

Projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a. s.

Bc. Eva Vlašáná

Diplomová práce
2014

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Vlašáná**
Osobní číslo: **M12521**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace modelu Balanced Scorecard
ve společnosti Unex, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši zaměřenou na problematiku měření a řízení výkonnosti se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.
- Zhodnoťte výsledky předchozí analýzy a navrhněte východiska pro implementaci konceptu Balanced Scorecard.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti Unex, a. s.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

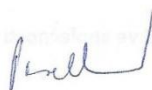
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 0875846513.
NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2006, 318 s. ISBN 0471780499.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2014

Plasova!

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje jednomu z nejznámějších a nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti podniku, kterým je koncept Balanced Scorecard. Cílem této práce je zpracování projektu implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a. s. V rámci teoretické části je provedena literární rešerše a charakterizovány tak nejdůležitější pojmy spojené s problematikou měření výkonnosti podniku a BSC.

Další část této práce se bude věnovat analytickým činnostem, které byly provedeny na základě metod popsaných v teoretické části. Na základě teoretických poznatků a praktických zjištění je zpracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do uvedeného podniku.

Klíčová slova: Výkonnost podniku, Ekonomická přidaná hodnota, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, strategická mapa, implementace BSC

ABSTRACT

The master thesis is devoted to one of the most elaborate and bestknown approaches for business performance, which is the concept of Balanced Scorecard. The aim of this master thesis is the project processing of the Balanced Scorecard Method implementation in the company Unex Ltd. In the theoretical part is accomplished the literature sources summary and characterized as the most important concepts associated with them measurement of performance enterprise and BSC.

Further section is devoted to analytical activities that have been carried out using the methods described in the theoretical part. On the basis of theoretical knowledge and practical findings, prepared a draft implementation of the concept of Balanced Scorecard in the company.

Keywords: Business Performance, Economic Value Added, Balanced Scorecard, Perspectives of BSC, Strategy map, the BSC implementation

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Romanu Zámečníkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly nápomocny ke zkvalitnění mé diplomové práce.

Mé poděkování patří též společnosti UNEX, a. s. za ochotu spolupracovat na mé diplomové práci týkající se projektu zavedení BSC do společnosti. Především bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Rábkovi – finančnímu řediteli společnosti, který mi po celý čas zpracování mé diplomové práce poskytoval potřebné informace a materiály a stal se tak mým velmi ceněným poradcem.

Dále chci velmi poděkovat mé rodině za podporu a pevné nervy, které měla po celou dobu mého studia.

Motto:

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
I	13
1	14
1.1	14
1.2	14
2	16
2.1	17
2.2	18
2.2.1	18
2.2.2	19
2.2.3	21
2.2.4	22
2.3	22
2.3.1	23
2.3.2	25
2.4	26
2.5	26
3	28
3.1	28
3.2	30
Finanční perspektiva.....	31
3.2.1	31
3.2.2	32
3.2.3	33
3.3	34
3.4	35
3.4.1	35
3.4.2	36
3.4.3	37
3.4.4	37
3.4.5	38
3.5	38
3.5.1	39
3.6	39
3.7	40
4	41
II	42

5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI	43
5.1.1	Historie společnosti	43
5.1.2	Současnost.....	44
5.1.3	Politika společnosti	45
5.1.4	Certifikáty.....	46
5.2	INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	46
5.2.1	Předmět podnikání	46
5.2.2	Organizační struktura společnosti	48
5.2.3	Zaměstnanci	48
5.2.4	Finanční analýza.....	49
5.2.4.1	Analýza majetkové a finanční struktury společnosti	49
5.2.4.2	Analýza výnosů a nákladů	50
5.2.4.3	Analýza vývoje výsledku hospodaření.....	51
5.2.4.4	Analýza vývoje cash Flow	51
5.2.4.5	Analýza čistého pracovního kapitálu	52
5.2.4.6	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury.....	52
5.2.4.7	Analýza rentability	53
5.2.4.8	Analýza likvidity.....	54
5.2.4.9	Analýza aktivity	55
5.2.4.10	Souhrnné ukazatele	56
5.3	EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	57
5.3.1	Dodavatelé.....	57
5.3.2	Odběratelé	57
5.4	SWOT ANALÝZA.....	58
5.5	PEST ANALÝZA	60
5.5.1	Politicko – legislativní vlivy	60
5.5.2	Ekonomické vlivy	60
5.5.3	Sociální vlivy.....	62
5.5.4	Technologické vlivy	63
5.6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	63
5.7	ANALÝZA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	65
6	PROJEKT IMPLEMENTACE MODELU BSC.....	69
6.1	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU	69
6.2	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	69
6.2.1	Zohlednění kritických faktorů úspěchu	71
6.3	OBJASNĚNÍ STRATEGIE	71
6.4	TVORBA BCS	72
6.4.1	Stanovení strategických cílů.....	73
6.4.2	Vztah příčin a následků	77
6.4.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	80
6.4.4	Určení strategických akcí	83

6.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BSC	86
6.5.1	Integrace BSC do systému plánování.....	86
6.5.2	Integrace BSC do systému reportingu	87
6.5.3	Integrace BSC do systému řízení zaměstnanců.....	87
6.6	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
6.6.1	Časová analýza projektu.....	88
6.6.2	Nákladová analýza projektu	89
6.7	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC	90
6.8	ANALÝZA RIZIK	91
6.9	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104
	PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY	106
	PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ	107
	PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ	108
	PŘÍLOHA P V VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ	109
	PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ	110
	PŘÍLOHA P VII: TRŽBY V KČ VYPRODUKOVANÉ PODLE STÁTŮ	111

ÚVOD

Svět se v posledních letech změnil. Dříve manuální činnosti se díky velkému technologickému pokroku automatizují a podniky již nesvádí konkurenční boje jen v rámci regionu či jednoho státu. Tyto souboje totiž dosáhly globálního měřítka. Velké množství substitutů výrobků a služeb, neustále se zvyšující požadavky zákazníků na spolehlivost, kvalitu, unikátnost a mnoho dalších vlastností přiměly firmy k poptávkové orientaci své činnosti a odklonu od snahy „prodat vše, co vyrobily.“ Hrozby, které přicházejí z Asie v podobě nové konkurence, nutí podniky orientovat se ještě více dlouhodobě a zavádět strategie, které vedou zejména k dlouhodobému a udržitelnému zvyšování hodnoty, než prosté generování krátkodobých zisků. Nejvyšší manažeři se dostávají do pozic, kde musí uvažovat jako majitelé podniku, pokud chtějí zajistit konkurenceschopnost, dlouhodobou prosperitu a růst tržního podílu i hodnoty společnosti. Otázkou zůstává, jak by se těchto cílů mělo dosahovat anebo úplně jinak, co tyto cíle pro podnik znamenají z pohledu každodenní činnosti. Jsou to hospodářský výsledek, dosažené výnosy nebo hodnota jedné akcie na burze? Nejspíše ano, ale musíme se také ptát, zda je sledování pouze finančních ukazatelů tím jediným správným obrazem úspěšnosti podnikové strategie a zda společností zajistí naplnění zvolené strategie. Vznik různých konceptů pro měření výkonnosti podniku jasně odpovídá na otázku, zda finanční ukazatele postačují. Je pravda, že mnoho těchto konceptů z finančních výsledků vychází – není možné je přeci úplně ignorovat, ale ve stejnou chvíli je propojují s výsledky nefinanční povahy. Některé systémy měření výkonnosti se dostaly ještě dále, nazývají se modely řízení výkonnosti. Měření nadále zůstalo součástí modelů - přeci jen chceme-li něco řídit, musíme to umět měřit - ale právě schopnost řízení posunula tyto modely na vyšší úroveň, mezi strategické systémy podniku.

Je-li společnost schopna řídit svou výkonnost, získává tak velký předpoklad k dosažení dlouhodobé prosperity a růstu vlastní hodnoty. Záměrně je zde použito slovo „předpoklad“, a to z toho důvodu, že podnik je ve své podstatě skupina lidí, kteří sdílejí společnou vizi a cíl, využívající synergický efekt týmové práce k dosahování požadovaných výsledků. A jak víme z praxe, lidský faktor je velmi nepředvídatelný.

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce je implementace modelu Balanced Scorecard jako nástroj pro řízení výkonnosti firmy. V rámci sekundárních cílů, které vedou k dosažení cíle hlavního, dojde postupně k analýze současného stavu výkonnosti společnosti a k vyjasnění sdílené podnikové hodnoty, která bude komunikována celou organizační strukturou. Podpůrné, neboli sekundární cíle, jsou chápány jako logický řetězec vedoucí k vlastnímu uvědomění si potřeby implementace strategického systému řízení výkonnosti.

Postup řešení projektu je základem definice struktury této diplomové práce. Východiskem je zhodnocení teoretických poznatků v oblasti měření výkonnosti společnosti. Po seznámení se s teoretickou podstatou konceptu BSC bude provedena interní a externí analýza podniku. Analýza společnosti se stává opěrným bodem pro dosažení všeobecného konsensu o strategických cílech a vytvoření strategické mapy. Následujícím krokem je návrh měřítek výkonnosti pro čtyři perspektivy modelu BSC a stanovení jejich cílových hodnot. Zásadním bodem projektu je závěrečný návrh implementace modelu jako strategického systému pro řízení výkonnosti společnosti UNEX, a. s., který spočívá ve vyjasnění strategických akcí a jejich zodpovědností, v komunikaci cílů systémem „top down“, motivování všech pracovníků a dosažení jejich osobní angažovanosti. Projekt je také podroben nákladové a rizikové analýze a jeho poslední část je věnována celkovému zhodnocení proveditelnosti a doporučení společnosti.

V rámci celého projektu je možné definovat tři základní postupy. Teoretická část je založena na literární rešerši dostupných zdrojů, jak tištěných, tak elektronických. V analytické části dochází k využití interních dokumentů společnosti k popisu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Projektová část diplomové práce – implementace modelu BSC – metodologicky vychází z pravidelných workshopů s vrcholovými manažery společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJOVÉ TENDENCE V ŘÍZENÍ PODNIKU

„Starý podnikový svět, který mohl být příjemný a předvídatelný, rychle zaniká. Nová logika je něco jiného než módní trendy a bláznivé nápady, které po desetiletí poutaly pozornost managementu. Namísto toho jde o zásadní změnu způsobu, jakým podniky pracují. Lidé, kteří dokážou být efektivní v podnicích pracujících podle této nové logiky, budou prosperovat. Ti ostatní se stanou stejným přežitkem jako tovární dělníci s minimální kvalifikací v technologicky vyspělém výrobním závodě.“ Edward Lawler.

1.1 Období strojů

Byl to především rozvoj průmyslové výroby, který v 19. a zejména 20. století způsobil nutnost hledat nové, adekvátní řídicí struktury, řešení nových složitých vzájemných vztahů koordinace mezi výrobními prostředky, lidmi navzájem, mezi firmami i ekonomickými institucemi. Činností manažera byla především analytická činnost. Manažerská práce byla ohraničena odvětvím, ve kterém manažer působil, podnikovou tradicí, příslušnou funkční specializací. Jeho práce byla vždy zaměřena na tady a teď. (www.computermedia.cz)

V Evropě se management začal formulovat se jménem Henriho Fayola (1841 – 1925), který ve své knize z roku 1916 (General and Industrial Management) zformuloval 14 principů managementu, mezi něž patří dělba práce, pravomoc a odpovědnost, pracovní disciplína, jednota příkazování, jednota řízení, podřízenost osobních zájmů prospěchu celku, odměňování, centralizace, hierarchická linie řízení, pořádek, rovnost, stabilita personálu, iniciativa a morálka kolektivu. (www.managementmania.com)

1.2 Konkurence v informačním věku

V období strojů byl úspěch podniku určován schopností využít „úspory z rozsahu a ze specializace“. Informační věk přinesl nová specifika provozních předpokladů, mezi něž patří:

- globalizace - podniky informačního věku musejí umět spojit efektivnost, konkurenční výhodu globálních operací s citlivým marketingovým přístupem k místním zákazníkům,
- křížové funkce - podniky se musely naučit pracovat s integrovanými procesy, které jsou nad rámec obvyklých podnikových funkcí,

- segmentace trhu - podniky informačního věku musí umět nabízet výrobky a služby, které jsou přizpůsobeny různým tržním segmentům,
- znalostní pracovníci - investice, řízení a rozvíjení znalostí každého zaměstnance jsou rozhodujícím kritériem pro úspěch podniku,
- spojení se zákazníky a dodavateli - dodávky jsou v současné době řízeny objednávkami od zákazníků a ne výrobními plány, které dříve tlačily výrobky a služby celým hodnotovým řetězcem,
- inovace - podniky musejí umět předvídat budoucí potřeby zákazníků v poskytování zcela nových výrobků a služeb a v rychlém zavádění nových technologií.

Snaha podniků zůstat i v budoucnu konkurenceschopnými zapříčinila, že vznikly různé zlepšovateľské metody, mezi něž patří např. JIT, TQM, ABC nebo Reengineering.

Výše zmíněné metody mají snahu především ušetřit čas, energii a zdroje vrcholového managementu. Zároveň také slibují nárůst hodnoty pro ty, kteří jsou v podniku nějakým způsobem zainteresováni (akcionáři, dodavatelé, zákazníci či zaměstnanci). Cílem programů však není postupné zlepšování výkonnosti nebo přežití, ale nespojitá výkonnost umožňující společnosti uspět v konkurenčním prostředí. Hlavním úskalím těchto programů je však fakt, že chybí propojení se strategií podniku. Průlom ve výkonnosti totiž vyžaduje změny od základu, což znamená změny v měření výkonnosti a v používaných systémech řízení. Směřování k vysoké výkonnosti, orientované na konkurenci, technologie a lidské zdroje, nemůže společnost dosáhnout pouze sledováním a řízením finančních měřítek, které vycházejí z minulých období (Culík, s. 15).

2 VÝKONNOST PODNIKU

Pojmy výkonnost podniku a měření podniku patří v současné době k často používaným pojmům a to jak odbornou, tak také laickou veřejností. Fibírová (2005, s. 7) uvádí, že definice pro tyto dva pojmy nejsou jednoznačně vymezeny. Upozorňuje na to, že při použití stejného pojmu, avšak s rozdílným chápáním jeho obsahu vzniká řada nedorozumění. Nejčastěji se využití pojmu výkonnost liší jednak z hlediska stupně obecnosti pojetí, jednak z hlediska způsobu vyjádření a kvantifikace. V té nejobecnější podobě je tento pojem používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti.

Přesné vymezení tohoto pojmu nenabízí ani normy ISO. Evropská nadace pro řízení jakosti definovala výkonnost jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i jejich procesy (Nenadál, 2001).

Šulák (2003, s. 9) a Wagner (2009, s. 17) vymezují výkonnost firmy jako schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Takovéto definování však může vést k názoru, že výkonný je pouze ten podnik, který vykazuje dobré hospodářské výsledky, což, jak víme z praxe, není vždy úplně pravda.

Neumaierová a Neumaier (2002, s. 32) chápou výkonnost jako maximalizaci čisté současné hodnoty, tj. toku ekonomických zisků v dlouhodobém časovém horizontu.

Je také důležité sledovat, kdo zrovna hodnotí výkonnost podniku. Jinak totiž chápou výkonnost podniku vlastníci, manažeři a zákazníci. Vlastníci chtějí především zhodnotit svůj vložený kapitál. Podle této zájmové skupiny je výkonná firma ta, která je toho schopna v co nejkratší době a v co největší možné míře. Pro manažery je výkonná firma, když prosperuje. To znamená především udržet si stabilní podíl na trhu, mít nízké náklady, loajální zákazníky a vyrovnané peněžní toky. Dále je pro manažery důležitým hlediskem, aby byla firma likvidní a rentabilní. Naopak zákazník považuje za výkonnou firmu tu, která je schopna předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení své potřeby zaplatit. Podle zákaznického konceptu, jak uvádí Šulák (2003, s. 9) jsou měřítkem této schopnosti především kvalita, cena a dodací lhůta.

Pavelková (2012, s. 13) uvádí, že výkonnost podnikových činností je závislá na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Dle mého názoru je však velmi těžké si

v dnešní době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, tuto výhodu udržet. Úspěšné firmy mohou být dnes jen ty, které jsou schopny reagovat na měnící se podmínky podnikání, sledují a také průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

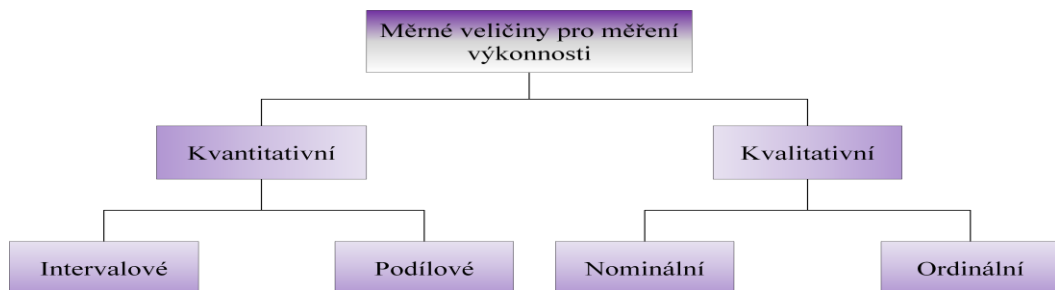
Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je její řízení, které se opírá o opakovaná měření. Samotné měření musí vycházet z identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. Jen na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti může společnost dosáhnout plnění stanovených cílů a zajistit tak úspěšný rozvoj podniku. Z tohoto důvodu jsou podniky nuceny brát v úvahu a v mnoha případech implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, nástrojů, přístupů a technik, které napomáhají zvyšovat výkonnost podniku a posilovat konkurenční výhodu (Pavelková, 2012, s. 13).

Měření výkonnosti podniku v sobě ukrývá dvě relativně samostatné otázky:

1. Jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné a jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?
2. Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle? (Fibírová, 2005, s. 14)

2.1 Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti

Měrná veličina je neoddelitelnou součástí každého měřítka výkonnosti, které v procesu měření výkonnosti podniku využijeme. Veličiny můžeme dělit, jak vidíme na obrázku 1, následovně:



Obrázek 1 Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti (Wagner, 2009, s. 43)

Veličiny se obvykle rozdělují do dvou základních skupin na kvalitativní a kvantitativní.

Za kvalitativní veličiny považujeme ty, u kterých nejsme schopni kvantifikovat vztah mezi dvěma popsánymi hodnotami. Podrobněji můžeme kvalitativní veličiny členit na nominální, což jsou takové veličiny, o jejichž dvou hodnotách jsme schopni říct pouze to, jsou-li stejné nebo různé, a veličiny ordinální, u kterých jsme schopni určit pořadí dvou hodnot.

Kvantitativní veličiny jsou ty, u kterých vztah mezi dvěma hodnotami kvantifikovat schopni jsme. Tyto veličiny rozdělujeme na intervalové, o jejichž dvou hodnotách můžeme říci, o kolik se liší, a veličiny podílové, u kterých jsme schopni říci, kolikrát se jejich hodnoty liší (Wagner, 2009, s. 42, 43).

2.2 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků (Cash Flow) a ukazatele rentability.

2.2.1 Ukazatele zisku

Zisk je pro úspěšně fungující podnik nezbytný. Je nejdynamičtějším vlastním finančním zdrojem podniku a současně kritériem výnosnosti vloženého kapitálu a tedy efektivnosti podniku.

V poslední době se začal používat zisk v různých podobách, pro různé analýzy. Podoby zisku jsou následující:

- Čistý zisk (EAT, Earnings After Taxes): z pohledu vlastníka je považován za nejdůležitější kategorii zisku. Jde o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení. Způsob rozdělení pak může významně působit na vývoj hodnoty podniku v budoucnu a na míru uspokojení vlastníků.
- Zisk před zdaněním (EBT Earnings Before Taxes): tato kategorie zisku zahrnuje daň z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost. Tento ukazatel se používá pro porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími a podniky ze zemí s různou mírou zdanění.

- Zisk před úroky a zdaněním (EBIT Earnings Before Interest and Taxes): jedná se o ukazatel, který se používá především na úrovni divizí, jelikož soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů, dále také ve finanční analýze při analýze poměrových ukazatelů. Tento ukazatel měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování a daně.
- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): ukazatel je rozšířený především u amerických společností a to z toho důvodu, že americké účetnictví rozlišuje dva typy odpisů, kdy depreciation se vztahuje k dlouhodobému hmotnému majetku a amortization k dlouhodobému nehmotnému majetku. Výhodou tohoto ukazatele je možnost srovnávat výkonnost podniku nezávisle na politice odpisování. Tímto způsobem lze také hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech, což může být výhodné při navázání systému odměňování na tento ukazatel. Ukazatel představuje v zjednodušené podobě úpravu pro měření Cash Flow (Knápková, 2013, s. 44), (Zámečník, 2007, s. 28, 29), (www.managementmania.com).

Pro jednotlivé ukazatele zisku, platí:

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)**

(Pavelková, 2012, s. 21)

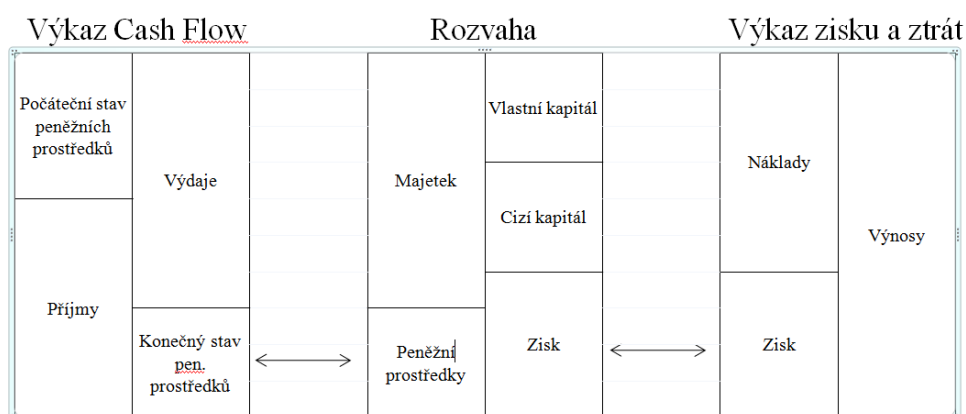
2.2.2 Cash Flow

Výkaz Cash Flow je jednou z nedílných součástí přílohy k účetní závěrce. Pokud srovnáme výkaz zisku a ztrát s výkazem Cash Flow, rozdíl mezi těmito dvěma dokumenty najdeme v tom, že ve výkazu zisku a ztrát jsou zaznamenány náklady a výnosy a ve výkazu Cash Flow to jsou příjmy a výdaje.

Účelem analýzy peněžních toků, jak uvádí Dluhošová (2010, s. 59), je objasnit hlavní faktory, které ovlivňují příjem a výdej hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti k určitému okamžiku. Cash Flow se považuje za tokovou veličinu, která vyjadřuje rozdíl

přílivu a odlivu hotovosti za určité období. Další velmi důležitý účel pro využití této analýzy je zachytit, kde peněžní prostředky vznikly a jak byly podnikem využity (Kislingerová, 2001, s. 61 - 62).

Mnoho autorů, jako např. Sedláček (2011, s. 43 - 44), Dluhošová (2010, s. 63) či Kislingerová (2001, s. 62) vysvětlují vztah mezi přílohami účetní závěrky – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků. Tyto výkazy jsou propojeny díky položce zisku. Proces tvorby zisku je specifikován ve výkazu zisku a ztrát. Tento zisk zjištěný z toku nákladů a výnosů ve výkazu zisku a ztrát je současně vykazován v rozvaze na straně pasiv jako přírůstek vlastního kapitálu. Naopak každý náklad představuje snížení vlastního kapitálu. Obdobně se dá spojit rozvaha s výkazem Cash Flow, kde kladnou tokovou veličinou jsou příjmy peněžních prostředků a zápornou tokovou veličinou jsou pak výdaje peněžních prostředků. Jejich rozdílem je CF, který je shodný s rozdílem mezi konečným a počátečním stavem peněžních prostředků z rozvahy.



