

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza výkonnosti podniku metodou BSC

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eva Horáková**
Osobní číslo: **E20719**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza výkonnosti podniku metodou BSC**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí finanční analýzy a metody BSC a doporučit opatření pro zlepšení stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů výkonnosti a metod Finanční analýza a BSC.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace metod hodnocení výkonnosti podniku (Finanční analýza, BSC).
- Vyhodnocení, návrhy na zlepšení.
- Formulace závěrů.

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.
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.
LEE, Alice C., John C. LEE a Cheng F. LEE. Financial analysis, planning & forecasting: theory and application. 2nd ed. Singapore: World Scientific, c2009. ISBN 978-981-270-608-9.
NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem analýza výkonnosti podniku metodou BSC jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 4. 2022

Eva, Horáková, v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi byly nápomocné při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala celému vedení organizace VSD-Ládr s.r.o., mé velké díky patří paní Janě Ládrové za vstřícnost a ochotu poskytnutí materiálů a informací, díky kterým mohla být diplomová práce sepsána.

V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině a přátelům za podporu během celého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá aplikací finanční analýzy a metody BSC v podniku VSD-Ládr s.r.o.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se výkonnosti podniku, dále rozbor finanční analýzy a detailní popis metody Balanced Scorecard. Praktická část obsahuje finanční analýzu a návrh metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku VSD-Ládr s.r.o. společně s jejich hodnocením.

KLÍČVÁ SLOVA

Výkonnost, společnost, finanční analýza, Balanced Scorecard

TITLE

Analysis of the performance of the company by the BSC method

ANNOTATION

This thesis deals with the application of financial analysis and BSc methods in VSD-Ládr s.r.o.

In the theoretical part explains the basic concepts related to the performance of the enterprise, as well as the analysis of financial analysis and a detailed description of the Balanced Scorecard method. Practical part contains financial analysis and proposal of Balanced Scorecard method in selected company VSD-Ládr s.r.o. together with their evaluation.

KEYWORDS

Performance, financial analysis, Balanced Scorecard

OBSAH

ÚVOD	13
1 VYMEZENÍ POJMU VÝKONNOST	15
2 FINANČNÍ ANALÝZA	17
2.1 TRADIČNÍ METODY PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU (POMĚROVÉ UKAZATELE).....	18
2.1.1 <i>Ukazatele likvidity</i>	18
2.1.2 <i>Ukazatelé rentability</i>	20
2.1.3 <i>Souhrnné indexy hodnocení podniku</i>	21
2.2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	22
2.2.1 <i>Ekonomická přidaná hodnota (EVA)</i>	22
3 METODA BALANCED SCORECARD	24
3.1 CHARAKTERISTIKA BSC	24
3.2 PODSTATA BSC	25
3.3 CÍLE, MĚŘÍTKA.....	25
3.4 STRATEGICKÁ MAPA.....	26
4 ČTYŘI PERSPEKTIVY BSC	27
4.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	27
4.1.1 <i>Strategické směry pro finanční perspektivu</i>	28
4.2 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	30
4.2.1 <i>Měřítka zákaznické perspektivy</i>	30
4.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ.....	32
4.4 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	33
4.5 IMPLEMENTACE BSC	35
4.6 TVORBA BSC	35
4.7 VÝHODY MODELU BSC.....	36
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU VSD-LÁDR S.R.O.	37
5.1 O PODNIKU.....	37
5.1.1 <i>Výroba</i>	38
5.1.2 <i>Organizační struktura společnosti</i>	39
6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	41
6.1 UKAZATELE LIKVIDITY	41

6.2	UKAZATELÉ RENTABILITY.....	45
6.3	EVA.....	49
6.4	INDEX IN05.....	51
7	APLIKACE METODY BSC PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI	
	VSD-LÁDR S.R.O.....	53
7.1	STRATEGIE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	53
7.2	STRATEGICKÁ MAPA.....	56
7.3	NÁVRH PERSPEKTIV BSC.....	58
7.3.1	<i>Finanční perspektiva.....</i>	<i>58</i>
7.3.2	<i>Zákaznická perspektiva</i>	<i>62</i>
7.3.3	<i>Perspektiva interních procesů</i>	<i>67</i>
7.3.4	<i>Perspektiva učení se a růstu</i>	<i>70</i>
7.3.5	<i>Měřítko pro naplňování strategických cílů</i>	<i>74</i>
8	VYHODOCENÍ, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	78
8.1	FINANČNÍ ANALÝZA.....	78
8.2	BALANCED SCORECARD	79
	ZÁVĚR	84
	POUŽITÁ LITERATURA.....	85

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 - TEPELNĚ ZPRACOVÁVANÉ VÝROBKY.....	37
OBRÁZEK 2 - SÍDLO SPOLEČNOSTI VSD-LÁDR S.R.O.	37
OBRÁZEK 3 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
OBRÁZEK 4 - VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	40
OBRÁZEK 5 - VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY	42
OBRÁZEK 6 - VÝVOJ OKAMŽITÉ LIKVIDITY	43
OBRÁZEK 7 - VÝVOJ POHOTOVÉ LIKVIDITY	44
OBRÁZEK 8 - VÝVOJ BĚŽNÉ LIKVIDITY	45
OBRÁZEK 9 - VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY	47
OBRÁZEK 10 - VÝVOJ UKAZATELE ROE	47
OBRÁZEK 11 - VÝVOJ UKAZATELE ROS.....	48
OBRÁZEK 12 - VÝVOJ UKAZATELE EVA.....	51
OBRÁZEK 13 - VÝVOJ INDEXU IN05	52
OBRÁZEK 14 - STRATEGICKÁ MAPA	57
OBRÁZEK 15 - PROCENTNÍ ZMĚNA TRŽEB	58
OBRÁZEK 16 - RENTABILITA AKTIV ROA.....	60
OBRÁZEK 17 - POMĚR NÁKLADŮ A OBRATU	61
OBRÁZEK 18 - POMĚR REKLAMACÍ A ZAKÁZEK	63
OBRÁZEK 19 - VÝVOJ POČTU ZAKÁZEK	64
OBRÁZEK 20 - VÝVOJ PRODUKTIVITY PRÁCE	68
OBRÁZEK 21 - KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	71
OBRÁZEK 22 - VÝVOJ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	73

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 - ROZVAHOVÉ POLOŽKY SLOUŽÍCÍ K SESTAVENÍ UKAZATELŮ LIKVIDITY	41
TABULKA 2 - VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ	42
TABULKA 3 - POLOŽKY SLOUŽÍCÍ K SESTAVENÍ UKAZATELŮ RENTABILITY	46
TABULKA 4 - VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ	46
TABULKA 5 - HODNOTY UKAZATELŮ EBIT A NOPAT ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ.....	49
TABULKA 6 - HODNOTY VYPOČTENÉHO ÚROKOVÉHO KRYTÍ A POLOŽKY K TOMU POTŘEBNÉ	50
TABULKA 7 - HODNOTY VYPOČTENÉHO UKAZATELE WACC A POLOŽKY K TOMU POTŘEBNÉ	50
TABULKA 8 - HODNOTY VYPOČTENÉHO UKAZATELE EVA A POLOŽKY K TOMU POTŘEBNÉ	50
TABULKA 9 - VYPOČTENÝ INDEX IN05 A HODNOTY POTŘEBNÉ K VÝPOČTU	52
TABULKA 10 – RŮST TRŽEB.....	58
TABULKA 11 - RŮST ZISKOVOSTI	59
TABULKA 12 - KONKURENČNĚ ORIENTOVANÁ STRUKTURA NÁKLADŮ	61
TABULKA 13 - POMĚR POČTU REKLAMACÍ A ZAKÁZEK.....	62
TABULKA 14 – POČET REALIZOVANÝCH ZAKÁZEK.....	64
TABULKA 15 - SKUPINA TOP 5 V ROCE 2016.....	65
TABULKA 16 - SKUPINA TOP 5 V ROCE 2017.....	66
TABULKA 17 - SKUPINA TOP 5 V ROCE 2018.....	66
TABULKA 18 - SKUPINA TOP 5 V ROCE 2019.....	66
TABULKA 19 - SKUPINA TOP 5 V ROCE 2020.....	67
TABULKA 20 - PRODUKTIVITA PRÁCE	68
TABULKA 21 - POMĚR NESHODNÝCH A VYROBENÝCH VÝROBKŮ.....	69
TABULKA 22 - KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	71
TABULKA 23 - FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	72
TABULKA 24 - MĚŘÍTKA A CÍLE FINANČNÍ PERSPEKTIVY	74
TABULKA 25 - MĚŘÍTKA A CÍLE ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY	75
TABULKA 26 - MĚŘÍTKA A CÍLE PERSPEKTIVY INTERNÍCH PROCESŮ.....	76
TABULKA 27 - MĚŘÍTKA A CÍLE PERSPEKTIVY UČENÍ SE A RŮSTU	77

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
C	firmou požítý kapitál (věříteli a vlastníky)
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EVA	ekonomická přidaná hodnota
i	úroková míra
Kč	Koruny české
MQ	manager jakosti
NOPAT	čistý výsledek hospodaření
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	výnosnost vloženého kapitálu
apod.	a podobně
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SŠ	střední škola
TK	vedoucí technické výroby
VA	vedoucí auditu
VD	výrobní dělníci
VFPO	vedoucí personálně finančního oddělení
VK	vlastní kapitál
VN	vedoucí nákupu
VOD	vedoucí odbytu
VŠ	vysoká škola
VTP	vedoucí technické přípravy výroby

VU vedoucí údržby

VV vedoucí výroby

WACC vážené průměrné náklady kapitálu

ZŠ základní škola

ÚVOD

Efektivní výkonnost je odrazem řízení společnosti a stanovenou podnikovou strategií. Mezi důležité činnosti, aby společnost byla výkonná, patří správné řízení a správně stanovená podniková strategie. Tyto dva činitele rozhodují, zda společnost spěje ke svému úspěchu, či naopak ke svému zániku. Aby bylo možné předejít hrozícímu zániku a neustále zvyšovat výkonnost podniku, bylo sestaveno několik metod, které podnikům napomáhají.

Mezi metody nápomocné k měření výkonnosti společnosti patří například provedení finanční analýzy a metoda Balanced Scorecard. Tyto dvě metody se zaměřují na analýzu finančních a nefinančních ukazatelů.

Metoda Balanced Scorecard je metoda, která se nezaměřuje jen na finanční oblast, ale také na oblasti, kterým se v minulých dobách nedostávalo pozornosti, jako vztahům se zákazníky, interním procesům a rozvoji. Postupem času se metoda Balanced Scorecard stala velice oblíbenou, v nynější době se pyšní titulem nejznámější metodou pro řízení a vedení společnosti.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy výkonnosti ve vybraném podniku VSD-Ládr s.r.o. pomocí finanční analýzy a metody Balanced Scorecard společně s doporučením opatření pro zlepšení stavu.

Pro vyhodnocení výkonnosti společnosti finanční analýzou byly vybrány ukazatele likvidity a rentability, které nejlépe vystihují výkonnost společnosti. Dále bude v rámci finanční analýzy provedena analýza bankrotního modelu IN05 a ukazatele ekonomické přidané hodnoty.

Pro vyhodnocení výkonnosti společnosti bude proveden návrh metody Balanced Scorecard s čímž souvisí návrh strategických cílů a měřítek pro jednotlivé perspektivy, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Analýza jednotlivých měřítek bude provedena za pětileté období v rozmezí let 2016 až 2020.

V teoretické části diplomové práce budou objasněny základní pojmy důležité pro měření výkonnosti a sestavení finanční analýzy společnosti. Pozornost bude věnována především charakteristice metody Balanced Scorecard.

Na začátku praktické části bude stručně charakterizována společnost VSD-Ládr s.r.o., dále bude navazovat finanční analýza a poté bude proveden návrh metody Balanced Scorecard společně s analýzou vývoje měřítek za sledované pětileté období 2016 až 2020.

1 VYMEZENÍ POJMU VÝKONNOST

Sledování výkonnosti v podniku je velice důležité pro jeho funkčnost a jeho prospěch do let budoucích. Pro chápání tématu výkonnosti podniku je nejprve zapotřebí objasnit základní pojem, co je výkonnost.

Pojem výkonnost se nejčastěji používá v kontextu se samotnou podstatou existence podniku v tržním prostředí, s jeho schopností se v tomto prostředí ujmout a udržet v budoucích letech. V kontextu s měřením výkonnosti společnosti, tedy kritérii, neboli měřítky výkonnosti podniku, je tradičně věnována samostatná pozornost vypovídací schopnosti peněžních kritériím měření výkonnosti společnosti, která se získávají z účetních informací. S peněžními kritérii jsou v poslední době více využívána i naturální kritéria.

Informace o výkonnosti podniku, a jeho způsobilost zhodnocovat spotřebovávané zdroje v určitém období a schopnost vytvářet vlastní práci zisk, jsou důležitá pro posouzení procesu tvorby výkonu a jeho možného rozvoje v budoucnu. Informace týkající se výkonnosti společnosti jsou především obsaženy ve výsledovce. [1]

Autorky Pavelková a Knápková definují výkonnost ze šesti pohledů, a to z pohledu vlastníka, zákazníka, dodavatele, banky, zaměstnance a státu. Pro vlastníka podniku je důležitým faktorem návratnost vložených prostředků do podniku, pro zákazníka splnění jeho požadavků na výrobky či služby, jejich cenu, kvalitu a rychlost dodání. Dodavatelé a banky kladou zřetel na to, zda je podnik schopný včas splácet své závazky, zaměstnanci hodnotí podle pracovních podmínek a jejich ohodnocení mzdou a jako poslední stát sleduje, schopnost podniku platit daně.

Aby byl podnik výkonný, musí se zaměřit na využití míry jeho konkurenční výhody oproti jiným společnostem. Především v dnešní době, kdy dochází k častým a rychlým přeměnám podnikatelského prostředí, je pro společnosti o to víc obtížnější, si svoji konkurenční výhodu v dlouhodobém pohledu udržet. Pouze ty společnosti, které dokáží rychle a správně reagovat na měnící se podmínky podnikání, sledují a vyhodnocují úroveň výkonnosti a snaží se o její nepřetržité zvyšování, se mohou úspěšně rozvíjet.

Podmínka pro růst výkonnosti společnosti je její řízení, které se zakládá na periodickém měření. Měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost a z aplikace optimálního systému měřítek, která odrážejí vzájemné vazby mezi aktivitami,

úspěšností jejich provedení a určení jejich vlivu na celkovou výkonnost společnosti. Dosažení cílů a úspěšného rozvoje lze dosáhnout pomocí efektivního hodnocení a řízení výkonnosti. [7]

Autorky Kiseľáková a Šoltés uvádí tři způsoby od tří autorů, jak lze na výkonnost nahlížet.

Autor Wagner, definuje výkonnost jako schopnost společnosti zhodnotit vložené zdroje, produkci, navýšit vlastní hodnotu společnosti, zisk a také zajistit dlouhodobý rozvoj do budoucna.

Autor Rolstadas, definuje výkonnost jako soubor, ve kterém se nachází větší množství faktorů, které v sobě zahrnují efektivitu a hospodárnost všech procesů ve společnosti, které napomáhají k dosažení daného cíle společnosti. Jedná se o určení strategie společnosti, cílů, určení ukazatelů výkonnosti společně s jejich měřítky, dále jejich monitorování, sledování vývoje a případných změn a nakonec jejich zhodnocení.

Zavadský, je názoru, že bez nefinančních ukazatelů nelze měřit a vyhodnocovat podnikovou výkonnost. Pro autora je výkonnost společnosti abstraktní pojem, který sám o sobě nelze řídit z toho důvodu, že se jedná o ekonomickou kategorii, kde pomocí ukazatelů uživatel porovnává současný a cílový (požadovaný) stav. [4]

S pojmem výkonnost podniku jsou spjaty základní principy označovány zkratkou 3E. Za touto zkratkou jsou skryté pojmy efektivnost, hospodárnost a účelnost.

Efektivnost se definuje jako schopnost podniku co nejvíce využít vložené zdroje, ze kterých vylpne užitek, který je získán na výstupu. Jedná se o poměr vstupů a výstupů. Pokud je podnik efektivní, má malé ztráty. [12]

Hospodárnost jako efektivnost a výkonnost je jedním z hlavních faktorů úspěšnosti podniku. Jedná se o minimalizaci nákladů na zdroje používané při výrobě produktu, avšak se zachováním vysoké kvality. Jinými slovy hospodárnost znamená dělat věci úsporně. Z hlediska podniku se především jedná o zachování nízkých finančních nákladů. [13]

Účelnost je taková činnost, při které je dosaženo stanovených cílů. [8]

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou v podniku obsažena v účetních výkazech. Finanční analýza zhodnocuje minulost, současnost a predikuje budoucí finanční vývoj společnosti. [8]

Autoři Kiseľáková a Šoltés definují finanční analýzu jako soubor nástrojů, které pomáhají k interpretaci účetních výkazů z hlediska finančního stavu společnosti, kde jsou za hlavní zdroje informací považovány data z výkazů účetní závěrky, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a poznámky, které jsou provedeny k účetní závěrce. [4]

Finanční řízení se zakládá na výběru optimální varianty získávání externích a interních zdrojů financování a jejich uplatnění z hlediska finančních cílů podniku. [6] Cílem finančního řízení je maximalizovat bohatství majitelů a akcionářů, z toho důvodu existují dva cíle, a to určení současné tržní hodnoty podniku a vymezení způsobů zvyšování tržní hodnoty. [5]

Dle autorů Nývltové a Mareniče lze dělit finanční analýzu na fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu a technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza se zaměřuje na vyhodnocování vnějšího a vnitřního ekonomického prostředí, ve kterém podnik působí. Jejím cílem je zjištění tržní pozice a tržního potenciálu společnosti v mikroekonomickém a makroekonomickém prostředí, ve kterém se podnik nachází. Technická ekonomická analýza, používá jako hlavní nástroj matematicko-statistický aparát, který slouží ke zpracování ekonomických ukazatelů. [6]

Výsledky finanční analýzy jsou nejen velice důležité pro strategické řízení podniku v oblasti finančního managementu, ale také při výběru spolupracovníků v obchodní oblasti.

Analýza napomáhá jak z hlediska krátkodobého naplánování běžného chodu společnosti, tak i s dlouhodobým strategickým plánováním, které souvisí s dlouhodobým rozvojem společnosti.

Za hlavní nástroje finanční analýzy se považují finanční ukazatelé, které přinášejí jasnější odpovědi na otázky, které se týkají jak finančního zdraví společnosti, tak i odpovídají na otázky, pro jaké ekonomické subjekty je finanční analýza důležitá. Mezi hlavní ekonomické subjekty, které zajímají výsledky finanční analýzy, patří vlastníci, management a věřitelé.

Před začátkem vytváření analýzy je důležité formulovat cíle. Podle cílů se dále vyberou vhodné metody, které lze využít. Metoda musí odpovídat nejen cíli, ale také časové a finanční náročnosti, což hlavně zahrnuje náklady na vypracování analýzy.

Před výběrem konkrétní metody finanční analýzy je důležité dbát na účelnost, spolehlivost a nákladovost.

Účelnost podnik splňuje v ten moment, jakmile finanční analýza odpovídá stanovenému cíli. Finanční analytici, kteří analýzu sestavují, musí dbát zřetel na správně zvolenou a využitou metodu pro výpočet. Ne všechny metody lze použít na konkrétní společnost.

Spolehlivost lze zvýšit pomocí co nejvíce solidními vstupními daty. Díky solidním vstupním informacím vyplývají z analýzy i kvalitní výsledky.

V oblasti nákladovosti se řeší především analýzy, které jsou velice náročné na časovou i peněžní stránku, není možné ji urychlit, potřebuje čas, kvalifikované a detailní provedení, proto s sebou nese celou řadu nákladů.[8]

2.1 Tradiční metody pro měření výkonnosti podniku (poměrové ukazatele)

Poměrové ukazatele, které slouží k měření výkonnosti podniku lze dělit to pěti skupin a to na ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele tržní hodnoty. [4]

Pro hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy pro praktickou část budou zmíněny pouze ukazatele likvidity a rentability.

2.1.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří, zda je podnik způsobilý včas hradit své závazky, to znamená solventnost. Likvidita představuje vlastnost, jak rychle a co nejlépe bez případné ztráty je podnik schopný přeměnit svůj majetek na peněžní hotovost.

Pokud podnik nemá dostatečnou míru likvidity, tato situace vede ke skutečnosti, že podnik není schopen využít ziskové možnosti, které se při jeho podnikatelské činnosti mohou objevit. Dále nedostatek likvidity vede k platební neschopnosti, kdy podnik nemůže platit své běžné závazky. Tato skutečnost může vyústit až k bankrotu společnosti.

Likvidita je důležitá pro finanční rovnováhu podniku, avšak příliš vysoká míra likvidity se stává nepříznivým jevem pro vlastníky společnosti, protože finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které se v tu chvíli nezhodnocují. Likviditu lze dělit na okamžitou, pohotovou a běžnou. [14]

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita prvního stupně. Počítá s těmi nejvíce likvidními položkami a to s finančními prostředky na běžných účtech, penězi v pokladně ale také s volně obchodovatelnými cennými papíry. Pro výpočet okamžité likvidity jsou doporučované hodnoty v rozmezí 0,2 - 0,5 [8],[14]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Je označována jako likvidita druhého stupně. Snižuje oběžná aktiva o zásoby, které negenerují peněžní prostředky, pokud nedojde k prodeji a zároveň krátkodobé pohledávky, které už představují prodej. Jinými slovy řečeno, pohotová likvidita říká, jaká část krátkodobých závazů je krytá jen finančním majetkem. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,7 – 1,2. [15]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita

Je označována jako likvidita třetího stupně. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Z tohoto vyplývá, jak by byl podnik schopen uspokojit závazky vůči svým věřitelům, kdyby proměnil oběžná aktiva na peněžní prostředky. Čím vyšší hodnota, tím nastává větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. [8], [14]

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

2.1.2 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability o podniku prozradí informace, týkající se jeho schopnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Lze podotknout, že ukazatelé rentability vypovídají o celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatelé nejvíce zajímají akcionáře a možné potenciační investory. Ukazatelé rentability by měly mít rostoucí tendenci, nikoli klesající. [8]

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rentabilita celkových aktiv se považuje za základní měřítko rentability. Poměruje ziskovost s celkovou průměrnou výší aktiv, která byla investována do podniku, aniž by bylo zkoumáno, zda byly hrazeny vlastním nebo cizím kapitálem. Ukazatel ROA stanovuje návratnost vloženého kapitálu v podobě aktiv, tedy proporce podniku k výdělečné činnosti. [6]

Pro výpočet ROA by měl být použit výsledek hospodaření v takovém stavu, který není strukturou financování ovlivněn, to splňuje výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní, takzvaný EBIT. [11]

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Hodnoty ukazatele by měly růst, ale nepřevyšovat 5 %, tedy 0,05. [16]

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Ukazatel ROE vyjadřuje výkonnost kapitálu, který je do společnosti vložen vlastníky podniku nebo akcionáři. ROE napomáhá investorům se zjištěním, zda jejich vložený kapitál je reprodukován v určité míře odpovídající riziku dané investice. Pokud ukazatel rentability vlastního kapitálu roste, přináší to například zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě či zlepšení hospodářského výsledku. Pohybuje-li se naměřená hodnota na nižší úrovni, než je výnosnost cenných papírů garantovaných státem, je to pro podnik velice závažná situace, která může vést k zániku společnosti, protože investoři nebudou chtít do této investice vkládat své jmění.

Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší jak 0,08. [8], [17]

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní Kapitál}}$$

Rentabilita tržeb ROS

Ukazatel rentability tržeb v sobě zahrnuje tržby z provozního výsledku hospodaření, ale může být analyzován z pohledu veškerých tržeb společnosti, použijeme-li namísto provozního výsledku hospodaření čistý zisk. ROS značí, zda je společnost schopna dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. V praxi tento ukazatel mnozí nazývají jako „ziskové rozpětí“ a slouží k vyjádření ziskové marže, avšak v tomto případě je důležité do vzorce dosadit čistý zisk po zdanění. Čím vyšší je hodnota rentability tržeb, tím je lepší produkční situace společnosti. [8], [17]

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Rentabilita nákladů ROC

Tento ukazatel upřesňuje poměr mezi celkovými náklady a tržbami podniku. Jedná se o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (ROS). Čím je naměřená hodnota nižší, tím lepší hospodářský výsledek podnik má, protože jednu korunu tržeb společnost dokázala vytvořit s nižšími náklady. [18]

$$ROC = 1 - ROS$$

$$ROC = 1 - \frac{EBIT}{Tržby}$$

2.1.3 Souhrnné indexy hodnocení podniku

Souhrnné indexy vyhodnocují situaci společnosti pouze pomocí jednoho čísla, tedy souhrnného indexu, který vyjádří ekonomickou situaci a výkonnost podniku. Bankrotní indikátory jsou určeny pro věřitele, které zajímá schopnost společnosti dostát svým závazkům, bonitní indikátory zjišťují míru kvality společnosti, podle výkonnosti společnosti.

Mezi bankrotní modely patří Altmanova analýza a index IN05, mezi bonitní model řadíme Kralickův rychlý test. [22]

Index IN05

Index IN05 byl sestaven, aby bral v potaz české podmínky a akceptování hlediska majitele.

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \\ + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

pokud vypočítané hodnoty dosahují:

$IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu s pravděpodobností 86 %,

$0,9 < IN05 < 1,6$ pásmo zvané „šedá zóna“,

$IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu s pravděpodobností 67 %.

Při výpočtu IN05 se může vyskytnout problém a to ten, pokud společnost není zadlužena nebo je zadlužena velmi málo, v tomto případě nabývá ukazatel úrokového krytí obrovské hodnoty. Nastane-li tento případ, je doporučeno omezit hodnotu ukazatele *EBIT / úrokové krytí* hodnotou ve výši 9.

Velkou výhodou těchto modelů je jednoduchost a absence subjektivit při výběru ukazatelů a určení jejich významnosti. Nevýhodou se stává shrnutí stavu společnosti do jednoho čísla, kde se ztrácí informace o příčinách daných problémů a s tím je větší obtížnost na jejich odstranění. [9]

2.2 Moderní metody měření výkonnosti podniku

Mezi moderní metody měření výkonnosti podniku patří cela řada metod, jako například EVA, MVA, CFROI apod. V oblasti moderních metod měření výkonnosti podniku bude brán zřetel na měřítko EVA.

2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Hlavní myšlenkou ekonomické přidané hodnoty, neboli Economic Value Added je, aby očekávaná výnosnost investice přesáhla její kapitálovou nákladovost. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, EVA klade důraz na rozvoj nákladů kapitálu směrem k oceňování ekonomické výkonnosti. Podniku se vytváří přidaná hodnota v tom případě, je-li čistý výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu. [8]

$$EVA = EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC * C$$

kde

EBIT	provozní výsledek hospodaření
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu
C	podnikem použitý kapitál

Vážené průměrné náklady kapitálu vypočítáme pomocí vzorce

$$WACC = \left(\frac{EAT}{\text{Celkový kapitál}} \right) * \left(\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \right) + (i * (1 - 0,19) * \left(\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celkový kapitál}} \right))$$

Aby bylo možné do vzorce dosadit, je ještě zapotřebí vypočítat úrokovou míru. Její výpočet je dán vzorcem:

$$i = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{Cizí zdroje}}$$

Ohodnocení výsledků:

EVA > 0 – hodnota projektu se zvyšuje, podnik vytváří hodnotu pro vlastníky,

EVA = 0 – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,

EVA < 0 – dochází k poklesu hodnoty podniku. [21]

3 METODA BALANCED SCORECARD

V předchozích kapitolách diplomové práce byla vymezena základní terminologie společně s finanční analýzou, ve třetí kapitole teoretické části bude popsána metoda Balanced Scorecard, dále jen BSC.

3.1 Charakteristika BSC

Dle autorek Knápkové a Pavelkové je BSC definován jako systém měření, který doplňuje finanční měřítka pro výkonnost společnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti podniku. Měřítka a cíle vycházejí ze strategie a vize společnosti a monitorují výkonnost ve čtyřech perspektivách, jedná se o perspektivy:

- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Metodu BSC lze využít i ve strategickém manažerském systému, kde může společnosti napomoci k vyjasnění strategie, vize a jejich transformaci do určitých cílů, ke komunikaci, plánování a zdokonalování zpětné vazby a procesu učení se. [7]

Dle autorů Kaplana a Northona je metoda BSC velice důležitá pro dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti. Model finančního účetnictví díky tomu dal možnost vzniknout nové metodě – BSC. Metoda BSC pro měření výkonnosti podniku zachovává tradiční finanční měřítka, který byla důležitá především v průmyslové éře. Nyní je kladen důraz na sestavení strategie, kterou si podniky fungující v tomto novém informačním věku musejí zvolit, aby investicemi do dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, inovací, technologií a podobně vytvořili hodnotu. BSC doplňuje finanční měřítka o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. [3]

BSC je více než nový měřicí systém. Podniky tuto metodu využívají pro své manažerské procesy. Skutečný přínos metody BSC je zřejmý, pokud je BSC zanesena do manažerského systému.

BSC lze využít ke komunikaci strategie v rámci celého podniku, sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií, propojení strategických cílů s dlouhodobými

plány a ročními rozpočty, identifikaci a harmonizaci strategických iniciativ, vyjasnění a docílení konsensu při formulování strategie, provádění naplánovaných a systematických strategických revizí a získání strategické zpětné vazby pro možné přesnější formulování strategie.

BSC zaplňuje mezeru skoro všech manažerských systémů, převážně kde chybí systematický proces, implementace, získávání zpětné vazby, která se týká strategie společnosti. Pokud podnik založí své manažerské procesy na BSC, umožní mu se soustředit na implementaci dlouhodobé strategie. Pokud je takto metoda využita, podnik využívá řízení informačního věku. [3]

3.2 Podstata BSC

Řada teoretiků a odborníků působící z praxe v oboru podnikového managementu se snažili změnit dosavadní neohebný systém řízení v dokonalejší systém, který by byl schopen aktivně a s velkou rychlostí a co nejlépe reagovat na nestálé podnikové okolí. Chtěli vymyslet takový systém, který by byl schopen pohlít a mít pod kontrolou trvalé změny svého okolí a dokázal se zaměřovat na budoucnost. [10]

3.3 Cíle, měřítka

Cílem metody BSC je nalézt vyváženost („balanced“) v několika směrech. Vyváženost se především hledá mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi naturálními měřítka, mezi zpožděnými indikátory, hybnými silami a mezi vnějšími a vnitřními faktory, které působí na výkonnost podniku.

Při řízení a hodnocení výkonnosti podniku je důležité harmonizovat řízení ve čtyřech různých pohledech, perspektivách či průřezech. Pokud bude provedena precizní a detailní analýza měřítek a hybných sil budoucího vývoje společnosti v několika základních průřezech, kterýmiž jsou průřezy hodnotové, zákaznické, interních procesů a růstu, napomůže vytvořit podrobný systém měřítek výkonnosti a vyvinout celý manažerský systém.

Pokud se všechna měřítka BSC zlepší, vede to ke zvýšení hodnotových cílů a ekonomické výkonnosti. Cíle a měřítka všech čtyřech perspektiv by měly být jednotné pro dosažení jednoho, nebo více cílů hodnotové perspektivy. Cíle hodnotové perspektivy vyjadřují

skutečnost, že pro společnost je dlouhodobým cílem tvorba zisku. Na tvorbě zisku by se měly angažovat všechny strategie, iniciativy a programy. [1]

Přesné měření výkonnosti zahrnuje:

- Společnost je povinna stanovit své cíle, a to zcela jasně, nejlépe číselně (zvýšení zisku o 5 %, školení 50 zaměstnanců v metodě BSC apod.).
- Cíle se musejí vyjádřit v konkrétních číslech, jedná se o volbu měřítek, ve kterých budou cíle společnosti vyjádřeny, aby v budoucnu mohly být kontrolovány.
- Rozpracování souboru opatření, díky kterým by se mělo zvolených cílů dosáhnout, jedná se tedy o úmysl vedení.
- Jako poslední se musí v každé oblasti využít vlastní iniciativa zaměstnanců na všech úrovních. [10]

3.4 Strategická mapa

Jelikož základním cílem metody BSC je orientace firmy do budoucnosti, je důležité pro úspěšnou aplikaci metody BSC do systému řízení firmy vytvořit strategickou mapu, která společnosti znázorňuje řetězce příčin a následků. Ve znázorňování jsou však opomíjeny vnější faktory, z toho důvodu, pokud dojde ke změně vnějších faktorů, změní se cíle i BSC. Strategická mapa může být vytvořena v podobě dokumentu, ale také ve grafickém provedení, kde je vyobrazena samotná strategie. Pro lepší pochopení se preferuje grafické znázornění. [2]

Ze strategické mapy musí jasně vyplývat, co je zapotřebí udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Důležitou roli hraje správný výběr měřítek, na který je napojen systém odměňování. Strategická mapa obsahuje:

- definici strategických cílů v jednotlivých perspektivách,
- definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle, definici hybných sil strategických výstupních měřítek,
- vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, které slouží k monitorování, zda není dosahováno strategických měřítek nežádoucím způsobem,
- definici řetězce příčinných vazeb – propojení měříte, cílů a jejich hybatelů. [7]

4 ČTYŘI PERSPEKTIVY BSC

Následující text bude zaměřen na popsání jednotlivých perspektiv metody BSC.

4.1 Finanční perspektiva

Autor Vysušil Jiří definuje finanční perspektivu jako systém propojení finančních cílů podniku s celkovou strategií. [10]

Finanční perspektiva metody BSC je tou nejdůležitější perspektivou, protože do finančních cílů směřují všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každé měřítko z každé perspektivy má být součástí řetězce, který vede ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

BSC je strategie, která začíná dlouhodobými finančními cíli, které jsou propojeny s akcemi ve finančních a interních procesech, dále v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé budoucí ekonomické výkonnosti.

Když manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu, měli by stanovit vhodný způsob měření strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli:

- definují finanční výkonnost očekávanou od strategie,
- slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Ve fázích životního cyklu společnosti se mohou finanční cíle v jednotlivých fázích lišit. Existuje několik fází strategií, které mohou společnosti uplatnit. Mezi základní fáze patří:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

Pokud společnost zvolí růstovou strategii, nachází se ve své rané fázi životního cyklu. Výrobky a služby, které společnost na trhu nabízí svým zákazníkům, mají velký růstový potenciál. V okamžiku, kdy společnost zaznamená růstový potenciál svých výrobků a služeb, je na čase rozšířit výrobní kapacity, rozšířit portfolio výrobků a služeb, investovat do systémů, distribuce a navazovat a udržovat dobré vztahy se zákazníky. Pro růstovou fázi je charakteristické, že podniky pracují se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Děje se to z toho důvodu, že investice do budoucna mohou přesáhnout cash flow o více, než může omezený počet výrobků a služeb vytvořit. Základním cílem pro růstovou strategii je růst obrátu a prodejů v cílových segmentech.

Nejvíce společností se nachází ve fázi strategie udržení, kdy vyhledávají investice, od kterých očekávají vysokou návratnost. Od těchto společností se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a ještě ho navýší. Vyhledávané investiční příležitosti jsou zaměřené na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. Jako v růstové fázi i ve fázi udržení se podniky zaměřují na ziskovost. Pro hodnocení výkonnosti společnosti jsou používána měřítka:

- návratnost investic (ROI),
- výnosnost vloženého kapitálu (ROCE),
- přidaná hodnota (EVA).

Pokud společnost ve svém životním cyklu dosáhne fáze zralosti, jejím cílem je sklízení plodů z investic, které uskutečnili v předchozích fázích. Tyto podniky už neprovádějí rozsáhlé investice, svoje investice ukládají pouze do údržby zařízení a schopností. Nové zařízení již nenakupují. Primárním cílem této strategie je maximalizování přítoků hotovosti. Podniky však musí brát zřetel na to, že zmíněná strategie sklizně velmi často znamená, které signalizuje zánik společnosti. Ukazatelé pro fázi sklizně, tedy nejvyšších výnosů jsou provozní cash flow před odpisy a snižování požadavků na pracovní kapitál. [3], [10]

4.1.1 Strategické směry pro finanční perspektivu

Každá z výše zmíněných strategií je podporována strategickými finančními oblastmi:

- růst obratu a lepší marketingový mix výrobků a služeb,
- snižování nákladů, zvyšování produktivity,
- využití zdrojů a investiční strategie.[3]

Růst obratu a lepší marketingový mix výrobků a služeb je definován následujícími oblastmi:

Nové produkty: podniky v růstové fázi svého životního cyklu se soustředí na nabízení úplně nových výrobků a služeb a na rozšiřování výrobní kapacity. Typickým měřítkem je procento obratu z nových výrobků a služeb uvedených na trh v daném období. Jedná se o období dvou nebo tří let.

Nové aplikace: Pokud je pro podnik velice zdoluhavý proces schvalovacího řízení, časově i finančně náročné zavedení produktu a služeb nebo je velice zdoluhavý jejich vývoj,

například pro farmaceutický či zemědělský podnik, je pro ně nejefektivnější a nejjednodušší zvýšit obraty pomocí nalezení nových aplikací pro již fungující výrobky a služby. Pro uvedení aplikace je pouze důležité ukazovat její funkčnost a úspěšnost.

Noví zákazníci a trhy: podnik získává nové zákazníky a podíly na nových trzích. Pro měření se používá procento obratu z prodeje novým zákazníkům.

Nové vztahy: snaha o spolupráci s jinými společnostmi ve stejné podnikatelské sféře. Spolupráce se zakládá na vývoji nového produktu nebo na sestavení celého výrobku koncovému zákazníkovi.

Nový mix výrobků služeb: společnosti mají snahu zvýšit své obraty pomocí změny v marketingovém mixu.

Nová cenová strategie: pokud podnik zvýší ceny všech výrobků a služeb, nebo pouze zvýší ceny pro zákazníky, kde tržby nepokrývají náklady, může dosáhnout růstu obratu i ve fázi sklizně.

Snižování nákladů a zvyšování produktivity je definováno následujícími oblastmi:

Zvýšení obratu: společnost se zaměřuje na zvýšení obratu na zaměstnance, aby daný pracovník předal výrobkům a službám vyšší přidanou hodnotu. Dále je kladen důraz na detailnější využití personálních zdrojů.

Snižování jednicových nákladů: dochází ke snižování výrobních nákladů a sledování nepřímých nákladů. Pro podniky s homogenním výstupem je dostačující redukce jednicových nákladů.

Zlepšení mixu prodejních kanálů: podniky mají snahu snížit prodejní a administrativní náklady.

Využití zdrojů a investiční strategie jsou definovány následujícími dvěma oblastmi:

Cyklus cash-to-cash: společnost sleduje rozdíl mezi splatností závazků dodavatelům a příjmem platby od zákazníků. Některé společnosti pracují se záporným cyklem cash-to-cash, kdy platí dodavatelům až po získání platby od zákazníka.

Zlepšení využití zdrojů: společnost má klást důraz na efektivní využívání a na zlepšování využití lidských zdrojů, hmotného i nehmotného majetku. Efektivnímu využívání mohou napomoci vývojem, výrobou, prodejem a zpracováním.[3]

4.2 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva podnikům určuje tržní segmenty a zákazníky, kteří budou pro společnost zdrojem obrátů, které jsou součástí finančních cílů společnosti. Dále zákaznická perspektiva společnosti určuje základní měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů. Mezi měřítka se řadí loajalita zákazníků, spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků apod.

Vedení společnosti se má vedle snahy o uspokojení zákaznických potřeb zaměřit také na převod strategického poslání do určitých, zákaznický a tržně zaměřených cílů. [3]

Zákaznickou perspektivou se převážně zabývá marketing, který provádí výzkumy ohledně preferencí zákazníka. Dále se zákaznickou perspektivou zabývá výrobní proces, kde se jedná o péči v oblasti servisu či o záruční oblasti.

Zákaznická perspektiva se nezaměřuje pouze na péči o stávající zákazníky, ale zabývá se především prohloubením a rozšířením péče o zákazníky, kteří mají náročné nové požadavky. [9]

4.2.1 Měřítka zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu společnosti volí tři soubory měřítek. Jedná se o:

- základní skupinu měřítek,
- hybné síly výkonnosti zákaznických vstupů (měření hodnotových výhod zákazníka),
- hybné síly spokojenosti zákazníka.[3],[10]

Základní skupina měřítek

Použití základních měřítek zákaznických výstupů není nikterak limitováno, lze ho použít pro všechny podniky. Základní skupina obsahuje tyto ukazatele:

Podíl na trhu – zrcadlí podíl obchodů na konkrétním trhu, vyjadřuje se pomocí počtu zákazníků, ve množství prodaných položek či ve výši utracených finančních prostředků.

Udržení zákazníků - je důležité, aby si společnost dokázala udržet své stávající, loajální zákazníky. V tomto důsledku je důležité o ně pečovat a navázat s nimi mimořádné vztahy. Udržení zákazníků společnost sleduje v relativních či absolutních mírách.

Získávání nových zákazníků – cílem společnosti je zaujmout a získat co nejvíce nových zákazníků v cílových segmentech. Jako měřítko slouží absolutní nebo relativní míra, s jakou podnik přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Lze měřit buď pomocí počtu nových zákazníků, nebo pomocí celkových prodejů nových zákazníků v cílových segmentech.

Spokojenost zákazníků – jakmile si chce společnost udržet stávající zákazníky, tak získat i nové, musí klást velký zřetel na uspokojování jejich požadavků. Pomocí měřítek spokojenosti zákazníků podnik dostává zpětnou vazbu, o jejich úrovni. Na péči o zákazníka musí podnik neustále pracovat. Aby si společnost udržela loajálního zákazníka, který se bude k obchodu s konkrétní společností vracet, musí být nákupní zkušenost zákazníka mimořádná a uspokojující.

Ziskovost zákazníků – společnost má klást důraz na udržení spokojených zákazníků, ale také ziskových zákazníků. Avšak musí dát pozor, protože ne všechny požadavky, které zákazníka uspokojí, společnosti přinášejí zisk. Může se jednat o nákladnější požadavky, u kterých je zapotřebí, pokud by společnosti nebyla zisková navýšit cenu, aby se pokryly náklady, nebo zakázku odmítnout. Ziskovost zákazníka je měřena čistým ziskem, který tržní segment nebo zákazník přinášejí po odečtení výdajů na podporu zákazníka.[3]

Měření hodnotových výhod zákazníka

Hodnotové výhody zákazníka udávají vlastnosti výrobků nebo služeb, díky jimž dodavatelé budují u svých zákazníků spokojenost a loajalitu v cílových segmentech. Pokud má společnost hodnotovou výhodu, získala klíčovou informaci, díky níž může měřit spokojenost zákazníků, získávat nové zákazníky, a dále udržet podnik na trhu a udržet i výši jeho obratu. [3]

Metoda BSC požaduje:

- a) znalost, že společnost má hodnotovou výhodu a schopnost ji plně využít,
- b) najít vhodný postup, jak tuto hodnotovou výhodu u každého zákazníka zjistit a změřit. [8]

V různých segmentech se hodnotové výhody odlišují, existují však tři hodnotové výhody, které lze využít pro všechna odvětví, a jsou jimi:

Vlastnosti výrobků a služeb – vlastnosti výrobků a služeb slouží k určování ceny, funkčnosti a jakosti. Existují dva typy zákazníků. První zákazník preferuje spolehlivého

a levného výrobce, druhý zákazník touží po dodavateli, který bude schopen nabídnout mimořádné výrobky a služby.

Vztahy se zákazníky – vztahy se zákazníky se týkají doby doování zboží a služeb, s čímž souvisí doba odezvy, dodávky a spokojeností zákazníka.

Image a pověst podniku – jedná se o těžce popisující faktory hodnotových výhod, které přitahují zákazníky. Podniky jsou schopny za pomoci reklamy a kvality služeb a výrobků v zákazníkovi probudit loajalitu, která přesahuje vlastnosti daného produktu. Image a pověst napomáhá podniku dostat se do povědomí zákazníků. [3]

Hybné síly spokojenosti zákazníka

Hybné síly spokojenosti zákazníka dělíme do tří částí:

- čas – rychlost, za jakou je zákazník podnikem plně uspokojen,
- kvalita – fakt, že produkt bude velmi dobře fungovat po velmi dlouhou dobu,
- cena – kombinace ceny nákupní a provozních nákladů. [10]

4.3 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě jsou zjišťovány kritické procesy, ve kterých musí být dosaženo výborných výsledků. Měřítka této oblasti BSC se specializují na přístupy, které mají největší vliv na dosažení finančních cílů společnosti a na spokojenost zákazníků.

