trhu, ziskovost i celkový obrát společnosti. Společnost, která věnuje pozornost rozvoji znalostí svých zaměstnanců, může dosáhnout zlepšení výrobních procesů a snížení fluktuace zaměstnanců. Aby společnost dokázala udržet své největší odběratele, musí

se snažit zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Tento cíl je také spojen s dosažením vyšší produktivity práce. Jeho zvýšení vede k dodávání kvalitnějších produktů nebo možnosti nabídnout výhodnější konkurenčnější ceny. K tomu, aby se zvýšila produktivita práce, přispívá i zvýšení efektivity využívání pracovní síly. Růst obrátu je způsoben udržením největších odběratelů nebo zvýšením tržního podílu.

6.3 BSC strategické cíle pro jednotlivé perspektivy

Strategické cíle by měly být vždy přizpůsobeny potřebám dané společnosti a jejím podnikatelským záměrům. Je velmi důležité, aby cíle byly měřitelné, konkrétní a relevantní pro každou perspektivu a pro samotnou společnost. Můžeme tedy konstatovat, že strategická mapa je něco jako nástroj, který pomáhá propojit cíle a iniciativy na všech úrovních a poskytuje podněty pro sledování a měření výkonnosti. Každý cíl je zapotřebí monitorovat, proto je nutné stanovit cílovou hodnotu, které se společnost bude snažit dosáhnout. Měřítko vychází ze strategie společnosti a konkrétní hodnoty jsou stanoveny na základě konzultace s vedením firmy.

6.3.1 Měřítko finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy, která je pro společnost klíčová, jsou stanoveny tři strategické cíle. Nejvýznamnějším cílem, na který by měly být ostatní cíle navázány, je zvyšování hodnoty společnosti. Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je používána jako ukazatel, který měří tento strategický cíl, optimální růst EVA je stanoven na 5 % ročně. Druhým klíčovým cílem je růst ziskovosti společnosti, který je měřen ukazatelem EAT. Cílovou hodnotou je stanoven růst EAT o 8 % ročně. Posledním z těchto cílů je zvýšení tržeb, které je měřeno sledováním růstu tržeb s cílovou hodnotou růstu o 6 % ročně. Všechny hodnoty jsou pro snazší orientaci znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 11: Strategické cíle pro finanční perspektivu

Strategický cíl	Určené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení hodnoty podniku	Procentní změna EVA	4 373 tis. Kč	růst o 5 % ročně
Růst ziskovosti	Procentní změna EAT	15 761 tis. Kč	růst o 8 % ročně
Růst tržeb	Procentní změna tržeb	117 263 tis. Kč	růst o 6 % ročně

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Zvýšení hodnoty podniku

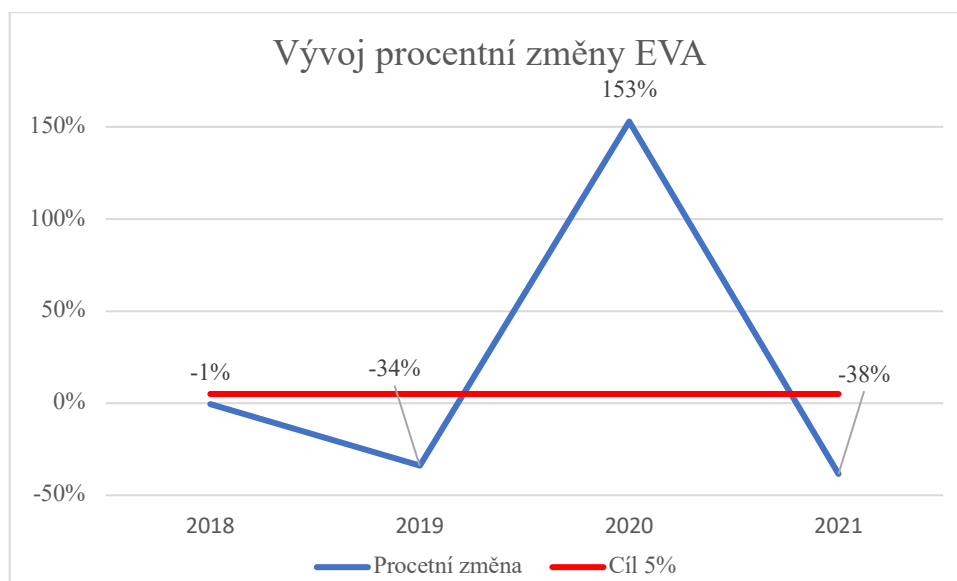
Nejdůležitějším strategickým cílem je zvýšení hodnoty podniku, která je měřena pomocí ekonomické přidané hodnoty (EVA). Za cílovou hodnotu se považuje růst o 8 % ročně.

Z následující tabulky je patrný vývoj hodnot ukazatele ve sledovaném období společně s procentní změnou.

Tabulka 12: Zvýšení hodnoty podniku

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
EVA	4 275	4 254	2 809	7 102	4 373
Procentní změna	-	-1 %	-34 %	153 %	-38 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 13: Vývoj procentní změny EVA

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky Zvýšení hodnoty podniku vidíme, že společnost Líheň Studenec, s. r. o., dosáhla v roce 2017 hodnoty EVA 4 275 tis. Kč. V roce 2018 došlo k nepatrnému poklesu, a to meziročně o 1 % oproti předchozímu roku. V roce 2019 došlo k výraznému poklesu o 34 % ve srovnání s předchozím rokem, což bylo způsobeno především zásadním snížením čistého zisku, po zdanění (NOPAT) o 34,98 %. Společnost ve zmiňovaných letech nedosáhla na stanovený cíl meziročního růstu o 5 %. V roce 2020 došlo ke skokovému nárůstu o 153 % díky nárůstu NOPAT o 210,52 % oproti předchozímu roku. Společnost v tomto roce výrazně předčila stanovenou hodnotu růstu. V posledním sledovaném roce došlo opět k výraznému poklesu o 38 %, což znamená, že se vrátila na úroveň růstu hodnoty podniku z roku 2018.

Dosažení stanoveného růstu hodnoty autor hodnotí negativně. Požadovaný růst byl splněn pouze v roce 2019. Z grafu Vývoje procentní změny je vidět, že trend je kolísavý. To bylo způsobeno prudkým poklesem NOPAT v roce 2018 a skokovým nárůstem v roce následujícím.

Pozitivní ovšem je, že společnost i přes zmiňované výkyvy dokázala generovat přidanou hodnotu.