Obrázek 2 Vztah mezi výkazem cash flow, rozvahou a výkazem zisků a ztrát (Kislingerová, 2001, s. 62)

Výkazy CF se sestavují za celý rok v bilanční nebo retrogradní formě. Bilanční (horizontální) uspořádání výkazu umožňuje odděleně vykázat zdroje peněžních prostředků a jejich užití. Česká legislativa se však přiklání k retrogradnímu (vertikálnímu) uspořádání, a to z toho důvodu, že umožňuje sledovat tvorbu finančních zdrojů odděleně ve třech základních podnikových činnostech:

1. CF z provozní činnosti – tento druh je odrazem ovlivňující tvorbu čistého zisku. Základem je zisk z výrobní a odbytové činnosti. Další složkou jsou odpisy, které tvoří finanční zdroje, neboť se jedná o fiktivní náklad, se kterým nejsou spojeny žádné výdaje. Výše CF je také ovlivněna změnou zásob, pohledávek či závazků,

tedy změnou pracovního kapitálu. Další vliv na výši provozního CF má časové rozlišení nákladů a výnosů.

2. CF z investiční činnosti – sem řadíme aktivity, které souvisejí s pohybem investičních aktiv, jako je koupě či prodej dlouhodobého majetku a s transakcemi na investičním (dlouhodobém) finančním trhu (nákup a prodej cenných papírů). Můžeme sem také zařadit poskytování úvěrů a půjček spřízněným firmám.
3. CF z finanční činnosti – obsahem této části jsou veškeré finanční transakce s věřiteli finančních prostředků. Jedná se o krátkodobé a střednědobé půjčky, příjem a splátky úvěrů, výdej a splátky obligací či emise akcií (Dluhošová, 2010, s. 60, Sedláček 2011, s. 46 - 48).

2.2.3 Ostatní ukazatele

V předešlém textu byly uvedeny absolutní ukazatele. Další skupinu představují tzv. rozdílové ukazatele, mezi které patří zejména čistý pracovní kapitál, který je definovaný jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Výše tohoto ukazatele ovlivňuje likviditu podniku. Pro společnost je totiž důležité, aby měla nadbytek krátkodobých likvidních aktiv v rámci oběžného majetku nad krátkodobými zdroji (Pavelková a Knápková, 2012, s. 27).

Další skupinu tvoří poměrové ukazatele, které charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat – rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a nejrozšířenější metodou finanční analýzy, poněvadž umožňují, jak píše Sedláček (2011, s. 55), získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, dále ukazatele likvidity a tržní hodnoty a výrobní ukazatele. Tyto ukazatele mohou tvořit i tzv. soustavy poměrových ukazatelů (Mařík, 1998, s. 33 - 38), (Nývtová, 2010, 164 - 169).

V neposlední řadě by měly být zmíněny také souhrnné ukazatele. Jedná se o specifické metody ve finančních analýzách, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finanční situace a výkonnost podniku jedním číslem. Důvodem vzniku těchto souhrnných modelů byla snaha o včasné rozpoznání příčin nestability podniků, které mohou signalizovat úpadek podniku.

Patří sem např. Altmanovo Z-skóre, model IN (Index důvěryhodnosti), Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Dluhošová, 2010, 97 - 102), (Růčková, 2011, 129 - 132).

2.2.4 Nedostatky klasických ukazatelů

Kritika klasických ukazatelů spočívá především v tom, že většina těchto ukazatelů je založena pouze na účetních datech a účetním výsledku hospodaření (Mařík a Maříková, 2005). Ty totiž zpravidla neodpovídají ekonomickému pojetí výkonnosti a navíc je mohou společnosti ovlivňovat pomocí legálních účetních postupů. Dalším nedostatkem je fakt, že nezohledňují faktory rizika a času a neberou v úvahu vliv inflace ani oportunitní náklady.

2.3 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

Moderní ukazatele se snaží eliminovat výše uvedené nedostatky, kterými trpí klasické ukazatele. Pro tyto ukazatele je charakteristická orientace na tvorbu hodnoty pro vlastníky (Mařík a Maříková, 2005). Mnohé moderní ukazatele jsou charakteristické vazbou na ocenění podniku a systém odměňování.

V podnikové praxi je možné se setkat s mnohými moderními ukazateli a koncepty, nicméně v této práci budou blíže popsány pouze ukazatele MVA (Market Value Added), česky tržní přidaná hodnota a EVA (Economic Value Added), česky ekonomická přidaná hodnota. Některé další moderní ukazatele a koncepty, které zmiňují ve své publikaci Mařík a Maříková (2005) jsou uvedeny v následujícím výčtu:

- DCF (Discounted Cash Flow),
- CFROI (Cash Flow Return on Investment),
- ER (Exces Return),
- TSR (Total Shareholder Return),
- SVA (Shareholder Value Added).

Uvedený výčet není samozřejmě kompletní, spíše jen demonstrativní, a to z toho důvodu, že ukazatelů výkonnosti podniku se v posledních desetiletích objevilo mnoho, a to ať už v akademickém prostředí, tak především v prostředí poradenských společností.

2.3.1 Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Pojem EVA se v posledních letech stále více prosazuje jak v ekonomické teorii, tak, a to především, v ekonomické praxi společností v zemích s vyspělou ekonomikou. Toto měřítko vytvořila poradenská společnost Stern Stewart & Co., se kterým přišla v roce 1991 a na které vlastní i ochrannou značku.

Ekonomická přidaná hodnota je veličina, kterou lze využít jako nástroj finanční analýzy, řízení podniku a oceňování podniku. Je to v podstatě ukazatel výnosnosti, který však překonává nedostatky ukazatelů, které se dosud pro tento účel běžně používaly (myšleny jsou především různé ukazatele rentability, které jsou založeny na účetním výsledku hospodaření), (Wagner, 2009, 182), (Mařík, 2011, s. 282).

Tento ukazatel v podstatě představuje, jak uvádí Pavelková (2012, s. 52), ekonomický zisk, který podnik vytváří po úhradě veškerých nákladů, i těch na kapitál (vlastního i cizího v podobě nákladu obětované příležitosti).

Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje, jak uvádí např. Synek (2011, s. 67) ve tvaru:

$$EVA = \sum [EBITx(1-t) - CixWACC]$$

Vychází se ze zisku před zdaněním a úroky, od kterého odečteme daně a získáme tak zisk po zdanění. Druhou složkou vzorce jsou požadované výnosy z investovaného kapitálu, které se vypočítají jako součin vázaného kapitálu v jednotlivých letech C_i a průměrných nákladů na kapitál $WACC$.

Měří se tedy, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky.

Jiný způsob vyjádření ekonomické přidané hodnoty uvádí ve své knize Pavelková (2012, s. 52):

$$EVA = (RONA - WACC) \times C$$

Kde $RONA$ = rentabilita čistých operativních aktiv: $RONA = \frac{NOPAT}{C}$

Jak již bylo výše uvedeno, tento ukazatel nahrazuje nedostatky různých klasických ukazatelů. Mezi největší odlišnosti, jak rozepisuje Pavelková (2012, s. 56) jsou:

- EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, tzn., že zahrnuje také alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu,
- EVA zahrnuje jen ty výnosy a náklady, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností a nezahrnuje ty náklady a výnosy, které jsou spojovány s mimořádnými událostmi,
- EVA bere při výpočtu nákladů kapitálu v úvahu jen kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní podnikatelské činnosti,
- EVA se řadí mezi absolutní ukazatele, to znamená, že je samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti a není potřeba srovnávacího standardu.

Pro výpočet EVA je nezbytné upravit účetní data a to z toho důvodu, že účetnictví neodráží ekonomickou výkonnost podniku a obvykle se nezaměřuje na kritéria relevantní pro vlastníky podniku. Účetní systémy jsou totiž zaměřeny spíše na pohled věřitelů a kapitálových trhů než na vlastníky. Joela M. Stern, jak píše Pavelková (2012, s. 57), ze společnosti Stern Steward Co. doporučuje 5 – 6 úprav, aby účetní data byla ekonomicky smysluplná. Další úpravy, které si společnost udělá, dle něj nejsou z hlediska hodnocení výkonnosti významné.

Při identifikaci nutných úprav je potřebné se zaměřit na:

- úpravu položek rozvahy o aktiva, která jsou v rozvaze uváděna, ale nepodílejí se na produkci operativního zisku,
- úpravu položek rozvahy o aktiva, která nejsou v rozvaze uváděna, ale představují majetek (kapitál) potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku,
- úpravu výsledku hospodaření na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo symetrie mezi upravenou rozvahou a výkazem zisku a ztráty pro účely výpočtu EVA.

Koncept EVA může být také vhodné využít jako vrcholové měřítko finanční perspektivy v rámci Balanced Scorecard (Pavelková, 2012, s. 58).

Pavelková a Knápková (2012, s. 201) doslova uvádějí: „*Jednotlivé generátory tvorby hodnoty EVA lze ztotožnit s hybateli výkonnosti u dalších perspektiv*“.

Remeš (2009) uvádí, že v modelu propojení Balanced Scorecard a EVA, má koncept EVA hlavní postavení. Stanovuje hlavní cíl podnikání, zatímco k jeho naplnění je vhodné využít koncept Balanced Scorecard.

2.3.2 Tržní přidaná hodnota – MVA

Výrazem finanční výkonnosti podniku je přírůstek její tržní hodnoty. Ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Je to tedy ta část tržní hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku.

Hodnota ukazatele může být jak pozitivní, tak negativní. Pokud tržní cena vlastního kapitálu převyšuje jeho účetní hodnotu, pak společnost zvyšuje pro majitele jeho hodnotu. Hodnota udávaná tímto ukazatelem udává vnější výkonnost podniku, a tedy to, jak byl podnik oceněn trhem. Podmínkou vypovídací síly ukazatele MVA je dobře fungující kapitálový trh.

Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Tohoto cíle nelze dosáhnout pouhým navýšením vloženého kapitálu, i když tím vzroste hodnota podniku. Ke zvýšení MVA dojde pouze v případě, že tento investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál. Ke zvýšení MVA může dojít např. snížením hodnoty investovaného kapitálu při zachování tržní hodnoty podniku. Další možností je zvýšení tržní hodnoty podniku při zachované výši investovaného kapitálu.

MVA je v přímém vztahu s EVA. Vztah mezi těmito dvěma veličinami je matematicky vyjádřen následujícím vzorcem:

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)^i} \quad (\text{Šulák, 2003, s. 76})$$

Veličina MVA je rovna čisté současné hodnotě všech projektů, které byly ve společnosti realizovány, respektive které se plánují. Čistá současná hodnota každého projektu je pak rovna současné hodnotě budoucích EVA, které jsou těmito projekty vytvářeny. Maximalizace ukazatele EVA je tedy rozhodující i pro maximalizaci ukazatele MVA a bohatství akcionářů.

Výhodou tohoto ukazatele je to, že hodnota je uznána trhem. Jsou v ní zahrnuty odhady budoucího vývoje firmy. Nevýhodou je, že není evidentní a měřitelné, co je výsledkem

práce manažerů a co okolností, které manažeři nemohou ovlivnit. Za další nevýhodu je považován fakt, že ukazatel neukazuje, zda dosažená hodnota je v souladu s očekáváním investorů (Pavelková, 2012, s. 46 - 48), (Šulák, 2003, s. 75 - 76), (Šulák, 2005, s. 179).

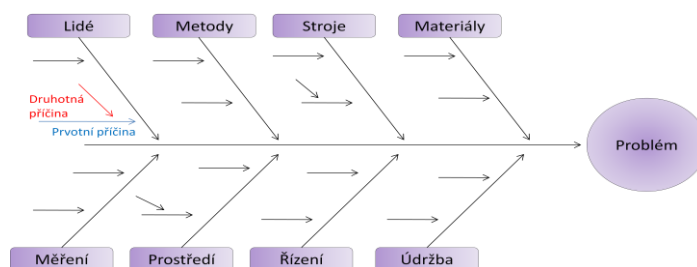
2.4 Třetí generace měření výkonnosti

Třetí generace systémů měření výkonnosti kombinuje výhody systémů předcházejících generací tj. finančních a nefinančních ukazatelů, s využitím grafického znázornění. Nové systémy měření výkonnosti berou v úvahu vliv aktivit hodnocených nefinančními ukazateli na aktivity hodnocené finančními ukazateli.

Jako příklad bych do této kategorie zařadila např. Ishikawův diagram (Ishikawa diagram) nazývaný též diagram příčin a následků, diagram rybí kosti, nebo Ishikawa. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků. Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Vzhledem ke své univerzálnosti nachází Ishikawův diagram uplatnění v oblasti kvality při hledání příčin nekvality, ale také v oblasti rizik či řešení problémů. Často je používán při týmových technikách hledání řešení, jako je například brainstorming. Při řešení problému se v diskusi nebo pomocí jiné analytické techniky systematicky hledají jeho možné příčiny a znázorňují se formou rybí kostry (www.managementmania.com).

Příčiny se většinou hledají v základních dimenzích, které můžete vidět níže na obrázku.



Obrázek 3 Ishikawův diagram příčin a následků (www.managementmania.com)

2.5 Nejznámější metody měření a hodnocení výkonnosti podniku

Zvláště v dnešní době, kdy dochází k neustálým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi těžké si dlouhodobě udržet konkurenční výhodu. Jednou z možností pro

udržení konkurenční výhody a růstu konkurenceschopnosti je zavedení v podniku správných metod měření a hodnocení výkonnosti. Mezi nejznámější metody hodnocení výkonnosti podniku a jeho procesů patří:

Six Sigma

Six sigma může znamenat manažerskou filosofii, založenou na principu neustálého zlepšování, využívající procesního řízení a prosazující rozhodování na základě naměřených dat. Dále může znamenat strukturovaný a vysoce kvantitativně založený přístup ke zlepšování kvality produktů a procesů prostřednictvím týmové práce nebo dosaženou úroveň kvality produktu nebo procesu, kdy na jeden milion příležitostí připadá maximálně 3,4 chyby. (www.sixsigma-iq.cz)

EFQM Excellence Model

Tato metoda se využívá, jak uvádí Pavelková (2012, s. 203), ke kontrole výkonnosti podniku a identifikaci jeho silných a slabých stránek, k iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti podniku a dále k využití externího benchmarkingu. Model má 9 hlavních a 32 vedlejších kritérií. (Nenadál, 2004, s. 40)

Benchmarking

Benchmarking je měření a analýza procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci. (www.slovník-cizích-slov.abz.cz)

Activity Based Management

Jedná se o disciplínu, která se zaměřuje na řízení aktivit podnikových procesů jako na cestu ke kontinuálnímu zlepšování jak hodnoty poskytované zákazníkům, tak zisku, který poskytnutím této hodnoty vznikne (Popesko, 2008, s. 98).

Výše uvedené metody jsou popsány pouze velmi stručně, a to z toho důvodu, že nejsou obsahem praktické části této diplomové práce. Je však potřeba říci, že mezi tyto metody patří také Balanced Scorecard. Této metodě bude věnována celá následující kapitola.

3 BALANCED SCORECARD

Jak se uvádí na webu www.balancedscorecard.org, Balanced Scorecard je strategické plánování a řízení systému, který je používán jak v obchodu a průmyslu, tak i ve státní správě a neziskových organizacích po celém světě. Byl vyvinut Drs. Robertem Kaplanem (Harvard Business School) a Davidem Nortonem. Zatímco výraz Balanced Scorecard byl vytvořen na počátku 1990, kořeny tohoto typu přístupu jsou hluboké a zahrnují průkopnickou práci General Electric o podávání zpráv měření výkonnosti v roce 1950.

Dle mého názoru je důležité zmínit, že metoda Balanced Scorecard byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupem času se také rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace. (www.managementmania.com)

Autoři nemají svůj koncept chráněn autorskými právy. R. Kaplan (Kaplan, 2006, s. 15): vysvětluje: „*Kdybychom jej takto chránili, určitě by ji byl někdo na trhu znovu uplatnil pod jiným jménem – třeba Business Scorecard apod. Naším rozhodnutím jsme vlastně dosáhli toho, že se naše koncepce tak silně rozšířila ve spojení s našimi jmény. Jsme tudíž nejen zakladateli, ale i těmi, kdo BSC většinou i nejúspěšněji realizovali.*”

3.1 Základní charakteristika BSC

Balanced Scorecard, česky Systém vyvážených ukazatelů, jak uvádí Košťan (2002, s. 115) je dle Šuláka (2003, s. 97) účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, který s využitím jak finančních, tak i nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti a způsobu jejího naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutími. Dodává také, že jde o implementaci poslání a vize do akcí tak, aby se staly integrální částí strategického řízení a podporovaly dosažení finančních cílů. BSC má za cíl vytvářet předpoklady pro jednoznačnou formulaci strategie a její shodné vnímání v celé společnosti, průhledně a jasně propojit dlouhodobé strategické cíle a způsob jejich zabezpečení v podnikatelském plánu. Tento přístup má umožňovat jak vedoucím pracovníkům, tak i ostatním zaměstnancům nalézt svou pozici v řetězci tvorby hodnoty a identifikovat přínosy

pro společnost dosažením dílčích cílů, které jsou propojeny s výkonností a směřují k naplnění finančních cílů společnosti. Systém BSC se zaměřuje na provádění změn, které prokazatelně podporují tvorbu přidané hodnoty interních procesů.

BSC hledá rovnováhu mezi ukazateli popisujícími, co se dělá a výsledky, ke kterým vedou. V praxi jde o hledání rovnováhy mezi finančními a nefinančními ukazateli, mezi ukazateli příčin a následků, mezi minulostí a budoucností.

Tato změna ve vnímání měření a řízení podniku se stala doslova revolucí a v praxi přinesla především změnu ve způsobu vyjádření výkonu v závislosti na firemní strategii. Právě zapojení i nefinančních měřítek při měření výkonnosti je největší změnou vyjadřující komplexnost a ucelenost konceptu, který není zatížený jen na finanční stránku podniku. Balanced Scorecard se ukázal být vhodným nástrojem při plnění mnohých úkolů, kterým čelí dnešní moderní organizace (Niven, 2008, s. 11).

Bělohlávek (2006, s. 225) považuje za největší přínosy BSC především to, že přináší vyvážený pohled na strategii, umožňuje lepší pochopení strategie a zaměřuje řízení na strategické cíle.

Marinič (2008, s. 120) popisuje BSC jako multidimenzionální systém sloužící k definování a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních podniku tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty. Dále dodává, že tato metoda vychází ze základních úkolů managementu podniku, jež kromě jiných zahrnují stanovení takové strategie, která zaručí dosažení vize a odpovídající firemní kultury. Tento úkol ovšem znamená neustálé zlepšování obrazu firmy navenek i uvnitř organizace, za současné akceptace zájmů zainteresovaných skupin, kterými jsou vlastníci, podílníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a stát.

Marinič (2008, s. 121) také velice pěkně shrnul základní charakteristiku konceptu BSC do následujících bodů:

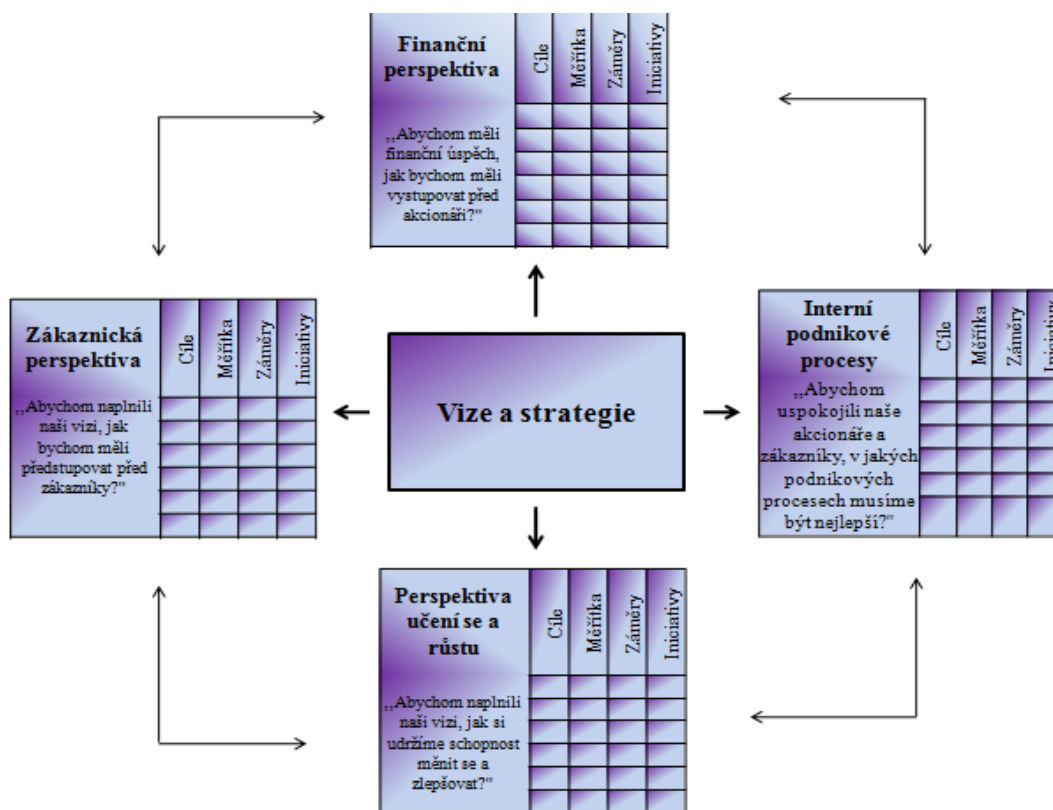
- systém transformující vizi a strategii firmy v nástroj realizace,
- systém transformující strategické cíle na měřitelné kroky,
- systém, který umožňuje komplexní pohled na aktivity firmy pomocí finančních i nefinančních ukazatelů,
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do koherentního systému,

- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost,
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč celou společností.

3.2 Perspektivy BSC

Změna, kterou koncepce BSC společnosti přinesla, bylo rozšíření a propojení měření firemní výkonnosti z finančních ukazatelů na měřítka i z dalších průřezů, tzv. perspektiv činností podniku. Pojem perspektiva je použit záměrně a jeho cílem je zdůraznit význam perspektiv při pohledu z různých úhlů na jednu a tutéž věc. (Fibírová 2005, s. 45)

Knápková (2011, s. 54) ve své knize souhlasí s tvrzením pánů Kaplana a Nortona, že základem tohoto konceptu je strategie, která se rozpadá do jednotlivých cílů přiřazených do čtyř perspektiv. Mezi jednotlivými cíli pak platí, že splnění jednoho cíle vede ke splnění druhého. Dodává také, že každý strategický cíl by měl mít stanovené měřítko, aby bylo možné sledovat naplňování cílů. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv, které budou v následujícím textu podrobně popsány.



Obrázek 4 Schéma Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1996, s. 9)

Finanční perspektiva

Jak zdůrazňují Neumaierová (2002, s. 156) a Pavelková (2012, s. 195), ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů tak, aby pro ně byla firma dostatečně výkonným strojem na peníze, zdrojem prestiže a moci.

Finanční veličiny vyjadřují a mapují, co se ve firmě dělo, děje nebo se bude dít. Základní otázka dle Horvátha (2002, s. 24) zní: *„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“*

Pánové Kaplan a Norton (2007, s. 48) uvádí, že finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. Existuje několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít, od agresivního růstu tržního podílu po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Pro zjednodušení však Kaplan i Učeň (2008, s. 34) uvádějí pouze 3 fáze:

1. Stadium růstu, které je charakteristické vysokými investicemi, novým rozvojem výrobků či služeb, rozvojem infrastruktury a budováním zákaznické základny.
2. Stadium nasycení růstu, které je charakterizováno investicemi a reinvesticemi na odstranění úzkých míst, rozšíření kapacity a udržení kontinuálního rozvoje, přičemž je kladen důraz na maximální míru návratnosti vložených prostředků. Tato strategie se podřizuje udržení stávajícího tržního podílu.
3. Stadium zralosti, které je charakterizováno pouze nízkými investicemi na podporu a údržbu stávajících kapacit a hlavní důraz je kladen na maximalizaci peněžních toků do podniku.

3.2.1 Zákaznická perspektiva

V dnešní době je velice důležitá orientace na zákazníka a jeho spokojenost. Jedná se o předstihové ukazatele - pokud zákazníci nejsou spokojeni, najdou si jiné dodavatele, kteří budou splňovat jejich požadavky. Nízký výkon z tohoto pohledu je tedy hlavní ukazatel pro budoucí pokles, a to i přesto, že současná finanční situace může vypadat dobře (www.balancedscorecard.org).