Perspektiva interních procesů dále objevuje nové procesy, u kterých je opět kladen důraz na naplnění finančních cílů a uspokojení zákazníků. Management se musí zaměřit na hledání nových, perspektivních procesů, které s sebou do společnosti přinesou inovace, na činnosti spojené s oslovením nových zákazníků a na úspěšné řízení vývoje nových výrobků/služeb. [19]

Každá společnost má specifické procesy, díky kterým dosahuje finančních cílů, avšak byly stanoveny tři základní procesy, které napomáhají při úpravě interních procesů, jsou mezi nimi tyto [3]

1) Inovační proces

Inovace jsou pro společnost klíčovým prvkem, je důležité být efektivní a dostatečně rychlý. V inovačním procesu je rychlost a efektivnost pro mnoho společností větší prioritou než bezchybnost v provozním procesu. Podnik neustále zkoumá trh, a jakmile narazí na oblast,

kde by mohl nabídnout zcela odlišný, nový výrobek či službu, ihned se spouští inovační proces. Společnosti s návazností na inovační procesy hledají odpovědi na dvě otázky:

- Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?
- Můžeme s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh přestihnout konkurenci?

[3]

Inovační proces je velmi kritický, z hlediska vysoké nákladovosti, kde výše nákladů je odhalena již v době výzkumu a vývoje. Inovační proces je mnohem dražší než proces provozní, proto je velmi důležité zjistit, jaký finanční efekt přinese.

2) Provozní proces

Do provozního procesu se zahrnuje oblast výroby produktů nebo služeb a také oblast odbytu. Tyto dvě oblasti spolu souvisí z toho důvodu, aby se zamezilo ztrátě kompatibility mezi výrobou a odbytem. Za hlavní měřítka jsou považovány:

- kvalita – nulová zmetkovitost a nejvyšší kvalita výroby i prodeje,
- čas – doba trvání provozního cyklu, kde je nutné vyhnout se jakémukoliv zdržení.

3) Poprodejní proces

V poprodejním procesu je důležité sledovat veličiny jako v provozním procesu a to z toho důvodu, že jakýkoliv výpadek či pozdržení může vést ke ztrátě zákazníka. Sledují se proto tyto veličiny:

- kvalita servisu – sleduje se precizní provedení a úroveň osobního jednání se zákazníkem,
- čas – rychlost servisu, která napomáhá k udržení zákazníka. [10]

4.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva metody BSC se zabývá vývojem měřítek a cílů, které podporují učení se a růst společnosti. Tato část sestavuje infrastrukturu, která je klíčová pro plnění cílů předešlých třech perspektiv.

Ve čtvrté perspektivě metody BSC se klade zřetel na důležitost investování do budoucnosti, nejen v oblasti nákupu nového zařízení, výzkumu, ale především v oblasti infrastruktury, což se týká zaměstnanců, systémů a procedur. Investování do infrastruktury napomáhá k dosažení dlouhodobých finančních cílů.

V perspektivě učení se a růstu byly stanoveny tři oblasti a to: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [3]

Schopnosti zaměstnanců

V důsledku automatizace, robotizace a mechanice došlo k obratu ve struktuře zaměstnanců a to tak, že zaměstnanci už nejsou ve většině případů vykonavateli fyzické práce, avšak pořád mají své nezastupitelné místo v oblastech zlepšování a výkonnosti procesů. Znají detailně všechny výrobky a rozumí, co vytváří jejich kvalitu. [10]

Mezi základní zaměstnanecké cíle se řadí:

Spokojenost zaměstnanců se odráží ve zvyšování produktivity, odpovědnosti a ve zlepšování jakosti produktů/služeb. Měření spokojenosti zaměstnanců probíhá jednou ročně pomocí dotazníkového šetření.

Udržení zaměstnanců, cílem je udržet ty zaměstnance, ze kterých podnik dlouhodobě profituje. Stálí zaměstnanci jsou loajální, jsou nositeli podnikových hodnot a know how provozních procesů. Odchod zaměstnance znamená pro společnost ztrátu intelektuálního kapitálu. Udržení zaměstnanců je měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců.

Produktivita zaměstnanců – cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu potřebných pracovníků. Základní měřítko pro produktivitu zaměstnanců je zisk na zaměstnance. [3]

Schopnosti informačního systému

Informační technologie se v poslední době velmi rozvíjejí a podnikům nabízejí nepřehledné možnosti, kterými by napomáhaly například k obsluze operativního a strategického řízení podniku. Dosud tato výpomoc informačních technologií nebyla použita v praxi, a to z toho důvodu, že je zde nesoulad mezi potřebami řídicích pracovníků a způsobem jejich uspokojování ze strany IT pracovníků.

Pro měření dostupnosti potřebných informací vzhledem k předpokládaným potřebám zaměstnanců i celé společnosti volí metoda BSC tyto měřítka:

- podíl procesů, kde záměna a zpracování informací probíhá v reálném čase (on-line),
- doba potřebná pro získání informací,
- rychlost zpětní vazby o vzniku nákladů a výnosů,

- procento zaměstnanců, ke kterým mají zákazníci přístup v reálném čase.

Těmito měřítky je možné kontrolovat a zlepšit stávající systémy, ale také odhalit slabiny nabízeného softwaru ještě před jeho nákupem a zavedením do užívání. [10]

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Aby zaměstnanci co nejvíce přispívali k rozvoji a úspěchu společnosti, je velice důležité najít prostředky, které v zaměstnanci probudí, podchytí, udrží a budou rozvíjet jeho tvůrčí iniciativu. Pokud zaměstnanci podniku nemají tvůrčí iniciativu, nebude podnik dosahovat vyšší výkonnosti.

Aby společnost v zaměstnancích probudila tvůrčí iniciativu, použije k tomu tyto prostředky: zveřejňování a neustálé zviditelňování úspěšných podnětů, přesné vymezení, čeho bylo dosaženo aplikací tvůrčích nápadů a iniciativu spravedlivě odměňovat. [10]

4.5 Implementace BSC

Pro podnikovou strategii je důležitý správný systém řízení, neboli strategické prostředí, svůj systém ukazatelů výkonnosti a jejich vzájemné propojení. Za velkou slabou stránku ostatních modelů je považována hlavní orientace pouze na finanční ukazatele. Tento trend souvisí s nátlakem majitelů a investorů, kteří chtějí co nejvyšší návratnost svého vloženého kapitálu a vysoký a rychlý růst hodnoty firmy. Tento nátlak funguje pouze na krátkodobý výkon, který ale zpomaluje dlouhodobý růst a stabilitu společnosti.

Pokud společnost naimplementuje model BSC, vysílá pro okolní firmy fakt, že je společnost strategicky řízena a má vysokou pravděpodobnost dlouhodobého rozvoje a růstu. [20]

4.6 Tvorba BSC

Aby bylo možné započít tvorbu metody BSC je zapotřebí spolupráce a aktivní přístup vrcholového managementu. Velice důležité jsou vstupní informace a vymezení procesu. Tvorba BSC do podniku přináší postup, jak převést strategii podniku do provozních měřítek a cílů. [3]

Metoda BSC se tvoří shora dolů, tedy od strategické jednotky jako celku dolů, přes jednotlivé útvary, až po jednotlivce.

Postup tvorby a zavedení metody BSC do společnosti má následující postup:

- 1) vytvoření týmu, který model BSC řídí,
- 2) vyjasnění firemní strategie,
- 3) určení měřítek, definování cílů,
- 4) převedení cílů do 4 perspektiv BSC,
- 5) kontrola vztahů příčina a následek,
- 6) rozpad cílů a měřítek do organizačních složek a pak až na jednotlivce,
- 7) přenos cílů do mapy strategie, vytvoření grafické podoby,
- 8) převod cílů a strategie do plánů a úkolů,
- 9) analýza výkonnosti společnost a aplikace nových poznatků.

Vytvoření modelu je závislé na týmové práci, na kterou dohlíží vrcholový management společnosti. Tvorba a implementace modelu BSC se nedotýká pouze vrcholového managementu, ale každého zaměstnance společnosti. Zaměstnancům se musí detailně popsat, proč se daný model zavádí, jaké má výhody, a jak se na implementaci a provozu modelu BSC bude sám zaměstnanec podílet. Model přenáší cíle do reálného života, ale také nastavuje rovnováhu mezi měřítky, což vede ke dlouhodobému rozvoji podniku. Proces analýzy výkonnosti napomáhá ke zvýšení efektivity použití modelu.

V oblasti implementace a tvorby modelu BSC má velký význam vizualizace, která podporuje komunikační strategie zaměstnanců, ale také vyobrazuje logiku firemní strategie, kde nejen říkáme, co chceme dělat, ale také jako to budeme kontrolovat a dělat. [20]

4.7 Výhody modelu BSC

Výhodou modelu BSC je pochopení a používání vztahu příčina a následek. Cíle a měřítko BSC jsou propojeny a logicky na sebe navazují a umožňují jasné identifikování následků a příčin (hybné síly a měřítko výkonnosti). Hybnou silou je myšlen fakt, že pracovníci disponují znalostí, který má za následek růst zisku firmy. Správné pochopení a správné definování cílů a měřítek modelu BSC vede k chování, které vyúsťuje ke zvyšování výkonnosti a k růstu hodnoty společnosti. [20]

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU VSD-LÁDR S.R.O.

Na začátku praktické části diplomové práce autorka představí vybranou společnost VSD-Ládr s.r.o.

5.1 O podniku

VSD-Ládr s.r.o. je malá společnost v rodinném vlastnictví s 32 letou tradicí ve strojní výrobě. Společnost byla založena roku 1990 jako malá zámečnická dílna, která vyráběla kovové konstrukce pro strojní a stavební účely. Postupem času společnost přešla k výrobě přesných, technických dílů podle zadaných výkresů zákazníkem. Výrobu těchto technických dílů vykonávají CNC obráběcí stroje, jedná se o: soustružnické automaty, válcovačky závitů, brusky, vrtačky apod. Odběratelé těchto výrobků jsou finální výrobci hydraulických a pneumatických systémů, ale také výrobci zdravotní techniky a firmy působící v automobilovém průmyslu. [23]



Obrázek 1 - Tepelně zpracovávané výrobky

Zdroj: [23]



Obrázek 2 - Sídlo společnosti VSD-Ládr s.r.o.

Zdroj: [23]

5.1.1 Výroba

V současné době společnost vyrábí součástky na 16 CNC soustružnických automatech. Všechny výrobní stroje disponují protivřetenem a poháněnými nástroji. Na těchto strojích se vyrábí díly o průměru 4 až 52 milimetrů z různých druhů standardní oceli, nástrojové oceli, bronzu, mědi, mosazi, slitin hliníku a polyamidů. Soustružnické automaty umožňují dosahovat přesnost dílů až +/- 0,01 milimetru a u specifických dílů, kde hraje důležitou roli zvolený druh obráběného materiálu, u kterého je možné dosáhnout přesnosti +/- 0,005 milimetru.

Společnost vyrábí součástky v sériových výrobcích o tisících až statisících kusech ročně. Firma však nabízí možnost dodání vzorkovaných součástek, které napomáhají zákazníkům posoudit vhodnost zvolené konstrukce v sériové výrobě finálního výrobku.

Společně s velice přesnými průměry a délkami stroje umožňují produktivní výrobu dílů s vysokým podílem operací, jako:

- příčné drážky,
- frézované plošky,
- vyosené otvory,
- radiální otvory.

Většina vyrobených dílů je po obrobení na CNC strojích ručně odjehlována, při čemž se díl zbaví otřepů, je začištěn a rovnán. U dílů, které mají velmi složitý tvar pro ruční odjehlení, je používáno zařízení pro precizní odjehlení dílů.

Společnost k výrobkům dále nabízí služby jako:

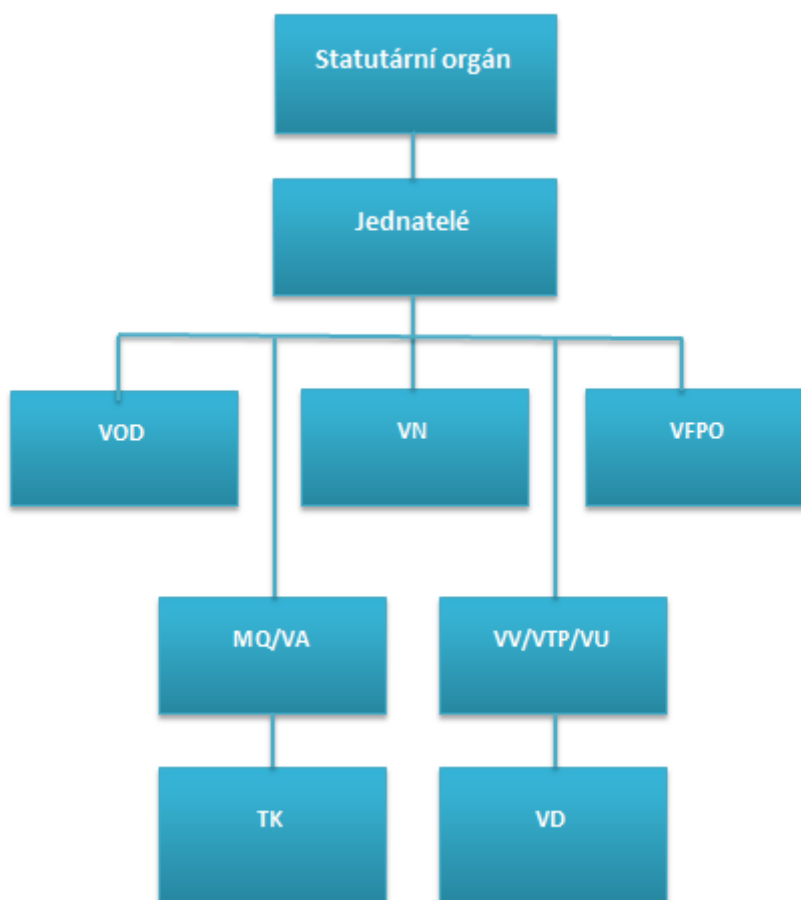
- značení rovnou na obráběcím stroji,
- barevné značení,
- lisování znaků,
- značení popisovacím zařízením.

Dále díky kooperacím může společnost odběratelům nabídnout:

- kalení,
- omílání,
- zinkování,
- chromování. [23]

5.1.2 Organizační struktura společnosti

V nynější době, ve společnosti pracuje 29 zaměstnanců. Na pozici pracovníka technické kontroly, jejichž náplní pracovní činnosti je obsluha a seřizování obráběcích strojů pracuje ve společnosti 11 pracovníků a na pozici dokončovacích prací se nachází 14 pracovníků. Nejvyšším orgánem ve společnosti je statutární orgán, který tvoří čtyři jednatele. Celá organizační struktura společnosti VSD-Ládr s.r.o. je znázorněna na obrázku číslo 3. [24]



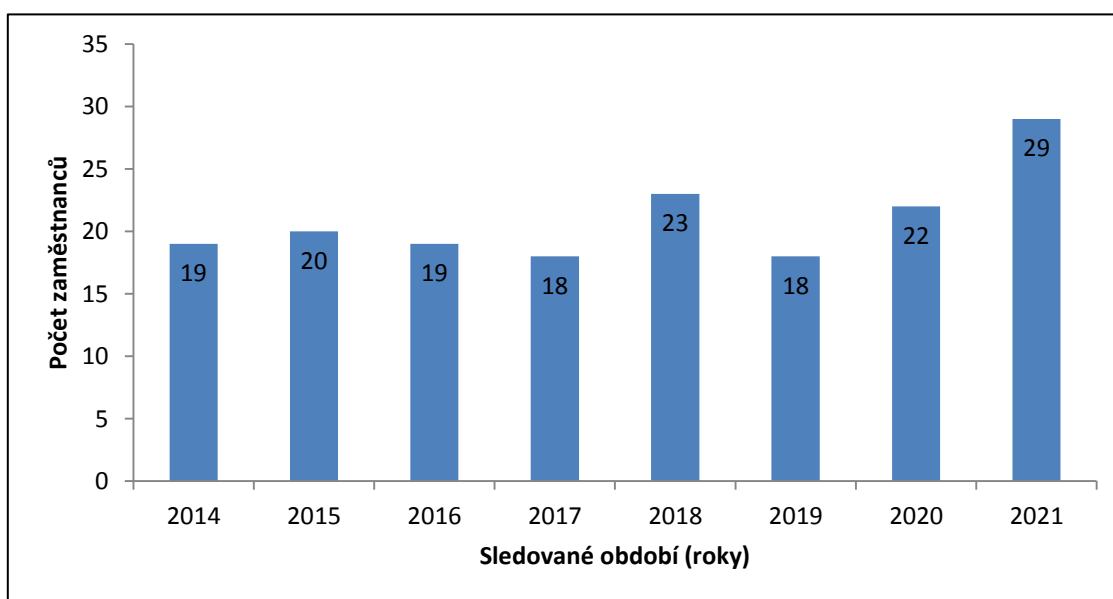
Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle [24]

V organizační struktuře se nachází zkratky, které je zapotřebí vysvětlit:

- VOD – vedoucí odbytu,
- VN – vedoucí nákupu,
- VFPO – vedoucí personálně finančního oddělení,
- MQ/ VA – manager jakosti/ vedoucí auditu,
- VV/ VTP/ VU – vedoucí výroby/ vedoucí technické přípravy výroby/ vedoucí údržby,
- TK – pracovníci technické kontroly,
- VD – výrobní dělníci.

Od založení společnosti se počet zaměstnaných pracovníků navyšuje. Na začátku působení společnosti, před 32 lety v ní pracovali pouze dva pracovníci – zakladatelé společnosti. Po dobu působení společnosti se počet zaměstnanců vyšplhal k číslu 29. Za posledních 8 let se počet zaměstnanců ve společnosti výrazně neměnil. Jednotlivé změny jsou viditelné v grafu o vývoji počtu zaměstnanců, na obrázku číslo 4. [25]



Obrázek 4 - Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V první polovině teoretické části diplomové práce byly definovány metody a postupy pro uskutečnění finanční analýzy společnosti. V této kapitole jsou definice převedeny do praktické podoby v případě společnosti VSD-Ládr s.r.o. Potřebná data byla převzata z účetních závěrek, tedy výkazů, které vybraná společnost sestavila za období 2016 – 2020. Autorka pro analýzu vybrala posledních 5 let působení společnosti, rok 2021 nebyl do analýzy zahrnut z toho důvodu, že společnost účetní výkazy týkající se tohoto roku prozatím nezveřejnila.

Tato kapitola je zaměřena na analýzu a popis poměrových ukazatelů, vybranými poměrovými ukazateli jsou ukazatelé likvidity a rentability, z oblasti souhrnných indexů bude pozornost věnována indexu IN05 a z moderních metod pro měření výkonnosti je vybrán ukazatel EVA ve společnosti VSD-Ládr s.r.o.

6.1 Ukazatelé likvidity

Společnost VSD-Ládr s.r.o. sleduje v oblasti likvidity kolísavé a příliš vysoké hodnoty. Nakládání s oběžnými aktivy je však ve strojírenské výrobě pochopitelné. Jejich hodnota se neustále zvyšuje z důvodů nákupů strojů s narůstající pořizovací cenou. S pomocí rozvahových položek, které jsou uvedené v tabulce číslo 1, byla v rámci finanční analýzy monitorována likvidita ve všech svých podobách a to okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Tabulka 1 - Rozvahové položky sloužící k sestavení ukazatelů likvidity

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Peněžní majetek	33 170	53 747	72 073	74 148	89 096
Oběžná aktiva	53 684	71 791	97 668	94 317	114 631
Zásoby	5 220	5 201	6 177	5 896	3 976
Krátkodobé závazky	4 860	7 512	10 045	4 414	7 613

Zdroj: [26]

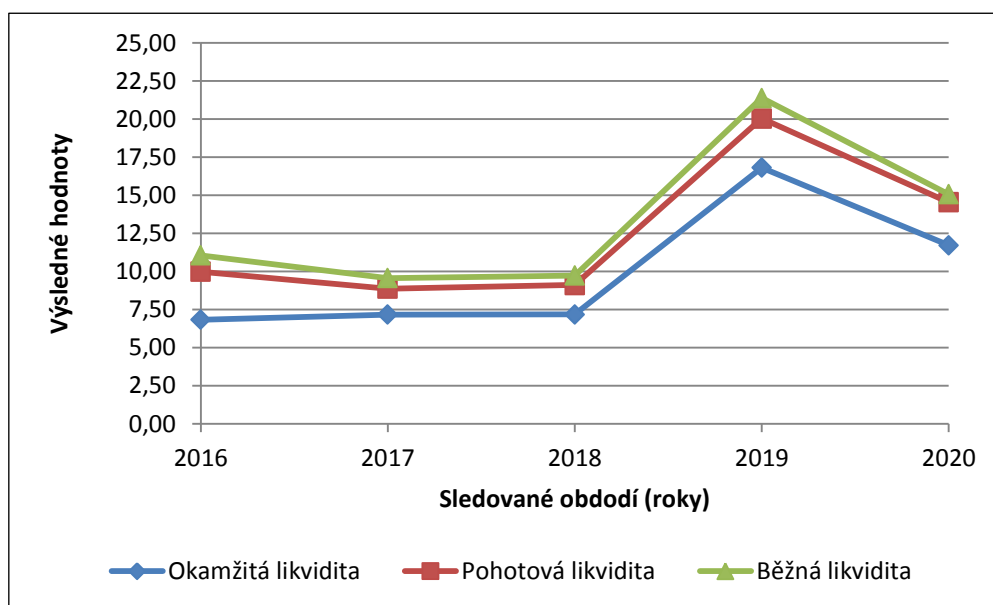
Jednotlivá data všech stupňů likvidity jsou zachyceny v tabulce číslo 3. Ukazatelé likvidity jak okamžité, pohotové i běžné se vyvíjejí stejným tempem, avšak ze stanovených optimálních limit výrazně vybočují, což je zobrazeno na obrázku číslo 5. Důležité v tomto případě je, že se společnost nenachází pod spodní hranicí doporučené zóny, nýbrž nad ní, což znamená, že je společnost schopna uhradit včas závazky vůči svým věřitelům, avšak vysoký

stupeň likvidity není příznivý pro vlastníky společnosti, jelikož to znamená, že jsou jejich peněžní prostředky vázány v aktivech, což nese neefektivní zhodnocování jejich investicí.

