



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Kobelka

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	<b>Bc. Michal Kobelka</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce hodnotí za pomoci finanční a strategické analýzy výkonnost vybraného podniku a na základě těchto analýz poté navrhuje implementaci konceptu Balanced Scorecard do této společnosti. Cílem implementace tohoto konceptu je nastavení takových strategických cílů a měřítek, která přispějí ke zvýšení výkonnosti zvolené společnosti.

## **Abstract**

The master's thesis evaluates the performance of a chosen company by using the financial and strategic analysis and based on these analyzes proposes the implementation of Balanced Scorecard into this company. The aim of this implementation is to set strategic goals and measures that will help to increase the performance of this chosen company.

## **Klíčová slova**

Balanced Scorecard, výkonnost společnosti, měření výkonnosti, finanční analýza, strategická analýza, perspektivy BSC

## **Key words**

Balanced Scorecard, company performance, performance evaluation, financial analysis, strategic analysis, BSC perspectives

### **Bibliografická citace**

KOBELKA, Michal. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142307>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2022

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl v první řadě poděkovat panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady, trpělivost, ochotu a vstřícný přístup při vedení mé práce. Dále děkuji analyzované společnosti, která mi pro tvorbu diplomové práce poskytla potřebné informace. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům za jejich oporu a trpělivost při mém studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1 Výkonnost podniku .....	14
1.2 Měření výkonnosti podniku .....	14
1.3 Metody měření výkonnosti podniku .....	15
1.3.1 Model Six Sigma .....	16
1.3.2 EFQM Excellence Model .....	17
1.3.3 Benchmarking .....	19
1.4 Balance Scorecard .....	21
1.4.1 Finanční perspektiva BSC .....	24
1.4.2 Zákaznická perspektiva BSC .....	25
1.4.3 Procesní perspektiva BSC .....	28
1.4.4 Perspektiva potenciálů BSC .....	30
1.4.5 Tvorba a implementace BSC .....	32
1.5 Strategická analýza .....	34
1.5.1 Analýza vnějšího prostředí .....	34
1.5.2 Analýza vnitřního prostředí .....	36
1.5.3 SWOT analýza .....	37
1.6 Finanční analýza .....	37
1.6.1 Ukazatele rentability .....	38
1.6.2 Ukazatele likvidity .....	39
1.6.3 Ukazatele zadluženosti .....	39
1.6.4 Ukazatele aktivity .....	40
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	42



2.1	Základní informace o společnosti .....	42
2.1.1	Předmět podnikání a zákazníci společnosti .....	43
2.1.2	Odvětvové a velikostní zařazení společnosti .....	44
2.1.3	Organizační struktura společnosti.....	44
2.2	Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	45
2.2.1	Analýza výsledků hospodaření podniku .....	46
2.2.2	Analýza ukazatelů rentability .....	47
2.2.3	Analýza ukazatelů likvidity .....	50
2.2.4	Analýza ukazatelů zadluženosti.....	52
2.2.5	Analýza ukazatelů aktivity.....	53
2.2.6	Shrnutí finanční analýzy .....	55
2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	56
2.3.1	PESTLE analýza .....	56
2.3.2	Porterův pětifaktorový model .....	60
2.4	Analýza vnitřního prostředí.....	62
2.4.1	McKinseyho model 7S.....	62
2.5	SWOT analýza .....	64
3	Návrh implementace projektu Balanced Scorecard.....	68
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů .....	68
3.1.1	Časový harmonogram implementace BSC .....	69
3.2	Vize a strategie společnosti.....	70
3.3	Tvorba BSC.....	70
3.3.1	Finanční perspektiva .....	71
3.3.2	Zákaznická perspektiva.....	73
3.3.3	Perspektiva interních procesů .....	75
3.3.4	Perspektiva učení se a růstu .....	78

3.3.5	Strategická mapa.....	80
3.3.6	Shrnutí jednotlivých perspektiv a určení strategických akcí .....	83
3.4	Přínosy implementace projektu BSC .....	86
3.5	Rizika projektu .....	87
	ZÁVĚR .....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	99
	SEZNAM TABULEK .....	100
	SEZNAM GRAFŮ .....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

## ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti vybrané společnosti prostřednictvím konceptu Balanced Scorecard. Výkonnost podniku bývá zpravidla spojena s využitím konkurenční výhody daného podniku, a aby bylo možné si v dnešní, rychle se měnící, době tuto konkurenční výhodu udržet, je nutné se soustředit zejména na budoucí fungování podniku. V tomto ohledu mají finanční ukazatele výkonnosti značnou nevýhodu a právě proto se do popředí stále více dostávají i u ukazatele nefinanční. Vhodné propojení finančních a nefinančních ukazatelů nabízí moderní metody měření výkonnosti, mezi které patří právě i Balanced Scorecard. Tu tvoří čtyři perspektivy, a sice finanční, zákaznická, perspektiva interní procesů a perspektiva učení se a růstu.

V diplomové práci bude za pomoci finanční a strategické analýzy provedeno hodnocení výkonnosti společnosti UNICON spol. s r.o., přičemž poznatky z těchto analýz budou využity při návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard do této společnosti. Cílem bude navrhnout implementaci této metody takovým způsobem, který povede ke zvýšení výkonnosti vybraného podniku.

Samotná společnost UNICON spol. s r.o. se soustředí především na výrobu a následné montáže ocelových konstrukcí, ve svém portfoliu má ale také výrobu betonových prefabrikátů a poskytuje i další specializované stavební služby. Stejně jako u ostatních, existuje i v tomto odvětví určitá konkurence, a proto je správné využití konkurenční výhody a zvolení odpovídající strategie pro společnost důležité. Právě se strategií totiž koncept Balanced Scorecard pracuje a vytváří na základě ní jednotlivé strategické cíle a ukazatele. Správně provedenou implementací Balanced Scorecard je možné sledovat výsledky podniku nejen ve finanční oblasti, ale taktéž v oblasti vztahů se zákazníky a zaměstnanci a v neposlední řadě také i v oblasti efektivnosti interních procesů či kvality výrobků a poskytovaných služeb. Všechny tyto oblasti výraznou měrou ovlivňují výkonnost společnosti.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti podniku pomocí konceptu Balanced Scorecard a na základě finanční a strategické analýzy poté odvodit strategické cíle a ukazatele, které bude možné v budoucnu měřit a porovnávat je se stanovenými cílovými hodnotami.

Diplomová práce bude rozdělena do třech hlavních dílčích částí, a sice do teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části bude popsána problematika měření výkonnosti podniku a budou zde popsány různé metody, kterými lze výkonnosti podniku měřit. Zvláštní důraz pak bude kladen na koncept Balanced Scorecard a jeho jednotlivé perspektivy. Popsán bude i způsob (jednotlivé fáze) jeho tvorby. Dále budou v teoretické části definovány poznatky týkající se finanční a strategické analýzy. Ke zpracování této části bude využívána zejména odborná literatura a další veřejně dostupné informační zdroje.

V analytické části diplomové práce bude detailně představena vybraná společnost. Zmíněny budou základní informace o ní – její historie, předmět podnikání, odvětvové zařazení a organizační struktura. Poté bude provedena analýza vybraných finančních ukazatelů a strategická analýza (skládající se z PESTLE analýzy, Porterova pětifaktorového modelu a McKinseyho modelu 7S). V samotném závěru této části bude ze získaných poznatků zpracována SWOT analýza. Analytická část diplomové práce bude zpracována především z veřejně dostupných účetních výkazů a informací o společnosti. Použity budou i interní směrnice, které autorovi pro účely této práce poskytla analyzovaná společnost. Cílem analytické části bude získat poznatky, které lze využít při tvorbě BSC v návrhové části této diplomové práce.

V poslední – třetí – části diplomové práce bude zpracován návrh na implementaci BSC do vybrané společnosti. Postupovat se v ní bude na základě poznatků a informací zjištěných v předchozích dvou částech.

Při tvorbě diplomové práce budou využívány především následující metody:

- **Analýza** – jde o proces, během kterého dochází k reálnému nebo myšlenkovému rozkladu zkoumaného jevu (či objektu) na několik dílčích částí, které jsou

podrobovány dalšímu zkoumání. Metoda bude využívána především v analytické části této práce (1).

- **Syntéza** – jedná se o myšlenkové propojení několika poznatků (získaných prostřednictvím analýz) v jeden celek. Zmíněná metoda bude využívána v analytické i návrhové části (1).
- **Pozorování** – jedná se o základ jakékoliv výzkumné metody. Dochází během něj k záměrnému sledování (zpravidla omezenému určitým časovým úsekem nebo počtem pozorování) jevů a jejich zákonitostí a výsledkem je kromě samotného popisu vypořizované skutečnosti i její vysvětlení. Zmíněná metoda bude využita především v analytické části diplomové práce (1).
- **Komparace (srovnávání)** – na základě srovnávání lze vyvozovat závěry o určitých vlastnostech procesů či objektů. Srovnávání bude využito v analytické i návrhové části práce a lze jej provádět dvěma způsoby:
  - sleduje se jeden objekt v několika různých prostředích, nebo
  - sledují se dva různé objekty ve stejném prostředí (za stejných podmínek) (1).
- **Dedukce** – jedná se o vyvozování nových tvrzení na základě pravidel logiky. Jedná se o opak indukce, díky které lze dojít k podstatě jevu resp. dojít k jeho zákonitosti (1).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou uvedena základní teoretická východiska týkající se problematiky hodnocení výkonnosti podniku. V úvodu bude definována výkonnost podniku a jeho měření. Následně budou popsány vybrané metody měření výkonnosti podniku – model Six Sigma, EFQM Excellence model a metoda benchmarkingu. Vzhledem ke své rozsáhlosti bude v samostatné kapitole posléze představen koncept Balance Scorecard, následovaný kapitolou týkající se strategické analýzy. V samotném závěru budou představeny některé ukazatele finanční analýzy, které budou využity v analytické části této diplomové práce.

## 1.1 Výkonnost podniku

Samotný pojem výkonnost lze definovat mnoha způsoby. Obecně lze říci, že se jedná o charakteristiku popisující, jakým způsobem zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost a to na základě určité podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Zároveň se předpokládá, že se schopnost referenčního a zkoumaného jevu porovnává dle určité kriteriální škály (2, s. 17). Jinými slovy lze výkonnost chápat jako míru dosahovaných výsledků a to ať už jednotlivci, skupinami, nebo např. i organizací a jejich procesy. (3, s. 11).

Dle Pavelkové a Knápkové závisí výkonnost každého podniku především na využití jeho konkurenční výhody. V současné době, kdy dochází v podnikatelském prostředí k rychlým změnám, však není vůbec snadné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Aby se tedy subjekt mohl trvale a úspěšně rozvíjet, je nutné, aby včasné reagoval na měnící se podmínky v podnikání a průběžně si svoji výkonnost vyhodnocoval. Dalším nezbytným předpokladem pro růst výkonnosti podniku je řízení podniku takovými způsoby, které se opírají o opakovaná měření. (4, s. 13).