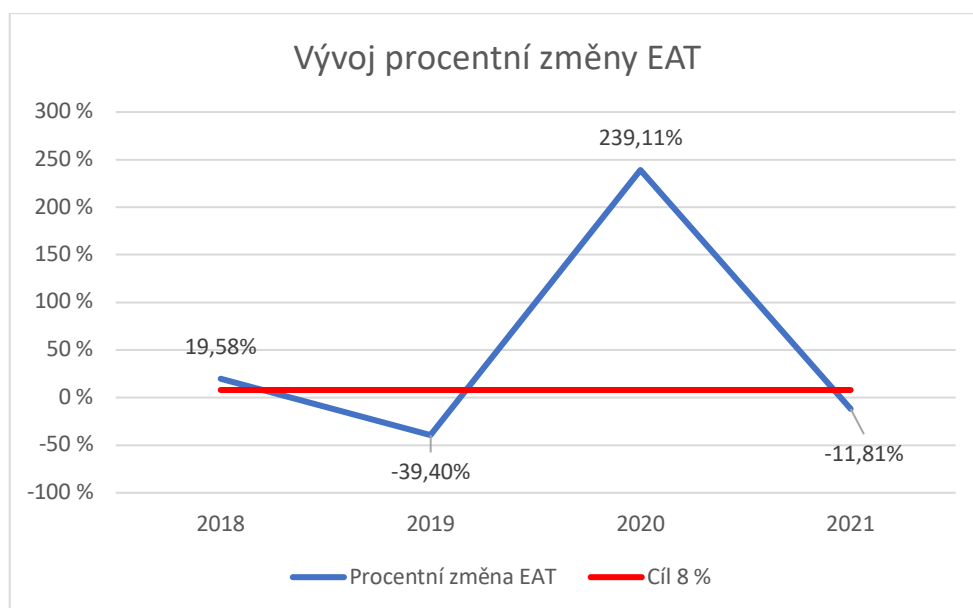
Růst ziskovosti

Druhým strategickým cílem je růst ziskovosti, ten je analyzován pomocí ukazatele čistého zisku po zdanění. Hlavním cílem společnosti je dosahovat stabilního zisku a meziročního růstu minimálně o 8 %. Tento cíl je důležitý, protože umožňuje společnosti investovat do dalšího rozvoje a posilovat tak svoji pozici na trhu. Hodnoty EAT společně s jeho procentní změnou jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Růst ziskovosti

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
EAT	7 272	8 696	5 270	17 871	15 761
Procentní změna EAT	-	19,58 %	-39,40 %	239,11 %	-11,81 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 14: Vývoj procentní změny EAT

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 dosáhl čistý zisk po zdanění společnosti Líheň Studenec, s. r. o., 7,2 milionů Kč. Z grafu Vývoje procentní změny EAT vidíme, že v roce 2018 došlo k růstu o 19,58 %, což přesáhlo stanovený růst společnosti o více než 11 %. V roce 2019 došlo k velkému propadu, a to meziročně o 39,40 %. Byl způsoben akvizicí nových prostor pro chov. V roce 2020 došlo k externímu růstu o 239,11 % za rok a společnost extrémně přesáhla stanovený cíl

růstu. V roce 2021 došlo k propadu EAT o 11,81 %. Ten byl způsoben několika rekonstrukcemi.

Společnost stanovený cíl růstu splnila v polovině sledovaných období, a to v roce 2018 a 2020. Autor kvituje, že společnost ve všech letech dosáhla pozitivních hodnot EAT, a to i přesto, že v průběhu sledovaného období proběhla akvizice nových prostor nebo rekonstrukce.

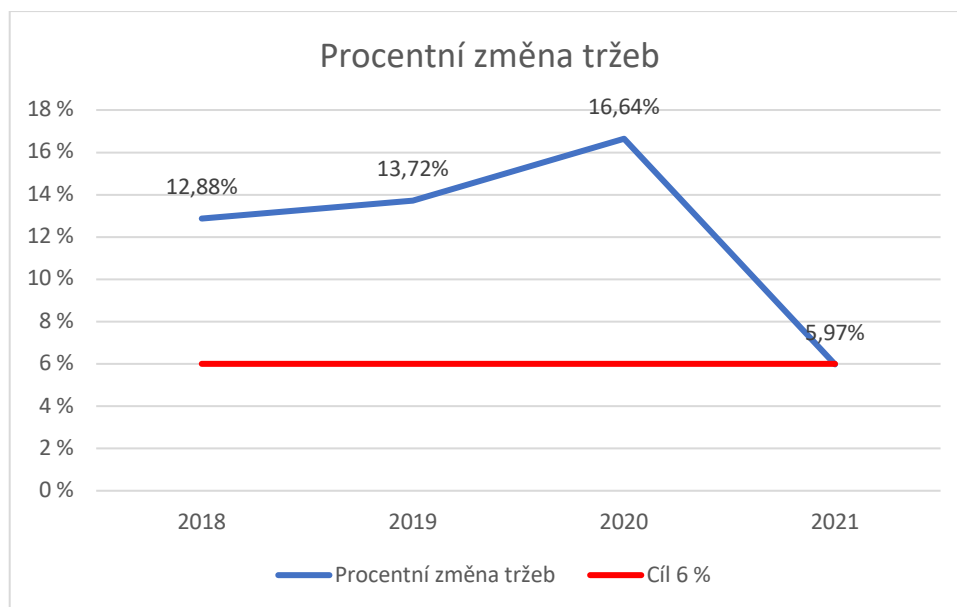
Růst tržeb

Pro strategický cíl růstu tržeb je stanoveno měřítko procentního růstu tržeb. Jako cílová hodnota je považován růst o 6 % za rok. V následující tabulce jsou znázorněny tržby společnosti Líheň Studenec, s. r. o., pro jednotlivé sledované roky společně s procentním růstem tohoto ukazatele.

Tabulka 14: Růst obratu

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	69 090	79 300	91 908	110 257	117 263
Procentní změna tržeb	-	12,88 %	13,72 %	16,64 %	5,97 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 15: Procentní změna tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě procentuální změny tržeb vidíme, že společnost průběžně zvyšuje své tržby. Cílová hodnota ročního růstu tržeb ve výši 6 % je uvedena v popisu. Jak vidíme z tabulky 14, dosáhla požadované hodnoty ve čtyřech z pěti sledovaných let.

V roce 2018 společnost výrazně překonala svůj cíl, když zvýšila tržby o 12,88 %, což představovalo zlepšení o 10,2 milionů Kč. Tento trend se pak opakoval i v následujících dvou letech, když růst tržeb překročil stanovený cíl 6 %. V roce 2019 dosáhla společnost růstu tržeb o 13,72 %, což znamenalo nárůst o 18,3 milionů Kč. V roce 2020 došlo dokonce k nejvyššímu růstu tržeb ve sledovaném období, a to o 16,64 %. Nárůst v tomto roce činil 18,3 milionů Kč. V roce 2021 však společnost těsně minula svůj cíl, růst tržeb činil pouze 5,97 %. Tento výsledek představoval nejnižší růst tržeb za poslední roky.

Autor hodnotí strategický cíl růstu tržeb velmi pozitivně. Společnost vykazuje ve sledovaném období rostoucí hodnoty. Cíl 6 % růstu tržeb ročně nesplnila jen v posledním sledovaném období, a to pouze o 0,03 %.

6.3.2 Měřítka zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě byly stanoveny tři strategické cíle, které by měly směřovat k naplnění finančních cílů společnosti. Všechny můžeme sledovat na obrázku strategické mapy. Prvním cílem je zvýšení podílu na trhu, který se hodnotí počtem realizovaných zakázek za dané období. Záměrem je dosáhnout růstu o 20 a více zakázek. Dalším cílem je udržení si největších odběratelů. Společnost si klade za cíl udržet si alespoň čtyři z pěti největších odběratelů. Posledním strategickým cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků. Společnost ji zjišťuje pomocí dotazníkového šetření. Získané výsledky rozděluje do následujících kategorií: zcela spokojen, velmi spokojen, spokojen, méně spokojen a nespokojen. Cílem je dosáhnout u všech odběratelů hodnocení kategorie lepší a vyšší u všech odběratelů během sledované ho období. Cílové hodnoty jsou uvedeny přehledně v tabulce 15.