Tabulka 2 - Vývoj ukazatelů likvidity za sledované období

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	6,825	7,155	7,175	16,798	11,703
Pohotová likvidita	9,972	8,864	9,108	20,032	14,535
Běžná likvidita	11,046	9,557	9,723	21,368	15,057

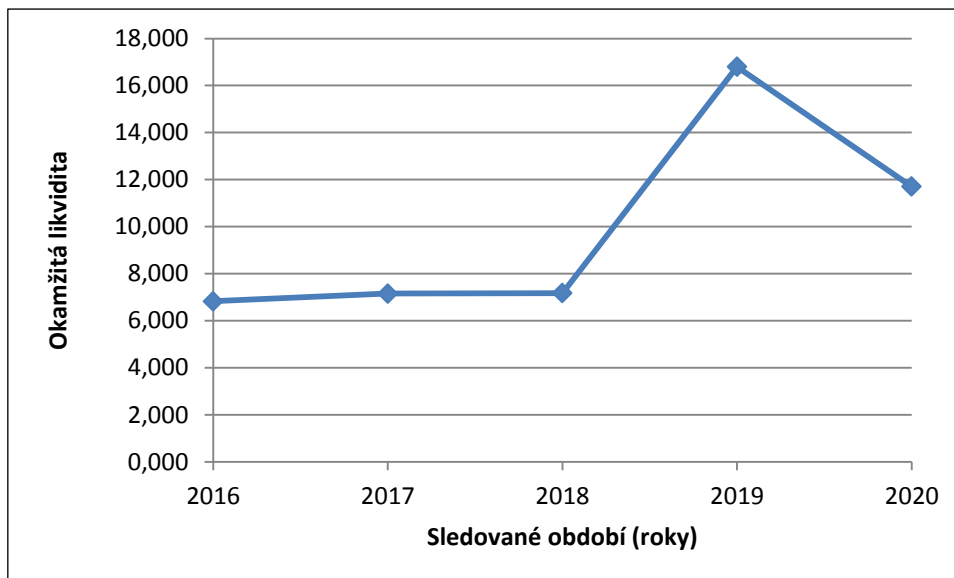
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5 - Vývoj ukazatelů likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

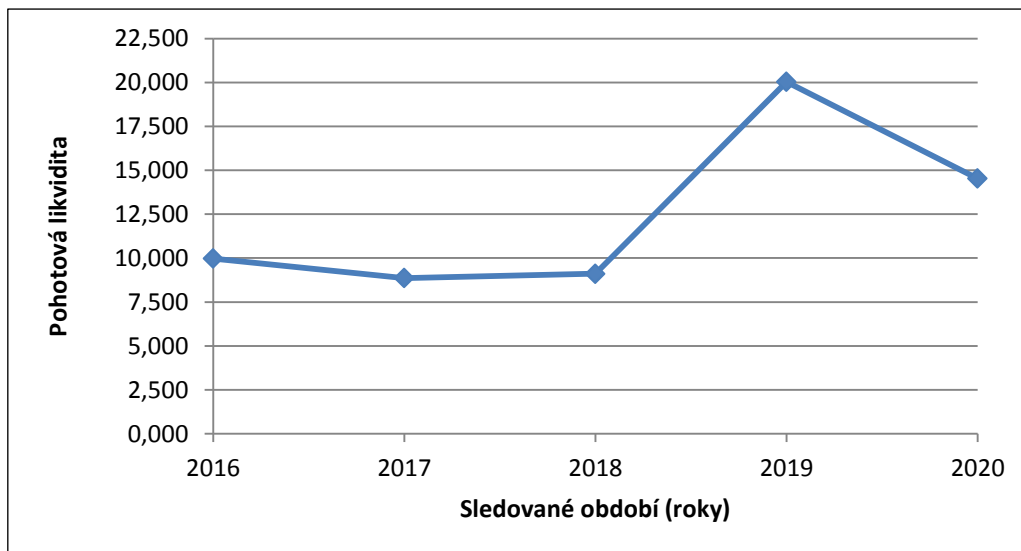
Jako prvním sledovaným ukazatelem v oblasti likvidity je okamžitá likvidita, neboli ukazatel, který vypovídá o tom, jak společnost efektivně využívá krátkodobé prostředky. Optimální zónou pro okamžitou likviditu jsou určené hraniční hodnoty 0,2 a 0,5. Pokud se společnost pohybuje v daném rozmezí, svoje krátkodobé prostředky využívá efektivně, avšak společnost VSD-Ládr s.r.o. se nachází vysoko nad horní hranicí, tedy své krátkodobé prostředky efektivně nevyužívá, což je zobrazeno na obrázku číslo 6. V rozmezí let 2016 až 2018 se okamžitá likvidita vyvíjela stejným tempem, avšak v roce 2019 prudce stoupla, z důvodu snížení krátkodobých závazků. V dalším roce se opět pomalu vrací k nižším hodnotám.



Obrázek 6 - Vývoj okamžité likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

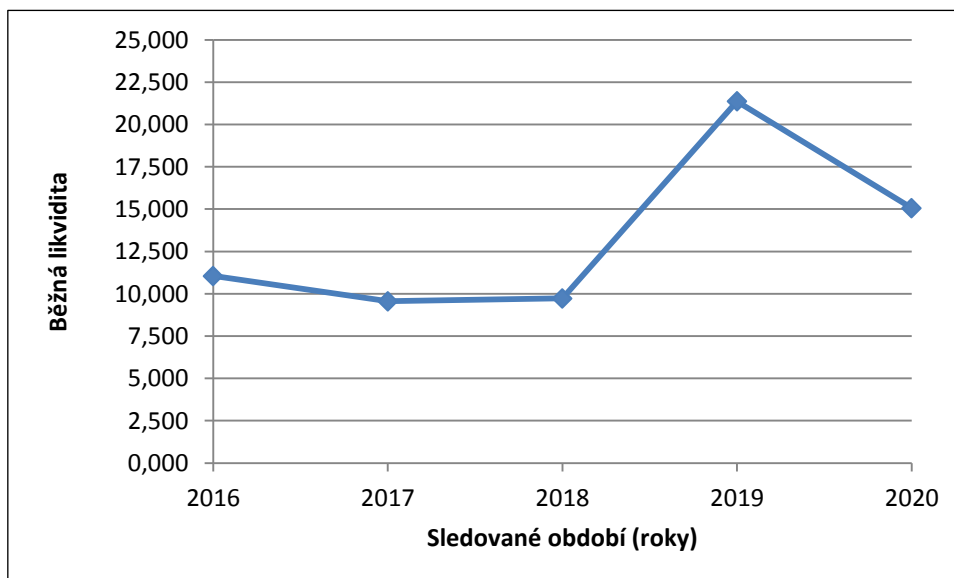
Dále sledovaná je likvidita pohotová, která vypovídá o vázanosti oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků. Stanovená zóna v případě pohotové likvidity je v rozmezí 0,7 až 1,3. Společnost se opět nachází nad horní hranicí doporučené zóny, což je znázorněno na obrázku č. 7. V období let 2016 až 2018 se pohotová likvidita vyvíjela stejným tempem, avšak v roce 2019 prudce stoupla, opět z důvodu snížení krátkodobých závazků. V dalším roce se opět pomalu vrací k nižším hodnotám. Vyšší hodnota pohotové likvidity je příznivá pro vlastníky společnosti VSD-Ládr s.r.o., ale pro management podniku je vysoká míra ukazatele signál malé výkonnosti podnikání, protože velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, které nepřinášejí nebo přinášejí pouze malý úrok. Je velice důležité stanovit optimální strukturu pohotových oběžných aktiv.



Obrázek 7 - Vývoj pohotové likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Posledním ukazatelem z oblasti likvidity je běžná likvidita, která je ukazatelem solventnosti společnosti neboli vlastnost společnosti získávat prostředky pro hrazení svých závazků. Ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Hlavní myšlenkou tohoto ukazatele je, aby společnost platila své závazky z těch aktiv, která jsou k tomu určena. Optimální hodnoty běžné likvidity jsou 1,5 až 2,5. Společnost se opět nachází nad doporučenými hodnotami, což je znázorněno na obrázku číslo 8. Společnost má oproti doporučeným normám velké hodnoty, ale čím vyšší hodnoty, tím menší riziko platební neschopnosti.



Obrázek 8 - Vývoj běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Ve všech oblastech likvidity se společnost VSD-Ládr s.r.o. pohybuje nad doporučenými, optimálními hodnotami avšak autorka je názoru, že vyšší hodnoty, které převyšují horní hranici doporučené zóny, jsou pro společnost lepší, než kdyby se nacházely pod spodní hranicí.

Autorka doporučuje snížit všechny hodnoty likvidity do optimálních zón, v oblasti okamžité likvidity začít lépe využívat krátkodobé prostředky, v oblasti pohotové likvidity snížit vázanost oběžných aktiv v pohotových prostředcích, což zapříčiňuje snížení výkonnosti, a v oblasti běžné likvidity autorka kvituje velikou solventnost společnosti, která rapidně snižuje riziko platební neschopnosti.

Autorka společnosti doporučuje zvážit vizi do budoucna a přebytek finančních prostředků investovat.

6.2 Ukazatelé rentability

Společnost VSD-Ládr s.r.o. ke svému podnikání využívá obráběcí CNC stroje, které jsou velice nákladné, jak z hlediska pořizovací ceny, tak i z pohledu spotřeby energie, pravidelných údržb, příslušenství a především prostoru. Společnost udržuje krok s vývojem nových technologií a investuje do nových přístrojů, což se odráží na výši aktiv, především dlouhodobého majetku. Celková aktiva oproti tržbám rostou rychleji.

V následující tabulce jsou udány položky z účetních výkazů, které jsou využity pro výpočty ukazatelů rentability za sledované období.

Tabulka 3 - Položky sloužící k sestavení ukazatelů rentability

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
EAT	16 145	25 255	35 106	24 802	30 528
Vlastní kapitál	63 441	84 000	115 589	115 771	127 946
EBIT	19 939	31 186	43 355	30 640	37 699
Celkový kapitál (aktiva)	68 301	91 512	125 634	120 185	135 559
Tržby	50 293	70 994	92 283	77 282	88 112

Zdroj: [26]

Podnik VSD-Ládr s.r.o. vedle své výroby technických dílů má za svůj cíl i generování zisku. Společnost svůj zisk sleduje, zejména pomocí ukazatelů jako hospodářský výsledek za účetní období (EAT) a hospodářský výsledek před zdaněním (EBIT). Pro vlastníky a celkově celou společnost je toto ukazatel dobrého hospodaření.

Za sledované období pěti let ziskové ukazatele nabývají kladných hodnot, což vypovídá a dobrém stavu společnosti.

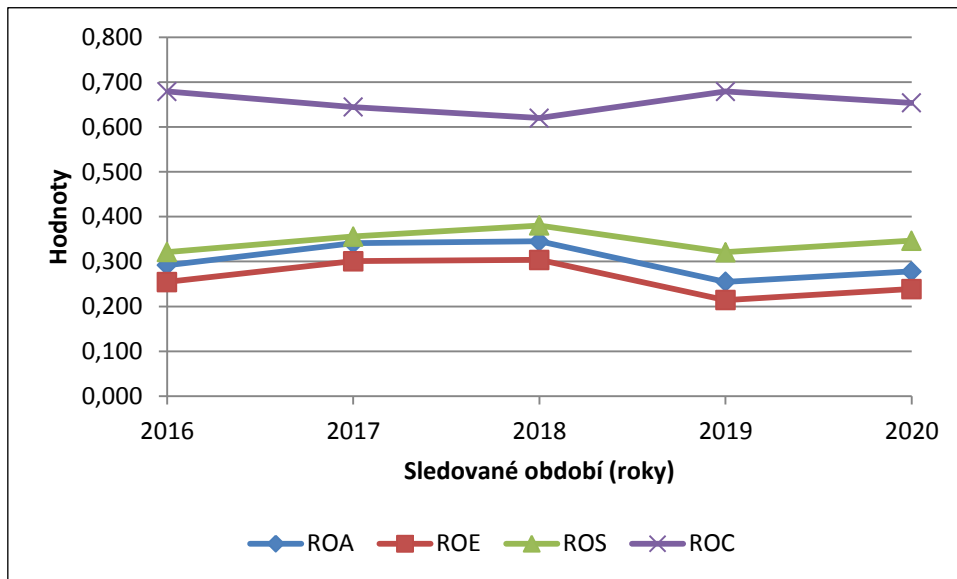
V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability.

Tabulka 4 - Vývoj ukazatelů rentability za sledované období

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	0,292	0,341	0,345	0,255	0,278
ROE	0,254	0,301	0,304	0,214	0,239
ROS	0,321	0,356	0,380	0,321	0,346
ROC	0,679	0,644	0,620	0,679	0,654

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

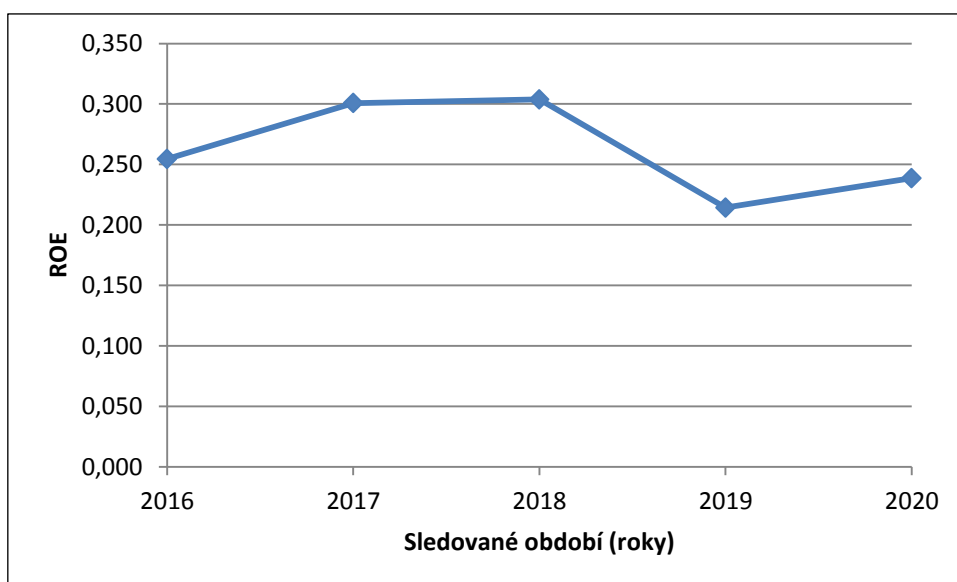
Vývoj ukazatelů rentability je velice podobný. V letech 2016, 2017 a 2018 mají ukazatelé rostoucí trend, avšak v roce 2019 byl zaznamenán lehký propad, který se ale v dalším roce 2020 začíná vylepšovat. Propad byl způsoben poklesem tržeb, EATu a EBITu. Vývoj ukazatelů je viditelný na obrázku číslo 9.



Obrázek 9 - Vývoj ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Ukazatel ROE, který měří návratnost vloženého kapitálu, ukazuje skutečnost, že společnost se nachází nad doporučenou hodnotou 0,08, což je optimální. Ukazatel ROE má rostoucí trend, až na výjimku v roce 2019, avšak v dalším roce už opět roste. Rostoucí trend vypovídá o výkonnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Vývoj ukazatele ROE je znázorněn na obrázku číslo 10.

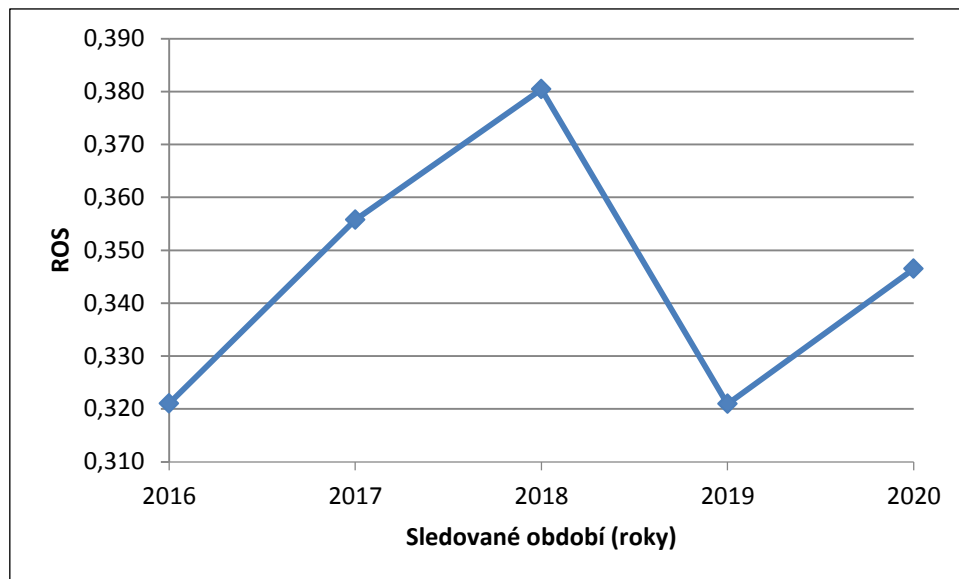


Obrázek 10 - Vývoj ukazatele ROE

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Ukazatel ROS, tedy ukazatel rentability tržeb značí, zda je společnost schopna dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Ukazatel u společnosti nabývá rostoucích hodnot. Společnost

díky rostoucímu trendu, který opět poklesl v roce 2019, kdy poklesl EAT a tržby, ale v dalším roce začal opět růst, zlepšuje svoji produkční situaci. Vývoj ukazatele ROS je znázorněn na obrázku číslo 11.



Obrázek 11 - Vývoj ukazatele ROS

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Jako poslední ukazatel rentability je ukazatel ROC. Vzhledem k tomu, že výsledky tohoto ukazatele jsou převrácené k výsledkům ukazatele ROS, je vnímám pouze jako doplněk ukazatelů rentability. Tento ukazatel upřesňuje poměr mezi celkovými náklady a tržbami společnosti, tedy čím nižší naměřená hodnota je, tím lepším hospodářským výsledkem společnost disponuje.

V oblasti finanční analýzy není zhodnocen ukazatel ROA z toho důvodu, protože se mu nadále bude věnovat pozornost v metodě Balanced Scorecard. Ukazatelé ROE a ROS se dle autorčina názoru vyvíjejí velice dobře, opomeneme-li propad v roce 2019. Ukazatel ROE se nachází v doporučené mezi a nabývá rostoucích hodnot, což vypovídá o velice dobré výkonnosti kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky. Ukazatel ROS autorka také hodnotí kladně, nabývá rostoucích hodnot, které vypovídají o schopnosti společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. U posledního ukazatele ROC by autorka doporučila snížit jeho hodnoty, aby společnost jednu korunu tržeb dokázala vytvořit s nižšími náklady.

6.3 EVA

EVA neboli ukazatel ekonomické přidané hodnoty využívá pro výpočet několik dílčích ukazatelů, mezi které patří NOPAT (čistý provozní zisk po zdanění), WACC (vážené náklady na kapitál) a položky celkového kapitálu. Výsledná hodnota výpočtu ekonomické přidané hodnoty bude udána v korunách. Pokud bude výsledná hodnota kladná, znamená to, že společnost generuje ekonomickou přidanou hodnotu. Z toho vyplývá, že společnost s vloženým kapitálem zachází efektivně, což je dobrá zpráva pro vlastníky společnosti, protože vědí, že jimi vložené prostředky jsou dobře používány. V případě, že by ukazatel nabýval záporných hodnot, dochází v tomto případě k neefektivnímu využívání vložených prostředků vlastníky a tím dochází k jejich znehodnocování.

Nejprve je zapotřebí sestavit ukazatel NOPAT. Jeho sestavení se skládá ze zisku před zdaněním (EBIT), který se očistí o daň, která reprezentuje daň z příjmů právnických osob.

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

Hodnoty EBIT společně s vypočítanou hodnotou NOPAT jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5 - Hodnoty ukazatelů EBIT a NOPAT za sledované období

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	19 939	31 186	43 355	30 640	37 699
NOPAT	16 151	25 261	35 118	24 818	30 536

Zdroj: upraveno dle [26]

Dále je třeba určit váhy nákladů na kapitál (WACC), jejich výpočet je dán vzorcem:

$$WACC = \left(\frac{EAT}{\text{Celkový kapitál}} \right) * \left(\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \right) + (i * (1 - 0,19)) * \left(\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celkový kapitál}} \right)$$

Aby bylo možné do vzorce dosadit, je ještě zapotřebí vypočítat úrokovou míru. Její výpočet je dán vzorcem:

$$i = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{Cizí zdroje}}$$

Výpočtem tohoto vzorce získáváme hodnotu úrokových sazeb pro dané období. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce číslo 6. Jelikož společnost VSD-Ládr s.r.o. má nákladové úroky nulové, vypočtená úroková míra (i) je taktéž nulová.

Tabulka 6 - Hodnoty vypočteného úrokového krytí a položky k tomu potřebné

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	4860	7512	10045	4414	7613
Úroková míra (i)	0	0	0	0	0

Zdroj: [26]

V tuto chvíli jsou vypočítané úrokové míry a může se přejít k výpočtu vah (WACC) pomocí dosazení všech položek uvedených ve vzorci. Pro výpočet jsou použity určené položky, které byly vzaty z účetních závěrek společnosti. Ty jsou společně s vypočteným ukazatelem WACC uvedeny v tabulce číslo 7.