Manažery by v této oblasti mělo zajímat, jaké potřeby zákazníků musí uspokojovat, aby dosáhli finančních cílů. Mezi zákaznické ukazatele se zahrnuje především spokojenost a

loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků či podíl na cílových trzích (Bělohlávek, 2006, s. 225).

Jak uvádí Vysušil (2004, s. 55 - 61) klasická finanční analýza se tímto problémem zabývá jen velmi okrajově. Ve výrobním procesu se firma zajímá o zákazníky jen z hlediska servisu či záručních oprav. Hlavní oblastí, kde by se měla vyskytovat oblast péče o zákazníky, je marketing. BSC rozšiřuje běžnou péči o zákazníky o náročné nové požadavky, které zaměřují tradiční pohled podniku v této oblasti nikoliv směrem analýzy, ale také směrem strategických trendů a změn, které to nutně vyvolává.

Mezi tyto nové přístupy řadíme:

- získávání nových zákazníků,
- udržení zákazníků,
- ziskovost zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- segmentace zákazníků,
- podíl na trhu.

3.2.2 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka až poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Toto uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti. BSC se v tomto ohledu liší tím, že přechází od pouhého rutinního zvládnutí různých oblastí ke stanovení jejich možné perspektivy vývoje. Z rutiny se musí stát tvůrčí činnost, která je součástí podnikové strategie a vize. Základem pro toto další rozvinutí metod vnitropodnikového řízení jsou dva předpoklady:

1. Musí jít o proces, tzn. soustavu na sebe navazujících činností.
2. Tento proces je hodnotový, tzn., že se plynule sleduje tvorba hodnot v podniku.

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce, který slouží jako šablona kterémukoliv podniku, zahrnuje tři základní procesy, a to inovační proces, provozní proces a poprodejní proces.

V rámci inovačního procesu podnik zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu pak přetváří výrobek či službu tak, aby odpovídaly těmto potřebám. Provozní proces nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. Poslední článek hodnotového řetězce tvoří poprodejní servis, který zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu (Kaplan, 2007, s. 85 - 98), (Neumaierová, 2002, 159 - 160), (Vysušil, 2004, s. 61 - 64).

3.2.3 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva by měla zajistit kvalifikační a kapacitní základ pro předchozí tři perspektivy. Chce-li podnik obstát a naplnit cíle předchozích tří perspektiv, musí se, podle Učně (2008 s. 42 - 43), alespoň klíčoví pracovníci firmy neustále zdokonalovat a osvojovat si nové znalosti. Pro tuto perspektivu jsou definovány tři hlavní směry:

1. Motivace - Koubek (2007, s. 59) říká, že motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama o sobě nejlepším motivátorem. Jestliže chce mít podnik vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Existuje různá řada teorií motivace a záleží jen na řídicím pracovníkovi, jak dobře zná své podřízené, aby věděl, jak správně je má motivovat. Mezi nejzajímavější a pro mne nejdůležitější teorie, které uvádí ve své knize Mikuláščík (2007, s. 139 – 148) patří Maslowa pyramida potřeb, teorie C. Alderfa, teorie F. Herzberga a teorie XY, jejímž autorem je D. McGregor
2. Kvalifikace - reprezentuje zvyšování kvality intelektuálního kapitálu,
3. Kvalita a funkčnost systému řízení - efektivní vnitřní komunikace (Učeň, 2008, s. 43).

Autoři Kaplan a Norton (2006, s. 56) ve svém díle uvádí, že společným smyslem cílů perspektivě učení se a růstu je dosažení konvergenčního zaměření, které bude usměřňovat každodenní činnosti všech pracovníků podniku. Tyto činnosti jsou hybnou silou, která bude v budoucnosti ovlivňovat výkonnost podniku. Perspektiva učení se a růstu je totiž základním stavebním kamenem celé strategické mapy.

3.3 Strategická mapa

Pro každou ze čtyř perspektiv musí manažeři určit kritické faktory úspěchu. Pavelková (2012, s. 197) a Košťan (2002, s. 117) uvádí, že pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je velmi užitečné vytvoření tzv. strategické mapy, která vznikne vzájemným propojením vazeb příčin a následků těchto kritických faktorů. Z mapy musí být jasné, co je potřeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Velmi důležitý je správný výběr měřítek, protože na ně je pak napojen systém odměňování.

Strategická mapa má dle Pavelkové (2012, s. 198) obsahovat:

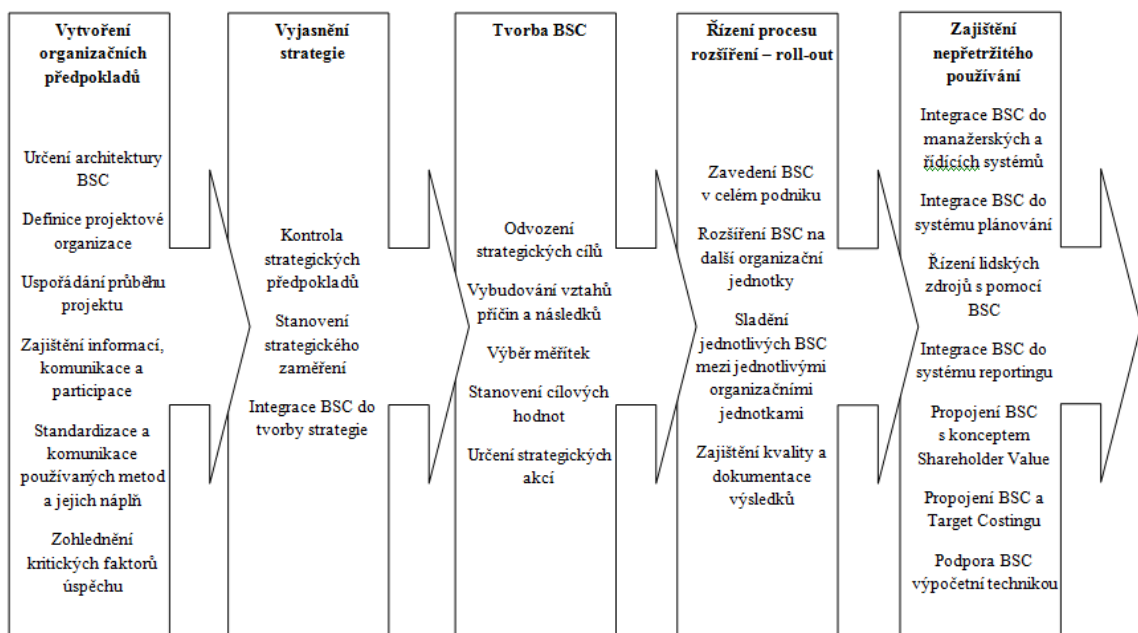
1. Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách.
2. Definování strategických vstupních měřítek pro všechny strategické cíle. Definování hybných sil strategických výstupních měřítek.
3. Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která monitorují, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem.
4. Definování řetězce příčinných vazem – propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů. Výstupní měřítko bez hybných sil nevypovídají o tom, jak jich má být dosaženo. Hybné síly bez výstupních měřítek neodhalí dopad jejich působení na výkonnost podniku.

Jasný systém měření a řízení musí specifikovat, jaké zlepšení v provozu, zlepšení zákaznického servisu a nových výrobků či služeb povede ke zvýšení výkonnosti podniku. Samozřejmostí modelu Balanced Scorecard je zachování silných vazeb všech perspektiv právě na finanční výstupy, jelikož každá činnost podniku by měla naplňovat hlavní cíl podnikání – dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty (Pavelková 2012, s. 198).

3.4 Implementace BSC

Nejlepší BSC jsou více než souborem kritických indikátorů nebo klíčových faktorů úspěchu. Ve správně sestaveném BSC by měla být měřítka složena z propojeného souboru soudržných a vzájemně se podporujících cílů a měřítek. BSC by měl zahrnovat úplný soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými, včetně jejich předstihů, zpoždění a zpětnovazebných smyček. Spoje by měly obsahovat příčinné vazby a vhodné kombinace výstupních měřítek s hybnými silami výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2007, s. 98)

V praxi je nejvíce oblíbený model implementace podle publikace Horváth & Partners (2002, s. 56). Daný model je rozdělen do pěti logicky navazujících fází:



Obrázek 5 Pět fází modelu Horváth&Partners pro implementaci BSC (Horváth&Partners, 2002, s. 56)

Implementace BSC na základě uvedeného modelu zaručuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní realizaci podnikových strategií. V následujícím textu stručně charakterizují jednotlivé fáze.

3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Tato fáze má dva zásadní významy. Tím prvním je stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dalším

předpokladem je vytvoření pravidel, která se týkají zajištění řízení vlastního projektu, to znamená organizace projektu, průběhu projektu, dále zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace užívaných metod a určení kritických faktorů úspěchu.

Pokud se podnik rozhoduje, pro jaké podnikové jednotky chce sestavit BSC, měl by dbát na zásadu, která říká, že čím více podnikových jednotek je s pomocí BSC strategicky řízeno, tím lépe pak mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.

Na začátku projektu musí být z jeho požadavků odvozeny jednoznačně jasné a všem zúčastněným subjektům srozumitelné projektové cíle. Na základě těchto cílů je pak sestaven plán průběhu projektu. Ten slouží jako podklad pro management, který tento projekt řídí. Projekt by měl být integrován do každodenních činností zaměstnanců podniku. Je nutné zajistit efektivní propojení BSC se stávajícími projekty a prosadit, aby se toto téma stalo součástí pracovní náplně zaměstnanců. K tomu by měla sloužit informační sezení, workshopy a diskusní skupiny. V neposlední řadě je třeba také probudit zájem v účastnících a zajistit školení.

Z hlediska celoplošného zavedení se musí včas standardizovat použité metody, aby se zabránilo zvýšení nákladů a nekompatibilitě způsobené vývojovými duplicitami. (Horváth, 2002, 57 – 59)

3.4.2 Objasnění strategie

V souvislosti s druhou fází autoři zdůrazňují, že koncept Balanced Scorecard není nástroj pro tvorbu strategie, nýbrž nástroj pro její integraci do všech úrovní řízení a do všech podnikových činností (Horváth & Partners, 2002, s. 59 - 60). V této etapě musí vedení podniku určit základní strategie, bez kterých by nebylo možné začít tvořit BSC. Dále je zapotřebí, aby byly stanoveny v obecné rovině strategické cíle, na ně navazující akce a definovat cílové hodnoty. Při objasňování strategie je třeba, aby se zapojil celý management, všichni členové vedení musí zvolenou strategii pochopit a především se s ní ztotožnit. K ověření uvedených předpokladů se nejčastěji využívají rozhovory s odpovědnými pracovníky.

3.4.3 Tvorba BSC

Ve fázi tvorby vzniká BSC pro vymezenou organizační jednotku, např. pro celý podnik, podnikovou divizi, nebo interní oddělení.

Podle Horvátha & Partners (2002, s. 60 - 63) potom probíhají v dané organizační jednotce následující kroky:

1. **konkretizace strategických cílů**, které tvoří celé jádro BSC. Tyto cíle představují několik rozhodujících cílů, na nichž závisí úspěch strategie,
2. **propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků**. Tyto vztahy odrážejí kauzalitu strategie. Autoři uvádí, že teprve na základě těchto vztahů příčin a následků vzniká ze souhrnu strategických cílů koncepce, která popisuje požadované změny a základní zaměření podniku,
3. **výběr měřítek**. K podstatným otázkám při výběru měřítek patří ta, jestli měřítko řídí jednání příslušných osob ve strategicky žádoucím směru. Další požadavek tkví v tom, aby bylo možné z měřítek vyčíst míru dosažení formulovaných cílů – konkrétní výstup,
4. **stanovení cílových hodnot**, které se vytvářejí tak, že se použijí benchmarky, údaje minulých období, podnikové odhady, či různé výsledky dotazování zákazníků a zaměstnanců. Cílové hodnoty stanovuje tým top manažerů příslušné organizační jednotky,
5. **odsouhlasení strategických akcí**. Tento krok spočívá ve zvolení takových akcí a projektů, které přispívají k dosažení cílových hodnot.

Podle Kaplana a Nortona (2007, s. 73) správně sestavený BSC „vypráví“ příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko BSC by mělo být článkem řetězce příčin a následků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku.

3.4.4 Postup při rozšíření (roll – out)

Tato fáze znamená pouze to, že aplikujeme postupy třetí fáze na více organizačních jednotek podniku. Odsud plyne užitek z jednotného porozumění strategii, tak i z hlediska

možnosti monitorování více míst. Roll-out BSC vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. Jedná se o tzv. vertikální a horizontální sladění cílů a strategických akcí, jak definuje Horváth & Partners (2002, s. 63)

3.4.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Aby byl podnik schopen pružně se přizpůsobovat strategii, je nutné BSC propojit také s manažerským systémem řízení. To ovšem není zcela jednoduché, jelikož BSC zpravidla není kompatibilní s existujícími systémy řízení. Pro propojení se stávajícími systémy řízení je potřeba především:

- integrace BSC do strategického a operativního plánování,
- controlling, který sleduje realizaci strategických akcí stanovených v BSC,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů,
- integrace do systému reportingu pro možnost průběžného sledování dosahování cílů.

Podstatný vliv na úspěch implementace má i vhodná podpora projektu ve formě softwaru. Především ve velkých společnostech patří IT podpora ke klíčovým faktorům pro trvalé využívání. Je proto nezbytné takový systém nastavit pro potřeby strategického řízení a provázání potřebných dat.

Horváth (2002, s. 249) uvádí, že po ukončení poslední fáze se BSC stává koncepcí řízení, nikoliv jen nástrojem k měření. Teprve pak jsou vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené organizace.

3.5 BSC a další koncepty pro řízení výkonnosti

Efektivní zavedení a využití konceptu BSC lze podpořit jeho propojením s dalšími metodami. Balanced Scorecard je velice dobře kombinovatelný například s technikami ABC a zejména pak s koncepcí EVA. Pavelková s Knápkovou (2012, s. 201 - 206) dále poznamenávají, že se dá kombinovat také s modelem Six Sigma, EFQM Excellence modelem, ABC/M nebo benchmarkingem. Jelikož se ve své práci výše uvedenými metodami nebudu podrobněji zabývat, nebudu je ani vysvětlovat. Níže popíši pouze propojení BSC s metodou EVA, a to z toho důvodu, že se využívá nejčastěji.

3.5.1 BSC a EVA

Mnozí autoři, jako např. Remeš (2009) či Pavelková s Knápkovou (2012, s. 201) toto propojení velmi hojně navrhují. EVA se ukazuje jako velmi dobrý ukazatel finanční perspektivy a to proto, že zahrnuje úvahu o nákladech na kapitál a je možné ji využít prostřednictvím identifikace generátorů hodnoty na všech úrovních řízení napříč celou organizací. Pokud bude mít společnost dobře vybudován a nastaven systém odměňování, může tento ukazatel využít i k motivaci zaměstnanců.

Výhodou tohoto propojení je, že finančně orientovaný přístup EVA je doplněn o vyváženou koncepci realizace strategie. Součástí BSC jsou měřítka, která byla odvozena z klíčových faktorů výkonnosti zjištěných z pyramidového rozkladu EVA. Dále je využita orientace BSC na budoucnost, a tím důraz na dlouhodobé dosahování EVA. BSC umožňuje odkrývat potenciály růstu hodnoty v celém podniku. Za další výhodu považují fakt, že v záměrech podniku jsou zahrnuty požadavky investorů (hodnotový přístup), (Pavelková, 2012, s. 201 - 202).

3.6 Přínosy BSC

Přínos správně implementovaných a adekvátně automatizovaných postupů BSC je pro libovolnou organizaci obrovský. Absence smysluplné strategie, popř. nedostatečná osvěta směrem k zaměstnancům, nekonzistence takticko-operativních rozhodnutí se strategií a absence zpětné vazby přitom představují hlavní kritické faktory rozvoje našich podniků (kritičtější, než nedostatek finančních zdrojů). K eliminaci všech uvedených kritických faktorů může uvedená metodika přispět.

Základní obecné přínosy lze shrnout do následujících bodů:

- Umožňuje jednotnou komunikaci - myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nejen nad vizí a cíli, ale i postupy jak vize dosáhnout. Strategie se stává objektivně popsanou a měřitelnou veličinou (souborem hypotéz s vazbou na metriky, ukazatele a iniciativy). Výsledkem je, že celá organizace táhne stejným směrem, obrazně řečeno za stejný konec provazu.
- Umožňuje konzistentní rozpad strategických cílů do taktické a operativní úrovně manažerského řízení. Všichni chápou nejen, co se má udělat, ale hlavně proč se to

má udělat. Tento aspekt výrazně zvyšuje motivaci pracovníků všech úrovní a díky tomu i efektivitu práce.

- Umožňuje konzistentní přehodnocování strategie a taktiky na principech zpětné vazby (modifikace cílů a metrik na základě dosažených výsledků). Strategie již není odtržena od každodenní reality řízení. Systém řízení se tak slepě nesnaží plnit jen a pouze vytýčené ukazatele, ale dává možnost poučit se a korigovat původní hypotézy na základě nových objektivních podmínek (www.systemonline.cz).

3.7 Bariéry BSC

Samozřejmě, že i metoda Balanced Scorecard má svá úskalí a ne vždy je pro firmu přínosem. Proto je důležité upozornit na možné překážky, které brání úspěšné realizaci projektu. Mezi největší bariéry patří dle Vysušila (2004, s. 73 - 74) a pánů Kaplana a Nortona (2000, s. 165 - 170):

- Neuskutečnitelnost vize a strategie - neschopnost podniku transformace své vize a strategie do srozumitelných a uskutečnitelných akcí.
- Nepropojení strategie s alokací zdrojů - nesoulad je vyvolán oddělením procesů dlouhodobého a krátkodobého plánování, což často znamená nesprávně alokované fondy ke strategickým prioritám.
- Nepropojení strategie s dílčími cíli - strategické cíle jsou základem BSC, nepropojením strategických cílů s dílčími znamená nepropojení celého modelu.
- Nesprávné zaměření zpětné vazby - podnikové informační systémy se většinou zaměřují na operativní činnosti.
- Nedefinování přesných a vyvážených měřítek - každá společnost je svým způsobem jedinečná a tak je třeba ji chápat. Neexistují žádná univerzální měřítka a často bývá těžké definovat ta správná, která mají vazbu na strategii podniku.
- Neakceptování BSC nižšími úrovněmi řízení.
- Příliš mnoho změn najednou.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Do konce 70. let byla výkonnost chápána jako schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. V posledních dvou desetiletích však došlo ke změnám, které způsobily převrat ve vnímání tohoto pojmu. V současné době neexistuje v odborné literatuře jednotná definice pojmu výkonnost. Přesné vymezení nenabízí ani norma ISO.

V dnešní době existuje velký výběr různých ukazatelů pro měření výkonnosti. První skupinu tvoří tzv. klasické ukazatele, které pracují převážně na základě čísel vycházejících z rozvahy a výsledovky. Klasické ukazatele se dále dělí na absolutní ukazatele (různé ukazatele zisku, Cash Flow), rozdílové ukazatele (čistý pracovní kapitál), poměrové ukazatele, které charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu (mezi poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, dále ukazatele likvidity a tržní hodnoty a výrobní ukazatele) a souhrnné ukazatele (např. Altmanovo Z-skóre, model IN nebo Tamariho model).

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikly nové (moderní) přístupy k měření a hodnocení výkonnosti, které odstraňují nedostatky tradičních ukazatelů a propojují celkové podnikové cíle s jeho prvky, např. EVA, MVA, CFROI, DCF nebo RONA.

V poslední době se často mluví o tzv. třetí generaci měření výkonnosti, která kombinuje výhody systémů předcházejících tj. finančních a nefinančních ukazatelů, s využitím grafického znázornění.

V souvislosti s rozsáhlými změnami v podnikatelském prostředí vznikla celá řada metod zaměřených na měření a hodnocení výkonnosti podniku nebo jeho částí. Řadíme sem např. Six Sigma, EFQM Excellence Model, Benchmarking, Value Based Management nebo Balanced Scorecard. Koncept Balanced Scorecard charakterizují jeho autoři Kaplan a Norton takto: „*Balanced Scorecard představuje strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení, současně dokumentuje specifickou strategii organizace.*“

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Profil společnosti

Obchodní jméno:	UNEX, a.s.
Datum vzniku:	6. května 1992
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Základní kapitál:	113 629 200,- Kč
Sídlo společnosti:	Brníčko 1032, 783 93, Uničov



Obrázek 6 Logo firmy (www.unex.cz)

5.1.1 Historie společnosti

Státní podnik Uničovské strojírnny byl založen roku 1949. V následujících 40 letech firma vyvíjela a vyráběla zemní a důlní stroje zejména pro potřeby severočeské uhelné pánve. Od roku 1970 v Uničově vyrobili a vyprojektovali přes sto unikátních obřích kolesových rýpadel, z nichž většina dodnes spolehlivě pracuje. Kolesová rýpadla v typicky žluté barvě za necelá čtyři desetiletí vytěžila celkem přes 4,7 mld. m³ skrývky a 3,2 mld. m³ uhlí. Společnost také vyprojektovala a vyrobila desítky skládkových strojů, stovky kilometrů pásových dopravníků a tisíce lopatových rýpadel.

V roce 1993 došlo prostřednictvím kupónové privatizace k transformaci státního podniku na soukromou společnost s novým obchodním názvem UNEX. V roce 2005 došlo k akvizici 100 % akcií společnosti Moravské železárnny v Olomouci - zápusťkové kovárny a slévárny komplementární s výrobou v Uničově. UNEX je tak schopen nabídnout kompletní sortiment odlitků co do druhu materiálů tak i velikosti a disponuje kapacitou 31 000 tun odlitků ročně.

V roce 2007 se skupina UNEX z důvodů nedostatku kapacit pro výrobu jeřábů, výložníků a svařovaných konstrukcí v mateřském závodě v Uničově rozrostla o akvizici klíčových aktiv areálu bývalé společnosti Vihorlat na východním Slovensku.

Celková výrobní kapacita UNEXu aktuálně činí více než 250 000 m². V posledních deseti letech UNEX investoval do modernizace technologií výroby více než jednu miliardu korun a stal se tak moderní strojírensko-metalurgickou firmou. (www.unex.cz)

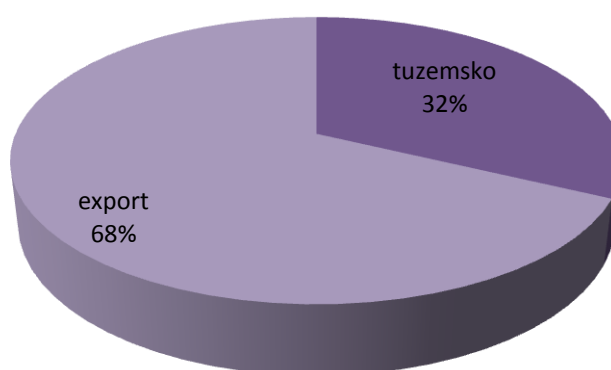
5.1.2 Současnost

V současnosti je UNEX a. s., schopen zabezpečit kompletní výrobní proces od zajištění materiálu přes svařování, tepelné zpracování, opracování, kontrolu, až po tryskání, lakování a dopravu.

UNEX, a. s. v současné době provozuje 4 slévárny ve třech výrobních závodech v České Republice (Uničov, Olomouc) a na Slovensku. Díky všem závodům je společnost schopna všem zákazníkům poskytnout široké portfolio dodávaných odlitků jak v nabízených materiálech, tak i v hmotnostech a rozměrech. Hmotnostní rozmezí vyráběných odlitků se pohybuje od 50 gramů až do 18 tun v návaznosti na materiál a rozměry dílů. Odlitky jsou vyráběny z nízko a středně legovaných ocelí, manganové oceli i z tvárné šedé a temperované litiny.

Během svého působení na domácím trhu si společnost UNEX, a. s. vybuodovala silnou pozici a začala tak rozvíjet i své exportní obchodní aktivity. Nyní je společnost vnímána jako renomovaný výrobce odlitků a výkovek, svařenců a těžkých ocelových konstrukcí, a kromě České republiky má významné zákazníky v mnoha zemích, jako jsou např. Německo, Maďarsko, Polsko, Slovensko či USA. Většina kontraktů, 60 % je však sjednáno na území Evropy. Zbylé uzavírané obchody jsou pak především s firmami z USA. Na obrázku 6 je zobrazen podíl tržeb vytvářených v tuzemsku a v zahraničí. Data jsou za rok 2012.