Tabulka 15: Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Určené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení tržního podílu	Počet zakázek	498 zakázek	Zvýšení o 20 ročně
Udržení největších odběratelů	Největší odběratelé	Udrženo 5 největších odběratelů	Udržení 4 z 5 největších
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Procento mírně spokojených a nespokojených	4 % mírně spokojených 1 % nespokojených	Žádní mírně spokojení a nespokojení

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

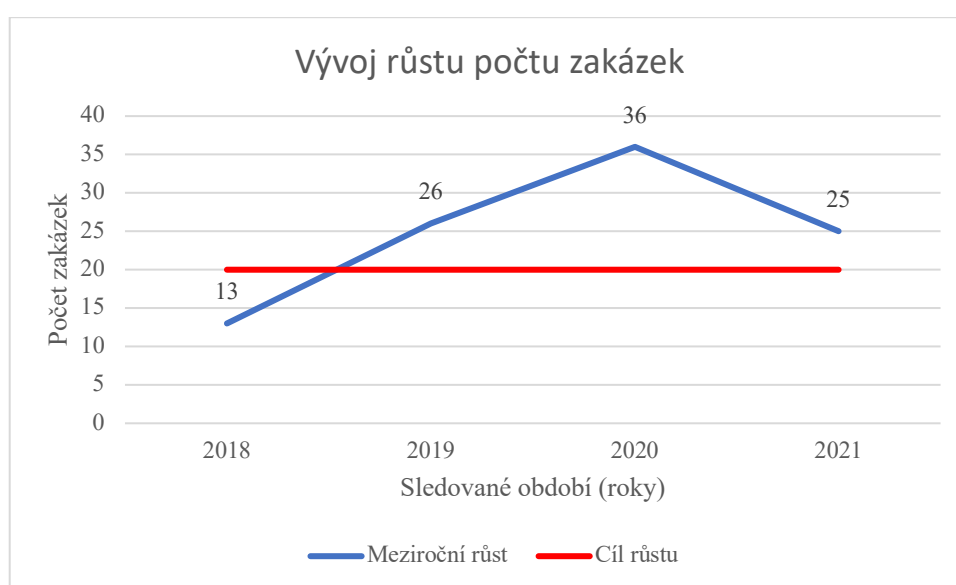
Zvýšení tržního podílu

Měřítkem strategického cíle zvýšení tržního podílu je počet uskutečněných zakázek společnosti Líheň Studenec, s. r. o., v jednotlivých letech. Stanovený cíl je růst počtu zakázek o 20 za rok. Počet zakázek v jednotlivých letech je znázorněn v tabulce 16, meziroční vývoj zakázek pak v obrázku 16.

Tabulka 16: Zvýšení tržního podílu

Období	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zakázek	398	411	437	473	498

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 16: Vývoj růstu počtu zakázek

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet zakázek společnosti Líheň Studenec, s. r. o., v má v průběhu sledovaného období rostoucí tendenci. Mezi lety 2017 až 2021 došlo k celkovému nárůstu o 100 objednávek, což představuje růst o 25,12 %. V roce 2018 vzrostl počet o 13 zakázek, společnost přesto nedosáhla stanoveného cíle. V roce 2019 došlo k meziročnímu růstu o 26, což překročilo stanovený cíl a představovalo růst o 6,33 %. V roce 2020 došlo největšímu meziročnímu nárůstu počtu, a to o 36. Oproti předchozímu roku došlo k nárůstu o 8,24 %. V posledním sledovaném roce společnost dosáhla nižšího růstu než v roce předchozím, s meziročním nárůstem 5,29 %, což odpovídá ročnímu růstu o 25 zakázek. I když se tempo oproti předchozímu roku snížilo, společnost i tak dosáhla stanoveného cíle.

Daný strategický cíl autor hodnotí kladně, jelikož společnost Líheň Studenec, s. r. o., vykazuje v každém sledovaném období rostoucí trend v počtu zakázek. Stanovený nárůst společnost splnila ve třech ze čtyřech možných obdobích. Požadovaného růstu nebylo dosaženo pouze v roce 2018. Díky rostoucímu trendu zvyšuje svoje postavení jak na domácím, tak i na mezinárodním trhu.

Udržení největších odběratelů

Dalším významným cílem je udržení největších odběratelů společnosti. Ten bude posuzován na základě celkové sumy zakázek pro jednotlivé roky. Společnost stanovila cíl udržet si alespoň čtyři z pěti největších odběratelů. Přehled největších odběratelů je zaznamenán v následující tabulce.

Tabulka 17: Největší odběratelé za rok 2017

2017	Částka bez DPH	Podíl 5 největších odběratelů v %
Milan Tyler	16 335 380 Kč	52,29 %
Drůbež Červený Hrádek, s. r. o.	5 604 235 Kč	17,94 %
Bioveta, a. s.	4 631 316 Kč	14,83 %
Geflugelhof Norbert Diglas	2 463 688 Kč	7,89 %
Drůbežárna Hořešovice, s.r.o.	2 203 899 Kč	7,06 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V prvním sledovaném roce byl největším odběratelem společnosti Líheň Studenec, s. r. o., Milan Tyler. Jeho zakázky dosáhly v součtu hodnotu přes 16 milionů Kč, což představovalo 52,29 % z celkové hodnoty zakázek největších spotřebitelů.

Tabulka 18: Největší odběratelé za rok 2018

2018	Částka bez DPH	Podíl 5 největších odběratelů v %
Milan Tyler	19 239 146 Kč	51,36 %
Drůbež Červený Hrádek, s. r. o.	7 585 838 Kč	20,25 %
Bioveta, a. s.	6 982 143 Kč	18,64 %
Henryk Bosz	1 926 224 Kč	5,14 %
Geflugelhof Norbert Diglas	1 723 911 Kč	4,60 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V roce 2018 se společnosti podařilo splnit stanovený cíl a udržela ve skupině pěti největších odběratelů čtyři. Nejvýznamnějším odběratelem byl jako v předchozím roce Milan Tyler, kde celková suma zakázek vzrostla o 17,78 % a jeho podíl mezi pěti největšími odběrateli činil 51,36 %. Z předchozího roku vypadla společnost Drůbežárna Hořešovice, s. r. o. Tato

společnost i nadále spolupracuje, ale její zakázky se snížily. Nahradila ji Henryk Bosz se sumou přes 1,9 milionů Kč. Pro společnost je pozitivní, že došlo k růstu celkové sumy u tří ze čtyř udržovaných odběratelů. U skupiny 5 největších odběratelů se v daném období navýšila suma o 19,91 %, celkově došlo ke zvýšení z 31,2 milionů na 37,4 milionů Kč.

Tabulka 19: Největší odběratelé za rok 2019

2019	Částka bez DPH	Podíl 5 největších odběratelů v %
Milan Tyler	27 007 528 Kč	60,26 %
Drůbež Červený Hrádek, s.r.o.	6 637 978 Kč	14,81 %
Bioveta, a. s.	5 371 236 Kč	11,98 %
Geflugelhof Norbert Diglas	2 919 707 Kč	6,51 %
GLAVA KRESTYANSKOGO	2 880 714 Kč	6,43 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V roce 2019 se společnosti podařilo udržet čtyři z pěti největších odběratelů. Ze základní skupiny vypadla společnost Henryk Bosz, kterou nahradila společnost GLAVA KRESTYANSKOGO. Společnost v tomto roce splnila stanovený cíl. Největší odběratel zaznamenal nárůst celkových objednávek o 40,38 %. Celkový součet zakázek od největších odběratelů vzrostl z 37,4 na 44,8 milionů Kč.

Tabulka 20: Největší odběratelé za rok 2020

2020	Částka bez DPH	Podíl 5 největších odběratelů v %
Milan Tyler	36 265 836 Kč	66,34 %
Drůbež Červený Hrádek, s. r. o.	7 811 635 Kč	14,29 %
Bioveta, a. s.	4 360 345 Kč	7,98 %
Mezinárodní testování drůbeže, státní podnik	3 291 339 Kč	6,02 %
Geflugelhof Norbert Diglas	2 938 522 Kč	5,38 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V roce 2020 společnost dosáhla stanoveného cíle a udržela čtyři z pěti odběratelů. Největším odběratelem zůstal Milan Tyler s nárůstem objednávek o 34,28 %. Celkové zakázky vzrostly ze 44,8 na 54,6 milionů Kč, což představuje meziroční nárůst o 21,98 %.