Tabulka 7 - Hodnoty vypočteného ukazatele WACC a položky k tomu potřebné

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
EAT	16 145	25 255	35 106	24 802	30 258
Celkový kapitál	68 301	91 512	125 634	120 185	135 559
Vlastní kapitál	63 441	84 000	115 589	115 771	127 946
Úroková míra	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	4 860	7 512	10 045	4 414	7 613
WACC	0,220	0,253	0,257	0,199	0,211

Zdroj: upraveno dle [26]

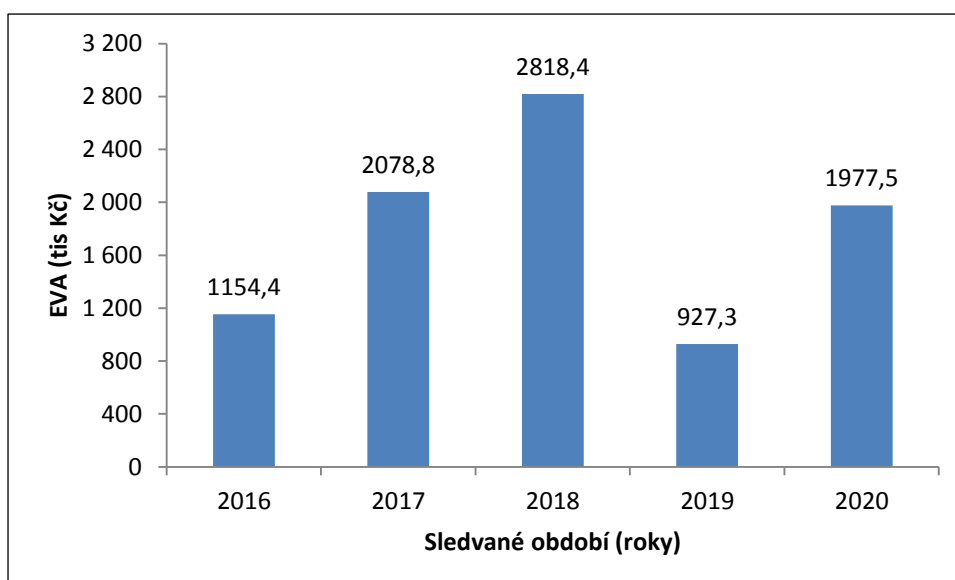
Nyní jsou k dispozici všechny důležité složky, které se týkají výpočtu hlavního vzorce pro EVA, je možné tedy přejít k dosazení hodnot a výsledné hodnoty analyzovat. Konečný výpočet přidané hodnoty je uveden v tabulce číslo 8.

Tabulka 8 - Hodnoty vypočteného ukazatele EVA a položky k tomu potřebné

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
NOPAT	16 151	25 261	35 118	24 818	30 536
WACC	0	0	0	0	0
Celkový kapitál	68 301	91 512	125 634	120 185	135 559
EVA	1 154	2 079	2 818	927	1 977

Zdroj: vypočteno dle [26]

Výsledky ukazatele EVA jsou si velice podobné, spíše rostoucího charakteru, jen v roce 2019 došlo k poklesu z důvodu nižších provozních zisků NOPAT. Důležité je, že se vypočtené hodnoty ve sledovaném období pohybují v kladných číslech, což vypovídá o zhodnocování vložených prostředků svými vlastníky. Společnost za celé sledované období vytváří ekonomickou přidanou hodnotu a efektivně zhodnocuje vklady svých vlastníků. Vývoj ukazatele EVA je znázorněn na obrázku číslo 12.



Obrázek 12 - Vývoj ukazatele EVA

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Autorka ukazatel ekonomické přidané hodnoty hodnotí velice kladně, společnost se za celé sledované období nachází v kladných číslech, tedy hodnoty jsou větší jak nula, což vykazuje, že podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu a efektivně zhodnocuje vklady svých vlastníků.

6.4 Index IN05

Z oblasti souhrnných indexů hodnocení výkonnosti podniku, které hodnotí finanční zdraví společnosti a její míru kvality byl vybrán Index IN05, který autorka vybrala z toho důvodu, že tento index bere v potaz české podmínky pro podnikání a akceptuje hlediska majitele.

Index IN05 je vypočten pomocí následujícího vzorečku:

$$\begin{aligned}
 IN05 = & 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \\
 & + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}
 \end{aligned}$$

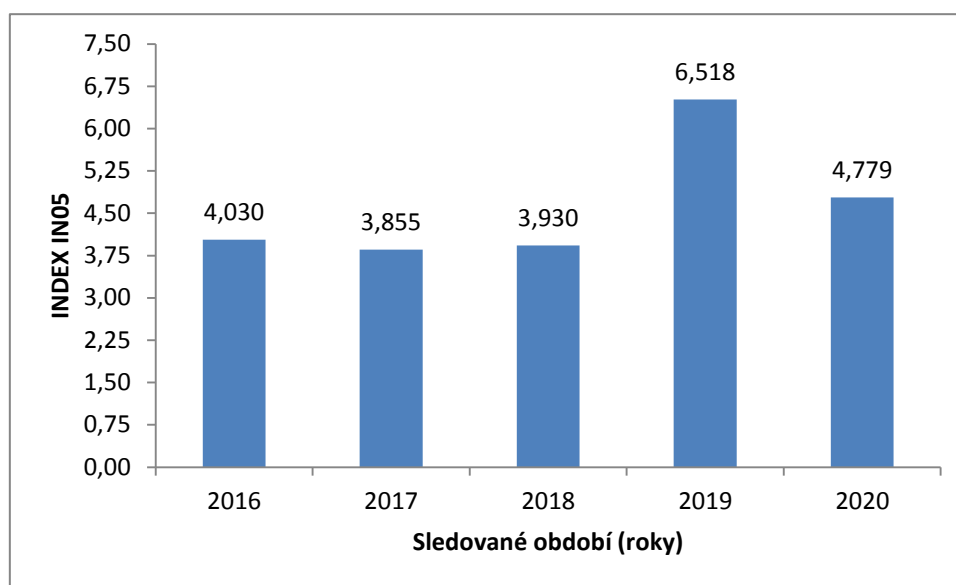
Vypočtený Index IN05 a hodnoty potřebné k výpočtu jsou uvedeny v tabulce číslo 9.

Tabulka 9 - Vypočtený index IN05 a hodnoty potřebné k výpočtu

Položka (tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva	68 301	91 512	125 634	120 185	135 559
Cizí zdroje	4 860	7 512	10 045	4 414	7 613
EBIT	19 939	31 186	43 355	30 640	37 699
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Výnosy	16 145	25 255	35 106	24 802	3 052
Oběžná aktiva	53 684	71 791	97 668	94 317	114 631
Krátkodobé závazky	4 860	7 512	10 045	4 414	7 613
IN05	4,030	3,855	3,930	6,518	4,779

Zdroj: upraveno a vypočteno dle [26]

Vypočtené hodnoty IN05 indexu se pohybují v kladných číslech, které jsou větší jak hodnota 1,6; což vypovídá o tom, že společnost vytváří hodnotu, tedy je schopna dostát svým závazkům. Vývoj indexu IN05 je znázorněn na obrázku číslo 13.



Obrázek 13 - Vývoj indexu IN05

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Autorka hodnotí vypočtený index velice kladně, hodnoty se pohybují v kladných číslech, což vypovídá o schopnosti dostát svých závazkům a o dobrém finančním zdraví podniku.

7 APLIKACE METODY BSC PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI VSD-LÁDR S.R.O.

V této části diplomové práce bude provedeno hodnocení výkonnosti společnosti pomocí metody Balanced Scorecard, takzvaného vyváženého skóre. Metoda BSC je využívána k objektivnímu sledování měřitelných a i neměřitelných atributů společnosti. Jak bylo řečeno v teoretické části, metoda BSC je rozdělena do čtyř perspektiv, a to: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V této kapitole bude objasněna strategie a konkrétní strategické cíle společnosti VSD-Ládr s.r.o., následně ze strategických cílů bude sestavena strategická mapa, která znázorní příčinně-následkové vztahy.

Poté bude realizována analýza vývoje měřítek za sledované pětileté období 2016 až 2020 společně s návrhem metody BSC v rámci všech čtyř perspektiv. K jednotlivým perspektivám budou přiřazeny strategické cíle a měřítko.

7.1 Strategie a strategické cíle společnosti

Pro úspěšnost metody BSC je důležité získat povědomí o poslání a strategii společnosti.

Posláním organizace VSD-Ládr s.r.o. je schopnost poskytnout svým zákazníkům takové výrobky v oblasti kovovýroby, aby si zajistila místo jejich předního dodavatele. Dále společnost dbá na vysokou kvalitu, přesnost a včasné dodání nabízených výrobků, díky čemuž uspokojí zákaznickovy potřeby a získá dobré postavení na trhu.

Z poslání je možné definovat strategii společnosti, která se zaměřuje především na vysokou kvalitu a přesnost nabízených výrobků, díky čemuž se jméno společnosti pojí se symboly vysoké kvality a spolehlivosti, což je pro zákazníky velice důležité. Dále společnost usiluje o udržení své stávající pozice na konkurenčním trhu, popřípadě o jejím navýšení, ale také na udržení a zvyšování ziskovosti, s čímž se pojí i růst tržeb. Společnost dále dbá na péči o své zaměstnance, kterým zajišťuje vhodné pracovní prostředí, moderní technologie a možnosti zvyšování kvalifikace pro výkon práce.

Jednotlivé cíle se dále přiřazují ke čtyřem perspektivám metody Balanced Scorecard. Ze správně stanovených cílů pro každou perspektivu vychází všechny další činnosti pro tvorbu metody BSC. Každá perspektiva by měla obsahovat nejvýše pět strategických cílů pro dobrou přehlednost a měřitelnost. V případě společnosti VSD-Ládr s.r.o. jsou pro perspektivu

finanční, zákaznickou a interních procesů stanoveny tři strategické cíle a pro perspektivu učení se a růstu jsou stanoveny dva strategické cíle.

Finanční perspektiva metody Balanced Scorecard pro společnost VSD-Ládr s.r.o., obsahuje strategické cíle:

Růst tržeb – je velmi důležitý a významný cíl pro budoucí efektivní vývoj společnosti a také pro zajištění finanční stability.

Růst ziskovosti – hlavním cílem a v některých případech i důvodem existence společnosti je růst ziskovosti. K růstu ziskovosti přispívá společnost minimalizací nákladů, efektivním využíváním všech zdrojů a správným investováním, které přispívá k rozvoji společnosti.

Tvorba konkurenčně orientované struktury nákladů – pomocí konkurenčně orientované struktury nákladu je společnost schopna neustále zvyšovat jak výrobní efektivitu, tak její konkurenceschopnost. Důležité je snižování nákladů nebo alespoň jejich udržení v příznivých úrovních, avšak nesmí jejich snižování ohrozit investice do budoucího vývoje.

Zákaznická perspektiva metody Balanced Scorecard pro společnost VSD-Ládr s.r.o., obsahuje strategické cíle:

Zvýšení spokojenosti zákazníků – udržení a zvyšování spokojenosti zákazníků je pro dlouhodobé a úspěšné podnikání společnosti velice důležité. Bez spokojených zákazníků nelze udržet dlouhodobé úspěšné podnikání. Zákazníci od svých dodavatelů vyžadují čím dál tím vyšší kvalitu, rychlou komunikaci a rychlé řešení případných problémů či reklamací. Společnost se dále pokouší zákazníkům nabídnout kromě vysoké kvality i odpovídající cenovou nabídku, která je srovnatelná, či lepší jak od konkurence. Společnost dále lpí na rychlosti vyřízení objednávky, výhodné platební a dodací podmínky.

Zvýšení podílu na trhu – společnost usiluje o zvýšení podílu jak na trhu tuzemském, tak na trhu zahraničním, pomocí nových spoluprací a získáním nových odběratelů.

Udržení stávajících zákazníků (TOP 5) – pro společnost je dobré vyvíjet úsilí a snahu aby udrželi svého významného zákazníka. Stálý zákazník znamená pro společnost stabilní výrobu a potenciál do budoucna. Společnost se má zaměřit na průzkum a analýzu spokojenosti zákazníků, aby bylo zřejmé, s čím jsou zákazníci spokojeni či co by se dle nich mělo vylepšit. Výsledkem tohoto průzkumu spokojenosti zákazníka je možnost zamezení odchodu významného odběratele ke konkurenci.

Perspektiva interních procesů metody Balanced Scorecard pro společnost VSD-Ládr s.r.o., obsahuje strategické cíle:

Zvýšení produktivity práce – produktivita práce je velmi důležitý faktor pro zvyšování tržeb a s nimi spojené zvyšování ziskovosti společnosti.

Snížení zmetkovitosti – vysoká kvalita a nízká až minimální zmetkovitost je pro společnost velice důležitá. Zmetkovitost lze odhalit pomocí pravidelných kontrol a měření. Společnost se snaží o co nejnižší zmetkovitost jak z důvodu, aby zákazníkovi nebyl dodán nekvalitní výrobek, tak z důvodu spotřeby výrobního materiálu, ze kterého se výrobek vyrábí. V některém případě nepřesný kus nelze již opravit, pouze zlikvidovat, čímž vznikají náklady namísto zisku.

Efektivita výrobního procesu – je velice důležité, aby si společnost dokázala co nejlépe a nejefektivněji rozložit výrobní proces, což znamená, aby na sebe výrobní postupy navazovaly a zamezilo se zbytečným časovým prodlevám. Společnost má za cíl zákazníkovi zajistit výrobu a dodání konkrétní zakázky ve smluveném a v co nejkratším čase.

Perspektiva učení se a růstu metody Balanced Scorecard pro společnost VSD-Ládr s.r.o., obsahuje strategické cíle:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – společnost dbá a je v jejím zájmu zajistit svým zaměstnancům na všech úrovních zvyšování jejich kvalifikace. U odborných zaměstnanců zajistit odborná školení a u manažerů společnosti zvyšovat schopnost jak kvalitně vést a motivovat své podřízené zaměstnance. Pokud společnost zaměstnává kvalifikované zaměstnance, u kterých dbá na rozvíjení jejich potenciálu, má dobré předpoklady pro udržení a posilování svého působení na trhu.

Loajalita zaměstnanců – pro udržení kvalitních a profesionálních zaměstnanců, kteří budou své společnosti loajální a nebudou mít potřebu hledat pracovní příležitost u konkurence, musí zaměstnavatel v tomto konkurenčním boji o kvalitní pracovníky vyvinout určité úsilí. Společnost by měla neustále zvyšovat motivaci a spokojenost svých zaměstnanců, což vede k jejich setrvání ve společnosti, což je možné pomocí různých benefitů nebo jiných zaměstnaneckých výhod. Velice důležité je povědomí zaměstnanců, že si jich společnost váží. Důvodem, proč se má společnost zabývat správnou motivací a spokojeností zaměstnanců je, aby zabránila velké fluktuaci, při které nechce přijít o kvalifikované a klíčové zaměstnance.

Pokud budou zaměstnanci spokojeni a dobře motivováni, zvyšuje tento jev výkonnost při jimi vykonávané činnosti.

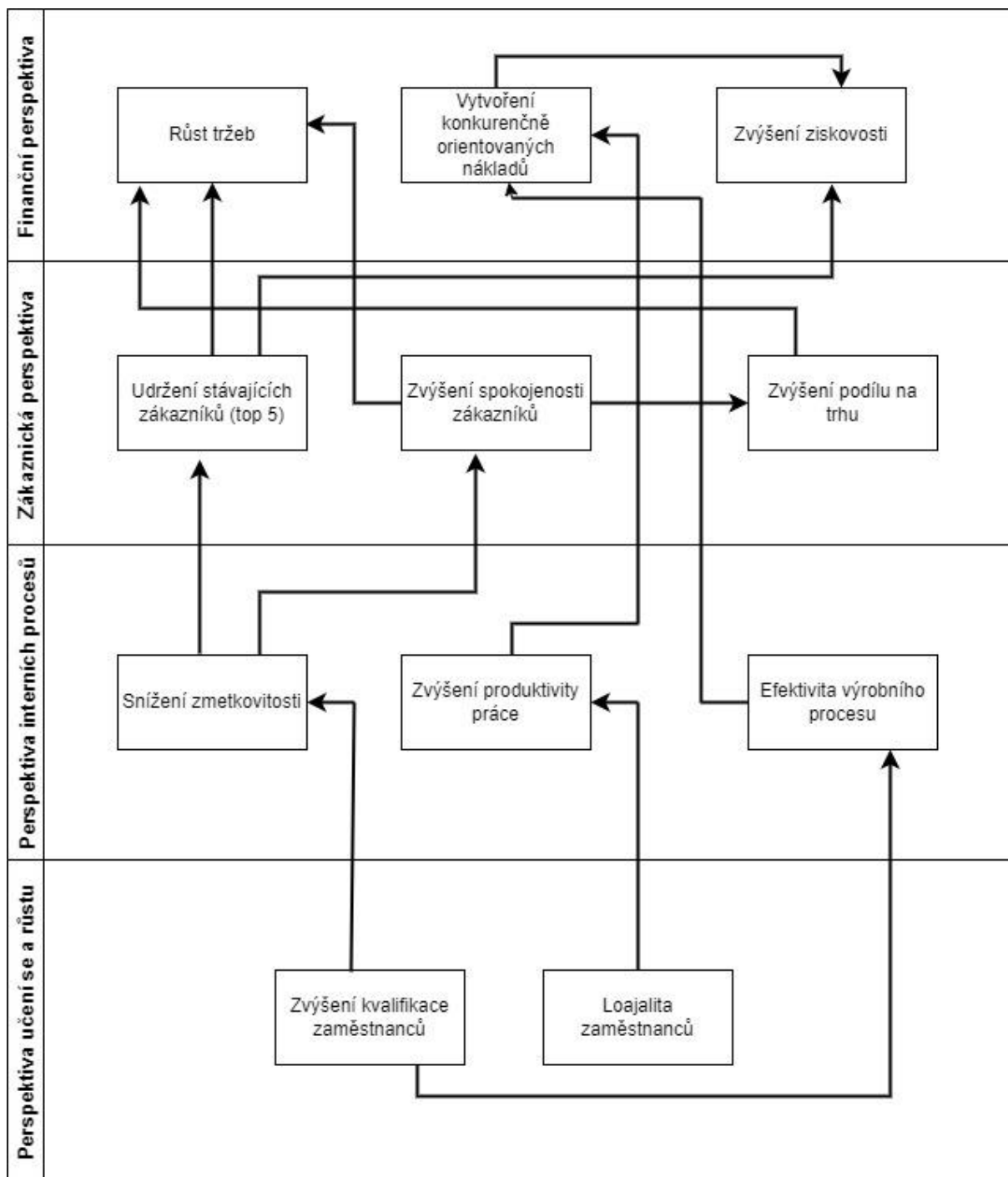
7.2 Strategická mapa

Strategickou mapu lze sestavit pomocí vzájemného propojení strategických cílů všech čtyřek perspektiv, a to za pomoci vztahů příčin a následků. Pomocí jednoduchého grafického zobrazení je možné porovnat jednotlivé vzájemné závislosti a souvislosti mezi strategickými cíli.

Ze strategické mapy, která je vyobrazena na obrázku číslo 14 vyplývá, že nejdůležitějším a nejvýznamnějším strategickým cílem je zvyšování ziskovosti, a proto by ostatní strategické cíle napříč všemi perspektivami měly přispívat k jeho naplňování. Loajalita zaměstnanců, které je ku pomoci správná motivace pracovníků a jejich zkušenosti, za dosavadní setrvání ve společnosti, napomáhá k lepšímu výkonu zaměstnanců a tím dojde ke zvýšení strategického cíle zvýšení produktivity práce. Produktivita práce sníží náklady společnosti, díky čemuž dojde k vytvoření konkurenčně orientované struktury nákladů. Nižší náklady povedou k růstu ziskovosti, která je dána vztahem výnosy mínus náklady.

Pokud se zvýší kvalifikace pracovníků, tito pracovníci budou více schopni, dosáhnout větších zkušeností, osvojí si nové technologie, a dokáží omezit a snížit výrobu neshodných dílů, díky čemuž společnost může poskytovat svým zákazníkům kvalitní a velice přesné výrobky, což zvýší strategický cíl snižování zmetkovitosti. Snížení výroby neshodných dílů a zamezení jejich odeslání zákazníkovi, se odrazí ve vyšší spokojenosti zákazníků a stejně tak zvyšuje šanci udržení stálých zákazníků společnosti. Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků dále díky jejich spokojenosti, oddanosti a referencím zvyšuje tržní podíl společnosti. Jak zvýšení podílu na trhu, tak i udržení stávajících zákazníků vede k narůstajícímu objemu zakázek, což způsobí navýšení tržeb a to by mělo vést ke zvýšení ziskovosti.

Zvýšená kvalifikace zaměstnanců dále vede k efektivitě výrobního procesu. Zvýšení efektivity opět vede ke snížení nákladovosti, snížení nákladů, čímž opět společnost posílí nejdůležitější strategický cíl, tedy ziskovost.



Obrázek 14 - Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Návrh perspektiv BSC

V této kapitole bude provedena analýza a návrh cílů metody Balanced Scorecard za poslední léta pro všechny čtyři perspektivy, tj. pro finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. K jednotlivým strategickým cílům budou navržena měřítka jejich následného naplňování.

7.3.1 Finanční perspektiva

V této podkapitole bude provedena analýza měřítek, která byla stanovena k jednotlivým strategickým cílům. Analýza bude provedena za pětileté období let 2016 až 2020.

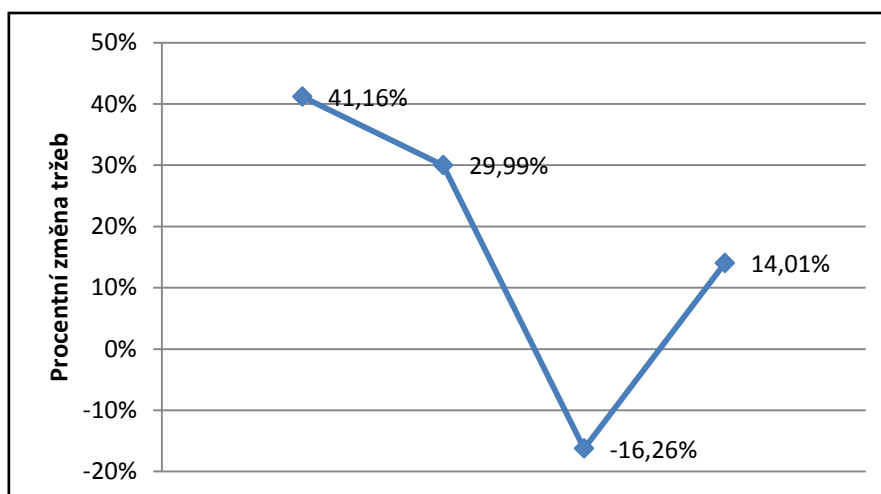
Růst tržeb

Strategický cíl růst tržeb a jeho následné naplňování je analyzováno pomocí měřítka procentního růstu tržeb. Následující tabulka udává vývoje tržeb společnosti VSD-Ládr s.r.o. ve sledovaném období společně s procentními změnami mezi jednotlivými lety, které jsou zobrazeny na obrázku číslo 15.