## 1.2 Měření výkonnosti podniku

V České republice se k hodnocení výkonnosti využívají zejména finanční ukazatele. Tento způsob měření preferují především vlastníci firem, kteří do podniku vložili své vlastní prostředky a od těchto investic očekávají odpovídající návratnost. Velkou nevýhodou finančních ukazatelů však je, že vycházejí ze skutečností, které se udály

v minulém období. Zároveň bývá vývoj těchto informací ovlivněn celou řadou vlivů, které je obtížné blíže specifikovat (3, s. 13).

Obecně existuje celá řada důvodů, proč lidé uskutečňují měření. Může jít například o to, že měření má funkci:

- **podpory paměti** – díky měření je možné uchovávat k určitému okamžiku velké množství údajů o samotném objektu a jeho naměřených charakteristikách (2, s. 35).
- **podpory srovnání** – z výsledků jednotlivých měření bývá možné srovnávat charakteristiky určitého objektu s výsledky a charakteristikami měření u objektu druhého. Přitom nezáleží na tom, zda se objekty měří ve stejný okamžik či nikoliv. Dále měření umožňuje porovnávat charakteristiky daného objektu v několika různých okamžicích jeho vývoje (2, s. 35).
- **podpory objektivizace a rozsah smyslové poznání** – díky měření lze v mnoha případech objektivizovat člověkem subjektivní vnímání daného objektu a s pomocí různých technických nástrojů objevit i takové charakteristiky, které člověk svými smysly nemůže běžně identifikovat (2, s. 35).
- **podpory hloubky poznání** – v rámci měření bývá často možné odhalit charakteristiky objektu, které není možné zachytit různými technickými nástroji či lidskými smysly (2, s. 35).
- **zprostředkování poznání** – prostřednictvím měření je možné zprostředkovat určité údaje o zkoumané věci i osobám, které se na měření nemohou přímo podílet (2, s. 36).
- **důkazní** – i přesto, že měření bývá do značné míry subjektivní, lze jej v mnoha případech využít jako důkaz, zda nastal určitý jev, či nikoliv (2, s. 36).

### 1.3 Metody měření výkonnosti podniku

Světoví odborníci se neustále přou, jaký koncept pro měření výkonnosti podniku je nejlepší zvolit. Obecně se mluví o dvou různých přístupech k ukazatelům měření. Tím prvním je klasický přístup, který si jako hlavní cíl klade maximalizaci zisku. Druhým přístupem je přístup moderního hodnotového řízení, který propojuje všechny činnosti v podniku (včetně lidí podílejících se na nich) a snaží se zvýšit hodnotu vložených

prostředků, které do firmy vložili vlastníci. Mezi moderní přístupy hodnotového řízení lze zařadit například ukazatel EVA či MVA (4, s. 17).

Nyní budou představeny některé z metod, kterými je možné měřit výkonnost podniku. Koncept Balanced Scorecard (BSC) bude vzhledem ke své obsáhlosti představen v samostatné kapitole.

### **1.3.1 Model Six Sigma**

Tento model byl původně vyvinut společností Motorola a jde o strategii řízení, která využívá především nástroje měření a statistické metody. Hlavním cílem tohoto modelu je rozpoznat a následně odstranit příčiny chyb ve výrobních a obchodních procesech (5, s. 71). K tomu se využívá metodika DMAIC – jedná se o zkratku slov:

- **Define** - definice problému,
- **Measure** - měření veličin,
- **Analyze** - analýza problémů a jejich příčin,
- **Improve** - zlepšení se a odstranění problémů,
- **Control** - řízení a kontrola pro snadnější zdokonalení procesů (5, s. 71).

Proces modelu Six Sigma začíná u problematiky zákazníků, kdy je cílem maximálně uspokojit jejich potřeby, přičemž pokud tomu něco v procesu brání, je nutné to odstranit. Pro podnik se tedy jedná o určitý návod, jak se od počáteční objednávky až po konečnou expedici, vyvarovat možným chybám. Koncept si zakládá na dokumentování veškerých pracovních činností a analyzování toků práce mezi pracovišti a zaměstnanci (5, s. 71).

Aby bylo možné koncept Six Sigma zavést do systému řízení podniku, je nutné, aby podnik splňoval následující předpoklady:

- veškeré aktivity podniku jsou složeny z procesů,
- podnikové procesy se průběžně zlepšují,
- vrcholové vedení podporuje zavedení tohoto konceptu,
- jsou stanoveny priority, rozšiřují se kompetence zaměstnanců, podporuje se zainteresovanost a týmová práce zaměstnanců,
- výkon procesů se neustále posuzuje,



- statistické ukazatele a metody se přiblíží i osobám, které nemají ke statistice pozitivní vztah,
- je klíčové, aby se určil předmět a způsob měření,
- pracovní tým zaměřující se na model Six Sigma je většinou menší skupina pracovníků, kterou podporuje její vedení (5, s. 72).

Dle Kocmanové a Hřebíčka nabízí model Six Sigma „*komplexní metodiku pro měření výkonnosti procesů a jejich zlepšování*“ a měl by obsahovat měření zákaznických požadavků a klíčových procesů s firemními cíly. Dále by měl vytvořit standardy systémů měření a definovat potřebné ukazatele, poskytovat školení, definovat pružné cíle a sestavit tým, který bude mít na starosti postupné zlepšování kvality a ziskovosti (5, s. 71, 72).

### 1.3.2 EFQM Excellence Model

Jedná se o jeden z nejkomplexnějších a nejpropracovanějších nástrojů, kterým lze trvale a systematicky zlepšovat výkonnost firmy. EFQM klade velký důraz na výsledky a to včetně výsledků finančních (5, s. 69). Samotný model má 9 hlavních kritérií, z nichž prvních 5 vytváří předpoklady k tomu, aby měl podnik dobré výsledky, a zbylé 4 podnik využívá k hodnocení výsledků a cílu, které si předem stanovil. EFQM model firmě poskytuje kompletní analýzu podnikových procesů a podniku samotného díky které může organizace odhalit oblasti pro další zlepšování se (4, s. 202).

Jedná se o náročný, ale velmi dokonalý model napomáhající rozvoji systémů managementu. Tento model byl vyvinut v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti a až do roku 1999, kdy byl zásadně inovován, byl nazýván jako Evropský model TQM (3, s. 141).

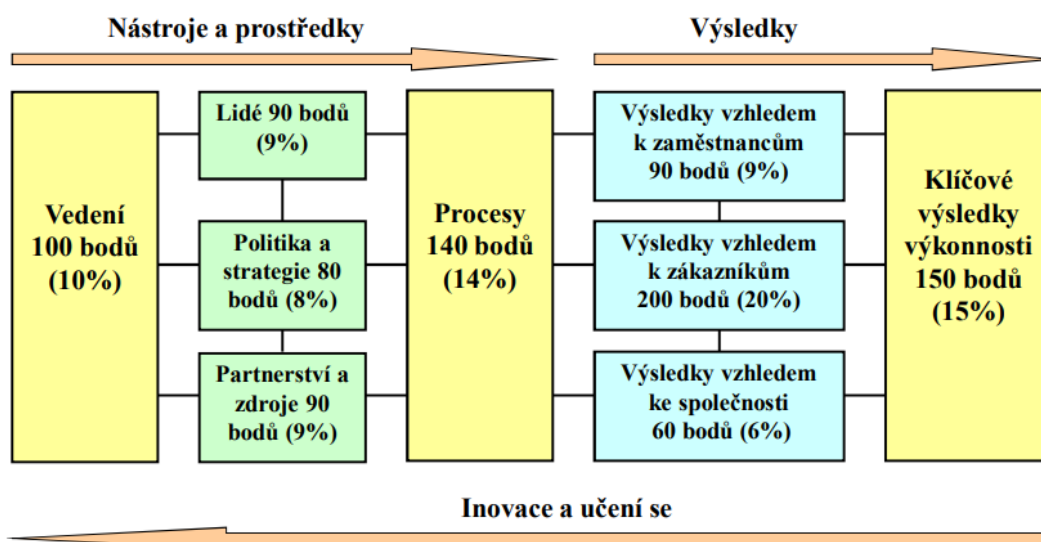
Mezi devět hlavních kritérií modelu EFQM se řadí:

1. **Vedení** – soustředí se na to, jakým způsobem manažeri a vedení podniku rozvíjí a podporuje naplnění vize a mise podniku. Dále hodnotí, jak se vedení osobně angažuje do dění v podniku (3, s. 143).
2. **Politika a strategie** – definuje, jak podnik implementuje své vize a mise do jasné strategie a snaží se zjistit do jaké míry je tato strategie podporována vhodnou politikou, plány, cíly a procesy (3, s. 144).

3. **Lidé** – kritérium se zaměřuje na to, jakým způsobem organizace plánuje, řídí a rozvíjí své lidské zdroje a to s ohledem na své hlavní strategie a efektivní vykonávání svých procesů (3, s. 145).
4. **Partnerství a zdroje** – hodnotí, jak podnik v zájmu svých hlavních strategií plánuje a řídí interní zdroje a vztahy se svými partnery (3, s. 145).
5. **Procesy** – toto kritérium řeší, jakými způsoby dochází v podniku k navrhování, řízení a zlepšování podnikových procesů a to v zájmu strategie a politiky dané organizace (3, s. 145).
6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – v rámci tohoto kritéria se hodnotí, jakých výsledků společnost dosahuje ve vztahu k zákazníkům (3, s. 146). Tomuto kritériu model přisuzuje nejvyšší váhu a význam při hodnocení (4, s. 202).
7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – kritérium hodnotí, jaké výsledky společnost má ve vztahu k vlastním zaměstnancům (3, s. 146).
8. **Výsledky vzhledem ke společnosti** – podnik hodnotí výsledky, kterých dosahuje v oblasti vztahů k místním, národním či mezinárodním komunitám (3, s. 146).
9. **Klíčové výsledky výkonnosti** – v rámci posledního kritéria jsou hodnoceny výsledky, kterých organizace dosahuje ve svých klíčových činnostech a procesech a to vždy ve vztahu k její plánované výkonnosti (3, s. 147).

Kromě výše zmíněných kritérií obsahuje model ještě dalších 32 dílčích kritérií. Mezi silné stránky tohoto modelu se řadí např. fakt, že model je vícedimenzionální či slouží k sebehodnocení a je u něj možný benchmarking. Slabými stránkami modelu může být např. to, že model podporuje tendenci k byrokracii, není vhodný pro podnikovou komunikaci, neslouží pro implementaci strategie či jeho kritéria nejsou nikterak specifická pro určitou firmu, tzn. nelze se u něj nějak odlišit (3, s. 142, 155).