Tabulka 21: Největší odběratelé za rok 2021

2021	Částka bez DPH	Podíl 5 největších odběratelů v %
Milan Tyler	31 578 363 Kč	60,41 %
Drůbež Červený Hrádek, s. r. o.	6 579 233 Kč	12,59 %
Bioveta, a. s.	6 259 633 Kč	11,97 %
Mezinárodní testování drůbeže, státní podnik	4 403 885 Kč	8,42 %
Geflugelhof Norbert Diglas	3 454 520 Kč	6,61 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V posledním sledovaném roce se společnosti podařilo udržet všech pět největších odběratelů z předchozího roku. Nejvýznamnějším zákazníkem se stal, stejně jako v minulých letech, Milan Tyler. I u něj nicméně došlo v celkové sumě zakázek ke snížení o 12,93 %. V tomto roce došlo k mírnému poklesu zakázek od největších odběratelů z 54,6 milionů na 52,3 milionů Kč.

Autor hodnotí strategický cíl udržet si největší odběratele kladně. Společnosti se podařilo naplnit tento cíl ve všech sledovaných obdobích, udržela si čtyři z pěti největších odběratelů. Pozitivní je i růst celkového součtu objednávek od všech spotřebitelů. Největší zákazník zaznamenal výrazný nárůst o 93,31 %, z původních 16,3 mil. Kč došlo k navýšení na 31,5 mil. Kč. Celkové zakázky od pěti odběratelů vzrostly o 67,34 %, což znamená navýšení z 31,2 mil. Kč na 52,3 mil. Kč.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je pro firmu důležitým klíčovým faktorem. Pouze spokojení zákazníci se vrátí a zajistí firmě zisk. Měření zákaznické spokojenosti poskytuje firmě informace o kvalitě produktů a jednotlivých služeb, které poskytuje. Průzkumy by neměly být nahodilé a jednorázové. Je nutné je opakovat v určitých intervalech, aby došlo ke shromáždění potřebných dat, na jejichž základě může firma získat zpětnou vazbu. Tyto informace jsou pro firmu velmi důležité, protože mohou pomoci lépe pochopit potřeby stávajících zákazníků.

Tabulka 22: Zvýšení spokojenosti zákazníků

Období	2017	2018	2019	2020	2021
Zcela spokojen	24 %	27 %	25 %	20 %	25 %
Velmi spokojen	39 %	40 %	36 %	39 %	38 %
Spokojen	31 %	27 %	32 %	28 %	32 %
Mírně spokojen	2 %	4 %	3 %	6 %	4 %
Nespokojen	4 %	2 %	4 %	7 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V roce 2017 měla společnost 2 % mírně spokojených a 4 % nespokojených zákazníků. V roce 2018 se podíl mírně spokojených zákazníků zvýšil na 4 % a podíl nespokojených zákazníků klesl na 2 %. V roce 2019 je poměr mírně spokojených zákazníků 3 % a nespokojených 4 %. V roce 2020 došlo k největšímu nárůstu, kdy mírně spokojených zákazníků bylo 6 % a nespokojených 7 %. Společnost tento nárůst přičítá především vypuknutí covidové pandemie. V roce 2021 společnost dosáhla 4 % mírně spokojených zákazníků a 1 % nespokojených, což byla nejnižší hodnota za sledované období.

Dosažení stanoveného cíle autor hodnotí negativně, jelikož se společnosti nepodařilo vyřadit zákazníky z kategorie mírně spokojených a nespokojených. Pozitivní pro společnost je, že tyto dvě kategorie nepřesáhly 6 %, kromě roku 2020, na který společnost dokázala reagovat.

6.3.3 Měřítka perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na procesy a procedury, které společnost používá k dosažení svých cílů a zlepšení výkonnosti. Zahrnuje analýzu řízení, identifikaci efektivních postupů a implementaci inovací ke zvýšení efektivity a účinnosti interních operací společnosti. Z pohledu interních procesů byly zvoleny dva strategické cíle. Mezi první patří zvýšení produktivity práce, kterého lze dosáhnout například optimalizací procesů, zvyšováním kvalifikace a motivace zaměstnanců. Cílem společnosti je zvýšit produktivitu práce o 7 % ročně. Druhým záměrem je zvýšení hrubé marže, čehož lze dosáhnout snížením nákladů, zlepšením efektivity výrobního procesu a zvýšením hodnoty produktů nebo služeb. Společnost chce v této oblasti dosáhnout růstu hrubé marže o 2 % ročně.

Tabulka 23: Strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Určené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení produktivity práce	Tržby / počet zaměstnanců	1 891 tis. Kč	růst o 8 % ročně
Zvýšení efektivity využívání pracovních sil	Poměr osobních nákladů k tržbám	23,17 %	pokles o 2 % ročně

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

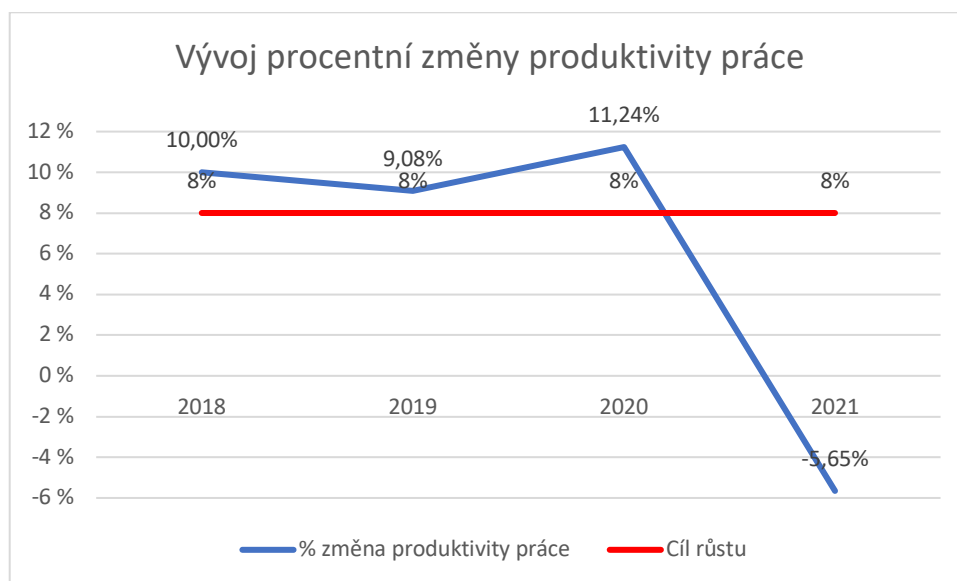
Zvýšení produktivity práce

Pro společnost Líheň Studenec, s. r. o., je strategickým cílem zvýšit poměr tržeb k celkovému počtu zaměstnanců o 8 % každý rok. Tento ukazatel slouží jako měřítko produktivity práce a jeho zvyšování může přinést efektivnější fungování podniku a zvýšení konkurenceschopnosti. K výpočtu produktivity práce jsou důležité údaje uvedené v následující tabulce.