Tabulka 10 – Růst tržeb

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (tis. Kč)	50 293	70 994	92 283	77 282	88 112
Procentní změna tržeb	-	41,16%	29,99%	-16,26%	14,01%

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]



Obrázek 15 - Procentní změna tržeb

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Z dat procentní změny tržeb je zřejmé, že se jedná o problematickou oblast společnosti VSD-Ládr s.r.o. z důvodu nestabilitnosti a nerovnoměrného vývoje hodnot. Jak bylo uvedeno v popisu samotného měřítka, společnost by měla usilovat o každoroční 5% růst tržeb.

Rok 2017 představoval nejvyšší procentní nárůst za pětileté období. Společnost svoje tržby navýšila o 41,16%. V tomto roce společnost splnila a dokonce přesáhla cíl, navýšit svoje tržby o 5%. Tržby se oproti roku 2016 navýšil o necelých 21 miliónů Kč.

Rok 2018 jako předchozí rok 2017 vykazuje opět nárůst tržeb, který převyšuje hranici 5%, nárůst činil 29,99%. Tržby společnosti oproti předešlému roku narostly o necelých 22 miliónů Kč.

Rok 2019 byl z hlediska tohoto měřítka nejproblematičtější z důvodu 16% poklesu tržeb. Společnost by měla důkladně zanalyzovat tehdejší situaci a provést opatření, aby bylo zabráněno možnému opakování této situace, tedy poklesu tržeb.

Rok 2020 zaznamenal po předešlém propadu opět nárůst tržeb o 14%, díky čemuž splnil cíl každoročního navyšování tržeb o 5% a vrátil se do rozmezí tržeb za předchozí roky.

Autorka by analýzu finanční perspektivy pomocí měřítka růstu tržeb zhodnotila kladně. Nejdůležitější je pohyb tržeb poměrně na stejných a zvyšujících se hodnotách, což pouze překazil rok 2019, kdy ale nedošlo k razantnímu úbytku. Společnost další rok opět vykázala růst.

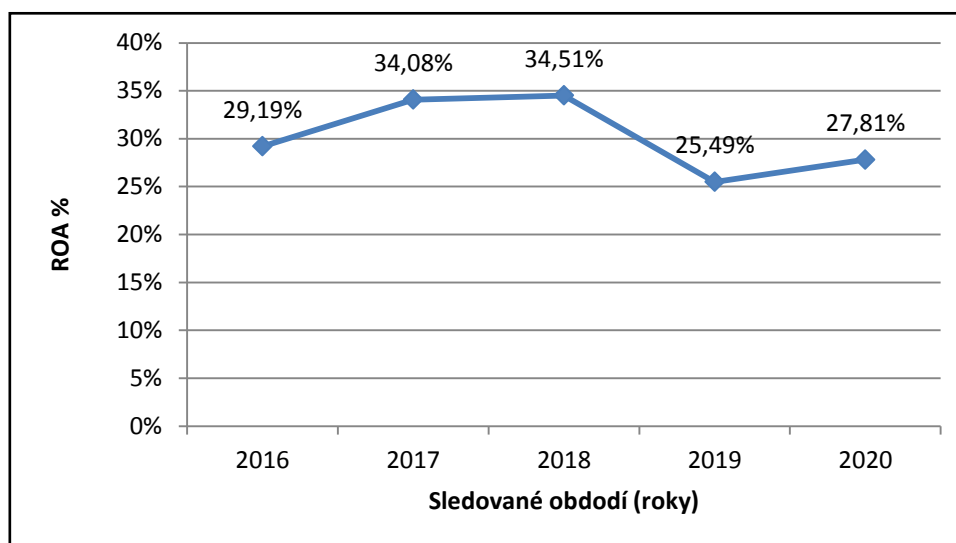
Růst ziskovosti

Strategický cíl růst ziskovosti a jeho následné naplňování je analyzován pomocí měřítka rentability aktiv ROA. Ukazatel ROA je vypočítán poměrem zisku a aktiv, kde zisk je chápán jako EBIT. Následující tabulka udává vývoj ukazatele ROA ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. Procentní vývoj ukazatele ROA je znázorněn na obrázku číslo 16.

Tabulka 11 - Růst ziskovosti

Období	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (tis. Kč)	19 939	31 186	43 355	30 640	37 699
AKTIVA (tis. Kč)	68 301	91 512	125 634	120 185	135 559
ROA	29,19%	34,08%	34,51%	25,49%	27,81%

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]



Obrázek 16 - Rentabilita aktiv ROA

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Strategický cíl zvyšování zisku je nejdůležitější cíl celé metody BSC a všechny strategické cíle by měly napomáhat k jeho naplnění. Tento cíl znázorňuje celkovou úspěšnost jak metody BSC, tak celé společnosti. Společnost má za cíl, aby se výše zisku výrazně nevykyvovala, a společně s ukazatelem ROA zůstala v kladných hodnotách a každý rok, aby byl zaznamenán nárůst ROA o 4%.

V roce 2016 měl ukazatel ROA hodnotu 29,19% což je velmi dobrý výsledek pro společnost VSD-Ládr s.r.o.

Rok 2017 přinesl splnění cíle a navýšení ukazatele ROA o 4,89%. Hodnoty se pohybovaly v kladných číslech. Nárůst byl způsoben zvýšením zisku EBIT.

V roce 2018 došlo k nejvyšší úrovni ROA, tedy 34,51%, což způsobilo jak navýšení zisku EBIT, tak navýšení celkových aktiv.

Rok 2019 byl ve znamení poklesu rentability aktiv na 25,49%, propad oproti předchozímu roku činil 9,02%. Na tomto poklesu se podílí snížení zisku EBIT. Další vliv na snížení aktiv má snížení objemu pohledávek z obchodních vztahů.

Rok 2020 opět vykazuje růst rentability aktiv, což bylo způsobeno nárůstem zisku EBIT a opětovným nárůstem objemu pohledávek z obchodních vztahů.

Autorka hodnotí strategický cíl zvyšování ziskovosti za pomoci cíle ukazatele rentability kladně. Hodnoty ukazatele ROA se po zkoumané období držely v kladných číslech, cíl nárůstu o 4% byl splněn ve 2 letech z 5, kdy v roce 2019 nedošlo k až tak výraznému poklesu.

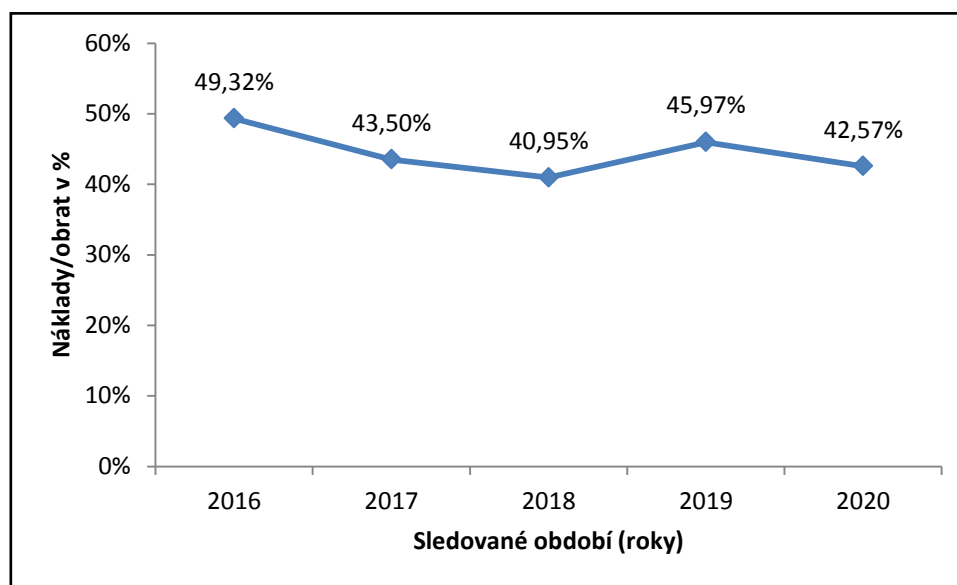
Konkurenčně orientovaná struktura nákladů

Strategický cíl konkurenčně orientovaných nákladů je sledován a vyhodnocován pomocí měřítka poměr nákladů a obratu společnosti VSD-Ládr s.r.o. Uvedená tabulka zobrazuje náklady, tržby a jejich poměr v jednotlivých letech sledovaného období. Na obrázku číslo 17 je znázorněn procentní poměr nákladů a obratu

Tabulka 12 - Konkurenčně orientovaná struktura nákladů

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady (tis. Kč)	24 807	30 885	37 788	35 527	37 507
Tržby (tis. Kč)	50 293	70 994	92 283	77 282	88 112
Náklady/obrat	49,32%	43,50%	40,95%	45,97%	42,57%

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]



Obrázek 17 - Poměr nákladů a obratu

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

Strategickým cílem v oblasti konkurenčně orientovaných nákladů je každoroční 2% pokles, nebo alespoň udržování tohoto poměru na konstantní úrovni.

V roce 2017 došlo k 5,82% poklesu poměru nákladů a obratu, čímž splnila společnost cíl snížení poměru nákladů a obratu, a to více jak dvojnásobně. Se snížením nákladů společnosti VSD-Ládr s.r.o. vzrostly tržby o necelých 21 milionů Kč oproti předchozímu roku.

V roce 2018 opět společnost VSD-Ládr s.r.o. splnila cíl a poměr nákladů a obrátu klesl o 2,55% oproti předešlému roku. Tržby společnosti vzrostly o necelých o 22 miliónů Kč.

V roce 2019 dochází k nárůstu měřítka poměru nákladů a obrátu o 5,02%, což bylo způsobeno snížením tržeb o 15 miliónů Kč. V tomto roce společnost nesplnila cíl snížení poměru nákladů a obrátu o 2%, avšak pohybuje se v rozmezí konstantní úrovně.

V roce 2020 se společnost VSD-Ládr s.r.o. vrací ke každoročnímu snižování poměru nákladů a obrátu, v tomto roce došlo k snížení o 3,4%.

Autorka hodnotí strategický cíl snižování konkurenčně orientovaných nákladů velice kladně. Společnost VSD-Ládr s.r.o. za sledované období pěti let snížila a splnila cíl čtyřikrát a v roce 2019 došlo k mírnému nárůstu o 5%, což není zase tak výrazný propad.

7.3.2 Zákaznická perspektiva

V této podkapitole bude provedena analýza měřítek, která byla stanovena k jednotlivým strategickým cílům zákaznické perspektivy. Analýza bude provedena za pětileté období let 2016 až 2020.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků a jeho naplňování je sledován pomocí měřítka poměr počtu reklamací k celkovému počtu zakázek společnosti VSD-Ládr s.r.o. V níže uvedené tabulce jsou údaje za jednotlivé roky sledovaného období o počtu zakázek a reklamací společně s procentním vyjádřením.

Tabulka 13 - Poměr počtu reklamací a zakázek

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zakázek	569	629	617	569	843
Počet reklamací	7	4	3	6	9
Poměr reklamací a zakázek	1,23%	0,64%	0,49%	1,05%	1,07%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

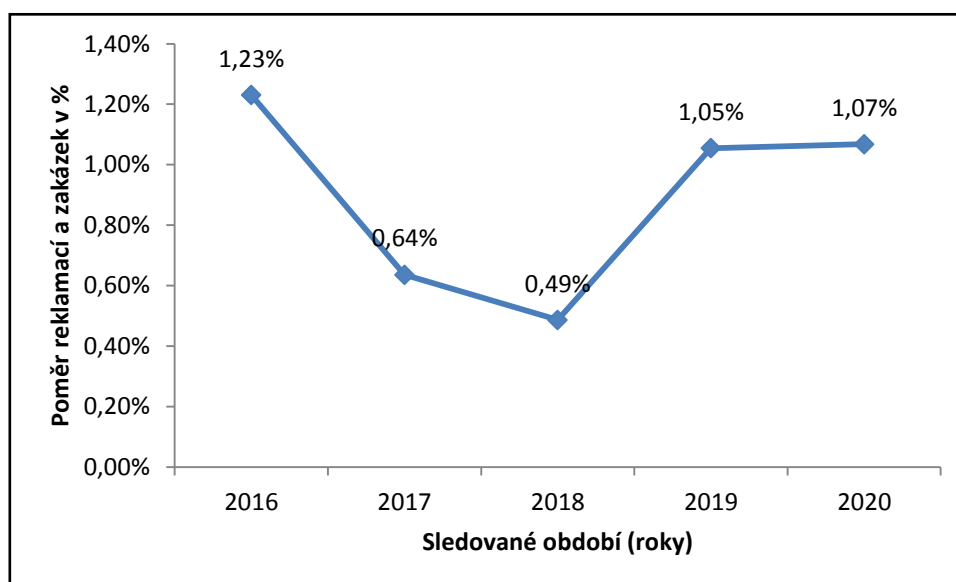
Společnost má za sledované období od roku 2016 do roku 2020 maximálně 9 reklamací, které byly řešeny v roce 2020. Vzhledem k značnému množství zakázek byla ve zmíněném roce 2020 reklamována pouze minimální část, tj 1,07% z počtu zakázek. Autorka tak nízký počet reklamací hodnotí velice kladně, je zřejmé, že společnost VSD-Ládr s.r.o. dbá na kontrolu, měření a přesnost vyrobených zakázek pro své zákazníky.

Pokud se reklamáce vyskytne, společnost VSD-Ládr s.r.o. reaguje velice rychle, zakládá si na včasné a rychlé komunikaci se zákazníkem a především na kvalitní a v termínu splněné nápravě reklamáce.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. by měla i při tak nízkém počtu reklamací dbát na snižování reklamací a dosažení nulového stavu. Při vyřizování reklamací vznikají společnosti další náklady.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. snižuje počet reklamací, stanovený cíl, každoroční snížení počtu reklamací o 1 jednotku splnila v roce 2017 a 2018. Ve zbylých sledovaných letech počet reklamací mírně vzrostl, ale ne v takové míře, aby ohrozil spokojenost zákazníků.

Vývoj procentního počtu reklamací za sledované období je zobrazen na obrázku číslo 18.



Obrázek 18 - Poměr reklamací a zakázek

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Autorka velice kladně hodnotí strategický cíl zvyšování spokojenosti zákazníků pomocí měřítka poměru reklamací a zakázek. Společnost dosahuje velmi malého počtu reklamací na celkové množství realizovaných zakázek. Autorka kvituje, že společnost VSD-Ládr s.r.o. klade důraz na časté kontroly a měření výrobků, aby co nejvíce zamezila případné reklamací. I při tak nízkých počtech reklamací autorka doporučuje pokusit se nadále snižovat počty reklamací, nejlépe až k nule.

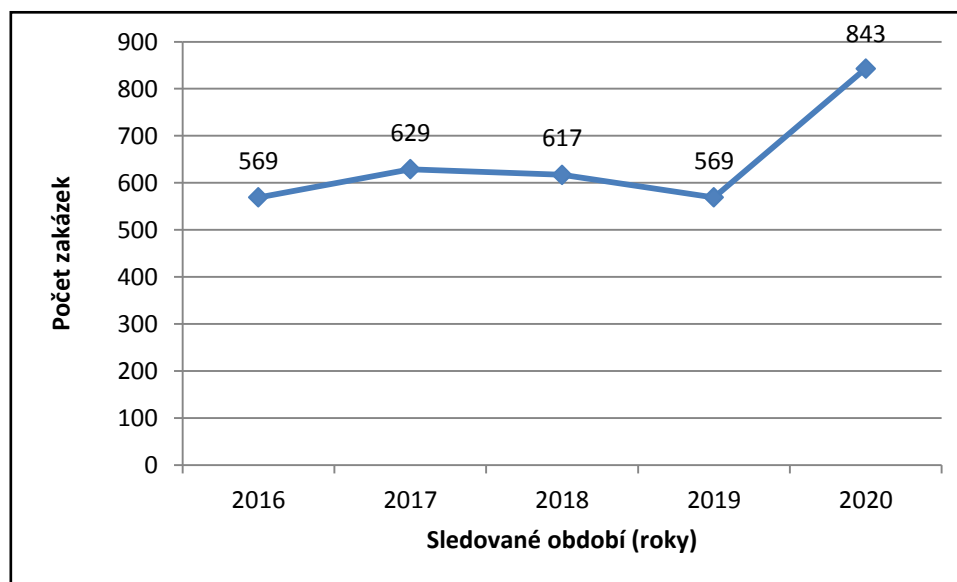
Zvýšení podílu na trhu

Strategický cíl zvýšení podílu na trhu je sledován pomocí měřítka počtu realizovaných zakázek společnosti VSD-Ládr s.r.o. Cílem je každoroční nárůst počtu zakázek alespoň o 50 jednotek. Na obrázku číslo 19 je viditelný vývoj počtu zakázek společnosti VSD-Ládr s.r.o.

Tabulka 14 – Počet realizovaných zakázek

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zakázek	569	629	617	569	843

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]



Obrázek 19 - Vývoj počtu zakázek

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Celkový vývoj počtu realizovaných zakázek ve sledovaném období od roku 2016 po rok 2020 ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. je charakteristický svou konstantní a rostoucí tendencí.

V roce 2017 vzrostl počet realizovaných zakázek oproti roku předešlému o 60. V roce 2018 byl zaznamenán minimální pokles o 12 zakázek, tedy pokles o 1,9%.

V roce 2019 realizované zakázky klesly oproti předešlému roku o 48 zakázek, v tomto roce klesl počet realizovaných zakázek o 7,8%.

Rok 2020 znamenal pro společnost VSD-Ládr s.r.o. v rámci tohoto měřítka nejúspěšnější období. Celkový počet zakázek se navýšil o 274, tedy celkově v tomto roce společnost

VSD-Ládr s.r.o. realizovala 843 zakázek, což znamená 48,2 procentní nárůst oproti předešlému roku.

Společnost splnila cíl každoročního nárůstu zakázek o 50 jednotek v roce 2017 a 2019. V ostatních letech došlo k mírnému poklesu.

Autorka hodnotí strategický cíl zvýšení podílu na trhu kladně, společnost VSD-Ládr s.r.o. má konstantní a rostoucí trend v počtu realizovaných zakázek, pouze v roce 2018 a 2019 počty realizovaných zakázek klesly, avšak v roce 2020 se navýšily téměř o 50%. Autorka společnosti VSD-Ládr s.r.o. doporučuje zacílit se na tento ukazatel a pracovat na jeho navyšujícím trendu a budovat si postavení jak na tuzemském tak i na zahraničním trhu.

Udržení stávajících zákazníků (top 5)

Strategický cíl udržení a péče o stávající zákazníky (top 5), respektive alespoň 4 stálých zákazníků bude naplňován, pokud zvolené měřítko nebude vykazovat výrazné obměny skupiny top 5 zákazníků. VSD-Ládr s.r.o. a především je důležité zamezit odchodu nejvýznamnějších členů. Níže budou uvedeny tabulky, které obsahují údaje o top 5 zákaznících za jednotlivé sledované období. Pro společnost VSD-Ládr s.r.o. je velice klíčové udržení svých nejdůležitějších zákazníků a zamezit jejich odchodu ke konkurenci.

Tabulka 15 - Skupina top 5 v roce 2016

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	podíl [%]
AGRO-HYTOS s. r. o.	38 082 385	68,93%
KENDRION (PROSTĚJOV) s.r.o.	13 811 300	25,00%
RUBENA a.s.	1 952 559	3,53%
DAKO-CZ A.S.	1 404 756	2,54%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

V roce 2016 měla společnost VSD-Ládr s.r.o. pouze skupinu top 4 zákazníků. Odběratel AGRO-HYTOS s. r. o. je největším odběratelem společnosti, jeho zakázky převyšují cenu 38 milionů Kč. Na celkové produkci ve skupině top 4 zákazníků má podíl 68,93%.

Tabulka 16 - Skupina top 5 v roce 2017

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	podíl [%]
AGRO-HYTOS s. r. o.	42 057 480	66,72%
KENDRION (PROSTĚJOV) s.r.o.	18 520 429	29,38%
TRELLEBORG BOHEMIA a.s.	398 566	0,63%
DAKO-CZ A.S.	1 848 402	2,93%
KOLLMORGEN s.r.o.	209 374	0,33%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

V roce 2017 se skupina top zákazníků rozrostla o podnik KOLLMORGEN s.r.o. V tomto roce neodešel žádný zákazník ze skupiny top 5. Pouze nastala změna u společnosti Rubena, která se díky koupí a novým majitelem přejmenovala na TRELLEBORG BOHEMIA a.s. Z důvodů nového vedení ve společnosti TRELLEBORG BOHEMIA a.s. došlo ke snížení podílu na skupině top 5 zákazníků o 2,9%. V dalších letech se pomocí navazování nových objednávek podíl společnosti na celkové skupině top 5 začíná navyšovat.

Tabulka 17 - Skupina top 5 v roce 2018

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	podíl [%]
AGRO-HYTOS s. r. o.	55 755 446	62,50%
KENDRION (PROSTĚJOV) s.r.o.	24 543 544	27,51%
TRELLEBORG BOHEMIA a.s.	6 589 140	7,39%
DAKO-CZ A.S.	1 670 955	1,87%
KOLLMORGEN s.r.o.	647 920	0,73%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

V roce 2018 společnost VSD-Ládr s.r.o. stále udržuje stávající počet top 5 zákazníků. Podíly společností se udržují téměř na konstantních hodnotách. Žádný významný zákazník tento rok společnost VSD-Ládr s.r.o. neopustil. U společnosti TRELLEBORG BOHEMIA a.s. došlo ke zmíněnému navyšování o podílu, došlo k navýšení o 6,76%.

Tabulka 18 - Skupina top 5 v roce 2019

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	podíl [%]
AGRO-HYTOS s. r. o.	40 431 730	54,38%
KENDRION (PROSTĚJOV) s.r.o.	26 034 614	35,02%
TRELLEBORG BOHEMIA a.s.	5 074 425	6,82%
DAKO-CZ A.S.	2 255 742	3,03%
KOLLMORGEN s.r.o.	555 670	0,75%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

V roce 2019 je společnost VSD-Ládr s.r.o. se skupinou top 5 zákazníků na stejném stavu, jako v předešlém roce. Žádný významný zákazník neodešel a ani výrazně nesnížil svůj podíl na celkové skupině top 5 zákazníků.