Podíl exportu na celkových tržbách podniku



Obrázek 7 Podíl vývozu na celkových tržbách společnosti UNEX, a. s. (Výroční zpráva 2012)

5.1.3 Politika společnosti

Vize

„Neustálým zlepšováním procesů, zvyšováním spolehlivosti a výkonnosti výrobních kapacit a pozitivní motivací všech zaměstnanců aktivně využít rostoucí potenciál trhu a vytvářet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými i budoucími zákazníky.“

Vedení společnosti UNEX, a.s. vnímá neustále se zvyšující požadavky na zajišťování dodávek v požadované jakosti, dohodnutém termínu, množství a konkurenceschopné ceně při současném snižování negativních vlivů na životní prostředí a zdraví zaměstnanců.

S cílem uspokojit tyto požadavky vedení UNEX, a.s. vyhlásilo Politiku kvality, ochrany životního prostředí a zdraví při práci, která je prosazována prostřednictvím následujících zásad:

Zákazníci

- Budovat se zákazníky dlouhodobé, vzájemně výhodné partnerské vztahy.
- Dodávat objednané množství, v objednané kvalitě, v dohodnutém termínu, za oboustranně výhodných cenových podmínek.

Dodavatelé

- Budovat s dodavateli dlouhodobé, vzájemně výhodné partnerské vztahy.
- Provádět transparentní výběrová řízení.
- Neustálým objektivním tlakem na cenu, kvalitu, termíny a servis zvyšovat vlastní spolehlivost.

Zaměstnanci

- Podporovat rozvoj zaměstnanců.
- Sdílením znalostí rozšiřovat kvalifikaci zaměstnanců.
- Účinnou prevencí předcházet úrazům a poškození zdraví zaměstnanců.

Pracovní a životní prostředí

- Snižovat rizika znečištění vody, ovzduší a půdy možnými úniky znečišťujících látek.
- Hospodárně využívat všechny druhy energií.
- Důsledným tříděním odpadů snižovat riziko poškození životního prostředí.
- Vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní podmínky.

Zlepšování

- Trvale zlepšovat všechny procesy.
- Zvyšovat produktivitu práce.
- Předcházet vzniku nekvality.

5.1.4 Certifikáty

Vysokou kvalitu své produkce garantuje UNEX, a. s. příslušným know how i vlastnictvím potřebných aprobací, certifikátů, oprávnění a uznání. Mezi hlavní patří ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

5.2 Interní analýza společnosti

5.2.1 Předmět podnikání

Ve výše uvedeném textu již bylo nastíněno, v jakém oboru analyzovaná společnost působí. Nyní bude definován předmět podnikání tak, jak je aktuálně uveden v obchodním rejstříku. Zde se lze také dozvědět, že předmět podnikání se za dobu existence společnosti mnohokrát rozšiřoval a zase zužoval. Tento fakt vyplývá z toho, že předmět podnikání společnosti UNEX, a. s. determinují především jeho technologické možnosti. V současné době je předmět podnikání definován těmito oblastmi:

- slévárenství, modelářství,
- obráběčství,
- opravy silničních vozidel,

- kovářství, podkovářství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- zámečnictví, nástrojařství.

Jak již bylo uvedeno, současný podnik se skládá ze čtyř sléváren. Na slévárně v mateřském závodě se nachází pracoviště pro hrubování odlitků. A např. v Olomouci se nachází kovárna na výrobu výkovků a nabízí výrobu rotačních i nerotačních zápusťkových výkovků od 2 do 25 kg z uhlíkové a legované oceli.

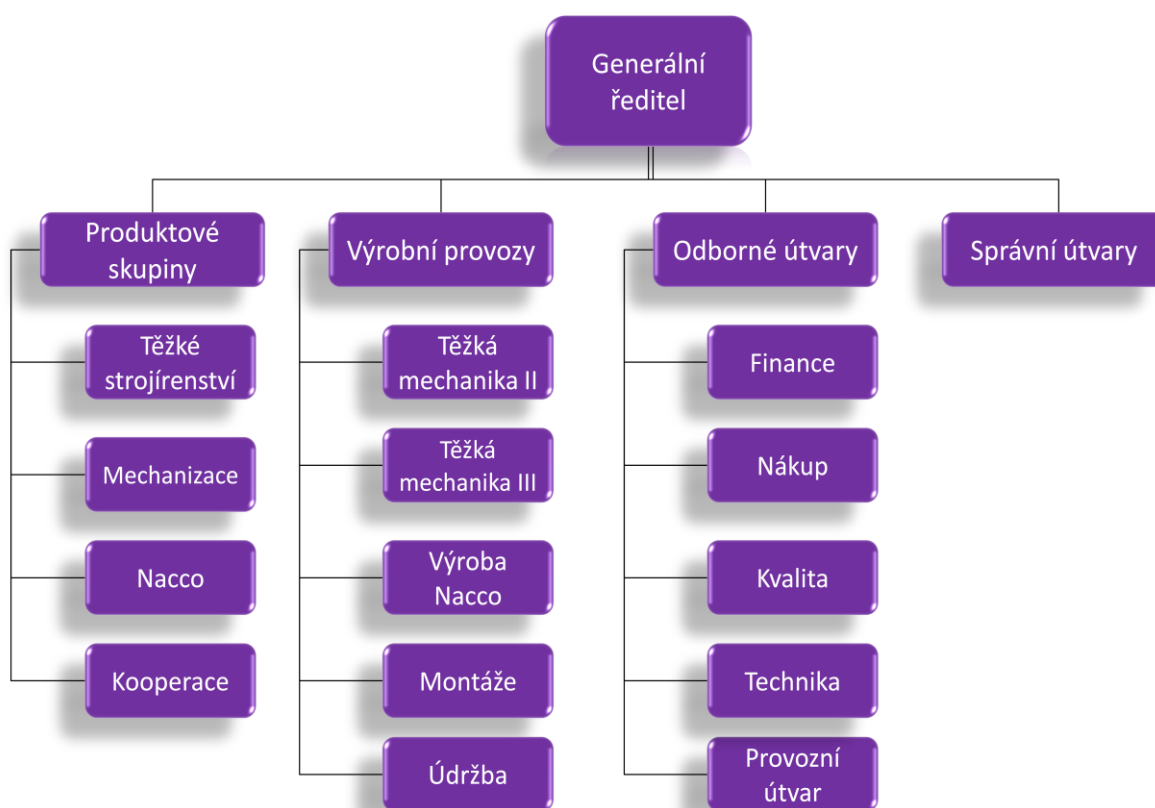
Společnost je dodavatelem především pro firmy z důlního a těžebního průmyslu. Pro tento průmysl vyrábí díly převodovek, podvozku a korby damprů, dále komponenty zakladačů, nakladačů a rýpadel a důlních vozíků, ocelové konstrukce těžních strojů a důlních dopravních zařízení nebo shazovací vozy, pásové vozy a pojízdné násypky. Pro automobilový průmysl dodává společnost např. součásti kloubových hřídelí, převodovek a podvozků nákladních automobilů. UNEX, a. s. se ovšem specializuje také na výrobu rámu pro ustavení parní turbíny, ocelových konstrukcí pro uložení vodních turbín, ocelových konstrukcí pro transformátorové skříně, rámy a další části větrných elektráren či části mlecích zařízení a drtičů uhlí využívaných v energetickém průmyslu.

Z výše uvedeného je patrné, že se společnost v rámci své podnikatelské činnosti pohybuje ve více oblastech, nicméně v návaznosti na předchozí definování provozů a pro potřebu následné finanční analýzy jsou uvedeny následující dva tržní segmenty zpracovatelského průmyslu dle klasifikace CZ-NACE (MPO, 2013), které představují hlavní činnost společnosti UNEX, a. s. a které se nejvíce podílí na vytváření tržeb:

- CZ-NACE 24: Výroba základních kovů, hutní zpracování,
- CZ-NACE 25: Výroba konstrukcí a kovových výrobků.

5.2.2 Organizační struktura společnosti

Společnost UNEX, a. s. je organizačně členěna do samostatných produktových skupin, odborných útvarů, výrobních provozů a správních útvarů. Základními produktovými skupinami jsou Těžké strojírenství, Mechanizace, Nacco a Kooperace. Výrobními provozy jsou Těžká mechanika II., Těžká mechanika III., Výroba Nacco, Montáže a Údržba. Ostatní útvary jsou odborné a správní. Mezi odborné útvary patří např. oddělení financí, nákupu, kvality, techniky a útvar provozní. Jednotlivé organizační jednotky jsou řízeny řediteli produktových skupin, řediteli odborných útvarů nebo vedoucími útvarů.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

5.2.3 Zaměstnanci

Z níže uvedené tabulky je patrné, že společnost má stabilizovaný stav zaměstnanců. Jelikož je společnost zakázková, nevyrábí tedy po celý rok vyváženě, a proto řeší případný nedostatek nebo přebytek pracovní síly formou zaměstnávání agenturních zaměstnanců. Je to především z toho důvodu, aby společnost neměla zbytečně vysoké mzdové náklady

v době, kdy se zrovna potýká s menším počtem zakázek. Agenturní zaměstnanci činí (hovoříme o dělnických pozicích) polovinu z celkového počtu těchto zaměstnanců.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

rok	kmenoví zaměstnanci				brigádníci				ΣΣ
	Dělníci jednicoví	Dělníci režijní	Th pracovníci	Σ	Dělníci jednicoví	Dělníci režijní	Th pracovníci	Σ	
2010	489	383	501	1 373	412	70	0	482	1 855
2011	513	429	554	1 496	415	80	0	495	1 991
2012	480	396	519	1 395	295	49	0	344	1 739

5.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je zpracována za období 2010 - 2012. Nejdříve bude vypracována vertikální a horizontální analýza položek rozvahy a dále vertikální a horizontální analýza položek výnosů a nákladů v rámci výkazu zisků a ztrát. Tyto analýzy jsou součástí příloh PI – P VI Jejich výsledky budou částečně interpretovány v souvislosti s následujícími analýzami majetkové a finanční struktury podniku. Dále budou počítány rozdílové, poměrové a také souhrnné ukazatele.

5.2.4.1 Analýza majetkové a finanční struktury společnosti

Z procentuální analýzy aktiv je patrný postupně klesající podíl dlouhodobých aktiv. V roce 2010 byl podíl DM a OA 40 : 60 a v období 2012 byl tento podíl jen 30 : 70. Pro analyzované roky byl charakteristický klesající trend všech položek dlouhodobého majetku, který byl způsoben nižší mírou investic v těchto letech. Objem oběžných aktiv se naopak zvětšil, zejména vlivem přírůstku materiálových zásob a podílu krátkodobých pohledávek.

Co se týče poměru vlastního a cizího kapitálu, společnost využívá k financování svých podnikatelských záměrů spíše cizí zdroje, jejichž poměr k vlastním zdrojům ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend. Významnou položkou vlastního kapitálu je VH účetního období. Významný je z toho hlediska, že má v jednotlivých letech stoupající tendenci, čímž se nemůže chlubit každá společnost. V roce 2010 tato položka činila pouze 0, 14 % a v roce 2012 to bylo více než 3 % z celkových pasiv. To naznačuje, že se firma nepotýká s nedostatkem zakázek. Položka cizích zdrojů je tvořena převážně z krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. U krátkodobých závazků můžeme pozorovat,

že mezi obdobími 2011 a 2012 byl nárůst této položky téměř o 8 %. Jedná se převážně o závazky z titulu faktoringové výpomoci. Podíl bankovních úvěrů k celkovým pasivům se každoročně snižuje. Hlavním důvodem bylo, že se společnost snažila snižovat závislost na bankovních institucích. Výše bankovního úvěru se oproti předcházejícímu roku 2011 snížila téměř o 15%.

5.2.4.2 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost UNEX, a. s. má výrazně výrobní charakter a většinu výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jejich podíl na celkových výnosech činí v jednotlivých letech více než polovinu celkových výnosů. Tržby z prodeje zboží činí také důležitou složku výnosů. Každoroční podíl je okolo 30 % z celkových výnosů. Tržby z prodeje DM a zásob představují již podstatně menší podíl na celkových výnosech. Další položka, kromě výše zmíněných, která stojí za zmínku, je položka ostatní finanční výnosy. Tato položka je tvořena především kurzovními zisky.

Výrazný nárůst celkových výnosů můžeme sledovat v roce 2011, kdy společnost vyprodukovala výnosy o 46 % vyšší než v roce předcházejícím. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšením tržeb za prodej zboží a také zvýšením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2012 vzrostly celkové výnosy s porovnáním předchozího roku více jak o 20 %.

Vývoj celkových nákladů ve sledovaných letech u společnosti UNEX, a. s. má podobnou tendenci jako její celkové výnosy. Z hlediska nákladů je možné u společnosti konstatovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, což je pro výrobní podniky charakteristické. Podíl výkonové spotřeby na nákladech je v analyzovaných letech přibližně v rozmezí 40 - 50 %. Další významnou položkou jsou náklady na prodané zboží. V jednotlivých letech tvoří 30 % celkových nákladů, v roce 2012 to bylo téměř 35 %. Další významnou položkou, která zaujímá více než 10 % celkových nákladů, jsou Osobní náklady.

Výše odpisů DM je nízká a to především z toho důvodu, že podnik má většinu svého majetku již odepsanou. Např. budovy, které společnost UNEX, a. s. vlastní, jsou již odepsány všechny.

Poslední položka, která má větší vliv na výslednou výši nákladů, jsou ostatní finanční náklady, které jsou tvořeny především kurzovými ztrátami a také poplatky bankovním institucím.

5.2.4.3 Analýza vývoje výsledku hospodaření

V tabulce 2 je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. Z tabulky je evidentní kontinuální nárůst výsledku hospodaření. V prvním sledovaném roce si můžeme povšimnout, že je výsledek hospodaření podstatně nižší než v ostatních dvou sledovaných obdobích. Je to dáno především tím, že společnost měla méně zakázek než v letech nadcházejících.

Tabulka 2 dále nabízí přehled jednotlivých kategorií zisku. Zde by bylo vhodné poukázat na velký rozdíl mezi EAT a EBT v roce 2010. Tento rozdíl je zapříčiněn vysokou hodnotou odložené daně. V tabulce je také možné si všimnout, že odpisy v jednotlivých letech jsou téměř konstantní.

Tabulka 2 Vývoj VH a jednotlivých kategorií zisku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Provozní VH	144 229	168 046	196 026
Finanční VH	-126 812	-84 914	-119 823
Mimořádný VH	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	2 761	61 470	68 290
VH před zdaněním (EBT)	17 417	73 132	76 203
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	35 944	98 095	101 269
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	107 638	175 340	183 162

5.2.4.4 Analýza vývoje cash Flow

V tabulce 3 je uveden vývoj Cash Flow ve zkrácené podobě, který je v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti dosahuje každoročně kladných hodnot – tzn., že v těchto letech příjmy z provozní činnosti převýšily, a to výrazně, výdaje s touto činností spojené. Výrazně kladné provozní CF bylo v roce 2010. Bylo to zapříčiněno především nižší hodnotou pohledávek.

CF z investiční činnosti je v prvních dvou sledovaných letech záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku. V roce 2012 však společnost omezila investiční aktivity a

naopak prodala část svého majetku. V roce 2012 vyšlo CF z finanční činnosti velmi záporné, a to z toho důvodu, že společnost vyplácela dividendy v hodnotě 200 000 tis. Kč.

Tabulka 3 Vývoj Cash Flow (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012
PS peněžních prostředků	42 008	23 839	46 041
CF z provozní činnosti	414 226	93 761	224 508
CF z investiční činnosti	-391 727	-102 318	87 477
CF z finanční činnosti	-43 988	30 759	-301 087
Čisté snížení/zvýšení peněžních prostředků	-18 169	22 202	10 898
KS peněžních prostředků	23 839	46 041	56 939

5.2.4.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

V tabulce 4 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti UNEX, a. s. v jednotlivých letech. ČPK ve všech hodnocených letech nabývá kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků.

Tabulka 4 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
ČPK	1 139 656	706 996	759 843	694 259

5.2.4.6 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Společnost UNEX, a. s. vykazuje zadluženost (tabulka 5), která se pohybuje ve sledovaných letech celkem vyrovnaně na úrovni cca 60 – 70 %. Společnost vykazuje vysoký podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových zdrojích společnosti, což je dáno financováním pomocí dlouhodobých a střednědobých investičních bankovních úvěrů. Důležitým parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobým kapitálem. Tento parametr byl v celém sledovaném období splněn. Společnost UNEX, a. s. je schopna svůj dlouhodobý majetek pokrýt též vlastním kapitálem, což svědčí o předpokladu finanční stability. Výjimkou je pouze rok 2010, kdy podíl vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku činil 0,967. Jelikož

se toto číslo blíží k jedné a není to opakovaný jev, neshledávám v tom závažný problém. Z hlediska úrokového krytí může být firma hodnocena v roce 2010 pozitivně, jelikož se hodnota úrokového krytí pohybovala nad úrovní doporučené hodnoty 5, která je uváděna v odborných literaturách.

Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
celková zadluženost	60,94%	63,42%	67,21%
míra zadluženosti	1,582	1,749	2,063
dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	60,31%	50,94%	41,58%
vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,967	1,052	1,196
dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,233	1,175	1,237
úrokové krytí (počítáno z EBIT)	5,295	4,057	4,040
doba splácení dluhu	2,731	14,775	6,340

5.2.4.7 Analýza rentability

Ukazatele rentability uvedené níže v tabulce 6 signalizují, že společnost UNEX, a. s. je v celém sledovaném období zisková. O tom svědčí např. už samotná hodnota čistého zisku.

Ukazatel ROS vyjadřuje, jak je podnik schopen dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci, čemuž můj výpočet neodpovídá, jelikož v roce 2011 dosahovala rentabilita tržeb vyšší hodnoty než v roce následujícím. Rentabilita tržeb byla totiž v roce 2012 ovlivněna tržbami z prodeje CP.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA, je důležitý ukazatel, který měří výkonnost podniku neboli jeho produkční sílu. Z uvedených hodnot v tabulce vyplývá, že společnost produkuje zisk využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů (vlastních nebo cizích) byl majetek pořízen. Rentabilita celkového kapitálu je hluboko pod průměrem rentability v odvětví. ROA odvětví v roce 2012 činila 7,98 %

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Často se porovnává s výnosem ze státních desetiletých dluhopisů. V tabulce jsou tyto výnosy uvedeny pod vypočítanými hodnotami. Při porovnání lze konstatovat, že výnosnost vlastního kapitálu je vyšší než bezrizikový výnos (kromě roku 2010), což je dobrá zpráva pro vlastníky společnosti.

Tabulka 6 Ukazatele rentability společnosti Unex, a. s. (vlastní zpracování), (www.cnb.cz)

	2010	2011	2012
rentabilita tržeb	4,25%	8,11%	5,75%
rentabilita výnosů	1,43%	2,67%	2,24%
rentabilita celkového kapitálu	1,80%	4,32%	4,70%
rentabilita vlastního kapitálu	0,36%	7,47%	9,73%
Výnos desetiletých státních dluhopisů	3,89	3,70	1,92

5.2.4.8 Analýza likvidity

V literatuře jsou uváděny následující doporučené hodnoty jednotlivých druhů likvidity: běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,5 - 2, pohotová likvidita 1 - 1,5 a hotovostní likvidita alespoň v rozmezí 0,2 - 0,5.

Tab. 7 znázorňuje analýzu likvidity ve společnosti UNEX, a.s. Ve sledovaném období nedosahuje společnost ani u jedné kategorie likvidity optimálních hodnot. Běžná likvidita má dokonce klesající charakter. Hodnota běžné likvidity za odvětví v roce 2012 činila 1,65, což znamená, že podnikové výsledky jsou horší než výsledky odvětví. Dle mého názoru, ukazatele hotovostní likvidity, se v celém hodnoceném období nacházejí hluboce pod doporučenými hodnotami i hodnotami dosahovanými v odvětví. Proto by měla mít společnost, v případě okamžité potřeby finančních prostředků, k dispozici např. kontokorentní úvěry, aby byly zajištěny potřebné zdroje. Otázkou však je, jak drahý zdroj pro firmu by takovýto kontokorentní úvěr představoval.

Provozní CF pokrývá u této společnosti pouze velmi malou část krátkodobých cizích zdrojů. Zatímco v roce 2010 pokrývalo provozní CF 40 % krátkodobých cizích zdrojů, v dalších sledovaných letech zaznamenal tento ukazatel velký propad, kdy provozní CF pokrývá pouze jednu desetinu krátkodobých cizích zdrojů. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje též velmi nízko.

Tabulka 7 Ukazatele likvidity společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
běžná likvidita	1,183	1,090	1,082
pohotová likvidita	0,851	0,745	0,771
hotovostní likvidita	0,029	0,048	0,055
ČPK/OA	15,46%	8,25%	7,57%
ČPK/A	35,38%	33,45%	32,23%
Likvidita z provozního CF	0,412	0,070	0,158

5.2.4.9 Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv počítaný na bázi tržeb a na bázi výnosů má rostoucí charakter. Obrat celkových aktiv je výrazně nižší než požadovaná minimální hodnota 1 (1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů). Výjimkou je pouze ukazatel obratu celkových aktiv z výnosů v roce 2012. Bylo to zapříčiněno především zvýšením veškerých tržeb a také zvýšením výnosových úroků a ostatních finančních výnosů.

Doba obratu zásob se v posledním sledovaném roce výrazně snížila, což bylo zapříčiněno mírným snížením zásob a zvýšením tržeb. Doba obratu pohledávek má ve sledovaném období klesající charakter. Tento fakt vypovídá o tom, že dodavatelé splácí své závazky vůči společnosti UNEX, a. s. rychleji. Kratší doba obratu pohledávek má zajisté vliv i na snižující se dobu obratu závazků. Pokud společnost dostane peníze dříve, je také schopna dříve splácet své závazky. Ve všech analyzovaných obdobích je doba obratu závazků nižší než doba obratu pohledávek. V praxi by to mělo být ovšem naopak. Tento nesoulad má totiž velký vliv na likviditu podniku.

Tabulka 8 Ukazatele aktivity společnosti Unex, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
obrat celkových aktiv z tržeb	0,42	0,53	0,82
obrat celkových aktiv z výnosů	0,42	0,78	2,10
obrat dlouhodobého majetku	1,06	1,54	3,00
doba obratu zásob z tržeb (dny)	131,99	133,65	88,68
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	364,61	288,58	214,46
doba obratu závazků z tržeb (dny)	205,77	210,35	172,87
obratovost pohledávek	0,99	1,25	1,68
obratovost závazků	1,75	1,71	2,08

5.2.4.10 Souhrnné ukazatele

Altmanův model (Z-skóre)

Výsledky Altmanova modelu poskytuje tabulka 9. Vzhledem k faktu, že ani v jednom ze sledovaných roků není jeho hodnota vyšší než 2,99, nemůžeme konstatovat, že finanční situace společnosti je uspokojivá. V tzv. šedé zóně, která je v rozmezí hodnot 1,81 – 2,99 se podnik též nenacházel ani v jednom ze sledovaných období. Pozitivně by hodnotu Z-skóre ovlivnilo např. zvýšení obratovosti majetku. Majetek společnosti i jeho jednotlivé položky, zejména dlouhodobý majetek a krátkodobé pohledávky jsou vůči dosahovaným tržbám vysoké. Rentabilita společnosti je také nízká.

Tabulka 9 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
0,717 x ČPK/A	0,254	0,240	0,231
0,847 x nerozdělené zisky/A	0,260	0,230	0,188
3,107 x EBIT/A	0,056	0,134	0,146
0,420 x VK/cizí zdroje	0,266	0,240	0,204
0,998 x T/A	0,422	0,531	0,816
Z-skóre	1,257	1,375	1,585

Index IN05

Podle tohoto kritéria můžeme konstatovat, že společnost během sledovaného období netvořila hodnotu, protože by se hodnota indexu musela pohybovat nad úrovní 1,6. Podnik se však v letech 2011 a 2012 pohyboval v tzv. šedé zóně, což znamená, že má nevyhraněnou finanční situaci. Rozmezí šedé zóny je 0,9 – 1,6. Pokud je hodnota indexu pod hranicí 0,9, tak jak je tomu v roce 2010, společnost hodnotu netvoří. Nižší hodnotu ukazatele ovlivňuje opět nízká rentabilita majetku, nízký obrat aktiv a také poměr zisku a nákladových úroků.