Tabulka 24: Zvýšení produktivity práce

	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	69 090	79 300	91 908	110 257	117 263
Počet zaměstnanců	46	48	51	55	62
Produktivita práce	1 502	1 652	1 802	2 005	1 891
Procentní změna produktivity práce	-	10,00 %	9,08 %	11,24 %	-5,65 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 17: Vývoj procentní změny produktivity práce

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 společnost Líheň Studenec, s. r. o., dosáhla produktivity práce 1,5 milionu Kč na zaměstnance. Následující vývoj produktivity práce vyjádřený procentní změnou je znázorněn v grafu Vývoj procentní změny produktivity práce. Z něj lze vyčíst, že v roce 2018 došlo k nárůstu produktivity práce o 10 %. Společnost dosáhla cílového růstu o 8 %. V roce 2019 se ukazatel opět zvýšil o 9,08 %. Nejvyššího růstu společnost dosáhla v roce 2020, kdy meziroční nárůst dosáhl 11,24 %. V roce 2021 se produktivita práce snížila o 5,65 %. To bylo způsobeno vyšším procentním nárůstem počtu zaměstnanců než tržeb.

Autor hodnotí splnění stanoveného cíle růstu produktivity práce kladně. Společnost splnila cíl ve všech letech kromě roku 2021, což bylo způsobeno přijetím nových zaměstnanců ve větším počtu než v letech předchozích. Je důležité, aby společnost dbala na udržení a zvyšování produktivity práce, což může přispět k efektivnějšímu fungování podniku.

Zvýšení efektivity využívání pracovní síly

Poměr osobních nákladů a obratu je ukazatelem, který umožňuje podniku posoudit efektivitu využívání pracovních sil a ziskovost podnikání. Tento ukazatel vyjadřuje, jak velká část celkových příjmů podniku je vynaložena na mzdy a další osobní náklady související s provozem. Cílem je snížit tento poměr minimálně o 2 % za každý rok.

Tabulka 25: Zvýšení efektivity využívání pracovní síly

Položky v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	14 370	19 477	22 878	24 600	27 167
Tržby	69 090	79 300	91 908	110 257	117 263
Efektivita využívání pracovní síly	20,80 %	24,56 %	24,89 %	22,31 %	23,17 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Společnost Líheň Studenec v roce 2017 dosáhla v efektivitě využívání pracovních sil hodnotu 20,8 %. V roce 2018 došlo k růstu ukazatele na 24,56 %. Stanovený cíl snížení o 2 % nebyl dosažen. V roce 2019 došlo oproti předchozímu roku k nepatrnému nárůstu na hodnotu 24,89 %. V roce 2020 došlo ke snížení na 22,31 %. Společnost v tomto roce splnila stanovený cíl poklesu ukazatele. V posledním sledovaném roce došlo k nárůstu na 23,17 %.

Autor hodnotí dosahování stanoveného cíle negativně. Společnost splnila cíl snížení poměru osobních nákladů a tržeb o 2 % pouze v roce 2020. Pokud poměr osobních nákladů a tržeb roste, může to znamenat problémy v efektivitě využívání pracovních sil nebo nárůst nákladů na mzdy. Je důležité provést analýzu a přijmout opatření pro snížení tohoto ukazatele, například optimalizací procesů, snižováním nákladů nebo investicemi do technologií.

6.3.4 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je klíčová pro zvyšování angažovanosti a produktivity zaměstnanců a snižování fluktuace v organizaci. Investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvyšuje jejich loajalitu, motivaci a schopnosti přinášet dlouhodobý růst pro společnost. V rámci této perspektivy jsou zvoleny dva strategické cíle: snížení fluktuace a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Fluktuace je ukazatel toho, jak efektivně organizace udržuje své zaměstnance, kteří se rozhodnou zůstat ve společnosti, pokud se cítí loajální a spokojení. Cílem je udržet hodnoty fluktuaci pod 13 % za rok. Druhým strategickým cílem je zvyšování kvalifikace a znalostí zaměstnanců. Efektivní způsob, jak měřit pokrok v této oblasti, je sledování počtu

poskytovaných školení, které organizace nabízí svým zaměstnancům, aby si rozšířili vědomosti a dovednosti. Cílem společnosti je dosáhnout ročního růstu o 8 % ročně.

Tabulka 26: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Určené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Snížení fluktuace zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	16,13 %	Hodnoty nižší než 13 %
Zvýšení znalostí zaměstnanců	Počet školení	96 školení	růst o 8 % ročně

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

Snížení fluktuace zaměstnanců

Snížení fluktuace zaměstnanců znamená omezení počtu lidí, kteří opouštějí společnost, a zvýšení stability pracovního týmu. Tento jev může vést ke snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců a ke zlepšení produktivity práce. Společnost Líheň Studenec, s. r. o., sleduje míru fluktuace svých zaměstnanců, která se vyjadřuje v procentech. Je pro ni důležité, aby hodnota této míry v jednotlivých letech nepřekročila hodnotu 13 %. Následující tabulka ilustruje míru fluktuace společnosti za sledované období. Tabulka ukazuje, že společnost každoročně přitahuje více nových zaměstnanců, než ztrácí, což naznačuje, že se jí daří a roste.

Tabulka 27: Snížení fluktuace zaměstnanců

	2017	2018	2019	2020	2021
počet zaměstnanců	46	48	51	55	62
počet nových zaměstnanců	20	6	9	10	17
počet odešlých zaměstnanců	9	4	6	6	10
Fluktuace v procentech	19,57 %	8,33 %	11,76 %	10,91 %	16,13 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů

V roce 2017 zaznamenala společnost největší míru fluktuace 19,57 %, když odešlo 9 zaměstnanců a nastoupilo 20 nových. I když se společnosti nepodařilo splnit cíl udržet míru fluktuace pod 13 %, podařilo se jí rozšířit počet zaměstnanců. V roce 2018 měla nejnižší počet odchodících zaměstnanců a svůj cíl splnila dosažením míry fluktuace 8,33 %. V roce 2019 dosáhla Líheň Studenec, s. r. o., fluktuace 11,76 %, čímž splnila stanovený cíl. V roce 2020 došlo rovněž ke splnění cíle, fluktuace činila 10,91 %. V roce 2021 se míra fluktuace zvýšila na hodnotu 16,13 % kvůli odchodu značného počtu zaměstnanců do důchodu.

Dosažení stanoveného cíle, udržet míru fluktuace pod 13 %, autor hodnotí vcelku pozitivně. Ke splnění došlo ve třech z pěti sledovaných období. Poslední rok nebyl cíl splněn z důvodu odchodu značného počtu zaměstnanců do důchodu. Dá se tedy očekávat, že stanovený cíl

lze splnit i v letech následujících. Dle tabulky Snížení fluktuace zaměstnanců můžeme konstatovat, že každoročně do společnosti Líheň Studenec, s. r. o., přichází více nových zaměstnanců než těch, kteří odcházejí. Tento trend souvisí s prosperitou a pokračujícím růstem.