Tabulka 19 - Skupina top 5 v roce 2020

Jméno zákazníka	Částka bez DPH	podíl [%]
AGRO-HYTOS s. r. o.	45 771 854	54,87%
KENDRION (PROSTĚJOV) s.r.o.	28 746 448	34,46%
TRELLEBORG BOHEMIA a.s.	4 899 403	5,87%
DAKO-CZ A.S.	3 350 921	4,02%
KOLLMORGEN s.r.o.	653 122	0,78%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Poslední sledovaný rok 2020 nepřinesl žádnou změnu, skupina top 5 zákazníků je jak tomu bylo v předešlých letech, nikdo neodešel a podíly společností se pohybují na konstantní úrovni.

Autorka hodnotí strategický cíl udržení stávajících zákazníků (top 5) velice kladně, za sledované pětileté období nedošlo k žádnému odchodu významného zákazníka. V roce 2017 rozšířila společnost KOLLMORGEN s.r.o. stávající skupinu top 4 zákazníků na skupinu top 5. Podíly společností na skupině top 5 zákazníků byly za sledované období téměř konstantní, k poklesu došlo pouze u společnosti Rubena, která byla v roce 2017 prodána novému majiteli. V dalších letech spolupráce s novým vedením navyšovala podíl společnosti na skupině top 5 zákazníků. Společnost VSD-Ládr s.r.o. ví, jak udržet svoji skupinu top 5 zákazníků. Svým odběratelům nabízí výrobky s vysokou kvalitou a ve stanovené smluvní termíny. Tento stav svědčí o velice dobré péči společnosti VSD-Ládr s.r.o. o své zákazníky.

7.3.3 Perspektiva interních procesů

V této podkapitole bude provedena analýza měřítek, která byla stanovena k jednotlivým strategickým cílům perspektivy interních procesů. Analýza bude provedena za pětileté období let 2016 až 2020.

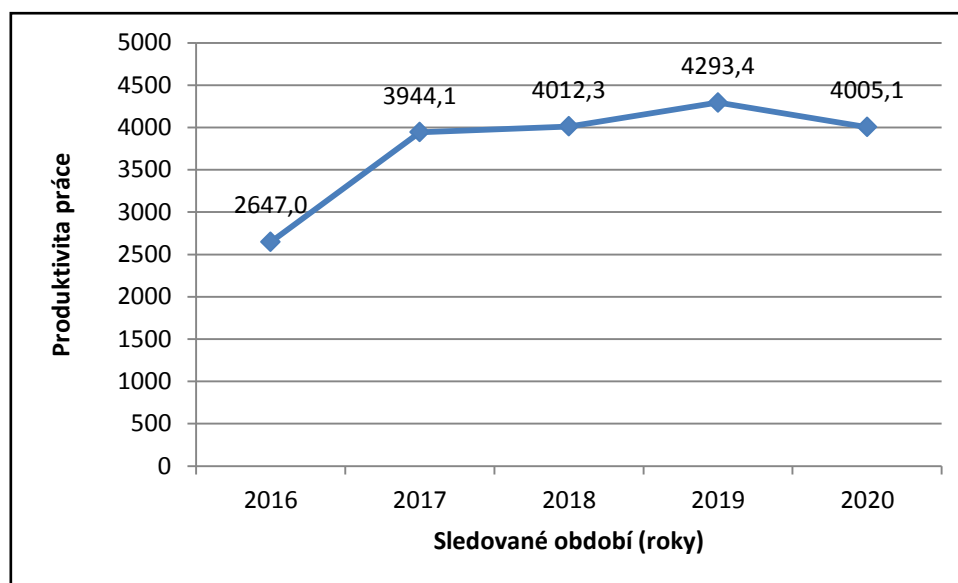
Zvýšení produktivity práce

Ke strategickému cíli zvýšení produktivity práce bylo navrženo měřítko produktivity práce, které je dáno poměrem tržeb a počtu všech zaměstnanců společnosti VSD-Ládr s.r.o. Níže uvedená tabulka obsahuje hodnoty důležité pro výpočet produktivity práce. Cílem pro tuto oblast je každoroční nárůst ukazatele o 200 jednotek.

Tabulka 20 - Produktivita práce

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (tis. Kč)	50 293	70 994	92 283	77 282	88 112
Počet zaměstnanců	19	18	23	18	22
Produktivita práce	2647,0	3944,1	4012,3	4293,4	4005,1

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]



Obrázek 20 - Vývoj produktivity práce

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Celkový vývoj měřítka produktivity práce za sledované období má rostoucí trend. Tento trend by se měla společnost VSD-Ládr s.r.o. snažit udržet i do budoucích let.

Od roku 2016 do roku 2019 společnost VSD-Ládr s.r.o. udržovala rostoucí trend měřítka produktivity práce. V roce 2020 nastal mírný pokles, který byl způsoben navýšením počtu zaměstnanců.

Nejvyšší hodnoty v rámci tohoto měřítka společnost zaznamenala v roce 2019 a největšího nárůstu v roce 2017. Cíl každoročního nárůstu měřítka o 200 jednotek byl splněn v roce 2017 a 2019.

Autorka hodnotí strategický cíl zvyšování produktivity práce velice kladně, společnost VSD-Ládr s.r.o. převážně udržuje rostoucí trend, až na výjimku, rok 2020, což způsobilo přijetí nových zaměstnanců, které je zapotřebí proškolit a zaučit.

Snížení zmetkovitosti

Pro strategický cíl snižování zmetkovitosti byl použito měřítko, které udává poměr počtu neshodných výrobků ku celkově vyrobeným výrobkům. Cílem tohoto strategického měřítka je neustálé snižování výroby neshodných dílů a v případě jejich vyrobení, pokus o nápravu, tedy každoročně opravit minimálně 20% neshodných výrobků. Následující tabulka zachycuje důležité položky pro výpočet měřítka a jeho výsledné hodnoty.

Ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. do celkové zmetkovitosti zahrnují neshodné výrobky ze seřizování, z výroby, z konečné kontroly, ale také ty, které se ztratí například při kalení.

Tabulka 21- Poměr neshodných a vyrobených výrobků

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Počet vyrobených výrobků	3 255 462	4 499 715	5 290 470	4 576 459	5 611 465
Počet vyrobených neshodných výrobků	37 827	57 975	60 831	50 408	67 095
Zmetky/vyrobené výrobky	1,16%	1,29%	1,15%	1,10%	1,20%
Počet opravených neshodných výrobků	8 152	11 235	13 639	11 456	13 978
% vyjádřený počet opravených neshodných dílů	22%	19%	22%	23%	21%

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Autorka hodnotí strategický cíl snižování zmetkovitosti klasně, společnost VSD-Ládr s.r.o. má ve sledovaném období nanejvýš 1,29% zmetkových výrobků z počtu vyrobených dílů, což je velice uspokojivé. Je zřejmé, že společnost se snaží zamezit výrobě neshodných výrobků a vzhledem k počtu vyrobených dílů za sledované období drží jejich stav na konstantní úrovni.

Cíl opravitelnosti minimálně 20% neshodných výrobků byl splněn ve 4 letech z 5, jen v roce 2017 bylo opravenou pouze 19%.

Společnost by měla nadále usilovat o snižování a opravitelnost neshodných výrobků, což je možné docílit častějšími kontrolami.

Efektivita výrobního procesu

Pro strategický cíl efektivity výrobního procesu bylo zvoleno měřítko, které vypovídá o průměrné době vyřízení objednávky. Společnosti VSD-Ládr s.r.o. má usilovat o co nejrychlejší vyřízení, které nebude trvat déle jak 30 dní.

Vyřizování objednávky ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. začíná již při zaslání objednávky zákazníkem. Jakmile zákazník zašle společnosti VSD-Ládr s.r.o. žádost, o vyřízení objednávky, společnost dříve, než danou zakázku přijme, analyzuje, a popřípadě objednává potřebné množství materiálu pro výrobu, sestaví cenu výrobků, určí čas a daný obráběcí stroj, na kterém bude zakázka realizována. Po této analýze a plánování teprve společnost VSD-Ládr s.r.o. potvrzuje zakázku a zasílá zákazníkovi potřebnou kalkulaci. Jakmile zákazník potvrdí zakázku, začíná její výroba, při výrobě nového typu výrobku, společnost nabízí takzvané vzorkování, kdy se nejprve vyrobí pár kusů výrobků, které zákazník má možnost vyzkoušet a určit, zda jsou zapotřebí úpravy, nebo či je takto výrobek uspokojující a funkční. Průměrná doba vyřízení objednávky ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. trvá 30 dní. Do 30 dní je započítáno výše zmíněná analýza výroby, samotná výroba, kontrola, objehlování, případné služby kooperace a expedice. Společnost si zakládá na včasném dodání zakázky zákazníkovi. Předchází jak finančním postihům za opožděné dodání, ale také odchodu nespokojených zákazníků ke konkurenci.

Autorka hodnotí strategický cíl efektivita výrobního procesu pozitivně, společnost VSD-Ládr s.r.o. splnila cíl průměrné doby vyřízení objednávky do 30 dní. Společnost si zakládá na včasném odeslání zakázky svým zákazníkům, čímž zamezuje možným finančním postihům a odlivu zákazníků ke konkurenci.

7.3.4 Perspektiva učení se a růstu

V této podkapitole bude provedena analýza měřítek, která byla stanovena k jednotlivým strategickým cílům perspektivy učení se a růstu. Analýza bude provedena za pětileté období let 2016 až 2020.

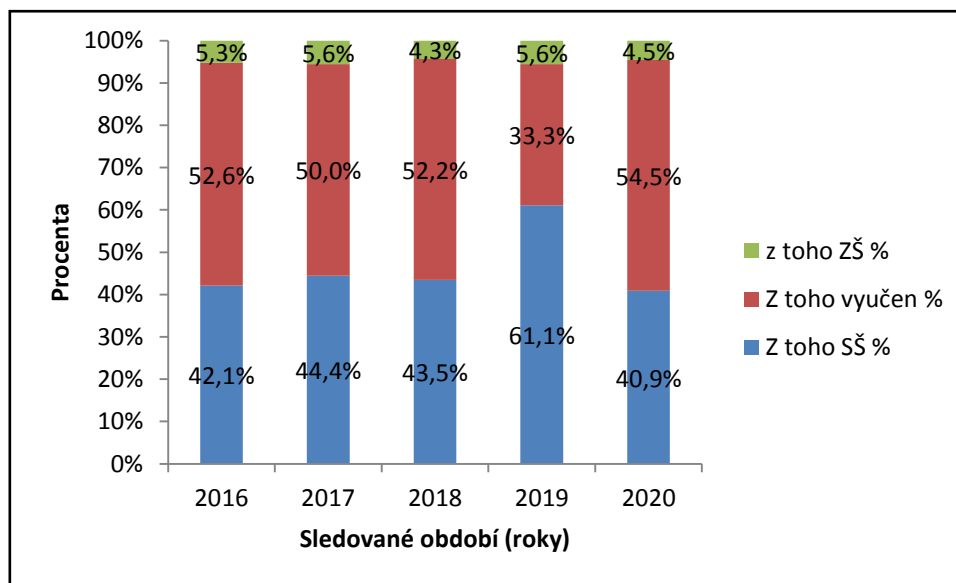
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Strategickému cíli zvýšení kvalifikace zaměstnanců bylo přiřazeno měřítko, které se zabývá počtem pracovníků se středoškolským vzděláním. Níže uvedená tabulka udává data o rozdělení zaměstnanců dle jejich dosaženého vzdělání. Dále na obrázku číslo 21 je viditelné procentní zastoupení jednotlivých forem vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců. Cílem pro tuto oblast je každoroční nárůst počtu zaměstnanců o jednoho pracovníka se středoškolským vzděláním.

Tabulka 22 - Kvalifikační struktura zaměstnanců

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	19	18	23	18	22
Z toho VŠ	0	0	0	0	0
Z toho SŠ	8	8	10	11	9
Z toho vyučen	10	9	12	6	12
z toho ZŠ	1	1	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

**Obrázek 21- Kvalifikační struktura zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Za celé sledované období se ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. udržuje téměř neměnný poměr mezi kvalifikačními skupinami zaměstnanců. Společnost ve své kvalifikační struktuře má především pracovníky se středoškolským a učňovským vzděláním. Ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. nepracuje jediný vysokoškolák.

Nejvyšší kvalifikační zastoupení má ve společnosti skupina s vyučením, tuto kvalifikační strukturu převážně tvoří dělnice dokončovacích prací, které se zaměřují na zornou kontrolu, odjehlování a přípravě expedici výrobků. Druhou pozici zaujímá ve společnosti středoškolské vzděláním. Tato skupina je převážně složena z obsluhy obráběcích strojů a administrativních pracovníků.

Cíl, tedy každoroční navýšení pracovníků alespoň o jednoho zaměstnance se středoškolským vzděláním byl splněn v letech 2018 a 2019.

Společnosti VSD-Ládr s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům školení, přístup a osvojování si nových technologií. Pro zaměstnance je v nabídce řada školení, získávání oprávnění apod. Pracovníci se účastní periodických školení v oblasti BOZP dále mohou získat oprávnění k řízení vysokozdvizných vozíků, k obsluze plynových zařízení, k obsluze tlakových nádob, svářečský průkaz, řídičské oprávnění skupiny C apod. Společnost je otevřena nových technologiím na pracovišti, což je například doloženo koupí přístroje 3D Mitutoyo Kogame OC1optic line contour. Tento přístroj napomáhá kvalitnějšímu měření pomocí dotykové sondy.

Autorka hodnotí strategický cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců kladně. Především vyzdvihuje zájem společnosti o zvyšování odborných znalostí svých pracovníků společně s využíváním nových, moderních přístrojů.

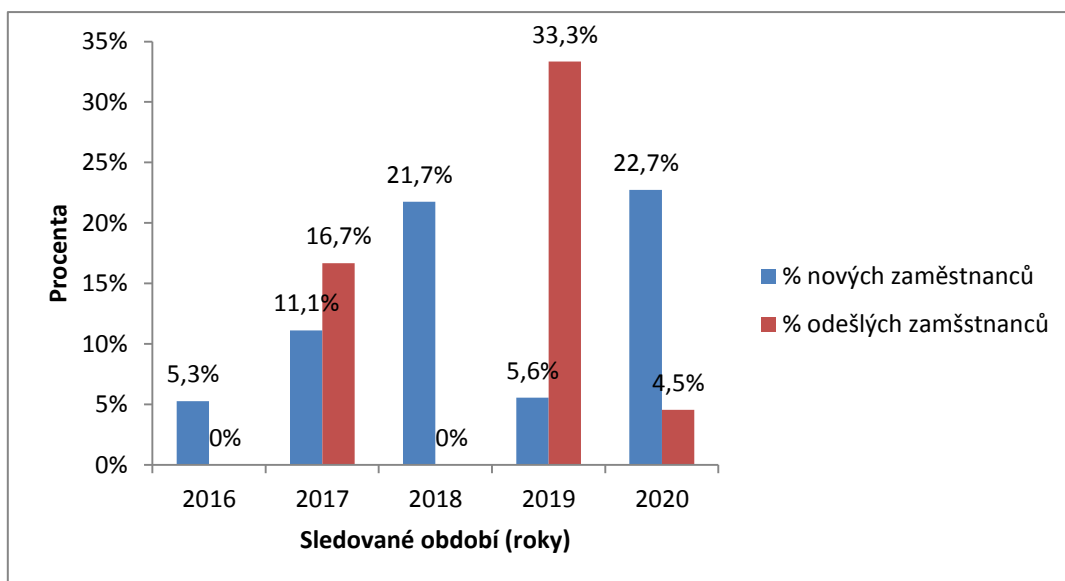
Loajalita zaměstnanců

Posledním strategickým cílem metody Balanced Scorecard je loajalita zaměstnanců. K tomuto cíli bylo přiděleno měřítko, počet odchodících zaměstnanců. Cílem je stanoven každoroční pokles počtu zaměstnanců maximálně o 1 pracovníka. K danému zamezení může napomoci motivace zaměstnanců, pomocí různých benefitů, delší dovolené, osobního rozvoje, práce s novými technologiemi apod.

Tabulka 23 - Fluktuace zaměstnanců

Období	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	19	18	23	18	22
Počet nových zaměstnanců	1	2	5	1	5
Počet odešlých zaměstnanců	0	3	0	6	1

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]



Obrázek 22 - Vývoj fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Z obrázku lze vyčíst, že každoročně, kromě roku 2017 a 2019 do společnosti VSD-Ládr s.r.o. nastoupí více nových zaměstnanců, než těch co odejdou. Z tohoto pohledu lze společnost VSD-Ládr s.r.o. považovat za společnost, která prosperuje a nadále roste.

Každý rok, krom let 2016 a 2018, kdy nebyl zaznamenán odchod jediného zaměstnance společnost VSD-Ládr s.r.o. opustili průměrně každý rok dva zaměstnanci, což lze považovat za běžnou fluktuaci, která není extrémní. Kdy největší počet odchozích zaměstnanců byl v roce 2019, kdy odešlo celkem 6 pracovníků.

Cíl, tedy každoroční pokles počtu zaměstnanců maximálně o 1 pracovníka byl splněn v letech 2016, 2018 a 2020.

Společnost by měla provést analýzu let 2016 a 2018, kdy neodešel jediný pracovník. Z provedené analýzy zjistit, co vedlo k nejnižší fluktuaci zaměstnanců a snažit se tento poznatek využít v budoucích letech.

Dále by měla společnost VSD-Ládr s.r.o. provést analýzu i na opačný jev, týkající se roku 2019, kdy došlo k nejvýraznějšímu odlivu zaměstnanců. Společnost by měla zanalyzovat, jaké faktory měly na tento odliv pracovníků vliv, a do příštích let navrhnout řešení, díky kterému by se tato situace již neopakovala.

Autorka hodnotí loajalitu zaměstnanců kladně, společnost VSD-Ládr s.r.o. disponuje běžnou fluktuací, která nijak neohrožuje chod podniku. Společnost VSD-Ládr s.r.o. by se

měla zaměřit na analýzu jak období s nejnižší tak i na období s nejvyšší fluktuací, měla by zjistit příčiny a zamezit odlivu pracovníků a naopak usilovat o loajalitu pracovníků.

7.3.5 Měřítka pro naplňování strategických cílů

Pro správné fungování a také budoucí efektivitu celé metody BSC je velice důležité zvolit správná měřítka k jednotlivým strategickým cílům. Na začátku této kapitoly bylo vysvětleno, že v rámci všech perspektiv není doporučeno, aby počet zvolených strategických cílů byl větší jak pět, z důvodu přehlednosti a efektivnosti. Z tohoto důvodu obsahují první tři perspektivy každá tři strategické cíle a poslední perspektiva učení se a růstu zahrnuje dva strategické cíle. Pro každý strategický cíl v rámci navrhované metody BSC pro společnost VSD-Ládr s.r.o. bylo stanoveno jedno měřítko.

Autorka zvolila u každého strategického cíle pouze jedno měřítko, protože není dobré volit větší množství měřítek pro jednotlivé strategické cíle a to z důvodu jejich kontroly a přehlednosti. Při velkém množství měřítek by mohlo docházet k chybným interpretacím a následně k nesprávným nápravným opatřením, které by mohly ohrozit naplnění strategických cílů.

Pro jednotlivé perspektivy metody BSC a k nim zvolené strategické cíle, společně se stanovenými měřítky jsou zobrazeny a popsány v následujících tabulkách. Dále pod tabulkami bude vysvětlen důvod návrhu těchto měřítek.

Tabulka 24 - Měřítka a cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Růst tržeb	Růst tržeb [%]	5%
Růst ziskovosti	ROA [%]	4%
Tvorba konkurenčně orientované struktury nákladů	Náklady/obrat [%]	2%

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko růstu tržeb bude vyjádřeno pomocí procentní změny vůči předchozímu roku. Společnost VSD-Ládr s.r.o. by měla především usilovat, aby se tržby výrazně nevykyvovaly a hlavně, aby nedocházelo k jejich poklesu. Pro společnost by bylo přínosné, aby tržby vykazovaly každý rok růst alespoň o 5%.

Měřítko růstu ziskovosti bude vyjádřeno pomocí poměru zisku k celkovým aktivům. Společnost VSD-Ládr s.r.o. by měla usilovat, aby se výše zisku výrazně nevykyvovala a aby

nedoházelo k jeho poklesu. Pro společnost by bylo přínosné, aby zisk s ROA byl udržován v kladných hodnotách. Příznivý vývoj tohoto ukazatele by měl být pro společnost alespoň 4% nárůst ročně.

Měřítko, při kterém dochází ke tvorbě konkurenčně orientovaných nákladů, tedy poměr nákladů a obratu je vyjádřen v procentech. Toto měřítko by mělo mít klesající trend, čehož společnost může dosáhnout dvěma způsoby. První způsob zajištění klesající tendence je růst obratu a druhý způsob je snižování nákladů společnosti. Měřítko konkurenčně orientovaných nákladů bude hodnoceno pozitivně v tom případě, pokud hodnoty zůstanou alespoň na konstantní úrovni, náklady budou klesat a obrat růst. Pro podnik by bylo přínosné, kdyby každý rok došlo k poklesu poměru nákladů a obratu o 2%.

Tabulka 25 - Měřítko a cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací a zakázek	Každoroční pokles reklamací o 1 jednotku
Zvýšení podílů na trhu	Počet realizovaných Zakázek	Zvyšování počtu realizovaných zakázek každoročně o 50 jednotek
Udržení stávajících zákazníků	Skupina top 5	Udržení 5, respektive alespoň 4 stálých zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Pro strategický cíl zvyšování spokojenosti zákazníků bylo navrženo měřítko, které porovná počet reklamací na celkový počet zakázek společnosti VSD-Ládr s.r.o. Počet reklamací je odrazem kvality nabízených výrobků zákazníkovi. Při vyřizování reklamací se podílí na zvyšování spokojenosti zákazníka rychlost jednání, rychlá komunikace, náprava, dodržení smluvních termínů a kvalita. Společnost má usilovat o každoroční pokles reklamací o 1 jednotku, či nulový počet reklamací. Reklamace přináší podniku vznik dalších nákladů, především na odstranění vzniklých závad a na celkové vyřízení reklamace.

Pro strategický cíl zvyšování podílu na trhu bylo navrženo měřítko počet realizovaných zakázek. Společnost VSD-Ládr s.r.o. si vybuodovala silné postavení v oblasti výroby přesných a složitých součástí jak na domácím trhu, tak na trhu zahraničním. Pro společnost VSD-Ládr s.r.o. by bylo přínosné, kdyby každý rok docházelo ke zvyšování počtu realizovaných zakázek, konkrétně o 50 jednotek.