Tabulka 10 Výpočet indexu IN05 společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
0, 13 x A/CK	0,213	0,205	0,193
0, 04 x EBIT/nákladové úroky	0,078	0,157	0,162
3, 97 x EBIT/A	0,071	0,171	0,187
0, 21 x výnosy/A	0,276	0,381	0,259
0,09 x OA/(krátkodobé záv. + krátkodobé BÚ)	0,106	0,106	0,132
Index IN05	0,744	1,020	0,932

5.3 Externí analýza společnosti

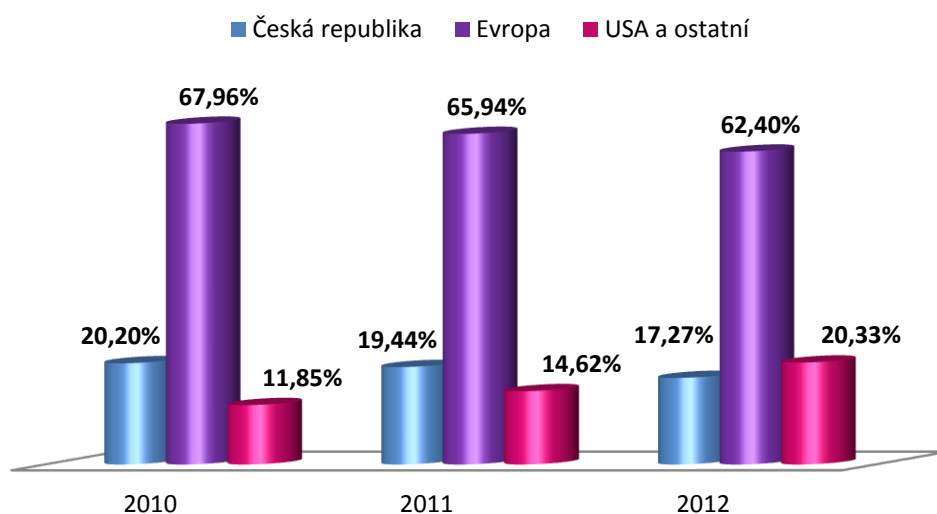
5.3.1 Dodavatelé

Strojírenství a metalurgie jsou obory, ve kterých je kladen velký důraz na kvalitu vstupního materiálu a také konečnou kvalitu výrobku. V rámci zajištění této kvality se společnost orientuje jen na dodavatele, kteří splní přísná kritéria, stanovená ve vnitřní směrnici firmy. Do „Seznamu schválených dodavatelů“ se tak mohou dostat pouze ověřené a spolehlivé firmy. V současné době společnost spolupracuje s téměř 50 dodavateli.

5.3.2 Odběratelé

Společnost UNEX, a. s. je převážně exportní firma. V příloze P VII na konci diplomové práce jsou uvedeny země, do kterých společnost nejvíce vyváží. Zaznamenané hodnoty představují utržené roční tržby v dané zemi.

Společnost UNEX, a. s. exportuje více než 80 % své výroby. Velká část, asi 60 % výroby je exportována do Evropy, zbylá část se exportuje především do USA a v posledních letech také do Austrálie. Přesný podíl importu a exportu vč. rozdělení exportu na evropský trh a ostatní trhy můžeme vidět na obrázku 9.



Obrázek 9 Procentní podíl tržeb utržených v ČR, Evropě a USA a v ostatních zemích (vlastní zpracování)

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky společnosti (Strengths, Weaknesses), příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats) spojené s podnikatelským záměrem, strategií, projektem, restrukturalizací procesu či aktuální stavem podniku.



Obrázek 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Za silnou stránku společnosti považuji její dlouholeté působení na trhu. Další silnou stránkou je, že společnost hospodaří s kladným výsledkem hospodaření. Pro zákazníky je v dnešní době důležitá nejen cena dodávaných výrobků, ale také kvalita. Společnost UNEX, a. s. vlastní celou řadu certifikátů ISO, jako např. ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Za silnou stránku považuji také fakt, že v ČR je slabá konkurence pro tuto firmu. Důkazem může být např. událost z 1. dubna 2014, kdy společnost vyprošťovala uhelné rýpadlo KU300/K82, u kterého došlo v polovině ledna v geologicky náročném terénu lomu ČSA k sesednutí říditelných podvozků o cca 5 metrů. UNEX, a. s. byla jediná firma, která se tohoto složitého úkolu ujala. Společnost se neustále snaží vylepšovat svůj motivační program pro zaměstnance tak, aby byli ve firmě spokojeni a neopouštěli ji. Dle mého názoru stojí za zmínku, že se společnost inspiruje Baťovským systémem, což znamená větší zainteresování všech zaměstnanců na vytváření zisku společnosti. Jak již bylo zmíněno výše, společnost je převážně zakázková a proto má společnost své vlastní oddělení vývoje konstrukce a technologie, které zajišťuje technickou podporu pro kvalitní zpracování a přípravu dat a podkladů pro výrobu požadovaných komponentů a dílů dle vlastní dokumentace i specifikace zákazníka. Společnost k tomu využívá různé softwarové prostředky. Díky tomu a také díky velkému množství strojů, je společnost schopna vyrábět velké portfolio výrobků. Za další silnou stránku považuji fakt, že se společnost nezaměřuje jen na český trh, ale většina výroby je exportována do zahraničí.

Jako slabou stránku považuji fakt, že společnost disponuje poměrně vysokým podílem cizích zdrojů, které ovlivňují především krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Společnost se také potýká s poměrně nízkými hodnotami likvidity oproti doporučeným hodnotám.

Za největší příležitost považuji expanzi společnosti na nové trhy. Největší potenciál vidím nyní v Austrálii, je to stát s bohatými zásobami a významnou těžbou nerostných surovin. Jelikož se společnost zaměřuje ve velké míře na zahraniční trhy, vnímá pokles kurzu české měny jako příležitost pro podporu exportu. Tím, že je společnost schopna vyrábět velké množství druhů výrobků, může se zaměřit na širší okruh odběratelů.

Za případnou hrozbu můžeme považovat nestabilní politickou situaci v naší zemi, kdy probíhají velmi často změny v zákoně a také je velký tlak ze strany politiků na neustálé změny daňových sazeb. Společnost může ohrozit také příchod nové konkurence např. ze zemí východní Evropy, kde mají velké množství nerostného bohatství, jakožto vstupního materiálu a mohli by být levnější.

5.5 Pest analýza

PEST analýza je zaměřena na vyhodnocení okolních vlivů podniku. Zaměřuje se na politicko – legislativní vlivy, ekonomické vlivy, sociální vlivy, technologické prostředí.

5.5.1 Politicko – legislativní vlivy

Česká republika je zastupitelská demokracie s dvoukomorovým parlamentním systémem, v níž zastávají výkonnou funkci prezident a vláda. Česká republika je velmi orientována na mezinárodní spolupráci. Je členem mnoha mezinárodních institucí, jako jsou např. NATO, OSN, OECD, WTO či EU.

Na chod společnosti mají podstatný vliv platné zákony a vydávané normy. Velmi rozšířenou a respektovanou normou ve světě podniků je norma ISO, vztahující se k managementu kvality. UNEX, a. s. vlastní normy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Certifikace probíhá formou auditu v každoroční periodě. Podniku se daří bez problémů certifikát kvality obnovovat a přinášet tak svým zákazníkům ujištění o kvalitě svých produktů a služeb.

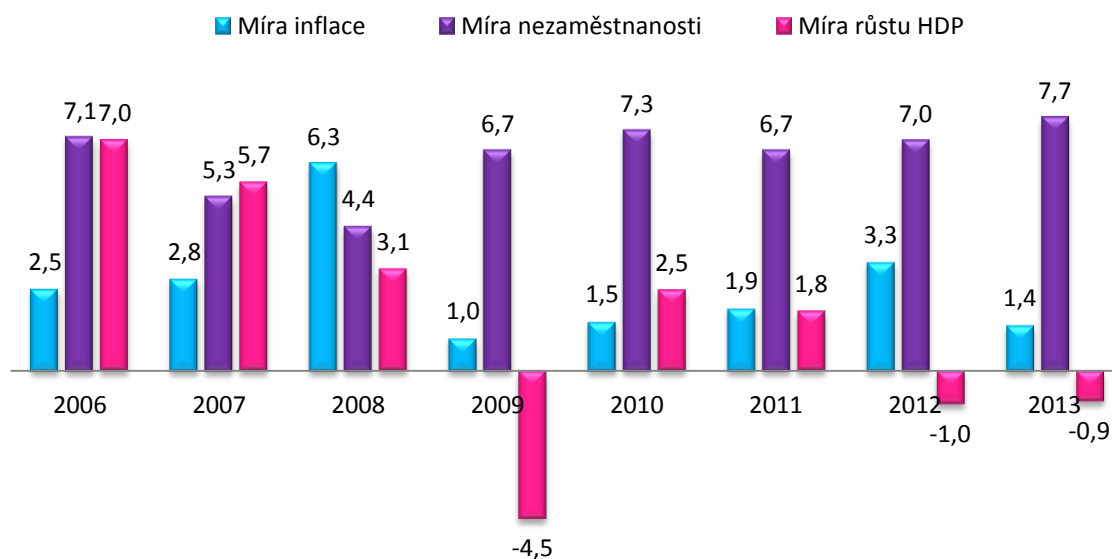
Politická situace je díky reformním tlakům aktuální vlády napjatá, ale ne vyhrocená. Vláda se snaží o prosazení svých reformních návrhů, což opozice využívá ke strhnutí pozornosti médií. I přes běžné výměny názorů politických stran a mírnou nestabilitu vládnoucí koalice se dá politická situace hodnotit za průměrnou.

V rámci této kapitoly je vhodné uvést, že k 1. 1. 2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník.

5.5.2 Ekonomické vlivy

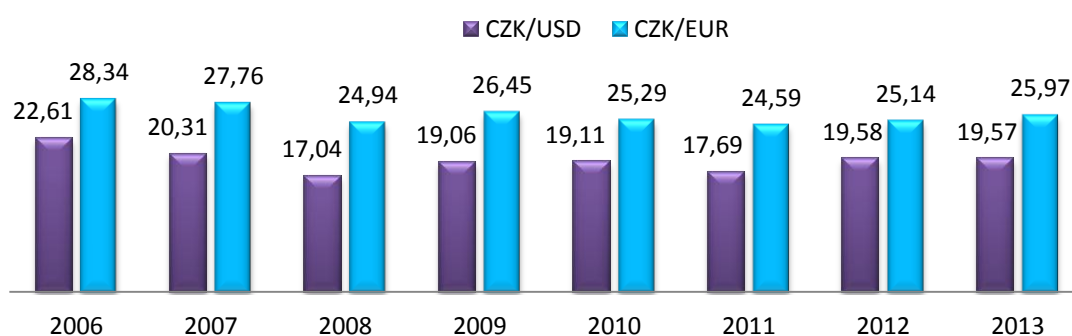
Česká republika je charakterizována jako malá otevřená ekonomika, přičemž na tvorbě HDP se z velké části podílí export. Největším obchodním partnerem je sousední Německo. Na adresu ČNB můžeme říci, že pracuje nezávisle. Jelikož je Česká republika členem EU, nejsou v rámci schengenského prostoru žádná omezení exportu a importu.

Vývoj ekonomického prostředí může mít podstatný vliv na vývoj výkonnosti podniku. Makroekonomická predikce je součástí mnoha rozhodovacích úloh, které organizace uskutečňuje. Důležité faktory vývoje ekonomiky v ČR zachycují obrázky 11 a 12.



Obrázek 11 Vývoj některých základních makroekonomických veličin (www.czso.cz)

Na obrázku 11 můžeme sledovat vývoj základních makroekonomických ukazatelů. Prvním z nich je míra inflace, která je zde vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Z uvedených hodnot výše můžeme říci, že její prudký růst do roku 2008, kdy dosahovala více než 6 %, následně zastavila ekonomická krize. V roce 2009 můžeme zpozorovat prudký pokles. V současné době se inflace pohybuje pod 1,5 %. Míra nezaměstnanosti se pohybuje již několik let okolo 7 %. V grafu je možné vidět, že od roku 2011 se neustále zvyšuje. Míru růstu HDP ovlivnila hospodářská krize tak, že v roce 2009 dosahoval tento ukazatel záporných výsledků. V následujících dvou letech se pak HDP vyšplhalo mírně nad 0, ale od roku 2012 je hodnota tohoto ukazatele opět záporná.



Obrázek 12 Vývoj kurzu CZK/USD a CZK/EUR (www.czso.cz)

Na obrázku 12 lze vidět vývoj dalších dvou vybraných makroekonomických veličit. Jde o vývoj měnových párů CZK/USA a CZK/EUR. Z jejich vývoje je patrné, že česká koruna vůči nim dlouhodobě posiluje, což má negativní vliv na český export. Vzhledem k faktu, že analyzovaná společnost má především zahraniční odběratele, má posilování koruny vliv na vyšší tržeb. Je proto zapotřebí, aby společnost aktivně řídila devizová rizika.

Stojí za zmínku, že ke konci roku 2013 ČNB zasáhla a česká měna výrazně devalvovala. Tento zásah byl především z toho důvodu, aby posílila export a tím oživila českou ekonomiku.

5.5.3 Sociální vlivy

Zde by měl být v první řadě zmíněn současný počet obyvatel. Česká republika měla k 31. prosinci 2013 10 512 419 obyvatel. Ostatní níže zkoumané údaje jsou většinou za rok 2012, a to z toho důvodu, že Český statistický úřad doposud nemá zpracována data za předchozí rok 2013.

V roce 2012 se narodilo 108 576 osob. V novodobé historii se narodilo nejvíce dětí v roce 2008, a to 119 570. Od té doby přirozený přírůstek obyvatel klesá. Naproti tomu v roce 2012 zemřelo 108 189 osob, což např. o 1 341 obyvatel méně, než v roce předchozím.

V roce 2012 bylo uzavřeno 45 206 sňatků. Pro zajímavost, téměř stejný počet uzavřených sňatků byl před dvěma sty lety, tehdy však na území ČR o polovinu méně obyvatel než dnes. Počet rozvodů v roce 2012 byl 26 402, což je nejméně od roku 2009. (www.czso.cz)

V souvislosti se sociálními a demografickými vlivy by bylo vhodné zmínit umístění České republiky v rámci tzv. Indexu HDI, který se snaží o vyjádření kvality lidského života prostřednictvím porovnání údajů o gramotnosti, vzdělání, chudobě, střední délce života, porodnosti a dalších faktorů, a který každoročně sestavuje OSN. Česká republika je v současné době zařazena do skupiny velmi vysoký, tzn. do skupiny zemí s nejvyšším indexem HDI. V této skupině bylo v roce 2011 (aktuálnější údaje nebyly nalezeny) 42 států, přičemž naše země skončila na 28. místě. Index HDI 2011 pokrývá 187 států a teritorií. Můžeme tedy tvrdit, že Česká republika si v tomto hodnocení stojí velmi dobře (www.osn.cz)

5.5.4 Technologické vlivy

Ve spojitosti s technologickým prostředím by bylo vhodné zmínit úroveň výdajů státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace, protože jejich výše vypovídá o přístupu vlády k podpoře rozvoje technologického prostředí. V posledních letech nejen Ministerstvo školství, ale také Evropská unie podporuje výzkum a vývoj a jsou vynakládány nemalé částky na výstavbu různých výzkumných institutů. Dle mého názoru by se vláda měla zaměřit nejen na výstavbu těchto výzkumných a vývojových center, ale měla by věnovat také větší pozornost samotným vědcům. Česká republika je po celém světě proslavena velmi dobrými a uznávanými vědci. Problém je ovšem v tom, že většina těchto vědců odchází pracovat do zahraničí, kde mají mnohem lepší pracovní podmínky.

5.6 Analýza současného stavu hodnocení výkonnosti

Současný způsob měření a hodnocení výkonnosti ve společnosti UNEX, a.s. je založen převážně na sledování finančních ukazatelů. Hlavním zdrojem dat pro zpracovávání finančních ukazatelů jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a analytické účty, které jsou součástí controllingu.

Ve společnosti je využíváno velké množství různých softwarových programů. Mezi nejpoužívanější patří manažerský informační systém CFM od společnosti SEFIMA, ERP systém MFG/PRO od společnosti QAD, dále program Product Factory Planer určený pro plánování výroby a SW Sysklass, který je určen pro technickou přípravu výroby.

Společnost má také velmi podrobně rozpracován systém plánování. Plánování je rozděleno do tří kategorií:

a) Finančně – ekonomické plánování

Toto plánování je rozděleno na dlouhodobé (5 – 10 let), střednědobé (2 – 5 let) a krátkodobé (do 1 roku). Základem je krátkodobý celopodnikový plán/rozpočet, který vychází z ročního obchodního plánu tržeb a krycích příspěvků v členění po měsících a zákaznících. Na něj navazují plány jednotlivých útvarů a středisek. Separátně se sestavují celopodnikové měsíční plány výkazu zisků a ztrát, rozvahy a Cash Flow. Proces finančně-ekonomického plánování probíhá především prostřednictvím manažerského informačního systému CFM.

Co je obsahem plnění plánů/rozpočtů závisí na tom, zda se jedná o střediska:

- výnosová – zde jsou cílovými ukazateli výnosy, výkony výroby, tržby, náklady, krycí příspěvky
- nákladová, kde se sledují veškeré náklady
- rentabilitní střediska – obsahem plnění plánů je např. výše a obrat zásob, pohledávek, inkaso.

Mezi vedlejší ukazatele, které jsou předmětem plánování, patří např. náklady na nejakost a obchodní či výrobní skluzy.

b) Plánování výroby

Plány pro výrobu se tvoří střednědobé (nad 1 rok) a krátkodobé (do 1 roku v členění po měsících). Východiskem je roční obchodní plán a z něj vycházející požadavky na výrobní kapacity. Samotný proces plánování konkrétních výrobních požadavků plynoucích z jednotlivých zakázek je prováděn prostřednictvím ERP a plánovacího systému.

c) Plánování investic

Plány investic, jsou stejně jako u finančně – ekonomického plánování, dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Východiskem jsou managementem schválené požadavky příslušných útvarů ve vazbě na dosažení, udržení a zajištění plánovaných cílů a v závislosti na druhu investice (obnovovací/rozvojová/mandatorní).

V rámci reportingu sleduje společnost velké množství ukazatelů a mnoho ukazatelů se opakuje v několika reportech. Různým profesím a pracovníkům se zpracovávají a poskytují data a informace v různé podobě a četnosti. V tabulce níže je demonstrativní výčet toho, co společnost sleduje v rámci reportingu a v jaké periodicitě.

Tabulka 11 Předmět reportingu a periodicita sledování (vlastní zpracování)

předmět reportingu	periodicita sledování
zásoby	1x týdně formou preventivního rozboru pro poradu vedení
výnosy, tržby, výkony výroby, produktivita, zásoby	denně formou denního reportu
náklady na zakázky	denně
přehled tržeb, nákladů a krycího příspěvku po odběratelích	denně
výhledy budoucích tržeb	1x týdně
pohledávky do a po splatnosti	denně
výkony výroby v Nh, Kč a tunách + produktivita	denně
objem požadavků na nákup materiálu, dodávky ve skluzu, objem příjmu	denně
stavy zásob nedokončené výroby a hotových výrobků	denně
termínové předhledy k zapláňovaným artiklům a zakázkám	denně
přehledy kontrahovanosti tržeb a tržeb ve skluzu	1x týdně
přehledy reklamací a nejakosti v řešení	1x týdně
přehledy počtu zaměstnanců	1x měsíčně
obchodní reporty (nové obchodní případy, budoucí potenciální obchodní případy)	2x měsíčně

Controllingové oddělení pak každý měsíc vyhodnocuje, zda byly plány splněny nebo ne. Společnost je rozdělena na 50 menších středisek, za které je vždy odpovědná nějaká osoba. Pokud nejsou plány splněny, ptá se controllingové oddělení odpovědné osoby, z jakého důvodu se neplnilo. Controllingové oddělení však nesleduje pouze ten daný měsíc. Pokud např. nějaké středisko plní plány dlouhodobě a jeden měsíc ne, dá se to zohlednit, pokud je odpovědná osoba schopna si nesplnění plánu obhájit. Je důležité také podotknout, že vedení společnosti nastavuje plány tak, aby byly reálné. Pokud by byly plány nevhodně nastaveny a pracovníci by je z tohoto důvodu nemohli plnit, vedlo by to dle mého názoru k velké demotivaci všech pracovníků ve společnosti.

5.7 Analýza procesního řízení

Společnost UNEX, a. s. je zaměřena převážně na export. Nejvýznamnější zákazníci jsou z Německa, a jak je všeobecně známé, Němci si velmi potrpí na různé normy a předpisy. Pokud společnost nesplňuje jejich požadavky na kvalitu a další, nemá šanci uspět. Proto je společnost certifikována podle různých ISO norem a dalších vyhlášek. Zákazníci si ve společnosti dělají také své audity a společnost jim přizpůsobuje různé normy. Např. pro

německou železniční společnost má speciální normu Deutsche Bahn. Americké společnosti mají jiné předpisy než společnosti v Evropě. I proto jsou pro americké firmy vytvářeny jiné předpisy a normy.

Společnost UNEX, a. s. má také zavedenou metodu 5S, kterou po ní vyžadovala společnost GE. 5S je metodika, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí. Vlastní označení 5S je tvořeno z pěti japonských slov začínajících na S. Ta slova jsou:

- Seiri = pořádek na pracovišti (Organisation)
- Seiton = vytřídování, uspořádání (Neatness)
- Seiso = čistota, udržování pořádku (Cleaning)
- Seikutsu = standardizace (Standardisation)
- Shitsuke = standardizace, zaškolení (Discipline)

Stále více zákazníků se také zajímá o to, aby se společnost, od které nakupují výrobky, chovala šetrně k životnímu prostředí. Z důvodu, aby společnost UNEX, a. s. uspokojila své zákazníky a dokázala, že je loajální společností, má zavedeno také EMS. Zavedení EMS je dobrovolnou záležitostí, vedení společnosti si však uvědomuje, že pokud má společnost obstát v konkurenčním prostředí, musí do své podnikatelské strategie a plánování zahrnout také otázky ochrany životního prostředí. Snížením zátěže životního prostředí se zvyšuje konkurenceschopnost jednotlivých podnikatelských subjektů.

Environment Management System (Systém řízení environmentu) je systém s prioritou ochrany životního prostředí, který nabírá na stále větší důležitosti a zaměřuje se na:

- činnosti ovlivňující životní prostředí;
- dodržování zákonných a dalších závazných požadavků v oblasti životního prostředí.

Systém řízení environmentu znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím organizace začleňují péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu.

Společnost má zavedeno QMS (Quality Management Systém). Pro zavádění tohoto systému byla využita norma ISO 9001. Systém řízení jakosti je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v

oblasti hlavní činnosti organizace. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu společnosti.

Při aplikaci procesního přístupu musela společnost určit procesy a jejich návaznost tak, aby splnila požadavky normy ISO. Podle této normy musí každý proces vycházet z potřeb zákazníka a musí jasně definovat vstupy, výstupy a měřitelné parametry. Na závěr by měl mít daný proces svého vlastníka, který zodpovídá za dosažené výsledky, zdroje a také členy celého procesního týmu (za podřízené zaměstnance). Seznam procesů a jejich jednotlivé ukazatele jsou vedeny v tabulce 12.