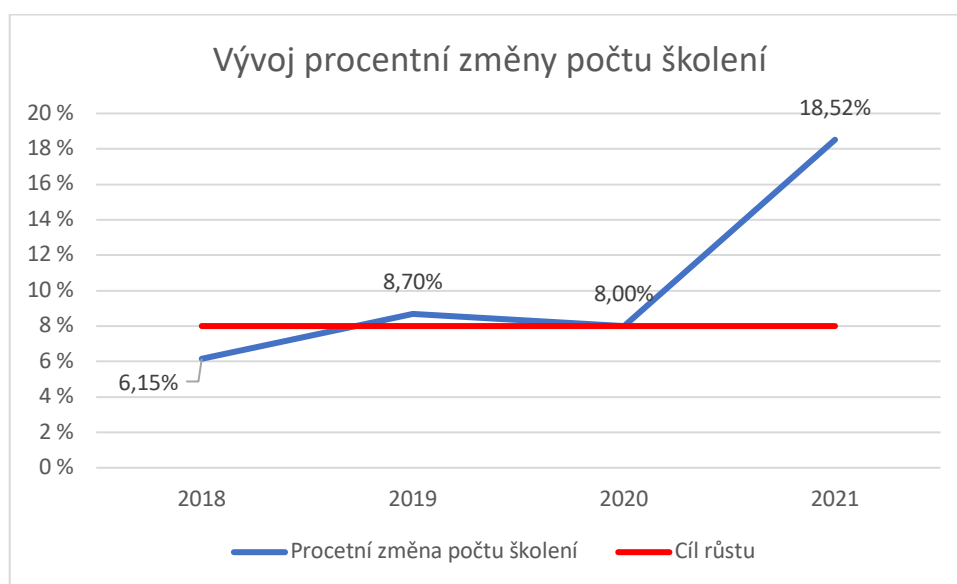
Zvýšení znalostí zaměstnanců

Zvyšování znalostí zaměstnanců je efektivní způsob, jak zlepšit jejich odborné dovednosti a schopnosti, což napomáhá k jejich profesnímu růstu. Díky tomu se mohou stát pro organizaci cennějšími a přispět ke zvýšení její efektivity a produktivity. Navíc přispívá k udržení zaměstnanců. Jako ukazatel je zvolen počet školení, která společnost Líheň Studenec, s. r. o., pro své zaměstnance zprostředkovala. V následující tabulce jsou uvedeny počty školení v jednotlivých letech společně s jejich procentuálními změnami.

Tabulka 28: Zvýšení znalostí zaměstnanců

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet školení	65	69	75	81	96
Procentní změna počtu školení	-	6,15 %	8,70 %	8,00 %	18,52 %

Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 18: Vývoj procentní změny počtu školení

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 Líheň Studenec, s. r. o., zrealizovala pro své zaměstnance 65 školení. Při počtu 46 zaměstnanců připadá na jednoho zaměstnance průměrně 1,41 školení. V roce 2018 došlo k nárůstu počtu školení o 6,15 %, což je patrné v grafu Vývoje procentní změny počtu

školení. Společnost však v tomto roce nedosáhla na stanovený růst o 8 % ročně. Na jednoho zaměstnance tak připadalo průměrně 1,44 školení, což je mírný nárůst oproti předchozímu roku. V roce 2019 došlo k navýšení počtu školení o 8,7 %, což odpovídá stanovenému meziročnímu růstu. V roce 2020 se společnosti podařilo dosáhnout v počtu školení přesně na stanovou hodnotu 8 % za rok. V posledním sledovaném roce došlo k výraznému navýšení počtu školení o 18,52 %. Průměrně se jeden zaměstnanec účastnil 1,55 školení.

7 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Na základě finanční analýzy a implementace metody Balanced Scorecard autor došel k následujícím poznatkům, na jejichž podkladě zpracoval doporučení pro společnost Líheň Studenec, s. r. o.

7.1 Finanční analýza

Na základě poskytnutých údajů autor konstatuje, že se jedná o relativně stabilní firmu. Některé klíčové ukazatele, jako jsou oběžná aktiva a peněžní prostředky, vykazují ve sledovaném období rostoucí trend. Oběžná aktiva a zásoby narůstají, zatímco krátkodobé závazky mají klesající tendenci. Firma má k financování svých aktivit dostatek finančních prostředků, avšak s ohledem na relativně vysokou úroveň krátkodobých závazků by měla uvažovat o snížení této položky. Firma by mohla zvážit vhodnou investici peněžních prostředků, které se během sledovaného období navýšily. Optimalizace skladových zásob by napomohla ke snížení oběžných aktiv a tím pádem by došlo k celkovému zlepšení finanční stability podniku. Oběžná aktiva zaznamenala v průběhu sledovaného období navýšení. Firma by ušetřené finanční prostředky mohla investovat do aktiv, které by generovaly větší zisk.

7.1.1 Ukazatele likvidity

Autor zjišťuje, že okamžitá likvidita je poměrně nízká a v průběhu daných let nedošlo k jejímu zlepšení. Firma by ji mohla zlepšit například snížením zásob nebo zvýšením peněžních prostředků. Běžná likvidita průběhu sledovaného období měnila svoje hodnoty, ale v současnosti je poměrně vysoká. Firma by měla udržet tuto hodnotu z důvodu pokrytí svých běžných závazků. Pohotová likvidita se mírně zlepšila, ale stále se drží v nízkých hodnotách. Autor doporučuje zvýšit pohotovou likviditu prostřednictvím lepšího řízení krátkodobých závazků nebo zvýšením peněžních prostředků.

Na základě uvedené analýzy likvidity autor konstatuje, že v globále je likvidita stabilní, ale mohlo by dojít ke zlepšení některých ukazatelů. To by umožnilo firmě minimalizovat rizika. Je tedy důležité, aby zaměřila pozornost na finanční plánování a pravidelně monitorovala dané ukazatele. Tím by zajistila zlepšení likvidity a zvýšila svou finanční stabilitu.

7.1.2 Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti je na velmi dobré úrovni. V průběhu sledovaného období došlo ke snížení dluhu, což přispělo k dané situaci. Autor doporučuje, aby si firma udržela současný trend a pokračovala v minimalizaci rizik, která jsou úzce spjata se zvyšováním dluhu. Pokud

by musela svůj dluh navýšit, měla by přijmout opatření, která by rizika vhodným způsobem minimalizovala.

Poměr celkového dluhu k aktivům se během sledovaného období snížil a úrokové krytí se zlepšilo, v současné době je na poměrně vysoké úrovni.

Firma má tedy malou míru zadluženosti a vysoké úrokové krytí. Je důležité, aby pokračovala v nastaveném trendu a pečlivě zvažovala rizika spojená se zadlužením. Pokud by došlo k postupnému zadlužování, měla by minimalizovat jeho rizika prostřednictvím finančního plánování.

7.1.3 Ukazatele rentability

Během sledovaného období se v letech 2019 a 2020 výrazně propadl EBIT. Autor doporučuje, aby společnost pomocí analýzy hledala způsoby, jak zlepšit svou výkonnost a ziskovost.

Růst tržeb byl stabilní, což autor hodnotí velmi pozitivně. Každý rok došlo k nárůstu tržeb. Autor doporučuje, aby společnost zvážila rozšíření svých produktů nebo služeb nebo expandovala na nové trhy.

Dluhové zatížení se během let postupně snižovalo, což je pro společnost velmi přínosné. Autor doporučuje pokračovat v nastaveném modulu.

Vlastní kapitál firmy se postupně navyšuje. Bylo by dobré, aby tento trend setrval, protože vlastní kapitál je zárukou stabilního finančního zdroje, který může využít pro svůj růst a rozvoj.

Je velmi důležité, aby společnost měla jasnou vizi a dlouhodobou strategii. Na základě toho může dosahovat svých cílů a udržet si konkurenceschopnost v dlouhodobém horizontu. Dobře promyšlené cíle a sledování jejich dosažení jsou klíčovým předpokladem pro úspěšný rozvoj společnosti.

Na základě předložených dat můžeme konstatovat, že ukazatele rentability měly ve sledovaném období rostoucí trend. Výjimkou byl pouze rok 2019, ve kterém došlo k propadu hodnot. Tento pokles byl způsoben poklesem EBIT v tomto roce. V následujících dvou sledovaných letech došlo k růstu hodnot, což zaručuje stabilnější finanční pozici.

7.1.4 Ukazatel ekonomické přidané hodnoty

Poslední ukazatel, na který se autor zaměřil v rámci finanční analýzy, byla ekonomická přidaná hodnota (EVA). Společnost během sledovaného období dosáhla úspěšných a efektivních výsledků. Ty jsou poměrně stabilní s výjimkou roku 2019, kdy došlo ke snížení. Rok 2020 naopak přinesl růst, což bylo způsobeno předchozím poklesem. Celkově však společnost dokáže zhodnocovat vložené prostředky vlastníků.