Pro cíl udržení stávajících zákazníků bylo stanoveno měřítko, ve kterém bude určena skupina top pěti, respektive alespoň čtyř největších a nejstálejších zákazníků pro podnik v oblasti kovovýroby. Pro společnost VSD-Ládr s.r.o. je velice důležité dlouhodobé udržení podstatné skupiny zákazníků. Hlavním strategickým cílem a měřítkem pro tuto oblast je udržení této podstatné skupiny odběratelů a nabízet jim nadále výrobky s vysokou kvalitou a ve stanovené smluvní termíny, čím se společnost snaží zabránit, aby tito významní zákazníci přešli ke konkurenci. Pro společnost je důležité zachovat loajalitu a spokojenost stávajících top pěti zákazníků, pokud by zákazníci odcházeli, značí to o neschopnosti udržení zákazníka.

Tabulka 26 - Měřítko a cíle perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko
Zvýšení produktivity práce	Každoroční nárůst o 200 jednotek
Snížení zmetkovitosti	Snížování počtu neshodných výrobků, každoroční docílení opravitelnosti minimálně 20% z neshodných výrobků
Efektivita výrobního procesu	< 30 dní

Zdroj: vlastní zpracování

Pro strategický cíl zvýšení produktivity práce bylo vybráno měřítko produktivita práce. Společnost má usilovat, aby měřítko mělo rostoucí tendenci a nedocházelo k velkým poklesům. Cílem pro tuto oblast je každoroční nárůst ukazatele o 200 jednotek.

Pro strategický cíl snížení zmetkovitosti bylo vybráno měřítko, které vypovídá o počtu neshodných výrobků na celkovém množství vyrobených výrobků. Cílem je docílit každoroční opravitelnosti minimálně 20% z neshodných výrobků. Společnost VSD-Ládr s.r.o. vyvinutí úsilí, aby docházelo k čím dál nižšímu počtu vyrobených neshodných výrobků.

Strategický cíl efektivního výrobního procesu je měřen pomocí průměrné doby vyřízení objednávky. Pro společnost je příznivé, aby se doba vyřízení objednávky pohybovala pod hranicí třiceti dní. Žijeme v zrychleném světě, kdy rychlost výroby je klíčová. Pokud by společnost nedokázala zakázku zákazníkovi vyrobit a odeslat ve smlouvou stanovenou dobu, podniku vznikají finanční postihy za nečasné dodání a zákazníkovi prodleva ve výrobě.

Tabulka 27 - Měřítko a cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet pracovníků se SŠ vzděláním	Každoroční nárůst zaměstnanců o 1 se SŠ vzděláním
Loajalita zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Každoroční pokles počtu zaměstnanců maximálně o 1 pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování

Pro strategický cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců je vybráno měřítko, které se zabývá počtem pracovníků se středoškolským vzděláním. Společnost by měla klást důraz na zvyšování kvalifikace svých pracovníků, především pomocí školení a osvojování nových výrobních technologií. Cílem pro tuto oblast je každoroční nárůst počtu zaměstnanců o jednoho se středoškolským vzděláním.

Pro měřítko loajality zaměstnanců bylo vybráno měřítko počet odchozích zaměstnanců. Společnost VSD-Ládr s.r.o. by měla zamezit možné nežádoucí fluktuaci pracovníků, především pokud by se jednalo o klíčové pracovníky. Cílem je stanoven každoroční pokles počtu zaměstnanců maximálně o 1 pracovníka. Zda by se kvalitní a dlouholetí zaměstnanci rozhodli ze společnosti odejít, pro společnost VSD-Ládr s.r.o. by to bylo velice nepříznivé. Při vysoké fluktuaci zaměstnanců společnosti vznikají nové náklady na vyhledávání a zaškolení nových zaměstnanců. Avšak přirozené míře fluktuace se nedá zabránit, a společnost s ní musí počítat. Nemělo by však docházet k extrémním výkyvům.

8 VYHODOCENÍ, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola bude obsahovat celkové zhodnocení výkonnosti podniku VSD-Ládr s.r.o. Budou zhodnoceny výsledky finanční analýzy a také veškeré výsledky zjištěné v rámci jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard.

8.1 Finanční analýza

Prvním zkoumaným prvkem z oblasti finanční analýzy je likvidita podniku. Všechny výsledky, a to jako pohotové, běžné a okamžité likvidity v podniku VSD-Ládr s.r.o. převyšují doporučené rozmezí, avšak je důležité, že se pohybují v kladných číslech. Autorka doporučuje snížit všechny hodnoty likvidity do optimálních zón, začít lépe využívat krátkodobé prostředky, v oblasti pohotové likvidity snížit vázanost oběžných aktiv v pohotových prostředcích, což zapříčiňuje snížení výkonnosti, a v oblasti běžné likvidity autorka kvituje velikou solventnost společnosti, která rapidně snižuje riziko platební neschopnosti.

Autorka společnosti doporučuje zvážit vizi do budoucna a přebytek finančních prostředků investovat.

Dalším zkoumaným prvkem v oblasti finanční analýzy je rentabilita podniku. Ukazatelé ROE a ROS se dle autorčina názoru vyvíjejí velice dobře, opomeneme-li propad v roce 2019. Ukazatel ROE se nachází v doporučené mezi a nabývá rostoucích hodnot, což vypovídá o velice dobré výkonnosti kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky. Ukazatel ROS je hodnocen kladně, nabývá rostoucích hodnot, které vypovídají o schopnosti společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. U posledního ukazatele ROC by autorka doporučila snížit jeho hodnoty, aby společnost jednu korunu tržeb dokázala vytvořit s nižšími náklady. V oblasti finanční analýzy není zhodnocen ukazatel ROA, protože se mu nadále bude věnovat pozornost v metodě Balanced Scorecard.

Podíváme-li se na ukazatele EVA, neboli ukazatele ekonomické přidané hodnoty, výsledky pro společnost VSD-Ládr s.r.o. jsou velice příznivé. Společnost se za celé sledované období nachází v kladných číslech, tedy hodnoty jsou větší jak nula, což vykazuje, že podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu a efektivně zhodnocuje vklady svých vlastníků.

Index IN05 opět o podniku VSD-Ládr s.r.o. sděluje, že jeho hodnoty se pohybují v kladných číslech, což vypovídá o schopnosti dostát svých závazků a o dobrém finančním zdraví podniku.

8.2 Balanced Scorecard

Finanční perspektiva

Prvním strategickým cílem finanční perspektivy je růst tržeb, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka procentního růstu tržeb. Společnost VSD-Ládr s.r.o. za celé sledované období měla rozkolísané hodnoty, které rostly a poté klesaly. Společnost by měla usilovat, aby se tržby výrazně nevykyvovaly a nedocházelo k jejich poklesu. Pro společnost by bylo přínosné, kdyby tržby vykazovaly každý rok 5% nárůst. Rok 2019 byl z hlediska tohoto měřítka nejproblematictější z důvodu 16% poklesu tržeb. Společnost by měla důkladně zanalyzovat tehdejší situaci a provést opatření, aby bylo zabráněno možnému opakování této situace, tedy poklesu tržeb. Naopak nejvýraznější nárůst představoval rok 2017. Společnost svoje tržby navýšila o 41,16%. V tomto roce společnost splnila a dokonce přesáhla cíl, navýšit svoje tržby o 5%. Tržby se oproti roku 2016 navýšil o necelých 21 miliónů Kč. Ve zbylých letech, tedy v roce 2018 a 2020 došlo k nárůstu tržeb a splnění cíle nárůstu tržeb o 5%. Strategický cíl růst tržeb je hodnocen klasně, kdy výše tržeb se pohybuje poměrně ve stejných a zvyšujících se hodnotách, což pouze překazil rok 2019, kdy ale nedošlo k tak razantnímu úbytku. Společnost další rok opět vykázala růst. Společnost by měla usilovat o konstantní a růstový vývoj svých tržeb a především předcházet výrazným poklesům, jako byl ten v roce 2019.

Druhým strategickým cílem finanční perspektivy je růst ziskovosti, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka ukazatele rentability aktiv ROA. Strategický cíl zvyšování zisku je nejdůležitější cíl celé metody BSC a všechny strategické cíle by měly napomáhat k jeho naplnění. Společnost má za cíl, aby se výše zisku výrazně nevykyvovala, a společně s ukazatelem ROA zůstala v kladných hodnotách a každý rok, aby byl zaznamenán nárůst ROA o 4%. Měřítka rentability ROA vykazuje za celé sledované období kolísavý průběh, avšak převážně s růstovou tendencí. Nejvyšší hodnoty rentability ROA dosáhla společnost v roce 2018 a to 34,51%. Naopak nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2019, kdy došlo k poklesu na 25,49%, propad oproti předchozímu roku činil 9,02%. Společnost za sledované období splnila cíl, kdy má ukazatel ROA každoročně růst o 4% pouze v roce 2017 a v roce 2020, avšak krom roku 2019, kdy došlo k jedinému propadu, společnost vykazovala růst ukazatele rentability ROA. Malé množství společností je schopno každým rokem generovat stále vyšší zisk, a proto vývoj rentability aktiv společnosti VSD-Ládr s.r.o. lze považovat za uspokojivý.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je konkurenčně orientovaná struktura nákladů, u které je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka poměru nákladů a obratu. Hodnoty v rámci příslušného měřítka vykazovaly za sledované období velmi příznivý, téměř konstantní vývoj. Strategickým cílem v oblasti konkurenčně orientovaných nákladů je každoroční 2% pokles, nebo alespoň udržování tohoto poměru na konstantní úrovni. Společnost za celé sledované období ve čtyřech letech z pěti snížila svoje náklady o více jak 2%, čímž plnila cíl této části finanční perspektivy. Pouze v roce 2019 dochází k nárůstu měřítka poměru nákladů a obratu o 5,02%, což bylo způsobeno snížením tržeb o 15 miliónů Kč.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. dosahuje v rámci finanční perspektivy dobrých výsledků, avšak měla by usilovat o vyrovnanější a růstový průběh jednotlivých ukazatelů, především růstu tržeb a růstu ziskovosti.

Zákaznická perspektiva

Zvýšení spokojenosti zákazníků je prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy metody BSC. U tohoto strategického cíle bylo použito měřítko, které udává poměr reklamací a zakázek. Cílem je každoroční pokles počtu reklamací o jednotku a další snižování počtu reklamací. Společnost má za sledované období od roku 2016 do roku 2020 maximálně 9 reklamací, které byly řešeny v roce 2020. Vzhledem k značnému množství zakázek byla ve zmíněném roce 2020 reklamována pouze minimální část, tj 1,07% z počtu zakázek. Tento nízký počet reklamací je hodnocen velice kladně, je zřejmé, že společnost VSD-Ládr s.r.o. dbá na kontrolu, měření a přesnost vyrobených zakázek pro své zákazníky. Pokud se reklamační výskytne, společnost reaguje velice rychle, zakládá si na včasné a rychlé komunikaci se zákazníkem a především na kvalitní a v termínu splněné nápravě reklamační. Společnost splnila stanovený cíl snížení počtu reklamací o jednu jednotku v letech 2017 a 2018. V následujících letech nastal mírné zvýšení počtu reklamací, avšak tato skutečnost neohrožuje spokojenost zákazníků.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. by měla i při tak nízkém počtu reklamací dbát na snižování reklamací a dosažení nulového stavu. Při vyřizování reklamací vznikají společnosti další náklady.

Druhým strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení podílu na trhu, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka, které udává počet realizovaných zakázek.

Cílem je neustále zvyšování podílu na trhu jak tuzemském, tak zahraničním a každoroční nárůst zakázek o 50 jednotek. Celkový vývoj počtu realizovaných zakázek ve sledovaném období od roku 2016 po rok 2020 ve společnosti VSD-Ládr s.r.o. je charakteristický svou konstantní a rostoucí tendencí. Nejvyšší nárůst zakázek byl zaznamenán v roce 2020, kdy se objem zakázek oproti předešlému roku navýšil o 274, což znamená 48,2 procentní nárůst oproti předešlému roku. Nejnižší množství realizovaných zakázek bylo v roce 2016 a 2018, kdy v obou letech společnost zrealizovala 569 zakázek. Společnost splnila cíl každoročního nárůstu zakázek o 50 jednotek v roce 2017 a 2019. V ostatních letech došlo k mírnému poklesu. Strategický cíl zvýšení podílu na trhu je hodnocen kladně, společnost VSD-Ládr s.r.o. má konstantní a rostoucí trend v počtu realizovaných zakázek, pouze v roce 2018 a 2019 počty realizovaných zakázek klesly, avšak v roce 2020 se navýšily téměř o 50%. Autorka společnosti VSD-Ládr s.r.o. doporučuje zacílit se na tento ukazatel a pracovat na jeho navyšujícím trendu a budovat si postavení jak na tuzemském tak i na zahraničním trhu

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je udržení stávajících zákazníků (top 5), respektive alespoň 4, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka, které sleduje obměny skupiny top 5 zákazníku společnosti. Cílem je zamezit odchodu nejvýznamnějších členů, skupiny top 5 zákazníků. Tento cíl je hodnocen velice pozitivně za sledované pětileté období nedošlo k žádnému odchodu významného zákazníka. V roce 2017 rozšířila společnost KOLLMORGEN s.r.o. stávající skupinu top 4 zákazníků na skupinu top 5. Podíly společností na skupině top 5 zákazníků byly za sledované období téměř konstantní, k poklesu došlo pouze u společnosti Rubena a.s., která byla v roce 2017 prodána novému majiteli. V dalších letech spolupráce s novým vedením navyšovala podíl společnosti na skupině top 5 zákazníků. Společnost VSD-Ládr s.r.o. ví, jak udržet svoji skupinu top 5 zákazníků. Svým odběratelům nabízí výrobky s vysokou kvalitou a ve stanovené smluvní termíny. Tento stav svědčí o velice dobré péči společnosti VSD-Ládr s.r.o. o své zákazníky.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. dosahuje v rámci zákaznické perspektivy velice dobrých výsledků. Nadále má však usilovat o snižování počtu reklamací, o navyšování počtu zakázek a o vynikající vztahy a spokojenost svých zákazníků.

Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem perspektivy interních procesů je zvýšení produktivity práce, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka produktivity práce. Cílem společnosti je usilovat, aby měřítko mělo rostoucí tendenci a nedocházelo k velkým poklesům

společně s každoročním nárůstem ukazatele o 200 jednotek. Celkový vývoj měřítka produktivity práce za sledované pětileté období má rostoucí trend. Tento trend by se měla společnost VSD-Ládr s.r.o. snažit udržet i do budoucích let. Nejlepších výsledků společnost dosáhla v roce 2019, kdy hodnota měřítka činila 4293,4. Mírný pokles byl zaznamenán pouze v roce 2020. Tento pokles byl zapříčiněn navýšením počtu zaměstnanců. Cíl nárůstu ukazatele o 200 jednotek byl splněn v roce 2017 a 2019.

Druhým strategickým cílem perspektivy interních procesů je snížení zmetkovitosti, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka, které udává poměr počtu neshodných výrobků ku celkově vyrobeným výrobkům. Cílem tohoto strategického měřítka je neustálé snižování výroby neshodných dílů a každoroční minimální 20% opravitelnost neshodných dílů.. Společnost má za sledované období nanejvýše 1,29% neshodných výrobků z celkového počtu vyrobených dílů, což je velice uspokojivé. Je zřejmé, že společnost se snaží zamezit výrobě neshodných výrobků a vzhledem k počtu vyrobených dílů za sledované období drží jejich stav na konstantní úrovni. Cíl opravitelnosti minimálně 20% neshodných výrobků byl splněn ve 4 letech z 5.

Společnost by měla nadále usilovat o snižování a opravitelnost neshodných výrobků, což je možné docílit častějšími kontrolami.

Posledním cílem perspektivy interních procesů je efektivita výrobního procesu, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka průměrné doby vyřízení objednávky. Společnosti VSD-Ládr s.r.o. má usilovat o co nejrychlejší vyřízení objednávky a to do 30 dní. Tento strategický cíl je hodnocen pozitivně, společnost VSD-Ládr s.r.o. splnila cíl průměrné doby vyřízení objednávky do 30 dní. Společnost si zakládá na včasném odeslání zakázky svým zákazníkům, čímž zamezuje možným finančním postihům a odlivu zákazníků ke konkurenci.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. dosahuje v rámci perspektivy interních procesů dobrých výsledků, nadále má dbát udržování rostoucího trendu při cíli zvyšování produktivity práce, nadále snižování počtu neshodných výrobků a udržení průměrné doby vyřízení objednávky.

Perspektiva učení se a růstu

Prvním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je zvýšení kvalifikace zaměstnanců, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka, které se zabývá počtem pracovníků se středoškolským vzděláním. Cílem pro tuto oblast je každoroční nárůst

počtu zaměstnanců o jednoho se středoškolským vzděláním. V této oblasti společnost VSD-Ládr s.r.o. udržuje téměř neměnný poměr mezi kvalifikačními skupinami pracovníků a to mezi středoškolským a výučním vzděláním. Cíl, tedy každoroční nárůst počtu zaměstnanců o jednoho se středoškolským vzděláním byl splněn v letech 2018 a 2019. Společnosti VSD-Ládr s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům školení a přístup a osvojování si nových technologií. Pro zaměstnance je v nabídce řada školení, získávání oprávnění apod.

Posledním strategickým cílem nejen v rámci perspektivy učení se a růstu, ale také celé metodě Balanced Scorecard je loajalita zaměstnanců, u kterého je následné naplňování analyzováno pomocí měřítka počet odchozích zaměstnanců. Cílem je stanoven každoroční pokles počtu zaměstnanců maximálně o 1 pracovníka, což společnost naplnila v letech 2016 2018 a 2020. Každoročně, až na výjimky v roce 2017 a 2019 do společnosti VSD-Ládr s.r.o. nastoupí více nových zaměstnanců, než těch co odejdou. Z tohoto pohledu lze společnost VSD-Ládr s.r.o. považovat za společnost, která prosperuje a nadále roste. V letech 2018 a 2020 přijala společnost nejvíce zaměstnanců, tedy pět nových pracovníků. Společnost VSD-Ládr s.r.o. disponuje běžnou fluktuací, která nijak neohrožuje chod podniku. Společnost VSD-Ládr s.r.o. by se měla zaměřit na analýzu jak období s nejnižší tak i na období s nejvyšší fluktuací, měla by zjistit příčiny a zamezit odlivu pracovníků a naopak usilovat o loajalitu pracovníků.

Společnost VSD-Ládr s.r.o. dosahuje v rámci perspektivy učení se a růstu dobrých výsledků, nadále má dbát na rozvíjení znalostí a zkušeností svých pracovníků a důkladnou motivaci.

ZÁVĚR

Obsahem diplomové práce bylo představení metod, které jsou nápomocné k měření výkonnosti společnosti, se zaměřením na finanční analýzu a metodu Balanced Scorecard. Metoda Balanced Scorecard je velice pružná a lze ji přizpůsobit individuálně každé společnosti.

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy a navržením metody Balanced Scorecard pro společnost VSD-Ládr s.r.o.

Finanční analýza byla provedena pomocí ukazatelů likvidity, rentability, ekonomické přidané hodnoty a bankrotního ukazatele indexu IN05.

Navržení metody Balanced Scorecard se skládalo z dílčích cílů. Prvním dílčím cílem bylo navržení strategických cílů společnosti, pro všechny čtyři perspektivy metody Balanced Scorecard, kterých bylo navrženo celkem jedenáct. Druhým dílčím cílem bylo odhalení vazeb mezi zvolenými strategickými cíli, k čemuž napomohlo sestavení strategické mapy, která zobrazuje následky a příčiny vztahů mezi jednotlivými cíli. A posledním dílčím cílem bylo samotné navržení perspektiv a měřítek metody Balanced Scorecard. V rámci všech čtyřech perspektiv byl proveden výpočet a analýza zvolených měřítek za období pěti let v letech 2016 až 2020.

Z výsledků finanční analýzy a výsledků jednotlivých měřítek metody Balanced Scorecard je možno společnost VSD-Ládr s.r.o. hodnotit, jako stabilní a prosperující podnik. Nebyla zjištěna žádná velmi kritická oblast, naopak došlo k odhalení oblastí, v nichž si společnost vede velmi dobře. Jedná se o konkurenčně orientovanou strukturu nákladů, nízký počet reklamací, snížení zmetkovitosti a udržení stávajících zákazníků (top 5).

Autorka našla pouze dva nedostatky a to v oblasti likvidity, kdy společnost dosahuje hodnot, které přesahují doporučené hranice a v oblasti rentability, konkrétně u ukazatele ROC, který se také pohybuje nad doporučenou hranicí. Autorka doporučuje společnosti, aby se zaměřila na korigování hodnot do doporučených mezí a v oblasti likvidity zvážit vizi do budoucna a přebytek finančních prostředků investovat.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] LEE, Alice C., John C. LEE a Cheng F. LEE. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 2nd ed. Singapore: World Scientific, c2009. ISBN 978-981-270-608-9.
- [6] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [7] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [9] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [10] 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.
- [11] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

- [12] Efektivnost, produktivita (Efficiency). *Management Mania* [online]. 2016, 2016 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>
- [13] Hospodárnost (Economy). *Management Mania* [online]. 2018, 2018 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hospodarnost>
- [14] *Ukazatelé likvidity* [online]. 2011, 2011 [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [15] Pohotová likvidita. *FAF* [online]. [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Likvidita/Pohotova-likvidita.htm>
- [16] Ukazatelé aktivity. *Finanční analýza* [online]. 2011, 2011 [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [17] Ukazatelé rentability. *Fistro* [online]. [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- [18] *Rentabilita nákladů (ROC – Return on Costs)* [online]. [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-nakladu>
- [19] Balanced Scorecard. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>
- [20] MANAGEMENT | LEADERSHIP: BALANCED SCORECARD. *Vlastní cesta* [online]. 2012 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
- [21] Ekonomická přidaná hodnota (EVA - Economic Value Added). *Management Mania* [online]. 2016, 2016 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>
- [22] Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [23] *VSD-Ládr s.r.o.* [online]. Miskolezy [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <http://www.vsdladr.cz/>

Podnikové dokumenty

[24] Organizační struktura společnosti VSD-Ládr s.r.o.

[25] Vývoj počtu zaměstnanců

[26] Účetní výkazy společnosti VSD-Ládr s.r.o.

[27] Interní dokumenty společnosti VSD-Ládr s.r.o.