Tabulka 12 Struktura procesů ve společnosti UNEX, a. s. (vlastní zpracování)

Název procesu	Ukazatel	Měřítko
Odpovědnost managementu	Plnění plánovaných tržeb	[%]
	Zajištění zdrojů	[%]
	Plnění cílů jakosti	[%]
Přezkoumání požadavku zákazníka	Index spokojenosti zákazníků s kvalitou	bodová stupnice 0 - 100
	Počet reklamací	celkové množství zakázek/počet reklamací
	Hodnota reklamace	Kč
Návrh a vývoj	Termín plnění termínů pro novou výrobu	[%]
Technická příprava výroby	Termín plnění termínů	[%]
Nákup a kooperace	Způsobilost dodavatelů	
	- kvalita	bodová stupnice 0 - 100
	- dodací lhůta	počet dnů
	- cena	Kč
Výroba	Plnění výkonových norem	[%]
	Zmetkovitost	[%]
Kontrola a zkoušení	počet výrobků nesplňující kvalitu	[%]
Prodej	Plánovaný objem prodeje	[%]
	Podíl zaplacených pohledávek do splatnosti k tržbám	[%]
	Podíl nedobytných pohledávek k tržbám	[%]
Lidské zdroje	Produktivita na 1 zaměstnance:	
	- výkony/zaměstnanci	tis. Kč
	- přidaná hodnota/osobní náklady	[%]
	Plnění plánu vzdělávání	
	- počet vzdělávacích akcí	ks
	- počet přihlášených účastníků	ks
- počet zaškolených pracovníků za 1 rok	ks	
Servis	Podíl reklamací k objemu výroby	[%]
	Doba vyřízení reklamace	dny
Zlepšování	Účinnost QMS dle analýz procesů	[%]

6 PROJEKT IMPLEMENTACE MODELU BSC

Hlavním úkolem této diplomové práce je návrh na implementaci konceptu Balanced Scorecard pro konkrétní potřeby společnosti UNEX, a. s. Této projektové části předcházely část teoretická, která vysvětlila pojem a využití konceptu BSC a část analytická, kde byla provedena strategická analýza společnosti. Její součástí byly finanční analýza, SWOT analýza a PEST analýza. Tyto dílčí analýzy byly nápomocny při zjištění finanční stability, silných a slabých stránek a při rozboru podnikového okolí. Zjištění slabých míst a nedostatků je potom příčinou pro nápravu. Řízení podniku se mění z operativního na strategické, a proto se spousta podniků rozhoduje pro změnu řízení, a to s pomocí různých moderních metod. Jednou z těchto metod je koncept Balanced Scorecard, který zahrnuje kromě finančních měřítek při svém výpočtu také nefinanční měřítko. Analytická část je tak nezbytným předpokladem pro navržení implementace BSC. Celý proces implementace v rámci diplomového projektu bude proveden podle osvědčeného modelu uvedeného v knize Balanced Scorecard v praxi od Horváth & Partners (2002). Bude tedy postupováno v souladu s pěti fázemi, které jsou popsány v rámci teoretické části práce, viz kap. 3.4 Implementace konceptu BSC.

6.1 Definování projektu

<i>Název projektu:</i>	Projekt implementace modelu BSC ve společnosti UNEX, a. s.
<i>Konzultant projektu:</i>	Finanční ředitel
<i>Vedoucí projektu:</i>	Eva Vlašaná
<i>Omezení projektu:</i>	Lidský faktor, možná nedostupnost některých informací, omezený časový fond vedoucích pracovníků
<i>Rizika projektu:</i>	Definováno ve vlastní kapitole
<i>Cíl projektu:</i>	Návrh a implementace modelu BSC jako nástroje řízení výkonnosti a dosahování strategie

6.2 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V souvislosti s vytvářením organizačních předpokladů by měla být nastíněna architektura tohoto projektu. Jak již bylo zmíněno, společnost UNEX, a. s. se skládá ze 4 výrobních

závodů. V teoretické části práce bylo řečeno, že v případě, kdy je podnik diverzifikovaný je možné vytvořit BSC pro každý závod zvlášť a zároveň pro podnik jako celek.

Z výše uvedeného je patrné, že tvorba čtyř projektů Balanced Scorecard pro jednotlivé závody a navíc jednoho zaštiťujícího pro celý podnik není v možnostech této práce. Pro tuto chvíli se společnost rozhodla zavést koncept BSC v první řadě ve výrobním závodě Slévárna, se sídlem v Uničově.

Pokud má být zavedení Balanced Scorecard úspěšné, je nezbytně nutné, aby se na něm podílelo zejména vrcholové vedení společnosti. Vedení by se mělo zapojit jak při výběru strategických cílů, tak při výběru měřítek, jednotlivých akcí apod.

Vytvoření organizačních předpokladů znamená, že se v první řadě musí sestavit projektový tým Balanced Scorecard se zodpovědným vedoucím. Tým bude složen z 8 lidí a to z výkonného ředitele, vedoucích pracovníků jednotlivých úseků společnosti a koordinátora v podobě mě, studentky UTB, jež budu mít na starost sladovat všechny návrhy jednotlivých vedoucích.

Tabulka 13 Složení implementačního týmu (vlastní zpracování)

Role	Pozice
Vlastník BSC	Výkonný ředitel
Základní tým	Finanční ředitel
	Výrobní ředitel
	Obchodní ředitel
	Provozní ředitel
	Manažer jakosti
	Vedoucí HR
Koordinátor	Studentka FaME UTB

V rámci první fáze implementace je důležité, aby si společnost ujasnila, pro koho bude vlastně implementace BSC navrhována a koho se bude týkat. Proto je nezbytné, aby si společnost ujasnila otázku týkající se architektury BSC, která určuje, které organizační jednotky budou muset přizpůsobit svou strategii požadavkům implementace.

Po složení projektového týmu je zapotřebí v rámci organizace určit nutné perspektivy implementace. Vzhledem k velikosti společnosti budou pro účely implementace BSC čtyři nejčastější perspektivy dostačující. Ve společnosti UNEX, a.s. tak budou strategické cíle rozděleny do perspektiv finančních, zákaznických, interních procesů a učení se a růstu.

Aby bylo zajištěno pochopení a ztotožnění se s myšlenkou Balanced Scorecard bylo by vhodné realizovat informační sezení se všemi osobami, které jsou do projektu zainteresovány. Tato sezení mají zajistit plošné přijetí tohoto konceptu, informovat účastníky projektu o postupu BSC a vyvolat v nich zájem o tuto metodu. V rámci workshopů tak mohou společně diskutovat a zachytit připomínky dílčích bodů projektu. Takových sezení by mělo být v průběhu realizace projektu několik.

6.2.1 Zohlednění kritických faktorů úspěchu

Už v přípravné fázi implementace BSC je nutné určit faktory, které výrazným způsobem brání nebo zcela zabraňují zavedení a využití BSC. Horváth & Partners (2002, str. 82 - 83) identifikovali šest základních faktorů, které jsou aplikovatelné i na implementaci BSC ve společnosti UNEX, a. s. Konkrétně jde o tyto kritické faktory úspěchu:

- tvorbou a vývojem BSC se pověřují osoby s nedostatečnými kompetencemi,
- obsahovou náplň BSC vytváří controlling,
- vrcholový management se procesu tvorby BSC účastní jen sporadicky.
- projektový tým postrádá zpětnou vazbu vrcholového vedení, co se týče zadání úkolů,
- tvorbě a implementaci BSC není v rámci běžných pracovních činností věnován dostatek času a vytrvalosti,
- obsah BSC je příliš obecný.

6.3 Objasnění strategie

Metoda BSC se snaží o takové znázornění strategie, které zvýší pravděpodobnost realizace požadovaných cílů. Bez jasného chápání toho, co má být zobrazeno a realizováno, si lze vytvoření BSC představit jen těžce. Proto je třeba včas stanovit a vyjasnit strategii tak, aby byl vytvořen slušný základ pro zavádění BSC.

Firma bez cíle je jako loď bez kormidla. Společnost UNEX a.s. jasně ví, kam kráčí a kde chce být. Společnost by měla mít jasně definovanou strategii, která by měla vycházet z vize. Vize shrnuje to, čím chce společnost být, soustředí se na budoucnost a je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria.

Vize a z ní vyplývající strategie společnosti UNEX, a. s. zní:

„Neustálým zlepšováním procesů, zvyšováním spolehlivosti a výkonnosti výrobních kapacit a pozitivní motivací všech zaměstnanců aktivně využít rostoucí potenciál trhu a vytvářet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými i budoucími zákazníky.“

Dalším zdrojem pro sestavení strategických cílů je, kromě výše zmíněné vize, SWOT analýza, která byla vypracována v rámci analytické části této práce. Mezi strategické cíle podniku, které korespondují s uvedenou vizí, můžeme zařadit:

- vstup na nové trhy,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost stávajících zákazníků,
- zvyšování podílu a tržeb na stávajících trzích,
- zlepšování výrobních procesů,
- urychlení výrobních procesů,
- vyrábění kvalitních výrobků,
- udržení klíčových pracovníků,
- motivování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců.

6.4 Tvorba BCS

Tvorba BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a v logicky navazujících fázích. Těmito fázemi jsou myšleny:

- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

Ani jedna z výše uvedených fází nesmí být vynechána, protože pak by tvorba BSC nebyla možná.

6.4.1 Stanovení strategických cílů

Odvozením strategických cílů musí dojít k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů a výběru pouze těch cílů, které mají pro společnost opravdu strategický význam. Vyjádřené cíle budou rozděleny do čtyř následujících perspektiv a budou řádně odůvodněny. Každému cíli budou určeni odpovědní pracovníci, kteří budou odpovídat za jejich plnění.

Tabulka 14 Strategické cíle finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Maximalizace ROA	Hlavním cílem finanční perspektivy je maximalizace celkového kapitálu. Všechny ostatní cíle jednotlivých perspektiv by měly směřovat k naplnění tohoto ukazatele. V analyzovaných letech 2010 až 2012 dosahoval ROA výrazně nižších hodnot, než byl průměr v odvětví. Metoda BSC by měla napomoci ke zlepšení tohoto indikátoru, který by znamenal lepší se ekonomickou situací společnosti.	Výkonný ředitel, finanční oddělení
Zvýšení celkových tržeb	Zvýšení celkových tržeb znázorňuje další cíl této perspektivy. Výchozím bodem při tvorbě BSC bude rok 2012, kdy společnost dosáhla nejvyšších tržeb za dané sledované období.	Finanční oddělení
Snížení celkových nákladů	Optimalizace nákladů je jedním ze základních požadavků konkurenceschopnosti. Chceme-li, aby byla společnost konkurenceschopná, musí umět snížit své provozní náklady. Tento fakt má svůj podíl na zvýšení ziskové marže a tím i růstu hodnoty podniku.	Finanční oddělení

Hlavní cíl finanční perspektivy si společnost určila zvýšení rentability celkového kapitálu. Další dva cíle této perspektivy, kterými jsou zvýšení celkových tržeb a snížení nákladů, by

měly zajistit naplnění tohoto cíle. Tak jako každá společnost, i UNEX, a. s. chce dosahovat stále většího obratu, a to jak u stávajících zákazníků, tak také u zákazníků nových.

Tabulka 15 Strategické cíle zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Vstup na nové trhy	Jednou z možných alternativ, jak zvýšit obrat společnosti, je vstup na nové trhy. V této souvislosti se naskýtá možnost vybudování obchodních vztahů např. na území Austrálie nebo Afriky.	Obchodní ředitel
Zvyšování podílu a tržeb na stávajících trzích	Největší podíl na tržbách mají společnosti z Německa a USA. Samotní zákazníci z ČR tvoří také významnou část. Když se však zaměříme více na ČR, vzhledem k tomu, že těžební průmysl v posledních letech stagnuje či dokonce upadá, nevidím zde velký potenciál. Německo a USA má velké zásoby nerostných surovin a proto by bylo dobré se zaměřit spíše na tyto země. Vzhledem k tomu, že se EU a v podstatě celý svět ubírá k výrobě elektřiny šetrným způsobem a upadá obliba jaderných elektráren, mohla by společnost zvýšit svůj podíl na stávajících trzích právě přes dodávání výrobků do energetického průmyslu.	Obchodní ředitel
Spokojenost stávajících zákazníků	Tento bod představuje především prodej kvalitních výrobků za konkurenceschopnou cenu. Společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, a proto za tímto účelem dokonce definovala jeden podnikový proces zabývající se touto činností, a to proces „spokojenost zákazníků“	Obchodní ředitel

V rámci zákaznické perspektivy chce společnost usilovat především o získání nových zákazníků, a to jak na stávajících, tak nových trzích. Tím porostou tržby a bude se naplňovat hlavní cíl. Dalším cílem je snaha o co největší uspokojování také stávajících zákazníků a to v podobě dodávání výrobků v požadované kvalitě a čase.

Tabulka 16 Strategické cíle perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Urychlení výrobních procesů	Zefektivnění celého procesu, počínaje objednávkou od zákazníka a konče dodávkou výrobku.	Výrobní ředitel, obchodní ředitel
Zvýšení efektivity výroby	Mimo rychlosti výrobního procesu by se společnost měla zaměřit také na efektivitu výroby. V první řadě se jedná o zmetkovitost. Je zapotřebí, aby si společnost vybírala pouze kvalitní vstupní materiál a byla zajištěna dostatečná průběžná kontrola celé výroby. Výrobou zmetkových kusů vznikají společnosti nežádoucí náklady. Pro společnost není dobré, když se její nekvalitní výrobky dostanou k zákazníkovi, proto by měl být kladen velký důraz na vstupní kontrolu materiálu.	Výrobní ředitel
Vyhodnocování dodavatelů	Když dva dělají to samé, nemusí to být vždy totožné. To platí i u dodavatelů. Tento strategický cíl má vyhodnocovat dodavatele jak z hlediska nákupní ceny, tak také kvality a dodacích termínů.	Ředitel nákupu
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality reklamačního procesu	Snaha společnosti redukovat co největší počet reklamací tak, aby se vyskytovaly co nejméně. Pokud reklamace vzniknou, snažit se o jejich včasné vyřízení.	Obchodní oddělení

Společnost by ráda omezila výrobu vadných výrobků. Vady vznikají především v důsledku vadného materiálu, přičemž jsou tyto vady většinou skryty a přijde se na ně až v průběhu opracování daného materiálu. Proto se společnost snaží o co nejlepší výběr dodavatelů tak, aby docházelo ke snižování nákladů a tím i k růstu požadovaného hlavního cíle. Zefektivnění provozního procesu znamená snažit se o co nejkratší dobu realizace celého procesu obchodu. Každá společnost se potýká s reklamacemi. Výše uvedenými faktory by však chtěla redukovat počet reklamací, popřípadě alespoň zlepšit proces jejich vyřizování.

Tabulka 17 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

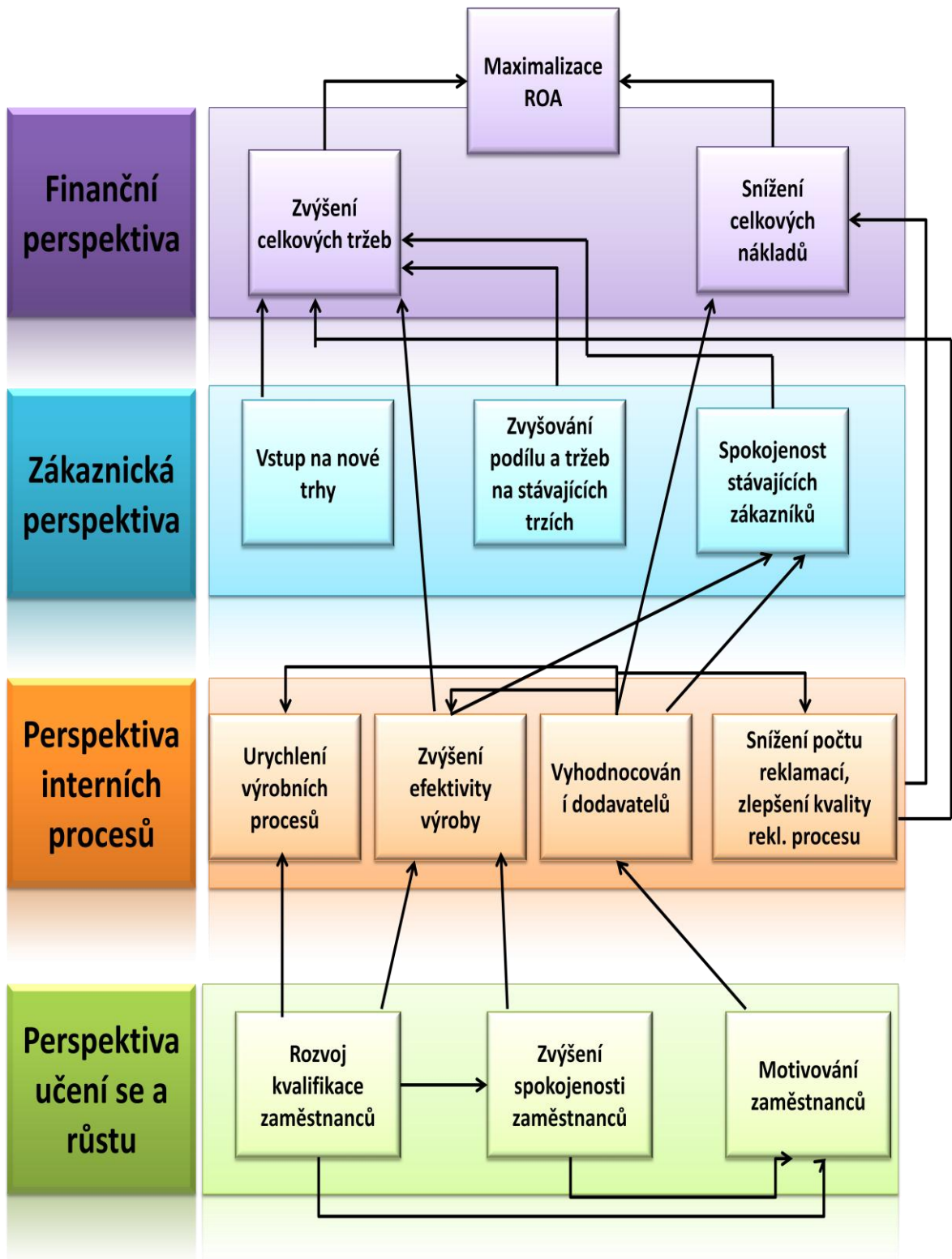
Perspektiva učení se a růstu		
Strategický cíl	Popis	Odpovědnost
Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Společnost by měla mít snahu o neustálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a to zejména prostřednictvím vzdělávacích programů a akcí. Ve vzdělaných a znalých zaměstnancích je největší síla společnosti.	Personální oddělení
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Spokojenost přímo ovlivňuje motivaci zaměstnance a také jeho výkony. Ty mají následně vliv na další perspektivy a v závěru pak i na hodnotu celé společnosti. Loajalita zaměstnanců je závislá na jejich spokojenosti, která je úzce spjata s motivací. Společnost by měla dbát na zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců.	Personální oddělení
Motivace zaměstnanců	Aby byla firma konkurenceschopná, je důležité, aby motivovala své pracovníky, jelikož to jsou právě oni, kdo jsou prvotními nositeli hodnoty a další cíle, které vedou k růstu hodnoty, jsou na nich přímo závislé. Mnoho zaměstnavatelů má postaven motivační systém pouze v podobě finančních odměn. Je důležité si však uvědomit, že v dnešní vyspělé společnosti je důležité motivovat své pracovníky i jinak, než finančními prostředky. Dalším motivačním prostředkem může být např. zajištění dodatečného vzdělávání či různých kurzů. Motivace úzce souvisí se spokojeností pracovníka. Pouze spokojený zaměstnanec může být motivován k vyvíjení maximálního pracovního nasazení. Společnost si musí uvědomit, že pouze motivovaný a spokojený zaměstnanec je schopen se ztotožnit s podnikovou kulturou.	Personální oddělení, top management

Jelikož si společnost uvědomuje, že základem podniku jsou zaměstnanci a zaměstnanci se též velmi významně podílejí na celkovém postavení společnosti na trhu, má UNEX, a. s. tendenci své zaměstnance neustále vzdělávat, motivovat a snažit se, aby byli ve společnosti spokojeni. Jen takoví zaměstnanci jsou totiž schopni se s firmou ztotožnit.

6.4.2 Vztah příčin a následků

Vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli představuje jeden z klíčových prvků BSC. Vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Implicitní předpoklady vedoucích pracovníků nabývají na základě strategických vztahů příčin a následků explicitní podobu. To umožňuje sladění různých představ týkajících se způsobů působení strategie. Strategické cíle nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé, ale jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují.

Uvedená mapa níže přehledně zobrazuje vzájemné působení všech cílů. Vztahy mezi stanovenými cíli znázorňují šipky. V případě dále uvedené mapy platí, že cíle na nižší úrovni ovlivňují cíle na vyšší úrovni.



Obrázek 13 Strategická mapa (vlastní zpracování)

Základním stavebním kamenem každé společnosti jsou její zaměstnanci, kteří jsou nositeli myšlenek, a žádná společnost se bez nich neobejde. Z tohoto důvodu je důležité pro dosažení hlavního cíle začít právě od perspektivy učení se a růstu. V této perspektivě si dal management za cíl motivovat zaměstnance. Management společnosti si uvědomuje, že nejlepší výkony podávají pouze spokojení a správně motivovaní zaměstnanci. Tato motivace však nemůže být zaměřena pouze na finanční stránku. Vhodným aspektem, jak motivovat pracovníky, je právě spokojenost. Společnost UNEX, a. s. dává prostor a umožňuje svým zaměstnancům se kontinuálně vzdělávat. Aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, je důležité jim dát také prostor k rozvíjení vlastních myšlenek. Zaměstnanecská spokojenost bude zjišťována pomocí anonymních dotazníků.

Společnost si v rámci perspektivy interní procesů vytyčila čtyři hlavní cíle, kterými jsou urychlení výrobních procesů, zvýšení efektivity výroby, vyhodnocování dodavatelů a snížení počtu reklamací a zlepšení kvality reklamačního procesu. Tyto cíle volně navazují na perspektivu učení se a růstu. Pokud jsou zaměstnanci kvalitně proškoleni, nese to sebou menší riziko chybovosti např. při nastavování strojů a kontroly kvality výstupu. Takový dobře proškolený zaměstnanec je schopen vše konzultovat v rámci dobrých interních vztahů také s ostatními zaměstnanci ve společnosti. Výběrem správných dodavatelů by se měli vyloučit drazí dodavatelé a také dodavatelé s nespolehlivými dodacími lhůtami. Pokud společnost odebírá kvalitní materiál, snižuje se tím zmetkovitost, a následně množství reklamací a tím jsou sníženy náklady na reklamace. Výběrem kvalitního materiálu je možné také dosáhnout urychlení výrobních procesů, protože jsou odbourány zbytečné prostoje, které vzniknou v souvislosti s opravováním nedokončené výroby.

Vzhledem k téměř nepokrytým územím, jako je východní Evropa, Velká Británie a Austrálie bude hlavním cílem zákaznické perspektivy navýšení tržního podílu právě v těchto lokalitách. Dále vidí společnost velký potenciál v sousedním Německu a USA, zde se bude také snažit zvýšit svůj tržní podíl. Postupně má v plánu společnost navazovat kontakty na trzích, kde zatím své výrobky nedodává. Mezi nimi by mohly být těžbařské společnosti v různých státech Afriky, jelikož právě tento kontinent má obrovské množství nerostného bohatství a je jen otázkou času, kdy tam vypukne těžba ve velkém. Společnost se v rámci této perspektivy bude nadále snažit co nejlépe uspokojovat své stávající zákazníky. Pouze spokojený zákazník vytvoří s dodavatelskou společností dlouhodobé partnerské vztahy.

Nárůst tržeb má pozitivní vliv na zvýšení výkonnosti společnosti. Pokud si chce společnost zachovat svou konkurenceschopnost, je v rámci zvyšování hodnoty schopna snižovat své provozní náklady. K tomu má dopomoci právě zvýšení efektivity výroby. Právě efektivita výroby se zabývá snižováním nekvalitních výrobků, které pak zákazníci nechtějí nebo je posílají zpět firmě na reklamaci.

6.4.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Dalším krokem při implementaci konceptu BSC je stanovení měřítek strategických cílů. Měřítko slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování.

Finanční perspektiva

Tato perspektiva je brána jako vrcholová a ostatní perspektivy jsou jí podřízeny. To z toho důvodu, že veškeré strategické cíle, které jsou stanoveny v rámci ostatních perspektiv, musí směřovat k naplnění hlavního cíle, čímž je zvýšení ROA. Hlavním zdrojem informací pro danou perspektivu bude finanční oddělení – konkrétně controllingové oddělení. Rok, ze kterého se bude vycházet je poslední analyzovaný, tudíž rok 2012. V tomto roce se sledovaná hodnota rentability celkového kapitálu pohybovala ve výši 4,7 %. Cílová hodnota ROA by měla vzrůst na 7 %.