7.2 BSC

Zhodnocení výkonnosti firmy na základě metody Balanced Scorecard zahrnuje analýzu a doporučení pro jednotlivé perspektivy.

7.2.1 Finanční perspektiva

Zvýšení hodnoty podniku

Autor hodnotí danou oblast ne úplně příznivě, protože požadovaný růst byl splněn pouze v roce 2019. Trend vývoje hodnoty je kolísavý, což bylo způsobeno výkyvy NOPAT v předchozích letech. Společnost však dokázala i přes tyto výkyvy generovat přidanou hodnotu. Pro dosažení růstu EVA může společnost využít:

- Zlepšení procesů výroby a efektivita práce – použití metod jako Lean nebo 5 S může vést ke zvýšení produktivity a snížení nákladů, což může mít za výsledek zvýšení NOPAT a EVA.
- Rozšíření nabídky produktů a služeb – rozšíření portfolia výrobků a služeb, včetně rozvoje nových produktů na základě poptávky zákazníků nebo rozšíření na nové trhy, přináší nové příjmy a zvyšuje celkový obrat podniku.
- Optimalizace řízení zásob a zlepšení cash flow – může pomoci snížit potřebu kapitálu a zlepšit výkonnostní ukazatel EVA. Jedním z hlavních způsobů, jak toho dosáhnout, je snížení množství zásob a zkrácení doby placení. To může vést k rychlejšímu pohybu peněz a ke zvýšení likvidity, což umožní podniku financovat své aktivity s menší potřebou kapitálu a zlepšit jeho výkonnost.

Růst ziskovosti

V průběhu daného období autor mapuje výrazný nárůst zisku v roce 2020 a jeho pokles v roce 2021. Firma by tudíž měla provést důkladnou analýzu a identifikovat příčinu těchto výkyvů. Na jejím základě by mohla přijmout opatření, která by vedla ke stabilizaci zisku. Aby

společnost mohla pravidelně splňovat stanovený růst, doporučuje autor zaměřit se na tyto nástroje:

- Optimalizace nákladů – snížení nákladů na provoz a výrobu prostřednictvím zlepšení procesů, využití technologií a automatizace může pomoci zvýšit ziskovost podniku.
- Zvýšení produktivity – zlepšení produktivity zaměstnanců a optimalizace interních procesů může pomoci zvýšit efektivitu podniku a tím i jeho ziskovost.
- Partnerství a akvizice – partnerství a akvizice jiných společností mohou pomoci podniku rozšířit své portfolio, získat nové zákazníky a trhy, což může vést ke zvýšení tržeb a ziskovosti.

Růst tržeb

Firma v daném období vykazuje růst tržeb. Autor doporučuje, aby firma provedla analýzu svého tržního prostředí a zvážila možnost expanze na nové trhy. Dále navrhuje vylepšit zákaznický servis a zdokonalit kvalitu služeb. Tím zvýší svou konkurenceschopnost a přiláká větší počet zákazníků. Pro firmu je důležité udržet krok s případnou konkurencí a neztratit své postavení na současném trhu. Z tohoto důvodu by se měla zaměřit na tyto oblasti:

- Zlepšení kvality – zvýšení kvality produktů a služeb může vést k větší spokojenosti zákazníků, opakovaným nákupům a také k získání nových zákazníků.
- Marketingové kampaně – cílené reklamní kampaně mohou pomoci zvýšit povědomí o značce a přilákat nové zákazníky.
- Rozšíření distribuční sítě – rozšíření distribuční sítě může umožnit dosažení nových trhů a zákazníků a zvýšit celkový prodej.

7.2.2 Zákaznická perspektiva

Zvýšení tržního podílu

Na základě mapování počtu zakázek v daném období autor konstatuje, že firma zaznamenává rostoucí trend. Doporučuje, aby pokračovala v rozvoji svého podnikání a zaměřila se na marketingovou strategii a propagaci firmy. Tímto krokem zvýší povědomí o svých službách. Důležité je také udržet dobré vztahy se zákazníky a nabízet jim vysokou kvalitu služeb. Mezi další prostředky, které společnost může využít k opětovnému dosažení cíle, autor řadí:

- Inovaci produktů a služeb – společnost se zaměří na inovaci nových atraktivních produktů nebo služeb, které osloví nové zákazníky. Může být například vylepšen zákaznický servis, přeprava produktů.
- Partnerství a akvizice – společnost naváže strategická partnerství s dalšími firmami.
- Specializaci produktů – firma se může specializovat na určitý produkt trhu a nabízet zákazníkům specializované produkty nebo služby, které jsou ojedinělé.

Udržení největších odběratelů

Společnost úspěšně naplnila strategický cíl udržet si největší odběratele, když si ve všech sledovaných obdobích udržela čtyři z pěti největších zákazníků a zaznamenala růst celkového objemu objednávek. Největší zákazník zaznamenal výrazný nárůst o 93,31 %, zatímco celkové zakázky od pěti největších odběratelů vzrostly o 67,34 %, což znamená navýšení z 31,2 mil. Kč na 52,3 mil. Kč. Aby si společnost dokázala udržet svoje největší odběratele, doporučuje autor zaměřit se na tyto nástroje:

- Analýza potřeb největších odběratelů – zkoumání jejich potřeb a nápadů může pomoci přizpůsobit nabídku a služby konkrétním požadavkům zákazníků, což přispívá k jejich loajalitě.
- Budování vztahu – přímá jednání s největšími odběrateli a aktivní zapojení do jejich strategických plánů mohou vést k udržení dlouhodobých vztahů a loajality.
- Nabízení nadstandardního zákaznického servisu – rychlé a efektivní řešení problémů zákazníků a osobní přístup mohou také přispět k udržení loajality zákazníků.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Autor hodnotí skutečnost, že se společnosti nepodařilo dosáhnout stanoveného cíle, zvýšit podíl spokojených zákazníků a snížit podíl mírně spokojených a nespokojených zákazníků, negativně. Pozitivem je, že tyto dvě kategorie zákazníků nepřesahují 6 %, s výjimkou roku 2020, kdy se společnosti podařilo na tuto situaci adekvátně zareagovat. Autor navrhuje nové nástroje a postupy, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Mezi takové nástroje řadí:

- Rychlou a efektivní komunikaci – poskytování jasných a včasných informací, rychlá profesionální reakce na dotazy a stížnosti zákazníků přispívá k jejich důvěře a spokojenosti.

- Personalizovaný přístup – zaměření se na individuální potřeby a preference zákazníků, poskytování jim přizpůsobených řešení a služeb zvyšuje jejich spokojenost.
- Kvalitní zboží nebo služby – nabízení zboží nebo služeb, které jsou vysoce kvalitní a splňují potřeby a očekávání zákazníků, mohou přispět k jejich spokojenosti a loajalitě.

7.2.3 Perspektiva interních procesů

Zvýšení produktivity práce

Na základě poskytnutých údajů autor konstatuje, že společnost v průběhu období zaznamenala v daných oblastech pozitivní vývoj. Postupné zvyšování zaměstnanců úzce souvisí s růstem tržeb a s růstem pracovních aktivit podniku. V oblasti produktivity práce autor zaznamenal mírné snížení v roce 2021, ale i přesto konstatuje, že je relativně stabilní. Pokud by chtěla firma udržet svou stávající úroveň a zvýšit produktivitu práce, navrhuje autor následující kroky:

- Automatizace výrobních procesů – může vést ke snížení počtu zaměstnanců a tím pádem ke snížení osobních nákladů. Zároveň přispívá ke zvýšení efektivity práce a umožní úsporu času.
- Optimalizace pracovních postupů – prostřednictvím inovativních postupů se zvýší efektivita práce s využitím menšího počtu zaměstnanců.
- Reorganizace práce – vedení firmy by mohlo lépe rozdělit práci mezi stávající zaměstnance, což může vést k efektivnějšímu využití pracovní síly a snížení nákladů.