Pro lepší orientaci je všech 9 hlavních kritérií modelu EFQM zobrazeno v následujícím obrázku:



Obr. 1 - 9 hlavních kritérií modelu EFQM (3, s. 142)

### 1.3.3 Benchmarking

Pro pojem benchmarking lze v literatuře najít nespočet různých definicí. Za zmínku stojí, že u zrodu benchmarkingu stála společnost Xerox a dle tehdejšího manažera Xeroxu (D. Kearse) je benchmarking „nepřetržitý proces měření výrobků, služeb a praktik s těmi, kteří jsou uznáni jako konkurenti nebo vedoucí firmy v odvětví“ (6, s. 132). Pojem benchmarking definovala ve svém oficiálním slovníku např. i Americká společnost pro jakost (ASQ), podle které se jedná o „techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznává, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využije získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“ Z obsahové analýzy definic tohoto pojmu (uskutečněné M. Kozakem) vyplynulo, že převážná většina výkladů reflektuje skutečnost, že se jedná o nepřetržitý proces zlepšování výkonnosti firmy, jehož cílem je získání nových informací v rámci učení se. S tím souvisí i další pojem benchlearning, který je přímo spojený s činnostmi učení se, jak měnit prostředí společnosti a zlepšovat své vlastní aktivity či procesy pomocí informací a zdrojů (7 s. 14, 15).

Výhoda benchmarkingu spočívá především v tom, že se jedná o jednoduchou a široce využitelnou metodu v mnoha podnikových činnostech. Zároveň pomáhá manažerům při stanovení konkrétních cílů (4, s. 206).

Samotný benchmarking lze dle Pavelkové a Knápkové rozdělit dle tří základních přístupů:

- **Výkonový benchmarking** - jde o přímé měření a porovnávání různých výkonových parametrů. Příkladem může být výkon pracovníka, výkon motoru apod. Jedná se tedy o porovnávání určitého hmotného objektu (7, s. 21). Smyslem je identifikovat rozdíly ve výkonnosti mezi subjekty, které provádějí benchmarking (4, s. 207).
- **Procesní benchmarking** – bývá často označován jako generický a jde o soubor aktivit, kde se měří výkonnost procesu v organizaci a jeho funkčnost. Výkonnost může být porovnávána s jakoukoliv vhodnou organizací, ve které se uskutečňují podobné procesy, přičemž nemusí jít o přímé konkurenty. Může se jednat např. o způsoby interní komunikace, přístup k navrhování nových produktů, fakturaci, plánování procesů, interní audity, výrobní kapacity apod. Procesní benchmarking bývá obvykle nejnáročnější, co se týče shromažďování dat, zároveň je ovšem tou nejlepší a neúčinnější formou učení se. V rámci tohoto benchmarkingu bývá možné vyřešit až 90 % problémových míst v podniku (7, s. 23).
- **Strategický benchmarking** – jedná se o identifikaci standardů a výkonnosti a to na úrovni světové třídy. Tímto procesem se subjekt snaží určit rozdíly v konkurenceschopnosti (např. v době trvání výrobního cyklu, využívání zdrojů atd.). Na základě výsledků firma vytváří vhodné strategie, aby si na trhu udržela svou pozici a mohla se dále rozvíjet (4, s. 207).

Velmi důležitým rozhodnutím před realizací benchmarkingu je zvolení si vhodného partnera pro porovnávání. Z tohoto hlediska je možné benchmarking rozlišovat na:

- **Interní** – subjekt do benchmarkingu zahrnuje své vlastní pobočky, oddělení či dceřiné společnosti, ve kterých probíhají podobné aktivity. Jedná se o detailní studium vlastní společnosti a jejích procesů. Vzhledem k tomu, že podnik má přístup k veškerým potřebným informacím, bývá tento typ benchmarkingu zpravidla nejjednodušší na provedení (4, s. 207, 208).
- **Konkurenční** – jedná se o porovnávání činností podniku s přímou konkurencí (resp. se společnostmi působícími ve stejném odvětví). Největším problémem tohoto typu benchmarkingu je skutečnost, že konkurence nebývá ochotná sdílet

s ostatními svá interní data. Většinou je tedy nutné vycházet jen z veřejně dostupných informací (4, s. 208).

- **Funkční (procedurální)** – jedná se o porovnávání postupů a funkcí se subjekty z jiných oborů. Nejideálnější jsou společnosti s nejlepšími výkony, přičemž je jedno v jakém oboru tyto společnosti podnikají. Tento benchmarking je nejefektivnější, neboť u něj lze odhalit nejvíce možností, jak se zlepšit (4, s. 208).

Úspěšnost benchmarkingu závisí především na informační provázanosti, která umožňuje rychlé získání kvalitních informací. Je vhodné využít nejmodernější informační technologie, systematický přístup a zaměřit se na výběr vhodného benchmarkingového partnera (4, s. 208).

V případě, že se podnik rozhodne implementovat některou z metod benchmarkingu na podnikové úrovni, je nutné benchmarking chápat jako zcela nový proces, který musí být po svém zavedení soustavně a systematicky prováděn. Je nutné podotknout, že implementace benchmarkingu bývá finančně, profesně ale i časově náročná. Celý proces benchmarkingu je možné rozdělit do 5 etap. V první etapě se podnik musí rozhodnout, co přesně chce podrobit zkoumání. Je možné zkoumat celou firmu nebo jen její vybrané části. V druhé etapě dochází k následnému určení partnerů pro benchmarking (ti se vybírají podle toho, zda se jedná o interní, konkurenční, nebo funkční benchmarking). Následující etapa se zabývá shromážděním veškerých informací – z tohoto důvodu je důležité mít již kvalitně implementovaný marketingový informační systém, pro snadnější práci s těmito informacemi. Po shromáždění informací je důležité tyto informace v následující etapě analyzovat a formulovat z nich výsledky srovnání včetně možností ke zlepšení se. V poslední – páté – etapě dochází k realizaci změn formou různých strategických operací, programů a projektů (3, s. 25-32).

#### **1.4 Balance Scorecard**

Vzhledem k tomu, že finanční ukazatele jsou zaměřeny především na minulost, dostávají se v současné době do popředí stále více soubory nefinančních měřítek výkonnosti podniku. Jedním z důvodů je, že v současném podnikatelském prostředí je vyžadována orientace na budoucnost, ve které významnou roli hrají právě nefinanční ukazatele. Vhodné propojení finančních a nefinančních měřítek (a tím pádem

komplexní měření výkonnosti podniku) nabízí koncept Balance Scorecard (dále jen BSC) (5, s. 67).

Hlavním úkolem BSC je transformace vizí a strategií do určitých ukazatelů, cílů, úkolů či opatření, které následně v operativním řízení zajišťují jejich realizaci (3, s. 34-35).

Samotný koncept BSC byl původně vyvinut v 90. letech 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem a jeho vznik byl motivován silnou kritikou finančních ukazatelů, které využívaly americké systémy řízení při reportingu a plánování. Základní myšlenkou bylo, že při oceňování výkonů podniku je nutné zohlednit i další činnosti podniku týkající se např. zákazníků či dalších procesů, které v podniku probíhají (8, s. 8-9).

Z empirických studií, které prováděl Kaplan s Nortonem, vyplynulo, že úspěšné společnosti vyváženě sledují svou výkonnost nejméně ze čtyř perspektiv. Tyto perspektivy jsou detailněji popsány v kapitolách 1.4.1 až 1.4.4., přičemž vytvářejí základní pohled na logiku činností podniku a jeho organizačních jednotek. Jedná se o:

- Finanční perspektivu
- Zákaznickou perspektivu
- Procesní perspektivu
- Perspektivu potenciálů (8, s. 24-25).

Je nutné podotknout, že prostřednictvím BSC nelze vize ani strategie přímo vytvářet. Jedná se pouze o nástroj, který zajišťuje transformaci těchto strategií a vizí do cílů a ukazatelů, které se následně měří. Tímto se tedy vytváří propojení mezi operativním a strategickým řízením společnosti, díky kterému je možné získat zpětnou vazbu pro úpravu strategií. Klíčové je, aby tvorba a následná aktualizace vizí a strategií byla provázána s tvorbou, aktualizacemi a kontrolami plnění měřících ukazatelových systémů.(3, s. 36).

Základní princip, dle kterého dochází k transformaci vizí a strategií do čtyř základních oblastí měřícího ukazatelového systému BSC, je možné vidět na následujícím obrázku:



**Obr. 2 - Princip převedení vize a strategie do měřicího ukazatelového systému BSC (3, s. 36)**

Koncepci BSC je třeba brát jako významný komunikační prostředek podnikové strategie, který slouží jako motivace pro zaměstnance (3, s. 36). Díky tomu je možné lépe plnit podnikové cíle (4, s. 200).

V případě, že se podnik rozhodne k zavedení BSC, nabízí mu tato implementace několik potencionálních efektů. Jedním z nich je, že ukazatelový systém BSC společnosti umožní kontinuální kontrolu plnění strategických cílů, čímž vznikne dobrá zpětná vazba, na základě které lze případnou nereálnou strategii rychle aktualizovat. Díky BSC je také možné při realizaci strategie zefektivnit komunikaci všech organizačních jednotek firmy. Také je možné získat zpětnou vazbu, která umožní přizpůsobit cíle organizační jednotky či jednotlivce cílům společnosti. V neposlední řadě se BSC zaměřuje na vytváření budoucích perspektiv s tím, že kontrolování minulého vývoje je jen nástrojem (3, s. 38-39). Významnou předností BSC také je její srozumitelnost pro vedoucí pracovníky jiného profesního zaměření (9, s. 48)

I přesto, že koncept BSC je relativně jednoduchý na pochopení, jeho implementace bývá často velmi složitá a na straně firem jí obvykle brání několik bariér. Jednou z nich může být, že společnost neprovádí soustavně benchmarking a často netuší jaká je na trhu konkurence. U mnoho společností mohou být také vize a strategie definovány velmi obecně či vágně a nejsou ani komunikovány všem pracovníkům v podniku,

z čehož pramení, že zaměstnancům chybí motivace pro plnění těchto podnikových cílů. Rovněž v situacích, kdy se firma rozhodne realizovat investici, nemívá často takto akce přímou vazbu na vize a strategie podniku. Z uvedených příkladů tedy vyplývá, že před samotnou implementací BSC je nutné zhodnotit celkovou připravenost podniku na realizaci tohoto projektu (3, s. 39).

#### **1.4.1 Finanční perspektiva BSC**

U finanční perspektivy konceptu BSC jde především o to, aby se uspokojovaly zájmy vlastníků podniku. Jinými slovy jde o to, aby se vlastníkům v adekvátní výši navrátily prostředky, které do podniku vložili (4, s. 195). Toho lze dosáhnout především zvyšováním hodnoty podniku (5, s. 68). Z tohoto důvodu bývají v těchto systémech zařazeny ukazatele ROE, ROI či EVA. Zvolené ukazatele, kterými podnik měří svou výkonnost, však musí definovat očekávaný finanční výkon od realizace dané strategie a také musí sloužit jako finální cíle pro cíle a ukazatele všech dalších strategií (3, s. 49).