Tabulka 18 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva					
Strategický cíl	měřítko	jednotka	frekvence měření	současná hodnota (2012)	cílová hodnota
Maximalizace ROA	rentabilita celkového kapitálu	%	měsíčně	4,7	7 %
Zvýšení celkových tržeb	Celkové tržby	mil Kč	měsíčně	4 208	Zvýšení o 10 %
Snížení celkových nákladů	Celkové náklady	mil Kč	měsíčně	4 446	Snížení o 3 %

Zákaznická perspektiva

Vizi společnosti v několika nadcházejících obdobích je vstup na nové trhy. Od vstupu na nové trhy si společnost slibuje, že podíl nových zákazníků bude činit 10 % celkových tržeb. Další cíl zákaznické perspektivy je zaměřen na vylepšení svých obchodních aktivit na trzích, kde již společnost působí. Společnost se bude zaměřovat na sousední Německo, kde by chtěla svůj podíl zvýšit o dalších 10 % a to samé má v plánu také na trhu v USA. Zkoumaná společnost si je vědoma, že je nezbytně nutné si vážít svých dosavadních zákazníků a nabízet jim výrobky v takové kvalitě, ceně a dodacích lhůtách, aby byla schopna i v následujících obdobích konkurenceschopnosti. Ztráta významných odběratelů by totiž pro firmu znamenala vážné ohrožení její rentability. Společnost má v dnešní době přibližně 20 klíčových zákazníků, se kterými spolupracuje již dlouhá léta. Ráda by však tento počet zvýšila. Velkým úspěchem by bylo, kdyby do seznamu stálých zákazníků mohla zařadit každý rok další 3. Tento cíl je však velmi složitý a to především z toho důvodu, že je firma zakázková, a proto je velmi složité si budovat dlouhodobé vztahy.

Tabulka 19 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva					
Strategický cíl	měřítko	jednotka	frekvence měření	současná hodnota	cílová hodnota
Vstup na nové trhy	podíl na celkových tržbách	%	ročně	0	10 %
Zvyšování podílu a tržeb na stávajících trzích					
- Německo	podíl na plánovaném obratu	%	ročně	30 %	40 %
- USA	podíl na plánovaném obratu	%	ročně	20 %	30 %
Spokojenost stávajících zákazníků	Počet dlouhodobých zákazníků	ks	ročně	20	Meziroční nárůst o 3

Perspektiva interních procesů

V současné době trvá vyřízení jedné objednávky přibližně 90 dní. Společnost by však tuto dobu chtěla zkrátit minimálně o 10 dní, čímž by bylo možné snížit celkové náklady a namoci tak k dosažení hlavního cíle. K zefektivnění výroby by mělo přispět postupné snižování zmetkové výroby a také snížení odpadu, který při výrobě vzniká. Nyní tvoří

odpad přibližně 2 % z celkových tržeb. Společnost by chtěla toto procento redukovat na 1,6 %. Zmetkovitost ve firmě vzniká především vadným materiálem. Proto je důležité, aby si společnost velmi dobře vybírala své dodavatele. V současné době má ve svém seznamu společnost UNEX, a. s. přibližně 50 dodavatelů. Aby si mohla lépe vybírat, ráda by tento počet zvýšila až na 70 dodavatelů. Výběrem správného dodavatele může společnost snížit své náklady. Další výhodou, kterou mohou poskytovat noví dodavatelé, je např. kratší dodací lhůta materiálu. Pokud by se zkrátily dodací lhůty materiálu, mělo by to zajisté pozitivní vliv na urychlení celého výrobního procesu. I když je společnost UNEX, a. s. spolehlivým a kvalitním výrobcem, potýká se také s reklamacemi. % reklamovaných zakázek je sice nízké, nicméně společnost si dala za cíl ho ještě snížit.

*Tabulka 20 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot perspektivy interních procesů
(vlastní zpracování)*

Perspektiva interních procesů					
Strategický cíl	měřítko	jednotka	frekvence měření	současná hodnota (2012)	cílová hodnota
Urychlení výrobních procesů	doba vyřízení objednávky	dny	měsíčně	90	80
Zvýšení efektivity výroby	Počet vad DPM	tuny	měsíčně	50 000	40 000
	% odpadu na tržbách	%	měsíčně	2 %	1,6 %
Vyhodnocování dodavatelů	počet hodnocených dodavatelů	ks	měsíčně	50	70
	průměrná doba dodávky	dny	měsíčně	25	20
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality reklamačního procesu	% reklamovaných zakázek na tržbách	%	měsíčně	0,3 %	0,2 %

Perspektiva učení se růstu

Společnost si je vědoma, že základ firmy tvoří právě zaměstnanci, kteří vytváří hodnotu a bez kterých by se neobešla. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec je však schopen se ztotožnit s vizí a cíli společnosti. Společnost dává prostor svým zaměstnancům, aby se kontinuálně vzdělávali. Aby společnost zjistila, jak jsou její zaměstnanci spokojeni, bude jim dán na vypracování anonymní dotazník. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníkového

šetření může společnost zjistit své slabiny a snažit se o nápravu. Pokud společnost pořádá různé firemní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, budí to větší důvěru a ztotožnění se s firmou. Firemní akce mají také nápomoci ke stmelení kolektivu. Důležitou součástí této perspektivy je také samotná motivace. Kdyby nebyl člověk motivován, pravděpodobně by nevytvářel žádnou hodnotu. Proto má společnost v plánu zvedat svým zaměstnancům mzdy. V příštích dvou letech by měl tento nárůst činit 3 %.

Tabulka 21 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu					
Strategický cíl	měřítko	jednotka	frekvence měření	současná hodnota	cílová hodnota
rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Průměrné náklady na školení 1 zaměstnance	v tis. Kč	ročně	8 000	10 000
	počet hodin školení	hod	ročně	15 000	18 000
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	dotazníkový průzkum	body 1 - 100	ročně	0	80
	počet firemních akcí	ks		10	15
Motivace zaměstnanců	růst hrubých mezd	Kč	ročně		Růst o 3 %
	odchod klíčových zaměstnanců	%	ročně	2 %	1 %

6.4.4 Určení strategických akcí

Strategické akce představují opatření, která bezprostředně souvisí s cíli BSC. Současně jimi mohou být také projekty, které nejsou součástí běžných činností a kladou další nároky na důležité zdroje. Např. kapacita managementu, odborné know how, finanční prostředky. Pro účely implementace Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a.s. byly definovány strategické akce, které jsou vypsány v níže uvedených tabulkách. Pouze pro finanční perspektivu nebyly stanoveny žádné strategické akce, neboť veškeré strategické cíle ostatních perspektiv směřují k naplňování cílů finanční perspektivy, především maximalizaci ROA.

Jedním z cílů společnosti v rámci zákaznické perspektivy je získání nových zákazníků. Splnit tento cíl je ovšem velmi složitý úkol. Společnost chce co nejvíce komunikovat ať už se svými stálými či potenciálními zákazníky. K navázání nových vztahů se zákazníky je ideální přímý kontakt a to např. na různých veletrzích, kde lze získat řadu kontaktů a tím i nových potenciálních zákazníků. Následně je třeba věnovat jim odpovídající pozornost a

snažit se maximálně vyhovět jejich požadavkům. Aby mohla společnost expandovat na nové zahraniční trhy, je důležitým předpokladem, aby měla v oddělení odbytu dobré a aktivně proškolené zaměstnance, kteří ovládají cizí jazyky. Vrcholový manažeri také nesmí opomíjet fakt, že se firma nachází v podmínkách konkurenčního věku a je proto nutné kontrolovat, jak se mění její postavení na trhu.

Jako další cíl bylo stanoveno zvyšování podílu na trzích stávajících. Nápomocny zde mohou být opět veletrhy, kde se společnost zviditelní a opět důkladné sledování konkurence. Především díky veletrhům a faktu, že stávající trhy (země) společnost již zná, je možné přímé oslovení potenciálního klienta na základě zákazníkem vydaného výběrového řízení.

Posledním bodem této perspektivy je spokojenost stávajících zákazníků. Ztráta některého z nich by mohla mít velký dopad na snížení tržeb společnosti. Proto se obchodní zástupci musí starat o jejich spokojenost. Kromě ceny odběratelé tlačí i na dobu splatnosti, možnost slev, ale požadují také kvalitu a včasné dodávky.

Tabulka 22 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Vstup na nové trhy	Účast na veletrzích
	Podpora komunikace s jednotlivými zákazníky
	Aktivní školení pracovníků odbytu v jednání se zákazníky
	Analýza konkurence
	Jazykové vzdělání obchodních zástupců
Zvyšování podílu a tržeb na stávajících trzích	Účast na veletrzích
	Analýza konkurence
	Oslovení potenciálních klientů
Spokojenost stávajících zákazníků	Častější komunikace s klíčovými zákazníky
	Vylepšení obchodních podmínek

Společnost si zakládá na serióznosti a kvalitě, proto apeluje na kvalitu výroby a včasných dodávkách zákazníkovi. Zkrácením procesu zpracování objednávek se zvyšuje obrátkovost a také image společnosti. Snížením celkového času realizace se sníží i náklady podniku, což opět vede k naplňování hlavního cíle. Tím, že bude společnost pravidelně kontrolovat stroje a strojní zařízení a následně je průběžně opravovat, může přispět k optimalizaci výrobního procesu. Od samotných pracovníků je také dobré získat, vyhodnotit a následně

zavést úsporné návrhy. Dále je vhodné vypracovat seznam preventivních opatření, která zabrání vzniku chyb a eliminují reklamacie. Vytvořené dílčí cíle slouží především, jak je zmíněno výše, ke snížení nákladů a také ke zkvalitnění služeb pro zákazníka. Analýza klíčových dodavatelů má za cíl vytvořit tabulky preferencí dodavatelů. Rozhodující je nejen cena, ale také kvalita vstupního materiálu, termín dodání, vstřícnost a další doplňkové faktory. Preferencí spolehlivých dodavatelů lze přispět k větší efektivitě procesu transformace.

Tabulka 23 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Urychlení výrobních procesů	Analýza procesu realizace - doba vyřízení objednávky
Zvýšení efektivity výroby	Plán oprav strojů
	Eliminace zbytečných pohybů, čekání, atd.
Vyhodnocování dodavatelů	Analýza klíčových dodavatelů
Snížení počtu reklamací, popř. zlepšení kvality zpracování reklamací	Vypracování seznamu preventivních opatření

Jak již bylo několikrát zmíněno, pracovníci společnosti jsou nositeli hodnoty a žádná společnost by bez svých zaměstnanců nemohla fungovat. Proto je velice důležité, aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni, správně motivováni k lepším výkonům a byl jim umožněn osobní i kvalifikační rozvoj. Pouze spokojený a motivovaný pracovník je loajální vůči svému zaměstnavateli a ochotný se podílet na tvorbě hodnoty společnosti. Spokojenost zaměstnanců je odvíjena od pracovního prostředí. Je také nesporně důležitá atmosféra uvnitř podniku a dobré kolegiální vztahy. Právě týmová spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci navzájem má značný vliv na provádění procesů ve firmě. Pokud chce společnost stavět na pracovní soudružnosti a týmové spolupráci, musí vytvořit kvalitní pracovní prostředí a pozitivní atmosféru na pracovišti. Dále by se měla snažit utužovat vztahy mezi zaměstnanci např. různým pořádáním firemních akcí.

Tabulka 24 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Rozvoj kvalifikace zaměstnanců	Vytvoření celopodnikového plánu vzdělávacích aktivit
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Firemní kultura
	Pořádání firemních akcí
	Zkvalitnění pracovního prostředí
Motivace zaměstnanců	Vytvoření systému odměňování

6.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Vytvoření BSC je pro společnost jen začátkem. Následující krok, který musí firma učinit, je integrace tohoto konceptu do systému řízení společnosti. Konkrétně jde o integraci do systému reportingu, podnikového plánování a vedení zaměstnanců. Řízení firmy, které je založeno na konceptu Balanced Scorecard, pomáhá také lépe prezentovat výsledky společnosti a hodnotit její vývoj. Je důležité, aby o plnění vytyčených cílů měli informace všichni zaměstnanci napříč celou společností.

Společnost UNEX, a. s. počítá s integrací BSC do stávajících manažerských nástrojů řízení na konci celé implementace, tj. 7 – 8 měsíc.

6.5.1 Integrace BSC do systému plánování

Pro to, aby se mohly uskutečnit požadované strategické akce, je povinnost, aby společnost integrovala BSC do systému plánování. Provázáním BSC s podnikovým plánováním dojde k tomu, že se rozšíří systém plánování o další ukazatele. V souvislosti s Balanced Scorecard budou v rámci plánování zohledněny jak finanční tak i nefinanční měřítka strategických cílů a k nim přiřazené strategické akce. Je potřeba, aby společnost prováděla nepřetržitou kontrolu, zda operativní plány korespondují se zadanými strategickými cíli a přiřazenými strategickými akcemi.

6.5.2 Integrace BSC do systému reportingu

Reporting hraje ve společnosti UNEX, a. s. důležitou roli. V rámci implementace konceptu Balanced Scorecard ho bude třeba nově uspořádat. Je zapotřebí, aby byla prolomena zeď mezi operativním řízením a strategií společnosti. Jde o to, že se reporting musí rozdělit na tyto hlavní úkoly, které má plnit:

1. Tradiční metody controllingu, kalkulace apod., tedy podpora rozhodování.
2. Udržení operativního provozu, konkrétněji kontrola ukazatelů likvidity, průběžné výrobní doby, náklady atd.
3. Indikátory založené na měřítkách metody BSC.

Zavedení Balanced Scorecard má za úkol přispět ke zlepšení klasického vykazování výsledků. Reporting bude zaměřen na sledování měřítek, které jsou stanoveny v jednotlivých perspektivách. Důležité je, aby společnost zaměřila controlling nejen na finanční ukazatele ale i na ty nefinanční. Společnost tak nebude v situaci, kdy sleduje pouze minulost, ale zaměří se na budoucnost. Z čistě operativního reportingu se tak v podstatě stane reporting strategicko-operativní, vyhovující zásadám konceptu BSC.

6.5.3 Integrace BSC do systému řízení zaměstnanců

Při zavedení BSC se nesmí stát, aby byli opomíjeni zaměstnanci. Čím jsou zaměstnanci z hlediska realizace strategie důležitější, tím významnější je propojení BSC se systémem vedení zaměstnanců. Účinnost BSC roste s mírou vzájemné integrace se systémem vedení zaměstnanců. Proto budou se zaměstnanci odsouhlaseny individuální cíle, což povede ke zvýšení míry osobní angažovanosti a bude to posilovat jejich vědomí o nutnosti dosažení cílů a odpovědnosti. Zaměstnanci budou nést odpovědnost za plnění vytyčených cílů, což povede k jejich ztotožnění s danými strategickými cíli a díky systému odměňování poroste také jejich motivace. K jednotlivým cílům by měla být určena kritéria, na základě kterých budou zaměstnanci odměněni. Pro správné motivování by mělo být ve společnosti také stanoveno, že pokud dlouhodobě nebude zaměstnanec plnit jemu vytyčené cíle, nevyhne se postihu v podobě např. odebrání prémie nebo osobního ohodnocení.

6.6 Časová a nákladová analýza projektu

6.6.1 Časová analýza projektu

Neoddělitelnou součástí každého projektu je vytvoření jeho harmonogramu, který slouží jako průvodce celou implementací, kdy společnost postupuje položku po položce. Ve své podstatě se jedná o návod, jak naplánovat projektové činnosti. Protože se jedná o pilotní projekt, byl mu stanoven orientační časový rámeček na 8 měsíců. Sestavený harmonogram je jen orientační a ve skutečnosti se délky činností implementace mohou lišit. Stanovené časové mety jsou vyjádřeny v tabulce č. 25. Harmonogram je rozdělen do tří částí. První část je přípravná, další fází je samotný návrh implementace, který začíná stanovením strategických cílů podniku a vyjádřením jejich vzájemných vztahů a příčin. Nestačí však jen zvolit si cíle. V této fázi je na projektovém týmu, aby vytvořil systém měření jednotlivých cílů a stanovil požadované cílové hodnoty. Dále následuje určení strategických akcí, které povedou k tomu, aby byly splněny dílčí cíle, které jsou přímo svázané s cílem hlavním. Poslední fází je samotná implementace návrhu. Závěrečným avšak vzhledem k úspěšnosti podstatným bodem bude kontinuální nasazení koncepce do běžného systému řízení.

Tabulka 25 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
1	Vytvoření organizačních předpokladů								
	- sestavení projektového týmu								
	- školení projektového týmu								
	- harmonogram projektu								
	- rozpočet projektu								
Workshop č. 1									
2	Vyjasnění strategie								
Workshop č. 2									
3	Tvorba BSC								
	- vyjasnění strategie								
	- odvození strategických cílů								
	- zobrazení vztahu příčin a následků								
	- tvorba měřítek								
	- definice cílových hodnot								
- určení strategických akcí									
Workshop č. 3									
4	Proces rozšíření roll-out								
5	Implementace (kontinuální nasazení)								

6.6.2 Nákladová analýza projektu

V rámci projektu zavedení BSC do společnosti UNEX, a. s. bude třeba, aby firma vynaložila náklady na odměny pracovníků, kteří jsou součástí implementačního týmu, dále náklady na školení a externího konzultanta a náklady na software, který by mohl být zaveden. Odhadnuté náklady spojené s celou implementací jsou uvedeny v tabulce 26.

Tabulka 26 Náklady na zavedení BSC (vlastní zpracování)

Položka	Suma v Kč
Náklady na odměny pracovníků implementačního týmu	168 000
Náklady na školení	21 000
Externí konzultant	24 000
Software	150 000
Celkové náklady	363 000

Náklady v podobě odměn na každého pracovníka týmu (kromě studentky) činí 3 000,- Kč měsíčně. Očekávaná doba zavádění BSC je 8 měsíců. Dohromady tedy tyto náklady na pracovníky činí 168 000,- Kč.

Školení v poradenské firmě zabývající se implementací BSC se zúčastní vedoucí pracovníci jednotlivých divizí společnosti. Ti poté budou ve společnosti prezentovat získané vědomosti tak, aby se tato metoda rozšířila do povědomí všech zaměstnanců.

Program tohoto školení je následující:

4. principy řízení organizace s ohledem na dlouhodobé a krátkodobé záměry
5. plánování podnikové strategie
6. stanovení procesů a jejich návazností
7. postup "přenesení" strategických záměrů do procesů
8. podmínky pro fungování procesní organizace
9. monitorování a hodnocení výsledků jednotlivých procesů s ohledem na stanovené ukazatele jejich výkonnosti jednotlivých procesů a dosahování celkové podnikové strategie
10. motivace zaměstnanců k dosahování žádaných výsledků výkonnosti procesů.

Školení by trvalo jeden pracovní den. Cena školení činí 3 000,- Kč na osobu. Dodatečné náklady na školení zahrnují pouze cestovné. Školení by se totiž konalo v Praze. Další náklady např. na stravné by nebyly nutné, jelikož v ceně školení je zahrnuto také občerstvení. Každý zúčastněný tohoto kurzu by také obdržel certifikát o absolvování kurzu.

Projektový tým se domluvil na třech workshopech, kterých se kromě členů týmu bude účastnit také externí konzultant. Tato sezení by měla být vždy jednodenní v očekávané délce 8 - 10 hodin. S odborným poradcem se počítá pouze pro fáze workshopů, kdy by měl být nápomocen při vyjasňování dílčích bodů implementace. Na ostatních činnostech se budou podílet samotní členové projektového týmu. Předpokládané náklady na externího konzultanta činí celkově 24 000,- Kč.

Společnost v dnešní době využívá velké množství různých profesionálních softwarů, proto si myslím, že není zcela nezbytné, aby si k zavádění BSC musela kupovat další. Pokud by se tak ale společnost rozhodla, doporučovala bych software ATTIS Software Tools. Jedná se o automatizované softwarové řešení pro implementaci BSC a strategického měření a řízení výkonnosti organizace. Záleží potom na velikosti organizace a míře integrace například s personálními softwary, nicméně cena tohoto softwaru činí cca 150 000,- Kč.

Celkové náklady na zavedení Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a. s. by tedy činily přibližně 363 000,- Kč.

6.7 Přínosy zavedení BSC

Úspěšné zavedení konceptu Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a. s. sebou může nést tyto výhody:

- **Zkonkretizování podnikové vize a strategie** – na základě předchozí shody členů implementačního týmu vyjadřuje proces implementace BSC převedení firemní vize a strategie do praxe.
- **Sladění zájmů celého podniku** – zavedení BCS napomůže ke sjednocení zájmů všech oddělení ve společnosti.
- **Orientace na budoucnost** – společnost se díky zavedení BSC odprošťuje od tradiční formy řízení, která vychází z minulosti.
- **Komplexní měření výkonnosti podniku** – díky zavedení konceptu BSC získává společnost komplexní přehled v rámci celoplošného měření výkonnosti.

- **Zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci** – v rámci vyjasňování jednotlivých strategických cílů dochází k tomu, že zaměstnanci budou muset mezi sebou více spolupracovat a bude podpořen týmový duch.
- **Zlepšení systému reportingu, plánování a řízení pracovníků** – zavedení tohoto konceptu povede k efektivnější kontrole v rámci reportingu. Dále povede k lepšímu promítání strategických plánů do plánů operativních a také k lepšímu vedení a odměňování zaměstnanců a to na všech podnikových úrovních.
- **Komplexní model strategického řízení** – zapojením finančních i nefinančních měřítek, která jsou rozdělena do jednotlivých perspektiv, naznačuje změnu v řízení společnosti. Perspektivy jsou tvořeny strategickými cíli, které jsou navzájem provázány mezi sebou, a to za účelem plnění vrcholového cíle.
- **Efektivita procesů** – vzděláním, motivací a zlepšením interních komunikací je požadavkem pro efektivitu procesů. To se projeví zvýšením produktivity práce a snížením provozních nákladů.
- **Zpětná vazba** – metodou dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance získá společnost informace o svém působení. Díky tomu pak snadno zjistí své slabiny a může pracovat na jejich nápravě.

6.8 Analýza rizik

Jestliže chce společnost úspěšně zavést Balanced Scorecard měla by určitě brát v úvahu následující rizika:

- **Vrcholový management se procesu tvorby BSC účastní jen sporadicky** – bez zájmu vrcholového vedení nemá vývoj BSC šanci na úspěšné zavedení.
- **Tvorbou a vývojem BSC jsou pověřeny osoby s nedostatečnými kompetencemi** – žádná implementace BSC nemůže uspět, pokud osoby, které zodpovídají za její tvorbu a vývoj nedisponují potřebnými kompetencemi nutnými k řešení všech problémů vyskytujících se v průběhu implementace BSC.
- **Tvorbě a implementaci BSC není v rámci běžných pracovních činností věnován dostatek času a vytrvalosti** – pokud budou zaměstnanci a top management brát tvorbu Balanced Scorecard jako okrajovou záležitost a budou se jí

chtít věnovat pouze ve chvílích volna, nebude mít tato metoda žádnou šanci na úspěch.

- **Obsahovou náplň vytváří controlling** – mnoho firem si myslí, že nejvíce, kdo musí být zainteresován do projektu BSC je controllingové oddělení. Pravdou však je, že zavádění Balanced Scorecard není postaveno na controllingu. Controlling zde hraje pouze podpůrnou roli.
- **Projektový tým postrádá zpětnou vazbu vrcholového vedení, co se týče zadávání úkolů** – je důležité zajistit, aby všechny zainteresované osoby mezi sebou komunikovaly a podávaly si zpětné vazby.
- **Obsah BSC je příliš všeobecný, nejsou dostatečně zobrazeny zvláštnosti podniku a odvětví** – pokud si společnost určí obsah BSC jen všeobecně, jedná se spíše o teorii a zavádění bude jen ztrátou času všech zainteresovaných osob
- **Dlouhý časový interval implementace** – zavedení BSC u společnosti UNEX, a. s. je naplánováno na 9 měsíců. Rizikem je, že se v tak dlouhém časovém intervalu může firma při tvorbě BSC nacházet v jiných podmínkách, než při její implementaci.
- **Špatné pochopení koncepce BSC** – pokud top management nebo zaměstnanci pochopí nesprávně smysl či filozofii metody BSC, nedojde k vytvoření nástroje strategického systému měření a hodnocení výkonnosti, ale jen k utopení nákladů souvisejících s tímto projektem.
- **Špatně definované cíle společnosti a nastavená měřítka** – může se stát, že cíle budou nevhodně definovány, nebo navzájem neprovázány, což může způsobit, že model bude neefektivní. U stanovených cílů mohou být také špatně nastavena měřítka.
- **Nezájem a neochota zaměstnanců účastnit se tvorby BSC** – pokud zaměstnanci nebudou mít opravdový zájem účastnit se tvorby a následné implementace BSC nemůže se s tímto konceptem vůbec začít.
- **Nedostatek finančních prostředků k implementaci BSC** – pro zavedení BSC je také třeba vynaložit nemalé finanční prostředky. Společnost proto musí mít vyčleněn rozpočet na tuto akci.