Zvýšení efektivity využívání pracovní síly

Autor hodnotí splnění stanoveného cíle negativně, jelikož společnost dosáhla snížení poměru osobních nákladů a tržeb o 2 % pouze v roce 2020. Růst tohoto poměru může znamenat problémy s efektivitou využití pracovních sil nebo nárůst nákladů na mzdy. Autor doporučuje následující opatření:

- Optimalizaci procesů – zlepšení procesů a optimalizace pracovního toku, například pomocí metod Lean nebo Six Sigma.
- Vylepšení pracovního prostředí – zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek pomocí ergonomických úprav pracovišť.

7.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Snížení fluktuace zaměstnanců

Ve sledovaném období firma zaznamenala růst počtu zaměstnanců, na druhou stranu byla také vystavena fluktuaci pracovníků. Nejvýraznější fluktuaci zaznamenala v letech 2017 a 2021, přičemž ve většině případů se jednalo o odchod pracovníků do důchodu. Pokud by se ukázalo, že jsou i jiné důvody odchodů, autor vedení společnosti doporučuje zlepšit stávající pracovní podmínky, nabídnout kariérní růst, benefity nebo další výhody. To by napomohlo ke snížení fluktuace a vytvoření stabilního kvalitního týmu.

- Zlepšení kvality pracovního prostředí – lepší pracovní prostředí vede k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří budou mít menší důvody hledat si novou práci.
- Poskytnutí atraktivních benefitů – poskytování atraktivních benefitů může přilákat kvalifikované a zkušené zaměstnance, kteří se budou cítit oceněni, a budou mít menší důvody hledat si novou práci.
- Zlepšení komunikace – lepší komunikace může vést k většímu povědomí zaměstnanců o cílech a plánech firmy a k porozumění výzvám, s nimiž se společnost potýká. To může vést k vyšší angažovanosti a loajalitě zaměstnanců.

Zvýšení znalostí zaměstnanců

Firma zaznamenala pozitivní trend v oblasti školení, nejvýraznější nárůst byl mapován v letech 2020–2021, kdy došlo k navýšení o 18,52 %. Podle autora by měla firma nadále investovat do školení, aby si udržela tuto tendenci. Měla by také sledovat potřeby svých zaměstnanců a zákazníků, aby mohla přizpůsobit nabídku školení konkrétním požadavkům.

- Vyhledávání externích školicích programů – vyhledávání externích školicích programů může zaměstnancům poskytnout přístup k novým informacím a zdrojům, což jim umožní rozvíjet dovednosti a znalosti v oblasti, která souvisí s jejich prací.
- Zavedení pravidelné zpětné vazby – pravidelná zpětná vazba umožňuje zaměstnancům získávat konstruktivní kritiku a podporu, což jim umožňuje rozvíjet své schopnosti a znalosti a zlepšovat svou práci.
- Identifikace potřeb školení – tento proces také umožňuje zaměstnancům získat větší důvěru v jejich schopnosti, plnit pracovní povinnosti a poskytuje jim příležitosti k rozvoji nových dovedností, což může vést k růstu jejich kariéry a zvýšení jejich hodnoty pro firmu.

ZÁVĚR

Balanced Scorecard je metoda, která umožňuje organizacím sledovat a řídit výkonnost z několika různých perspektiv. Pomáhá identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují výkonnost, a tím poskytuje informace o rozhodování v oblasti investic, strategie a plánování. Mezi její výhody patří komplexní pohled na výkonnost organizace, zaměření se na strategické cíle a sledování, jak se tyto cíle promítají do různých oblastí výkonnosti. Metoda rovněž poskytuje data, která mohou být použita v rozhodování. Díky tomu vedení firmy lépe pochopí výkon a může snadněji komunikovat s různými zainteresovanými stranami. Balanced Scorecard také podporuje inovace a učení v rámci organizace, což může vést k optimálnímu využívání zdrojů a dosažení většího úspěchu.

Cílem diplomové práce bylo představit vhodné metody, které se podílí na měření výkonnosti podniku. Autor práce se zaměřil na dvě metody – finanční analýzu a metodu Balanced Scorecard.

S využitím dat získaných od společnosti Líheň Studenec, s. r. o., autor provedl analýzu ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a ekonomické přidané hodnoty. Na jejím základě vytvořil soubor doporučení pro jednotlivé ukazatele, která jsou nezbytná pro stabilitu, rozvoj a konkurenceschopnost.

Dále se autor zaměřil na metodu Balanced Scorecard, kterou použil nejen k měření výkonnosti podniku, ale také k identifikaci oblastí, jež mohou být v budoucnu zlepšeny. Ve spolupráci s firmou stanovil vhodná měřítka pro jednotlivé perspektivy, která jsou nezbytná pro dosažení dlouhodobého úspěchu podniku.

Na základě zhodnocení jednotlivých oblastí autor vytvořil pro firmu doporučení, která by mohla dopomoci ke zlepšení nebo udržení hodnot v jednotlivých oblastech. Autor při jejich výběru vycházel z daných specifik vybrané společnosti.

V závěru lze konstatovat, že metoda Balanced Scorecard je v současné době široce používaným nástrojem strategického řízení mnoha firem. Autor analyzoval výhody fungování metody v praxi a zdůraznil, jak ji efektivně využít pro hodnocení podniku. Doporučení, která stanovil, mohou být inspirativní nejen pro samotný podnik, na jehož datech byla celá práce postavena, ale také pro další podniky, které mají podobné cíle.

SEZNAM LITERATURY

1. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004, 1. dotisk. ISBN 80-7259-033-2.
2. Bankrotní a bonitní modely indikují možný bankrot vaší firmy. FinAnalysis [online]. Praha, 10.3.2019 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
3. Co je Balanced Scorecard a jak ji implementovat v 7 krocích – myTimi.cz. Outsourcujte vše na jedno místo | myTimi.cz [online]. Copyright ©2018 [cit. 2022-9-20]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>
4. ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
5. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
6. INDICATORS OF INDEBTEDNESS AND FINANCIAL STRUCTURE. Febmat [online]. 25.3.2016 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/en/article-indicators-of-indebtedness-and-financial-structure/>
7. Interní dokumenty společnosti Líheň Studenec s.r.o.
8. KALOUDA, František. Finanční a cost-benefit analýza podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-778-8.
9. KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
10. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
11. KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
12. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

14. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
15. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.
16. MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X.
17. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
18. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
19. NIVEN, R., Paul. Balanced Scorecard Step-by-Step, Canada, John Wiley & Sons, 2006. ISBN 047-17-8049-9.
20. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
21. SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera. ISBN 80-7226-562-8.
22. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0
23. SKALA, Josef. Balanced Scorecard (BSC), metoda pro řízení strategie a výkonnosti malých a středních podniků (MSP). Ústav práva [online]. Praha, 31.8.2016 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/balanced-scorecard-bsc-metoda-pro-rizeni-strategie-a-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>
24. STÝBLO, Jiří. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5.
25. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.
26. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
27. VOCHOZKA, Marek. Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.

28. VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.
29. VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.
30. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
31. WATSON, Gregory H. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best. John Wiley, 2007. ISBN 978-0471586005.