Podniky se svých finančních cílů snaží dosáhnout většinou stejnými způsoby - např. snižováním nákladů, zvyšováním tržeb, snižováním rizik nebo zlepšením produktivity. Při stanovování jednotlivých cílů a ukazatelů finanční perspektivy je ovšem nutné zohlednit a respektovat i životní cyklus daného podniku či divize. Obecně lze rozlišovat fáze *růstu*, *zralosti (udržování)* a *sklizně*. Zatímco ve fázi zrání bývá zpravidla kladen větší důraz na snižování míry nákladovosti či ziskovost zákazníků, u fáze růstu se podniky často zaměřují na míru růstu prodejů či obrát na zaměstnance. V poslední fázi – ve sklizni – zajímá podniky především doba návratnosti, jednicové náklady a další (3, s. 50-51).

Dle Solaře a Bartoše je pro finanční perspektivu nejideálnější následující soubor ukazatelů:

1. Rentabilita vlastního kapitálu – ROE
2. Rentabilita vloženého kapitálu – ROI
3. Rentabilita celkových aktiv – ROA
4. Rentabilita dlouhodobých zdrojů – ROCE
5. Provozní cash flow
6. Ekonomická přidaná hodnota – EVA
7. Tržní přidaná hodnota – MVA (3, s. 49-57).



Vzhledem k tomu, že ukazatele by měly mít logickou vazbu na cíle finanční strategie, lze tento seznam v případě potřeby upravit a doplnit o další z ukazatele (3, s. 57).

#### 1.4.2 Zákaznická perspektiva BSC

V rámci této perspektivy se podnik zaměřuje na zákazníka a všechny aspekty kolem něj. Jde především o identifikaci cílů, kterých společnost chce u svých zákazníků dosáhnout a které povedou ke zvýšení tržního podílu. (5, s. 68). Tato perspektiva by měla brát v potaz jednak zákazníky v rámci dodavatelského řetězce, ale i konečné spotřebitele (10, s. 246).

Zákaznickou perspektivu lze vnímat ze dvou základních úhlů pohledu:

- Z pohledu zákazníka – jde o pohled, kdy se firma dívá na tuto problematiku očima zákazníka a sama sebe se ptá, jak by chtěla, aby ji její zákazníci (při srovnání s konkurencí) vnímali.
- Z pohledu firmy – podnik se zabývá otázkou, jaké zákazníky by na trhu chtěl oslovit. (8, s. 33)

V rámci zákaznické perspektivy je vhodné si i předem stanovit, jaké hodnoty podnik zákazníkovi nabízí. Hlavními faktory tvořícími hodnotu pro zákazníka jsou:

- **Vlastnosti výrobků a služeb** – zákazníci zpravidla požadují základní produkt, který bude splňovat svoji funkčnost, bude dodán včas, v odpovídající kvalitě a za nejnižší možnou cenu. Je ale důležité, aby se podnik vždy pokusil zjistit, co přesně zákazníci na cílovém segmentu od výrobku či služby vyžadují (3, s. 68).
- **Vztahy se zákazníky** – vyvíjejí se v průběhu celého zakázkového procesu. Ovlivňuje je např. přesnost dodávek, flexibilita či kvalita poskytovaného servisu. Zákazník také velmi dobře vnímá to, jak dobře jsou zaměstnanci, se kterými přichází do styku, kvalifikováni a jak se k nim po celou dobu zakázkového procesu chovají. Velmi často si tedy k prodejci vytvářejí osobní vztahy. V tomto ohledu je tedy důležité, aby podnik do oblastí styku se zákazníky nasadil, pokud možno, své nejlepší pracovníky (3, s. 70).
- **Image a reputace podniku** – jedná se o velmi těžce definovatelný faktor, který ale velkou měrou působí na získání nových zákazníků. Podnik by si měl přesně

stanovit cíl svého image a ten následně zákazníkovi, prostřednictvím různých reklamních kampaní apod., komunikovat (3, s. 71).

Mezi základní ukazatele, na které se podniky v zákaznické perspektivě BSC zpravidla snaží zaměřit, patří především:

### **Tržní podíl**

Dle Solaře a Bartoše jde o „*podíl obchodu podniku na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu*.“ Tržní podíl se zpravidla udává v procentech, v objemu celkových tržeb z prodeje nebo i v počtu prodaných výrobků. (3, s. 60).

Pro správné měření tržního podílu je nejdůležitější nejdříve správně identifikovat a klasifikovat své zákazníky a tržní segmenty. Představy a očekávání zákazníků bývají často velmi odlišné a není tedy divu, že téměř všechny podniky procházejí procesy, ve kterých dochází k segmentaci trhů a jednotlivých skupin zákazníků. Zákaznické a tržní podíly by měl mít na starosti podnikový marketing, který z dostupných údajů zkoumá, jaký je celkový objem obchodu v určitém tržním segmentu a porovnává tato zjištění s výsledky prodeje svého podniku. Pro monitorování tržním segmentu se využívají především údaje z oficiálních statistik nebo z odborných časopisů. Využívají se ale i další volně dostupné zdroje. U kvality používaných informačních zdrojů platí, že se s rozvojem marketingového a informačního systému daného podniku stále zlepšují (3, s. 61-62).

Za zmínku stojí, že u podniků s dobře fungujícím marketingem bývá měření podílu na trhu zpravidla rutinní činností (3, s. 62).

### **Věrnost zákazníků**

Věrnost zákazníků měří kolik zákazníků má k podniku, v dlouhodobém horizontu, pozitivní vztah. Hodnota tohoto ukazatele se většinou vyjadřuje v procentech z celkového počtu svých zákazníků (3, s. 60).

Udržení stávající zákazníků a jejich přeměna na věrné je nejlepším a nejpřirozenějším možným způsobem, jak si udržet a zvýšit tržní podíl v cílovém tržním segmentu. Firma totiž profituje na svých stávajících zákaznících, nikoliv na nových. V případě, že dojde ke ztrátě některého ze zákazníků, ztratí tím podnik i určitou jistotu budoucích příjmů. Proto je vždy vhodné vynaložit veškeré úsilí k tomu, aby se zjistilo, z jakého důvodu

podnik o zákazníka přišel. Na základě těchto informací by se firma měla vyvarovat ztráty dalších zákazníků z podobných důvodů (3, s. 62).

U ztráty zákazníka samozřejmě vždy záleží na tom, o jakého zákazníka se jedná. Pokud jde o zákazníka, který společnosti nepřinášel velké tržby, může být jeho ztráta v určitých situacích i výhodou. Existují dokonce i chvíle, kdy by se firma měla zamyslet nad tím, že by se svých nerentabilních zákazníků zbavila sama. Podnik v této situaci může využít např. zvyšování cen, kdy nerentabilní zákazníci buď sami odejdou, nebo se z nich stanou zákazníci rentabilní (3, s. 62).

Samotná věrnost zákazníků je úzce provázaná s jejich spokojeností. V situacích, kdy společnost zná veškeré své zákazníky, může i velice jednoduše jejich věrnost měřit. Čím větší věrnost zákazníků je, tím jednodušší a levnější je i jejich obsluha, z čehož pramení i jejich vyšší výnosnost. Věrní zákazníci také často podávají pozitivní reference ostatním a lépe se třeba smířují i s navyšováním cen (3, s. 62).

### **Získání nových zákazníků**

Tento ukazatel dle Solaře a Bartoše sleduje „*přírůstek nových zákazníků získaných podnikem v absolutním nebo relativním vyjádření*“ (3, s. 60).

Pro mnoho podniků se jedná o vůbec nejdůležitější cíl v zákaznické perspektivě, který závisí především na marketingových činnostech každé společnosti a také na spokojenosti zákazníků. Z pohledu efektivnosti by tento ukazatel měl být vždy doplněn o poměrový ukazatel, který srovnává výnosy od nově získaných zákazníků s marketingovými náklady vynaloženými na jejich získání (3, s. 62, 63).

### **Spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníka bývá vyjádřena prostřednictvím indexu spokojenosti. Tento index vychází z hodnocení zákazníků dle určitých předem stanovených kritérií. V zákaznické perspektivě se jedná o velice důležitý ukazatel, který se neustále vyvíjí a často se do procesu jeho měření zapojují různí specialisté na psychologii, výzkum trhu apod. (3, s. 60, 63).

Pro stanovení indexu spokojenosti zákazníků je nejdříve nutné prověřit a identifikovat klasifikaci cílových skupin zákazníků. Tento krok ve vhodné zadat například nějaké firmě zaměřující se na průzkumy trhů. Ta v rámci svého průzkumu zajistí objektivní

pohled na danou problematiku. Nevýhodou ale je, že se jedná o relativně drahou záležitost (3, s. 63-66).

Jako druhý krok je vhodné si zajistit tzv. měkká data o spokojenosti zákazníku (jedná se především o jejich názory, pocity apod.). Měkká data je ale důležité doplňovat daty tvrdými (tzn. tím, co zákazníci na trhu skutečně dělají) – pro tento účel může posloužit např. ukazatel vývoje tržního podílu. Měkká data může podnik získat např. diskuzí se zákazníkem, nebo se zájmovou skupinou, či prostřednictvím dotazníků. Následně je vhodné tyto data odpovídající metodou vyhodnotit (3, s. 63-66).

V samotném závěru, kdy jsou k dispozici výsledky naměřených tvrdých a měkkých dat dojde k jejich propojení a sestaví se index spokojenosti zákazníků (3, s. 65-66).

### **Rentabilita zákazníků**

V praxi se stále častěji stává, že firmy mají relativně velký podíl na trhu, mají dostatečné množství nových, spokojených a věrných zákazníků, ale přesto vše tyto zákazníci pro ně nejsou rentabilní. To bývá zpravidla způsobeno velmi nízkými prodejními cenami. Z tohoto důvodu je tedy v zákaznické perspektivě BSC vhodné sledovat právě i rentabilitu zákazníků a stanovit na základě toho své cíle (3, s. 67).

Rentabilita zákazníků by se měla sledovat jak rentabilitu cílových zákaznických skupin, ale také rentabilitu konkrétních zákazníků. Aby bylo možné tato hodnocení provádět, měl by podnik pro své měření a řízení nákladů integrovat metodu ABC (3, s. 67).

Ukazatel rentability zákazníků dle Solaře a Bartoše „*měří čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka, nebo skupiny zákazníků se zohledněním všech nákladů a jednorázových výhod, které byly poskytnuty.*“ (3, s. 60).

Případné (ne)dosažení cílů zákaznické perspektivy BSC má přímý vliv na cíle a ukazatele ve finanční perspektivě. V případě kdyby se např. nepodařilo plnit cíl měřený ukazatelem opakovaných nákupů, znamenalo by to, že podnik nebude dosahovat obrátu, který plánoval, což se negativně projeví v ukazatelích finanční perspektivy (8, s. 34).

### **1.4.3 Procesní perspektiva BSC**

Procesní perspektiva BSC se zaměřuje na veškeré důležité procesy, kterými je možné dosáhnout cílů ve finanční a zákaznické perspektivě (5, s. 68).