- **Neuskutečnění změn** – i přes to, že společnost má nadefinovány cíle, jejich měřítka a akce k jejich naplnění, nedojde k jejich realizaci a firma bude pokračovat dle starých zvyklostí. V projektu BSC nejde o to, aby zaměstnanci „dělali jiné věci“, ale o to, aby začali „dělat věci jinak“.

6.9 Závěrečná doporučení

Co se týče závěrečných doporučení společnosti UNEX, a. s., vycházejících z projektové části, bude to především velký důraz na komunikaci modelu Balanced Scorecard všem pracovníkům společnosti a také správně zvolený systém odměn tak, aby se zajistila dostatečná motivace všech pracovníků podílet se na dosahování výkonnosti společnosti. Je třeba bedlivé komunikace a to v takové míře, aby bylo každému zaměstnanci skrze celou organizační strukturu jasné, jakým způsobem se podílí na plnění strategie podniku. Společnost může mít dokonale propracované systémy, ale pokud je budou lidé odmítat a nebudou je respektovat, nemohou nikdy fungovat. Lidé jsou totiž ti, na kterých v konečném důsledku záleží, zda bude podnik vynikat nebo bude pouze průměrný.

V okamžiku, kdy bude model Balanced Scorecard implementován a přijat, je zapotřebí, aby byli všichni pracovníci na všech pozicích pravidelně informováni o stavu plnění či neplnění daných cílů.

Zvolená měřítka by měla být také podrobena, v závislosti na průběžném stavu, aktualizaci. Společnost nemůže očekávat, že dnes stanovené hodnoty, které jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů, budou stejné i v příštím období. Na podnik zvenku i uvnitř něj působí velké množství vlivů a především v dnešním, rychle se měnícím prostředí, je schopnost okamžité reakce jednou ze základních podmínek úspěchu organizace. Pravdou však zůstává, že nejjednodušší eliminace rizik způsobených změnami je včasné předcházení vystavení se jejich působení. Toto tvrzení patří spíše do teoretické roviny, vzhledem k rychlosti, jakou se dnes změny dějí. Proto je zapotřebí, aby byly prováděny různé interní a externí analýzy, a to v pravidelných intervalech.

ZÁVĚR

Implementace metody Balanced Scorecard nepředstavuje jen způsob, jak měřit úspěch firmy, ale jakou cestou jít do budoucna a nabízí managerům postup, jak mohou firmu řídit a jak realizovat jejich strategii.

Cílem této diplomové práce byla implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti UNEX, a. s. Společnost patří k úspěšným firmám na českém trhu, má dlouholetou tradici, dobré jméno na trhu a proniká na další zahraniční trhy a i do budoucna si chce tuto pozici udržet, proto jsem také volila téma implementace metody BSC.

V teoretické části byl vysvětlen samotný pojem výkonnosti podniku a popsány klasické ukazatele výkonnosti, mezi něž patří ukazatele zisku a Cash Flow. Dále byly popsány ostatní ukazatele, jako rozdílové, kam patří především čistý pracovní kapitál, poměrové ukazatele, jako jsou rentabilita, likvidita, aktivita či zadluženost a různé souhrnné ukazatele. Byly zde vypsány také nedostatky klasických ukazatelů a na to volně navazovalo popsání moderních ukazatelů, kde jsem se podrobněji věnovala ukazatelům EVA a MVA a to z toho důvodu, že jsou ve firmách nejvíce využívány. Na závěr k výkonnosti podniku jsem jen ve stručnosti nastínila také ukazatele třetí generace měření výkonnosti podniku, které jsou v posledních letech čím dál více oblíbené. Velká část teoretické části byla věnována právě konceptu BSC. Nejprve jsem tento koncept charakterizovala, následně popsala jeho hlavní čtyři perspektivy, následovala část, která se zabývala implementací BSC a na závěr jsem stručně uvedla, že BSC se dá spojit také s dalšími koncepty pro měření výkonnosti.

V praktické části byla společnost UNEX, a. s. charakterizována. Následně byla provedena interní a externí analýza společnosti a vypracována SWOT analýza a PEST analýza. Součástí praktické části byla také analýza současného stavu hodnocení výkonnosti společnosti a analýza procesního řízení.

Projektová část byla věnována implementaci BSC podle konceptu Horvátha & Partners. Byl vytvořen plán projektu a představena vize a strategie firmy. Samotná tvorba BSC jasně definovala hlavní strategické cíle čtyř perspektiv. V návaznosti na stanovené cíle byla vypracována strategická mapa příčin a následků. Strategické cíle jsem zpřesnila vypracováním měřítek a stanovením strategických akcí. V závěru práce jsou shrnuty přínosy a rizika implementace BSC a závěrečné doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FIBÍROVÁ, Jana a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 333 s. ISBN 80-735-7084-X.

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: ProfessConsulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston, 302 s. ISBN 1591396905.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, c1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, xi, 322 s. ISBN 0875846513.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 225 s. ISBN 80-717-9529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOŠŤAN, Pavol, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 232 s. ISBN 80-722-6657-8.

KOUBEK, Josef a David P NORTON, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARÍK, Miloš a Emil VACÍK, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 494 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-86929-67-5.

MARÍK, Miloš, 1998. *Určování hodnoty firem: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 206 s. Finanční řízení. ISBN 80-861-1909-2.

MARÍK, Miloš, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 143 s. Finanční řízení. ISBN 80-861-1961-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha, 310 s. ISBN 80-726-1054-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Emil VACÍK, 2009. *Výkonnost a tržní hodnota firmy: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Praha: GradaPublishing, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

NEUMAIEROVÁ, Inka, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. GradaPublishing, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

- NIVEN, Paul R., 2008. *Balanced Scorecard: step-by-step for government and non profitagencies*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-0-18002-0.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7
- PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3024-0.
- POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- RŮČKOVÁ, Petra, c2011. *Finanční analýza: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno: ComputerPress, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SYNEK, Miloslav a Pavel MARINIČ, 2011. *Určování hodnoty firem: moderní metody a trendy*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 206 s. Finanční řízení. ISBN 80-867-5435-9.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 137 s. ISBN 80-704-3258-6.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Profess Consulting, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.

WAGNER, Jaroslav a Emil VACÍK, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetové zdroje

BalancedScorecard (BSC). *Management mania* [online]. © 2011-2013, 29.04.2013 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

BalancedScorecard v praxi. SystemOnline: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. © 2001 - 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-v-praxi.htm>

BalancedScorecardBasics. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. BalancedScorecard Institute: Strategy Management Group [online]. ©1998-2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z:

<http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

BalancedScorecardBasics. *Balancedscorecard institut: Strategy Management Group* [online]. November05 , 2013 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Co je SIX SIGMA. Interquality [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

CULÍK, Tomáš. Projekt implementace modelu BalancedScorecard ve společnosti XYZ [online]. Zlín, 2011 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://portal.utb.cz/wps/myportal!/ut/p/c5/hY7RT4MwGMT_pH6WDtgjYq9GO1LQNeCInLMnSDaAfCXy9L9HHz7vFydz9SkcXnZjgeGnfszs0HKUj11xuVJVseMgjXPgUByHgiM4DQW_LSr_lzFLMgBchoDkBxpRVY7YHw_mnvSAGs1m3Yy8kV6cwH085qQpPMcsMppgoQ0-

1b_mofIy4acQmWTnVdvfd5zeGGIiAYd6c9KUkV3GJLKCPml23qLlp_v6yt7x5EbZ1Rk2
xLirMY8VOOaJ68L6NGh-aP8z1f7VrSn-
zQxyP8ALaIsZw!/dl3/d3/L0IDU0IKSmdwcGIRb0tVUW9LVVfVvS1VRb0tVUmcvWU9V
SUFBSUIJSU1NSUNLQ0VBQUIBQ0dJS0FHSU9CSkJKT0JGTkZOT0ZETERMT0RIU
EhQT0hBaUVBTUFBQUEhIS80QzFiOVdfTnIwZ0NVZ3hFbVJDVXdwTWhFcFJTW.
Diplomová práce. UTB ve Zlíně.

Český statistický úřad [online]. 8.4. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>

Dlouhodobé úrokové sazby pro konvergenční účely (%). Česká národní banka [online].
2003-2009 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=EBA&p_od=200004&p_do=201403&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných
odvětví za rok 2012. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 27.6.2013 [cit. 2014-04-
09]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Henry Fayol [online]. 29.01.2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/henri-fayol>

Historie. UNEX: STROJÍRENSKO-METALURGICKÁ SPOLEČNOST [online]. © 2014
[cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>

Ishikawův diagram. Management mania [online]. 02.05.2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné
z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

MRÁZKOVÁ, G. Pojem benchmarking. ABZ online výkladový slovník cizích slov
[online]. © 2005-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/benchmarking>

Panorama zpracovatelského průmyslu 2012. . Ministerstvo průmyslu a obchodu [online].
14.10.2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>

REMEŠ, D. Řízení výkonnosti podniku v době krize. JournalofCompetitiveness [online].
Prosinec 2009, č. 1, [cit. 2014-03-06]. Dostupné z WWW:
<<http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>>. ISSN 1804-1728.

Úplný výpis z obchodního rejstříku: UNEX a.s., B 364 vedená u Krajského soudu v Ostravě. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a259229&typ=full&klic=5g2zwo>

Zisk před zdaněním a úroky (EBIT). ManagementMania.com [online]. 04.06.2013 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-a-uroky>

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu [online]. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011 [cit. 2014-02-03]. ISBN 978-80-7402-083-4. Dostupné z: <http://www.computermedia.cz/knihy/management.html>

Zprávy 2011: Zpráva o lidském rozvoji 2011 hodnotí kvalitu života v 187 zemích a teritoriích. In: Informační centrum OSN v Praze [online]. 02.11.2011 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=1728>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment
C_i	Součin vázaného kapitálu v jednotlivých letech
DCF	Discounted Cash Flow
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMS	Environmental management systém
ER	Exces Return
EVA	Economic Value Added
JIT	Just in Time
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes - čistý provozní zisk po zdanění
QMS	quality management systém
RONA	Return On Net Assets
SVA	Shareholder Value Added
TQM	Total quality management
TSR	Total Shareholder Return
WACC	Weighted Average Cost of Capital

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti.....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2 Vztah mezi výkazem cash flow, rozvahou a výkazem zisků a ztrát.....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3 Ishikawův diagram příčin a následků.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 4 Schéma Balanced Scorecard.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 5 Pět fází modelu Horváth&Partners pro implementaci BSC.....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 6 Logo firmy.....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 7 Podíl vývozu na celkových tržbách společnosti UNEX, a. s.....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 8 Organizační struktura společnosti UNEX, a. s.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 9 Procentní podíl tržeb utržených v ČR, Evropě a USA a v ostatních zemích.....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 10 SWOT analýza.....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 11 Vývoj některých základních makroekonomických veličin.....</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 12 Vývoj kurzu CZK/USD a CZK/EUR.....</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 13 Strategická mapa.....</i>	<i>78</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2010 – 2012</i>	49
<i>Tabulka 2 Vývoj VH a jednotlivých kategorií zisku</i>	51
<i>Tabulka 3 Vývoj Cash Flow</i>	52
<i>Tabulka 4 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti UNEX, a. s.</i>	52
<i>Tabulka 5 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury</i>	53
<i>Tabulka 6 Ukazatele rentability společnosti Unex, a. s.</i>	54
<i>Tabulka 7 Ukazatele likvidity společnosti UNEX, a. s.</i>	55
<i>Tabulka 8 Ukazatele aktivity společnosti Unex, a. s.</i>	55
<i>Tabulka 9 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti UNEX, a. s.</i>	56
<i>Tabulka 10 Výpočet indexu IN05 společnosti UNEX, a. s.</i>	57
<i>Tabulka 11 Předmět reportingu a periodicita sledování</i>	65
<i>Tabulka 12 Struktura procesů ve společnosti UNEX, a. s.</i>	68
<i>Tabulka 13 Složení implementačního týmu</i>	70
<i>Tabulka 14 Strategické cíle finanční perspektivy</i>	73
<i>Tabulka 15 Strategické cíle zákaznické perspektivy</i>	74
<i>Tabulka 16 Strategické cíle perspektivy interních procesů</i>	75
<i>Tabulka 17 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu</i>	76
<i>Tabulka 18 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot finanční perspektivy</i>	80
<i>Tabulka 19 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot zákaznické perspektivy</i>	81
<i>Tabulka 20 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot perspektivy interních procesů</i>	82
<i>Tabulka 21 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot perspektivy učení se a růstu</i>	83
<i>Tabulka 22 Strategické akce zákaznické perspektivy</i>	84
<i>Tabulka 23 Strategické akce perspektivy interních procesů</i>	85
<i>Tabulka 24 Strategické akce perspektivy učení se a růstu</i>	86
<i>Tabulka 25 Harmonogram projektu</i>	88
<i>Tabulka 26 Náklady na zavedení BSC</i>	89

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

PŘÍLOHA P V VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

PŘÍLOHA P VII: TRŽBY V KČ VYPRODUKOVANÉ PODLE STÁTŮ

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
AKTIVA	1 998 566	100,00%	2 271 325	100,00%	2 154 104	100,00%
Dlouhodobý majetek	796 163	39,84%	782 778	34,46%	586 816	27,24%
DNM	11 707	0,59%	7 129	0,31%	4 905	0,23%
DHM	515 332	25,79%	556 504	24,50%	506 623	23,52%
DFM	269 124	13,47%	219 145	9,65%	75 288	3,495%
Oběžná aktiva	1 190 325	59,56%	1 464 476	64,48%	1 540 048	71,49%
zásoby	310 035	15,51%	448 978	19,77%	433 860	20,14%
pohledávky	856 451	42,85%	969 457	42,68%	1 049 249	48,71%
KFM	23 839	1,19%	46 041	2,03%	56 939	2,64%
Časové rozlišení aktiv	12 078	0,60%	24 071	1,06%	27 240	1,26%
PASIVA	1 998 566	100,00%	2 271 325	100,00%	2 154 104	100,00%
Vlastní kapitál	770 023	38,53%	823 223	36,24%	701 811	32,58%
Základní kapitál	113 629	5,69%	113 629	5,00%	113 629	5,28%
Kapitálové fondy	-2 039	-0,10%	-10 309	-0,454%	-11	-0,001%
Rezervní fondy	41 921	2,10%	41 921	1,85%	41 921	1,95%
VH minulých let	613 751	30,71%	616 512	27,14%	477 982	22,19%
VH účetního období	2 761	0,14%	61 470	2,71%	68 290	3,17%
Cizí zdroje	1 217 867	60,94%	1 440 476	63,42%	1 447 691	67,21%
Rezervy	86 583	4,33%	55 129	2,43%	24 275	1,13%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	483 329	24,18%	706 633	31,11%	845 789	39,26%
Bankovní úvěry	647 955	32,42%	678 714	29,88%	577 627	26,82%
Časové rozlišení pasiv	10 676	0,53%	7 626	0,34%	4 602	0,21%

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK ROZVAHY

AKTIVA	1 998 566	2 271 325	13,65%	2 154 104	-5,16%
Dlouhodobý majetek	796 163	782 778	-1,68%	586 816	-25,03%
DNM	11 707	7 129	-39,10%	4 905	-31,20%
DHM	515 332	556 504	7,99%	506 623	-8,96%
DFM	269 124	219 145	-18,57%	75 288	-65,64%
Oběžná aktiva	1 190 325	1 464 476	23,03%	1 540 048	5,16%
zásoby	310 035	448 978	44,82%	433 860	-3,37%
pohledávky	856 451	969 457	13,19%	1 049 249	8,23%
KFM	23 839	46 041	93,13%	56 939	23,67%
Časové rozlišení aktiv	12 078	24 071	99,30%	27 240	13,17%
PASIVA	1 998 566	2 271 325	13,65%	2 154 104	-5,16%
Vlastní kapitál	770 023	823 223	6,91%	701 811	-14,75%
Základní kapitál	113 629	113 629	0,00%	113 629	0,00%
Kapitálové fondy	-2 039	-10 309	405,59%	-11	-99,89%
Rezervní fondy	41 921	41 921	0,00%	41 921	0,00%
VH minulých let	613 751	616 512	0,45%	477 982	-22,47%
VH účetního období	2 761	61 470	2126,37%	68 290	11,09%
Cizí zdroje	1 217 867	1 440 476	18,28%	1 447 691	0,50%
Rezervy	86 583	55 129	-36,33%	24 275	-55,97%
Dlouhodobé závazky	0	0		0	
Krátkodobé závazky	483 329	706 633	46,20%	845 789	19,69%
Bankovní úvěry	647 955	678 714	4,75%	577 627	-14,89%
Časové rozlišení pasiv	10 676	7 626	-28,57%	4 602	-39,65%

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
Náklady na zboží	770 912	30,74%	1 100 003	30,46%	1 549 859	34,86%
Výkonová spotřeba	1 211 311	48,30%	1 727 782	47,85%	1 764 066	39,67%
- spotřeba materiálu a energie	610 674	24,35%	1 036 285	28,70%	1 068 458	24,03%
- služby	600 637	23,95%	691 497	19,15%	695 608	15,64%
Osobní náklady	291 773	11,64%	471 166	13,05%	527 779	11,87%
Daně a poplatky	6 728	0,27%	7 309	0,20%	6 788	0,15%
Odpisy DM	71 694	2,86%	77 245	2,14%	81 893	1,84%
ZC prodaného DM a materiálu	60 442	2,41%	81 181	2,25%	70 733	1,59%
Změna stavu rezerv - provozní oblast	-217 912	-8,69%	-117 777	-3,26%	-19 638	-0,44%
Ostatní provozní náklady	42 534	1,70%	27 761	0,77%	36 020	0,81%
Prodané CP	0	0,00%	0	0,00%	331 928	7,47%
Změna stavu rezerv - finanční oblast	123 674	4,93%	63 484	1,76%	-211 622	-4,76%
Nákladové úroky	18 527	0,74%	24 963	0,69%	25 066	0,56%
Převod finanční nákladů	0	0,00%	25 621	0,71%	0	0,00%
Ostatní finanční náklady	113 343	4,52%	110 516	3,06%	275 508	6,20%
Daň z příjmů za běžnou činnost	14 656	0,58%	11 662	0,32%	7 913	0,18%
NÁKLADY	2 507 682	100,00%	3 610 916	100,00%	4 446 293	100,00%

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK NÁKLADŮ

(v tis. Kč)	2010	2011	změna %	2012	změna %
Náklady na zboží	770 912	1 100 003	42,69%	1 549 859	40,90%
Výkonová spotřeba	1 211 311	1 727 782	42,64%	1 764 066	2,10%
- spotřeba materiálu a energie	610 674	1 036 285	69,70%	1 068 458	3,10%
- služby	600 637	691 497	15,13%	695 608	0,59%
Osobní náklady	291 773	471 166	61,48%	527 779	12,02%
Daně a poplatky	6 728	7 309	8,64%	6 788	-7,13%
Odpisy DM	71 694	77 245	7,74%	81 893	6,02%
ZC prodaného DM a materiálu	60 442	81 181	34,31%	70 733	-12,87%
Změna stavu rezerv - provozní oblast	-217 912	-117 777	-45,95%	-19 638	-83,33%
Ostatní provozní náklady	42 534	27 761	-34,73%	36 020	29,75%
Prodané CP	0	0	x	331 928	x
Změna stavu rezerv - finanční oblast	123 674	63 484	-48,67%	-211 622	-433,35%
Nákladové úroky	18 527	24 963	34,74%	25 066	0,41%
Převod finanční nákladů	0	25 621		0	x
Ostatní finanční náklady	113 343	110 516	-2,49%	275 508	149,29%
Daň z příjmů za běžnou činnost	14 656	11 662	-20,43%	7 913	-32,15%
NÁKLADY	2 507 682	3 610 916	43,99%	4 446 293	23,13%

PŘÍLOHA P V VERTIKÁLNÍ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
Tržby za zboží	771 754	30,74%	1 100 463	29,97%	1 550 925	34,35%
Výkony	1 438 936	57,32%	2 198 111	59,86%	2 485 716	55,06%
- Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 442 963	57,48%	2 152 383	58,61%	2 447 264	54,21%
- Změna stavu vnitropodnikových zásob	-11 698	-0,47%	34 802	0,95%	28 000	0,62%
- Aktivace	7 671	0,31%	10 926	0,30%	10 452	0,23%
Tržby z prodeje DM a materiálu	73 858	2,94%	108 909	2,97%	132 367	2,93%
Ostatní provozní výnosy	97 163	3,87%	99 611	2,71%	44 518	0,99%
Převod provozních výnosů	0	0,00%	25 621	0,70%	0	0,00%
Tržby z prodeje CP	0	0,00%	0	0,00%	78 050	1,73%
Výnosy z DFM	0	0,00%	0	0,00%	1 343	0,03%
Výnosové úroky	21 228	0,85%	6 480	0,18%	9 721	0,22%
Ostatní finanční výnosy	107 504	4,28%	133 190	3,63%	211 943	4,69%
VÝNOSY	2 510 443	100,00%	3 672 385	100,00%	4 514 583	100,00%

PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÝ ANALÝZA POLOŽEK VÝNOSŮ

(v tis. Kč)	2010	2011	změna %	2012	změna %
Tržby za zboží	771 754	1 100 463	42,59%	1 550 925	40,93%
Výkony	1 438 936	2 198 111	52,76%	2 485 716	13,08%
- Tržby za prodej vl. Výrobků a služeb	1 442 963	2 152 383	49,16%	2 447 264	13,70%
- Změna stavu vnitropodnikových zásob	-11 698	34 802	-397,50%	28 000	-19,54%
- Aktivace	7 671	10 926	42,43%	10 452	-4,34%
Tržby z prodeje DM a materiálu	73 858	108 909	47,46%	132 367	21,54%
Ostatní provozní výnosy	97 163	99 611	2,52%	44 518	-55,31%
Převod provozních výnosů	0	25 621	#DIV/0!	0	0,00%
Tržby z prodeje CP	0	0		78 050	7805000,00%
Výnosy z DFM	0	0		1 343	0,00%
Výnosové úroky	21 228	6 480	-69,47%	9 721	50,02%
Ostatní finanční výnosy	107 504	133 190	23,89%	211 943	59,13%
VÝNOSY	2 510 443	3 672 385	46,28%	4 514 583	22,93%

PŘÍLOHA P VII: TRŽBY V KČ VYPRODUKOVANÉ PODLE STÁTŮ

v Kč.	2010	2011	2012
Německo	575 371 556	938 509 937	947 131 296
United States	262 350 292	465 453 296	689 097 360
Nizozemí	383 263 440	569 781 058	660 004 016
ČR	447 251 474	619 180 169	585 802 874
Slovensko	166 485 249	190 360 243	125 034 338
Rakousko	129 428 313	159 451 906	117 208 005
Francie	82 406 776	52 308 664	73 777 405
Norsko	29 812 113	25 575 017	55 420 307
Polsko	35 030 838	41 899 874	27 844 856
Itálie	54 429 519	53 108 699	26 583 442
Dánsko	13 032 802	27 635 417	21 664 896
Maďarsko	15 360 713	18 686 773	16 396 359
Finsko	780 000	2 277 337	13 257 174
Makedonie	1 453 400	0	11 566 000
Švédsko	6 916 020	7 036 310	7 798 213
Bosna a Hercegovina	9 853 438	11 977 305	4 919 091
Rumunsko	403 930	3 817	2 673 900
Rusko	0	311 934	2 171 541
Švýcarsko	0	0	1 598 715
Litva	462 478	1 055 820	845 481
Austrálie	0	329 730	340 105
Velká Británie	302 280	504 908	85 110