Je tedy nutné, aby podnik své procesy řídil a organizoval tak, aby výstupy podniku měly parametry, které požadují zákazníci a zároveň byly uskutečněné co nejehospodárněji. Z toho vyplývá, že je vhodné se zaměřit na interní hodnotový řetězec. Ten se skládá z inovačních procesů, provozních procesů a poprodejních procesů (4, s. 196).

Mezi příklady možných cílů v procesní perspektivě lze uvést např. zkrácení doby vývoje, zvýšení flexibility procesů, dosažení zvýšení kapacity či snížení režijních nákladů (8, s. 34).

Aby podnik získal určitou konkurenční výhodu, měl by se soustředit především na tvorbu nových procesů. Zdokonalování současných procesů totiž zpravidla vede k přežití, nikoliv ke zvyšování výkonnosti (3, s. 75).

Při tvorbě ukazatelů výkonnosti by měli být přítomní i pracovníci podniku. Je to základní východisko k tomu, aby byly výsledky ukazatelů zaměstnanci následně v pořádku přijaty. V žádném případě se nedoporučuje svěřením návrhu tohoto ukazatelového systému externí firmě, která by jej sestavila bez účasti zaměstnanců podniku (3, s. 75, 76).

Nyní budou představeny tři hlavní procesy hodnotového řetězce dle Solaře a Bartoše:

### **Inovační procesy**

V rámci těchto procesů se podnik pro své zákazníky snaží najít a rozšířit využitelnost svých výrobků. Jsou zde sledovány a vyhodnocovány informace týkající se nových příležitostí a požadavků, následně dochází k navrhování a vyvíjení nových či vylepšených výrobků (4, s. 196).

Inovační proces se skládá ze dvou částí a lze říci, že se jedná o rozhodující interní proces. V první části se provede průzkum trhu a identifikace možných zákazníků, v druhé části probíhá samotný výzkum a vývoj (11, s. 90-91).

Vhodným ukazatelem, kterým lze měřit výkonnost inovačního procesu, může být například doba zvratu vývoje daného produktu, procento prodeje nového výrobku z celkových prodejů nebo se může časově porovnávat plán uvedení vyvinutého výrobku na trh s podobným výrobkem u konkurence (3, s. 77, 78).

## **Provozní procesy**

Tyto procesy začínají objednávkou a končí dodáním určitého výrobku zákazníkovi. Sleduje a vyhodnocuje se u nich především kvalita, délka trvání či spolehlivost daného procesu. Důkladně sledovány jsou samozřejmě i náklady na tyto procesy (4, s. 196).

Náklady na proces umožňuje podniku velmi dobře měřit metoda ABC. Co se týče jakosti, tu lze měřit např. počtem přijatých reklamací či procentem výrobků, které byly ze všech vyrobených výrobků, vyrobeny bez závad. Pro délku trvání provozního procesu se pak využívá ukazatel efektivity výrobního cyklu. Ten je uváděn v procentním vyjádření, přičemž nikdy nedosahuje hodnoty 100 % (3, s. 80, 81).

Populárním ukazatelem pro měření výkonnosti provozních procesů je i produktivita, ve které jde o poměr mezi výstupem a vynaloženým zdrojem. Zpravidla se poměrují výstupy s lidskými zdroji jako například obrát na pracovníka, zisk na pracovníka, či počet vyrobených kusů na pracovníka (3, s. 81).

## **Poprodejní procesy**

Zahrnují zejména procesy, ve kterých firma vypořádává inkasa za prodané výrobky. Dále se mezi ně řadí i rychlý, dostupný a spolehlivý servis (4, s. 196).

Pro zákazníka tvoří tento proces hodnotu především ve zkracování reakční doby na jeho požadavky a to zejména u komplikovaných a drahých výrobků nebo v efektivnosti procesů servisu. Z tohoto důvodu je důležité, aby podnik v poprodejních procesech zaměstnával kvalifikované zaměstnance. Mezi ukazatele pro měření výkonnosti těchto procesů lze zařadit např. průměrnou cenu oprav, počet reklamací na práci servisu nebo dobu odezvy na požadavky klientů (3, s. 82).

### **1.4.4 Perspektiva potenciálů BSC**

Perspektiva potenciálu nebo také „perspektiva učení se a růstu“ má významný vliv na budoucnost firmy. Cíle této perspektivy rozšiřují cíle předchozích tří perspektiv a zaměřují se na personální oblast, informační systémy či na uspořádání dané organizace (5, s. 68). Aby podnik dosáhl vysoké výkonnosti, je zapotřebí do těchto oblastí výrazně investovat. Spokojenost a kvalifikace zaměstnanců úzce souvisí s jejich produktivitou a zvýšená produktivita výrazně ovlivňuje hodnotu a výkonnost každého podniku. Mají-li být zaměstnanci dostatečně produktivní, potřebují odpovídající množství informací

(tykajících se všech tří, již zmíněných, perspektiv BSC) a zároveň musejí být dobře motivováni (4, s. 97).

Příkladem cílů v perspektivě potenciálu může být například zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků ve firmě, zvýšení kvalifikace odborných pracovníků, zpřístupnění znalostí a informací či zmodernizování staré struktury (8, s. 35).

Pro splnění cílu v personální oblasti je dobré sledovat následující tři výsledkové ukazatele:

- **Ukazatel spokojenosti zaměstnanců** – obecně platí, že spokojení zaměstnanci mají i spokojené zákazníky. Pro měření spokojenosti svých pracovníků je nejprve vhodné roztřídit své zaměstnance do skupin se společnými prioritami a požadavky. Následně se od těchto skupin získají „měkká“ data (resp. jejich subjektivní názory a pocity na způsob odměňování, pracovní klima, pracovní zatížení, bezpečnost práce apod.), která se doplní o data „tvrdá“ (informace o skutečném chování zaměstnanců jako např. hodnota fluktuace, nemocnosti či počet úrazů). Tyto data personální oddělení posléze vyhodnotí a zpracuje index spokojenosti personálu. Jedná se o podobný princip, který byl popsán u indexu spokojenosti zákazníků (3, s. 86-89).
- **Ukazatel věrnosti zaměstnanců** – věrní pracovníci jsou hlavními nositeli hodnot podniku. Díky nim se ve firmě uchovává dobrá znalost interních procesů a zákazníků. V každém podniku mají majitelé vytipovány ty nejdůležitější pracovní pozice, do kterých dlouhodobě investují, aby tak na nich zabránili fluktuaci a ztráty know-how. Obecně se tedy věrnost zaměstnanců měří zejména procentem fluktuace klíčových pracovníků (3, s. 89).
- **Ukazatel produktivity zaměstnanců** – cílem tohoto ukazatele je vyjádřit vazbu mezi určitým výstupem realizovaným zaměstnanci a počtem pracovníků, kteří se na něm podíleli. Měřit se může například jako podíl celkového obrátu na jednoho pracovníka, stále více se ale využívá i ukazatel měřící přidanou hodnotu na pracovníka. Je vhodné podotknout, že na produktivitu zaměstnanců má velký vliv jejich pracovní morálka, kvalifikace, kvalita interních procesů atd. (3, s. 89, 90).

### **1.4.5 Tvorba a implementace BSC**

Je nutné zdůraznit, že konečný efekt BSC je závislý zejména na kvalitě jeho implementace a pokud se podnik pro zavedení BSC rozhodne, měl by počítat s tím, že bude muset změnit svůj systém řízení (8, s. 56).

Samotnou tvorbu a implementaci BSC je možné rozdělit do dvou hlavních etap. První etapa, která trvá zhruba 4 až 6 měsíců, zahrnuje vytváření BSC jako strategického systému měření výkonnosti firmy. Ve druhé etapě, trvající 2 roky, dochází k využívání BSC jako rámce pro vytvoření zcela nového systému strategického řízení firmy. Je nutné podotknout, že první etapa je důležitým předpokladem pro realizaci etapy druhé (3, s. 124).

Dle Horvátha & Partners se pro implementaci BSC osvědčila realizace následujících 5 fází (8, s. 56). V návaznosti na výše uvedené etapy se první čtyři fáze řadí do etapy první a poslední – pátá - fáze tvoří etapu druhou (3, str 125)

#### **1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC**

V rámci této etapy by se podnik měl soustředit zejména na vytvoření projektového týmu a jeho řádného proškolení. Vzhledem k tomu, že vrcholové vedení by mělo do projektu plně zapojeno, měl by být vedoucím projektového týmu právě někdo z vrcholového vedení podniku. Dále by si podnik měl určit určitou architekturu měření – tzn. určit, jaké organizační jednotky mají přizpůsobit svou strategii zásadám BSC. Nejlepší je výstavbu BSC realizovat od vrcholu podniku dále směrem dolů. Podle toho jakou cestu si podnik zvolí, se následně realizuje pilotní projekt BSC (ve vybrané organizační jednotce). Dále si podnik musí zpracovat plán implementace projektu (který detailně popisuje jednotlivé pracovní kroky v projektu), zajistit potřebné informace pro veškeré jeho účastníky a od samého počátku je do projektu musí zapojovat a komunikovat s nimi. V neposlední řadě musí podnik zohlednit kritické faktory úspěchu realizace projektu, mezi které patří např. to, že členové projektového týmu musejí rozumět konceptu BSC, či to, že by mělo být jasné, kdo celý projekt metodicky řídí (3, s. 126-129).



## **2. fáze – objasnění strategie podniku**

Koncept BSC je především nástroj pro realizaci již existující strategie, nikoliv pro tvorbu strategie nové. Na tvorbu samotné strategie a její realizaci je nutné pohlížet diferencovaně a BSC v rámci tvorby strategie v žádném případě neobsahuje strategickou analýzu (např. SWOT, analýzu fází životního cyklu apod.) a určení základních strategických zaměření na základě těchto analýz. A právě tato strategická zaměření je nutné vyjasnit v druhé fázi implementace BSC. Pokud vyjasnění strategií chybí, nemůže projekt v žádném případě začít předtím, než se vývoj strategie dopracuje. Na strategických zaměřeních a jejich vývoji se rozhodně musí shodnout vrcholové vedení firmy (8, s. 59, 60).

## **3. fáze – tvorba BSC**

V rámci třetí fáze již vzniká BSC pro vybranou organizační jednotku. Touto jednotkou může být celý podnik, podniková divize či určité interní oddělení. Mezi výchozí body pro tvorbu BSC patří především určení základní architektury BSC (perspektivy), dále pak motivovaný a informovaný projektový tým složený z vrcholového managementu, jasné metodické postupy a zdokumentovaná strategie (8, s. 60).

Na základě výše uvedených bodů probíhají v určité organizační jednotce následující kroky. Při jejich realizaci by podnik měl pamatovat na skutečnost, že základ BSC je tvořen strategickými cíli, nikoliv jejich měřítka:

- konkretizují se strategické cíle,
- strategické cíle se na základě řetězců příčin a následků propojí,
- vyberou se měřítka,
- stanoví se cílové hodnoty a
- odsouhlasí se strategické akce (8, s. 60, 61).

## **4. fáze – postup při procesu rozšíření – roll-out**

Ve čtvrté fázi implementace BSC dochází k aplikaci postupů zmíněných ve třetí fázi na další organizační jednotky podniku. Díky této fázi často dochází ke zkvalitnění celofiremního strategického řízení, protože strategické cíle se přenesou z organizačně nadřazených jednotek na podřízené jednotky – tento proces se označuje jako vertikální zavedení BSC (8, s. 63). Kromě vertikálního zavedení je možné BSC zavést i na

horizontální úrovni – tedy dochází k propojení organizačních jednotek na stejné úrovni (3, s. 135). Pro sladění strategických akcí a cílů na vertikální či horizontální úrovni existuje velké množství metod (8, s. 63).

## **5. fáze – zajištění kontinuálního nasazení BSC**

Veškeré rozhodování a jednání firmy by mělo být trvale v souladu s její aktuální strategií, z čeho vyplývá i jeden z důležitých cílů BSC, a sice vytvoření organizace, která se bude flexibilně přizpůsobovat dané strategii. Z tohoto důvodu se musí BSC propojit s manažerskými systémy řízení společnosti, což není vůbec jednoduchý úkol. Pro podnik je tedy dobré mít controlling, který bude důsledně sledovat realizaci akcí a cílů stanovených v BSC, dále by podnik měl BSC integrovat do svého strategického a operativního plánování, reportingového systému (tímto bude možné průběžně sledovat dosahování cílů) a do systému řízení lidských zdrojů (díky čemuž mohou být strategické a operativní cíle zakotveny do osobních cílů zaměstnanců). Po dokončení páté fáze se BSC nestává jen nástrojem měření, ale koncepcí řízení (8, s. 63-65).

## **1.5 Strategická analýza**

V rámci strategické analýzy podnik provádí analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Součástí těchto analýz je celkové vyhodnocení vlastních způsobilostí firmy. Kromě toho se do analýz zahrnuje i vyhodnocení výkonnosti samotné firmy a jejích konkurentů. Brát v potaz je důležité i postavení firmy s ohledem na odvětvové trendy (12, s. 59).

### **1.5.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vrcholové vedení každého podniku by si mělo být vědomo toho, jak na strategii firmy a její každodenní činnosti působí světové a odvětvové trendy. V analýze vnějšího prostředí se vyhodnocuje např. makroekonomické prostředí, ceny vstupních faktorů, úrokové sazby či to, co se od role firmy ve společnosti očekává (12, s. 59).

### **PESTLE analýza**

Jedná se o jednu ze strategických analýz zkoumajících okolní prostředí podniku. Jejím hlavním cílem je pro každý faktor identifikovat ty nejzásadnější události, jevy, rizika a vlivy, jež momentálně ovlivňují, popř. budou ovlivňovat, daný podnik. Jde o metodu využívanou především v oblasti analýzy dopadů (13). Trendy, které bývá mnohdy

obtížné předpovědět, je vhodné vždy podložit relevantními fakty. Těmi mohou být například určitá statistická data apod. (14, s. 49).

Faktory ovlivňující okolní prostředí podniku jsou:

- **Politické** – aktuální a potenciální ovlivnění podniku politickými vlivy (13). Může se jednat např. o obchodní regulační tarify a opatření, o právní rámec vymáhání plnění smluv atd. (12, s. 60).
- **Ekonomické** – jedná se o to, jak na podnik působí místní, národní a světová ekonomika (13). Příkladem mohou být mzdové náklady, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby atd. (12, s. 60).
- **Společenské** – jakým způsobem se podniku dotýkají sociální změny, popř. jak podnik ovlivňuje lokální, národní či světová kultura (13). Může se jednat o demografické změny, školství, třídní strukturu apod. (12, s. 60).
- **Technologické** – jaký dopad na podnik mají aktuální technologie a jak by jej do budoucna mohly ovlivnit (13).
- **Legislativní** – týká se vlivů národní, evropské a mezinárodní legislativy na daný podnik (13). Může jít o mzdovou legislativu, zdanění, odvětvové bezpečnostní předpisy, požadavky na označování výrobků atd. (12, s. 60).
- **Ekologické** – problematika týkající se místního, národního a světového životního prostředí a možnosti jejího řešení (13). Jde např. o spotřebu energie či čisté vody, recyklaci, objem produkovaných odpadů atd. (12, s. 60).

### **Porterova analýza pěti sil**

Do analýzy vnitřního prostředí je možné zařadit i pětifaktorový model Michaela Portera. Ten pomáhá vyhodnotit atraktivitu odvětví a určuje konkrétní síly, které toto odvětví utvářejí. A to ať už příznivým, či nepříznivým způsobem (12, s. 59).

Model pracuje s pěti následujícími prvky:

- **Vyjednávací síla kupujících** – udává, jak jsou odběratelé schopni ovlivnit cenu poptávané množství určitého výrobku (15).
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – udává schopnost dodavatelů ovlivnit nabízené množství vstupů a jejich cenu (15).

- **Dostupnost substitučních produktů** – definuje, jakým způsobem podnik ovlivňují (nebo mohou ovlivnit) výrobky, které se danému výrobku podobají a mohou jej nahradit (15).
- **Hrozba nově vstupujících konkurentů** – jaká je možnost, že do odvětví vstoupí nový podnik, který bude schopný ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku (15).
- **Úroveň aktuální konkurence v odvětví** – zkoumá stávající podniky podnikající ve stejném odvětví a jejich schopnost ovlivnění nabízeného množství a ceny na trhu (15).

Obecně lze říci, že tento model vychází z mikroekonomie, resp. z analýzy trhu, chování podniku a spotřebitele (15).

### 1.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Smyslem analýzy vnitřního prostředí je přezkoumávání vlastní výkonnosti a způsobilosti organizace. Poměrně rozšířeným nástrojem pro analyzování vnitřního prostředí je tzv. analýza hodnotového řetězce, zavedená do praxe Michaelem Porterem. Tato metoda definuje sled procesů nezbytných pro zhotovení a dodání výrobku k zákazníkovi. Procesy jsou zde rozděleny na hlavní a podpůrné (12, s. 61).

Kromě hodnotového řetězce se v praxi využívá i McKinseyho model 7S.

#### McKinseyho model 7S

Model 7S byl sestaven několika americkými konzultanty koncem 70. let 20. století a využívají jej manažeři pro hodnocení kritických faktorů podniku. Tato analytická technika se dělí na 7 vzájemně provázaných komponentů (16). Těmito komponenty jsou:

- **Strategie** – zahrnuje popis cílů podniku a způsoby jejich dosažení (16).
- **Systémy** – spadají pod ně veškeré procesy, metody a postupy, které vytvářejí hodnoty. Spolu s technologiemi obsahují i technické a informační systémy (16, 17).
- **Struktura** – ovlivňuje ji strategie, velikost a různorodost podniku. Jedná se o organizační uspořádání firmy, která je východiskem pro koordinaci aktivit a zdrojů uvnitř ní (16, 17).

- **Sdílené hodnoty** – základní principy, ideje a koncepty, kterých si podnik cení, a které pro něj mají určitý význam (17). Může se jednat např. firemní kulturu, poslání firmy atd. (16).
- **Schopnosti** – jde o zkušenosti, znalosti a dovednosti lidí v podniku. Tyto schopnosti vytváří pro daný podnik konkurenční výhodu (16, 17).
- **Styl** – jedná se o charakteristiku způsobu chování či jednání firmy (16).
- **Spolupracovníci** – zahrnuje lidské zdroje v organizaci a jejich řízení (17).

### 1.5.3 SWOT analýza

Po provedené analýze vnějšího a vnitřního prostředí by se vedení podniku mělo zaměřit i na analýzu SWOT, která určuje silné a slabé stránky podniku, nadcházející příležitosti a možné hrozby, jimž by mohla organizace v budoucnu čelit. SWOT analýzu je možné zařadit mezi nejstarší a nejzákladnější strategické analýzy vůbec (12, s. 61).

SWOT analýza pomáhá vedení podniku rozpoznat klíčová témata, na které se podnik při definování strategie musí zaměřit. Silné stránky lze například využít k odvracení hrozeb a zužitkování příležitostí. Slabé stránky a hrozby management podniku pro změnu upozorňují na oblasti, které se musí strategií překonat (12, s. 63).

Celý koncept je dobře pochopitelný z následujícího obrázku:

**Tab. 1 - Struktura SWOT analýzy**

	Prospěšné z hlediska dosažení vize podniku	Škodlivé z hlediska dosažení vize podniku
Vnitřní atributy	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější atributy	Příležitosti	Hrozby

(Zdroj: 9, s. 63)

### 1.6 Finanční analýza

Finanční analýza se využívá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace firmy a je důležitou součástí finančního řízení. Na základě ní se rozhoduje nejen samotné vedení podniku, ale také investoři, banky, státní instituce, zaměstnanci či konkurenti. Finanční analýza vychází z dat minulých a základním zdrojem pro ni bývají zpravidla účetní

výkazy firmy a její výroční zprávy. Informace je dále možné čerpat přímo od vedení společnosti, jejich zaměstnanců a dalších interních zdrojů (18, s. 17-18).

V této části jsou popsány finanční ukazatele, které budou následně využity v praktické části této diplomové práce.

### 1.6.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele bývají také často nazývány jako ukazatele návratnosti nebo ukazatele výnosnosti a u všech lze využít podobnou interpretaci, neboť jejich výsledky udávají, kolik zisku (v Kč) připadá na jednu Kč jmenovatele (19, s. 72). Nejvýznamnějšími ukazateli rentabilit jsou:

- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE** - jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, na základě kterého se rozhodují akcionáři a další investoři do podniku (19, s. 73). Spočítá se následovně (20, s. 95):

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

- **Rentabilita celkových aktiv – ROA** – ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly do podnikání investovány (19, s. 72). Je jím měřena produkční síla podniku. Vypočítá se následovně (18, s. 102):

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva}$$

- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů - ROCE** - ukazatel měří kolik EBIT podnik dosáhl z 1 Kč investované akcionáři a věřiteli. Jde tedy o zpoplatněný kapitál. Výpočet ukazatele je následovný (19, s. 72):

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Bankovní\ úvěry\ dlouhodobé}$$

- **Rentabilita tržeb – ROS** – tvoří jádro efektivnosti podniku, a pokud jsou v rámci tohoto ukazatele zjištěny problémy, dají se problémy očekávat i v dalších oblastech. ROS se vypočítá dle následujícího vzorce (19, s. 73):

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby\ z\ prodej\ výrobků\ a\ služby + tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

### 1.6.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky. Podle toho, jak rychle podnik dokáže přeměnit své majetkové složky na peníze, se rozlišují 3 základní ukazatele likvidity (18, s. 93):

- **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)** – vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby na peníze přeměnil veškerá svá oběžná aktiva. Vypočítá se (18, s. 94):

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

- **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)** – udává, kolikrát by byl podnik schopný uspokojit své věřitel, kdyby na peníze přeměnil veškerá svá oběžná aktiva kromě zásob, které jsou z oběžného majetku nejméně likvidní. Vypočítá se (19, s. 78-79):

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

- **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)** – vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopný uspokojit své věřitele ihned – tedy veškerými pohotovými platebními prostředky. Vypočítá se (19, s. 79):

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

### 1.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti indikují, jaké riziko podnik při dané kapitálové struktuře nese. Čím více je podnik zadlužený, tím vyšší riziko na sebe přebírá, neboť musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, v jaké situaci se aktuálně nachází. Obecně platí, že cizí kapitál je pro firmu levnější než kapitál vlastní (18, s. 87). Pro účely této diplomové práce byly vybrány následující ukazatele:

**Celková zadluženost** – jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Řada autorů doporučuje, aby se tato hodnota pohybovala v rozmezí 30 až 60 %, nicméně vždy je nutné respektovat oborové hodnoty. Vzorec pro výpočet je následující (18, s. 88):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Koeficient samofinancování** – udává, jaký podíl mají vlastní zdroje podniku na bilanční sumě (21). Společně s ukazatelem celkové zadluženosti musí dohromady tvořit 100 % a jeho výpočet je následující (20, s. 104):

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Úrokové krytí** – charakterizuje zadluženost na základě schopnosti firmy splácet nákladové úroky. Výpočet tohoto ukazatele je následující (18, s. 90):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

#### 1.6.4 Ukazatele aktivity

Využívají se k řízení aktiv a zjišťují, jak efektivně firma daná aktiva využívá. Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na ukazatele ROA a ROE, neboť komplexně vyjadřují, kolik aktiv podnik pro zajištění objemu tržeb potřeboval (19, s. 82). Mezi ukazatele aktivity se řadí:

- **Obrat aktiv** – udává, kolikrát se aktiva v podniku obrátí za rok a měří efektivnost využívání celkových aktiv. Vypočítá se (19, s. 82):

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

- **Obrat dlouhodobého majetku** – měří, jak efektivně podnik využívá stroje, budovy a další dlouhodobý majetek. Vyjadřuje, kolikrát v roce se dlouhodobý majetek přemění v tržby. Vzorec pro výpočet je následovný (19, s. 83):

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

- **Obrat zásob** – vyjadřuje, kolikrát v roce je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Vypočítá se následovně (19, s. 83):

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob** – udává průměrný počet dnů, po které jsou v podniku vázány zásoby, než dojde k jejich spotřebě. Výpočet je následovný (19, s. 83):



$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)}$$

- **Doba splatnosti krátkodobých pohledávek** – udává dobu (ve dnech), po kterou podnik čeká na inkaso svých pohledávek. Jinými slovy za jak dlouho se pohledávky podniku přemění v tržby. Vypočítá se následovně (19, s. 83):

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{Krátkodobé\ pohledávky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)}$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** – vyjadřuje jak dlouho (ve dnech) zůstávají závazky podniku neuhrazeny. Vzorec pro výpočet je následovný (19, s. 84):

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)}$$

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce je zaměřena na společnost UNICON, spol. s r.o. (dále jen UNICON), která momentálně sídlí v Třebíči a zabývá se výrobou a montáží ocelových konstrukcí. V první části je detailně popsána samotná společnost. Je popsána její historie, předmět podnikání a rovněž je představena i její organizační struktura. V druhé části je za účelem zjištění finanční situace podniku provedena analýza vybraných finančních ukazatelů. V rámci třetí části je zpracována strategická analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku a to pomocí PESTLE analýzy Porterova pětifaktorového modelu a McKinseyho modelu 7S. V samotném závěru jsou všechny provedené analýzy shrnuty do SWOT analýzy, která popisuje silné a slabé stránky podniku a také definuje jeho příležitosti a hrozby. Většina informací o společnosti pochází z interní dokumentace dané společnosti, které nejsou veřejně dostupné.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Společnost UNICON, spol. s r.o. byla založena v roce 1991 a to pěti společníky, kteří se podíleli na výstavbě jaderné elektrárny Temelín. Společnost se zaměřila na provádění stavebně-montážních prací a svoji činnost začala plně rozvíjet až koncem roku 1992, kdy proběhl nábor prvních zaměstnanců. V roce 1994 společnost zakoupila část výrobního areálu bývalých Pozemních staveb Brno v Třebíči, kam převedla výrobu ocelových konstrukcí, a v roce 1995 do těchto míst přesunula i své sídlo. Do té doby bylo sídlo společnosti v prostorách JE Temelín. Během roku 1999 společnost zakoupila rozestavěnou halu ve Vladislavi u Třebíče, kterou dostavěla na zámečnickou dílnu s tryskacím lakovacím boxem a v prosinci 2002 zde zahájila zkušební provoz. Další velké investice společnost realizovala v roce 2006, kdy investovala do výstavby haly pro dělení materiálu a nakoupila technologické zařízení pro dělení a ohýbání plechu na NCN strojích. V témže roce společnost také rozšířila výrobní kapacity nákupem nemovitostí v Prostějově a nákupem 100% podílu akcií v DT Mostárně, a. s. v Prostějově. V roce 2011 byla následně do společnosti UNICON organizačně integrována společnost Pozemní stavby Třebíč, s.r.o., která tak rozšířila portfolio společnosti o komplexní zajišťování dodávek v oboru pozemní stavitelství a o výrobu prefabrikovaných betonových výrobků. V roce 2020 společnost zahájila provoz nové lakovny s tryskacím boxem přímo v areálu výroby ocelových konstrukcí v Třebíči (22).

Dle informací z obchodního rejstříku společnost zastupují samostatně dva jednatelé a základní kapitál společnosti je 7,6 mil. Kč. Společnost je ze 100 % vlastněna společností JFT engineering s.r.o., ve které jsou společníky oba jednatelé společnosti UNICON. Společnost má také svou pobočku v Brně (23).

### **2.1.1 Předmět podnikání a zákazníci společnosti**

Podnikání společnosti UNICON je možné rozdělit do tří základních segmentů:

- Výroba a montáže ocelových konstrukcí včetně opláštění – jedná se především o prováděcí projekty a zpracování dílenských dokumentací pro výrobu, dále o samotnou výrobu a montáže ocelových konstrukcí, o dodávky lehkých halových objektů na klíč, o opláštění a zateplování objektů, o inženýrskou a poradenskou činnost ve stavebnictví a o demontáže ocelových konstrukcí (24).
- Výroba a prodej betonových prefabrikátů – společnost vyrábí např. stropní systémy TRAS, zdící a bednicí betonové tvárnice, stropní desky a panely PZD, silniční panely či betonové patky (24).
- Ostatní stavební konstrukce – do této kategorie společnost řadí různé stavební služby a výrobu rodinných domů na klíč, bytových domů, rekonstrukce staveb atd. (24).

Dle registru živnostenského podnikání má společnost živnostenské oprávnění na silniční motorovou dopravu provozovanou nákladními vozidly, dále na činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, na provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování a také na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zde společnost podniká např. ve výrobě stavebních hmot a ocelových konstrukcí, v povrchových úpravách a svařování kovů, ale také např. v ubytovacích službách, v nákupu a prodeji, správě a údržbě nemovitostí či v poskytování technických služeb (25).

Mezi zákazníky společnosti UNICON se řadí především nově vzniklé společnosti, které zakládají nové výrobní haly, nebo expandují a k rozšíření výroby potřebují nové výrobní prostory. Dále mezi zákazníky můžeme zařadit subjekty energetického průmyslu, například jadernou elektrárnu Dukovany, ale také průmyslové a zemědělské subjekty. Mezi největší odběratele patří firma LIKO-S a.s., pro kterou firma vyrábí

konstrukce ocelových hal, dále již zmiňovaná elektrárna Dukovany nebo také Dopravní podnik města Brna, kde byla realizována výstavba depa (26).

### **2.1.2 Odvětvové a velikostní zařazení společnosti**

Vzhledem k tomu, že společnost podniká především v oblasti výroby ocelových konstrukcí, lze ji dle klasifikace CZ-NACE zařadit do skupiny C, tedy do zpracovatelského průmyslu (27). Dle § 1b ZoÚ lze společnost UNICON. zařadit do kategorie středních účetních jednotek, neboť společnost nelze, kvůli dosahovaným hodnotám v oblasti aktiv, ročního úhrnu čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců v účetním období, zařadit do kategorie mikro a malých účetních jednotek a zároveň společnost nepřekračuje alespoň 2 zákonem stanovené kritéria pro zařazení mezi velké účetní jednotky. Ze ZoÚ také vyplývá, že jako střední účetní jednotka je tato společnost povinna mít ověřenou účetní závěrku auditorem, rovněž musí vyhotovovat výroční zprávu a také je povinna k rozvahovému dni sestavovat v rámci účetní závěrky i přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu (28).

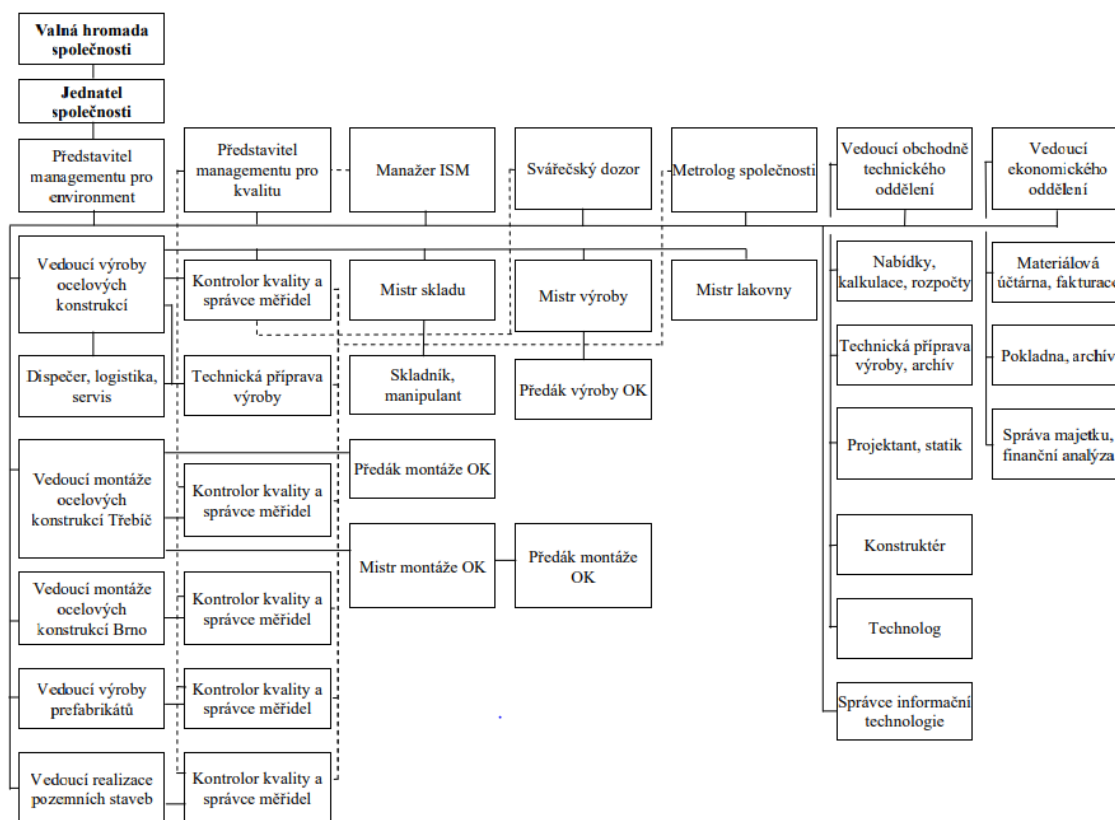
### **2.1.3 Organizační struktura společnosti**

Organizační strukturu společnosti je možné vidět na obrázku níže. Z obrázku je patrné, že na vrcholu celé organizační struktury stojí valná hromada, resp. jednatel společnosti. V hierarchii pod jednatelem dále stojí manažeři pro environment, kvalitu, ISM (Integrovaný systém managementu kvality a životního prostředí), svářečský dozor, metrolog společnosti a dále i vedoucí obchodně technického a ekonomického oddělení.

Společnost je poté v zásadě rozdělena na výrobní část, obchodně technické oddělení a ekonomické oddělení. Samotná výroba je rozdělena na 5 hlavních oblastí a za každou z nich zodpovídá konkrétní vedoucí. Jedná se o vedoucího výroby ocelových konstrukcí, vedoucího montáží třebíčského závodu, vedoucího montáží brněnské pobočky podniku, dále pak vedoucího výroby betonových prefabrikátů a vedoucího realizace pozemních staveb.

Pod obchodně technické oddělení patří útvar, kde se zpracovávají nabídky, kalkulace a rozpočty, poté útvar technické přípravy výroby a její archiv. Patří sem ale i projektant a statik, konstruktér, technolog a správce informačních technologií.

Poslední – ekonomické – oddělení se skládá z materiálové účtárny a fakturace, z pokladny a archivu podniku a také z útvaru pro správu majetku a finanční analýzy.



Obr. 3 - Organizační struktura společnosti UNICON spol. s r.o.  
(Zdroj: interní dokumentace společnosti: 22)

Vzhledem k tomu, že společnost UNICON je malou společností, dochází často ke kumulaci jednotlivých funkcí (22).

## 2.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Za účelem zhodnocení finanční situace společnosti UNICON spol. s r.o. je v této kapitole z dostupných účetních výkazů provedena analýza vybraných finančních ukazatelů této společnosti. Nejprve je finanční situace podniku posouzena na základě vývoje provozního výsledku hospodaření a vývoje celkového výsledku hospodaření před a po zdanění. Následně je analýza doplněna vybranými ukazateli rentability likvidity a zadluženosti. Dále je provedena analýza ukazatelů aktivity a v samotném závěru následuje závěrečné shrnutí finanční situace podniku.

V rámci finanční analýzy jsou některé její ukazatele porovnávány i s oborovými hodnotami. Tyto hodnoty vycházejí z finančních analýz podnikové sféry za jednotlivé

roky, které zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Vzhledem k tomu, že finanční analýza podnikové sféry za rok 2020 v době tvorby diplomové práce nebyla Ministerstvem průmyslu a obchodu zveřejněna, jsou výsledky finančních ukazatelů s oborovými hodnotami porovnávány pouze v letech 2016 až 2019 (29).

### 2.2.1 Analýza výsledků hospodaření podniku

Nejprve je v rámci posouzení finanční situace podniku provedena analýza vývoje výsledků hospodaření. Z následující tabulky je možné pozorovat, že ve sledovaném období docházelo k postupnému snižování všech výsledků hospodaření.

**Tab. 2 - Analýza výsledků hospodaření společnosti mezi roky 2016 až 2020**

Položka (v tisících Kč)	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výsledek hospodaření	94 382	9 934	6 036	9 733	8 869
VH před zdaněním	93 210	10 534	9 866	8 096	7 568
VH po zdanění	77 368	8 770	9 048	6 693	6 163

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

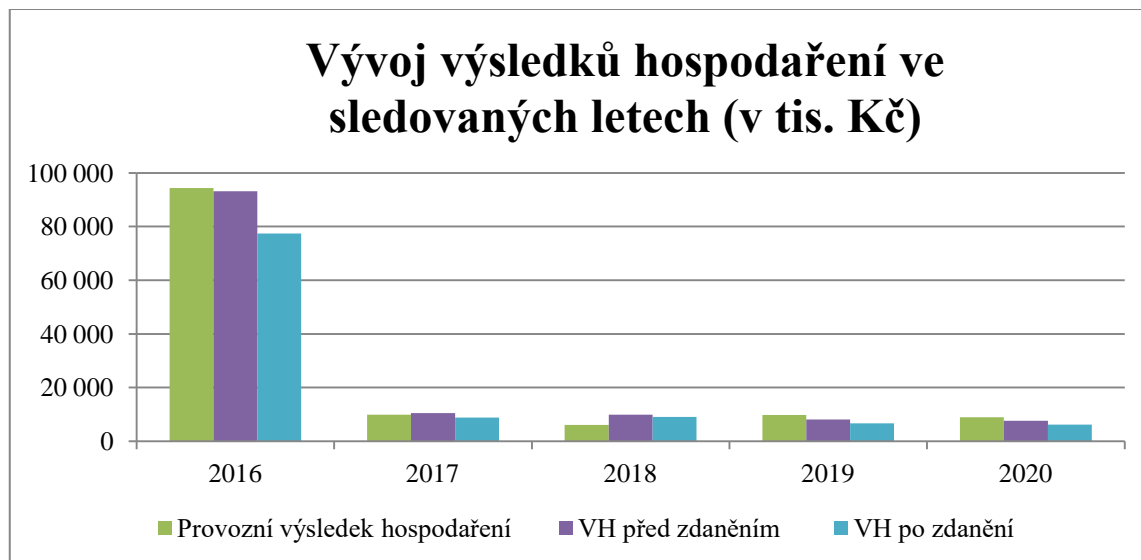
U všech tří položek je mezi lety 2016 a 2017 patrný skokový rozdíl, kde došlo k poklesu provozního výsledku hospodaření o více než 89 %. Podobně na tento vývoj reagoval i VH před a po zdanění.

Další pokles provozního výsledku hospodaření pokračoval i v roce 2018, kdy se oproti předchozímu roku snížil o více než 39 % na zhruba 6 mil. Kč. V roce 2018 společnost mj. evidovala i významnou hodnotu u finančního výsledku hospodaření (na který měly vliv výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku v celkové výši 5,1 mil Kč), proto u VH před zdaněním došlo k meziročnímu poklesu jen o cca 6 %. Co se týče výsledku hospodaření po zdanění, tak ten v 2018 dokonce vzrostl o 3,17 %.

V následujícím roce 2019 došlo u provozního výsledku hospodaření k meziročnímu nárůstu o 61,25 % na 9,7 mil Kč. To bylo zapříčiněno mírným nárůstem tržeb o necelé 4 mil. Kč. Výsledek hospodaření před a po zdanění ovšem dále klesal – u VH před zdanění se jednalo o téměř 18 %, u VH po zdanění došlo oproti předchozímu roku k poklesu o více než 26 %.

V roce 2020 výsledky hospodaření před a po zdanění nadále klesaly a to o 6,52 resp. 7,92 %. Kvůli klesajícím tržbám následně klesal i provozní VH, kde došlo oproti minulému roku k poklesu o téměř 9%.

Pro lepší představu je vývoj výsledků hospodaření znázorněn i v následujícím grafu:



**Graf č. 1 – Vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2016 až 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### 2.2.2 Analýza ukazatelů rentability

V tabulce níže je možné pozorovat vývoj ukazatelů rentabilit. Pro zhodnocení finanční situace podniku byly vypočítány ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), celkových aktiv (ROA), dlouhodobých zdrojů (ROCE) a tržeb (ROS). Kromě ukazatele ROE (který byl spočítán z výsledku hospodaření po zdanění - EAT) vycházejí všechny výpočty z hodnot EBIT, Ten byl pro účely této práce spočítán jako součet EAT, daně z příjmu a nákladových úroků (30). V tabulce jsou kromě samotných ukazatelů, uvedeny i položky potřebné pro jejich výpočet.

**Tab. 3 - Analýza ukazatelů rentability**

Položky potřebné pro výpočet (v tisících Kč)	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	94 066	11 246	10 740	9 550	8 507
EAT	77 368	8 770	9 048	6 693	6 163
Nákladové úroky	856	712	874	1 454	939
Daň	15 842	1 764	818	1 403	1 405
Vlastní kapitál	191 432	160 198	161 243	163 941	164 105
Tržby z prodeje výrobků a služeb	315 957	188 243	184 745	188 001	153 730
Celková aktiva	290 390	236 267	225 938	227 586	222 393
Rezervy	9 756	9 756	9 756	9 756	9 756
Dlouhodobé závazky	33 515	25 753	23 486	31 415	24 354
Bankovní úvěry dlouhodobé	33 515	25 753	23 486	31 415	24 354
Ukazatel rentability (v %)	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	40,42	5,47	5,61	4,08	3,76
ROA	32,39	4,76	4,75	4,20	3,83
ROCE	40,08	5,75	5,52	4,66	4,29
ROS	29,77	5,97	5,81	5,08	5,53

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ukazatele rentabilit ve sledovaném období klesají (drobnou výjimkou je pouze ukazatel ROS, který mezi lety 2019 až 2020 mírně vzrost, to stejné platí i v případě ukazatele ROE mezi lety 2017 a 2018). Rovněž je patrné, že suverénně nejlepších výsledků společnost dosahovala v roce 2016, kdy díky vysokým tržbám měla společnost oproti následujícím rokům výrazně vyšší výsledek hospodaření.

Rentabilita vloženého kapitálu bývá zpravidla klíčovým ukazatelem pro investory. V odvětví se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly mezi 12,60 až 14,60 % a společnost UNICON, kromě nadprůměrného roku 2016, těchto hodnot v žádném roce nedosahuje. Ve sledovaných letech se ROE postupně snížila ze 40,42 % na 3,76 %. Pozitivní trend bylo možné pozorovat pouze mezi roky 2017 a 2018, kdy ROE mírně vzrostla. Na všech těchto negativních výsledcích se podepsaly především klesající tržby.

Velmi podobně na tom ve sledovaném období byla i výnosnost aktiv. I zde docházelo kvůli klesajícím tržbám k postupnému snižování výnosnosti. Rentabilita aktiv se mezi lety 2016 a 2017 nejprve výrazně snížila z 32,39 % na 4,76 % a poté následoval do roku 2020 postupný pokles na 3,83 %. Společnost se tedy, kromě roku 2016, k oborovým hodnotám (které se ve sledovaném období pohybovaly mezi 9,31 až 11,11 %) ani



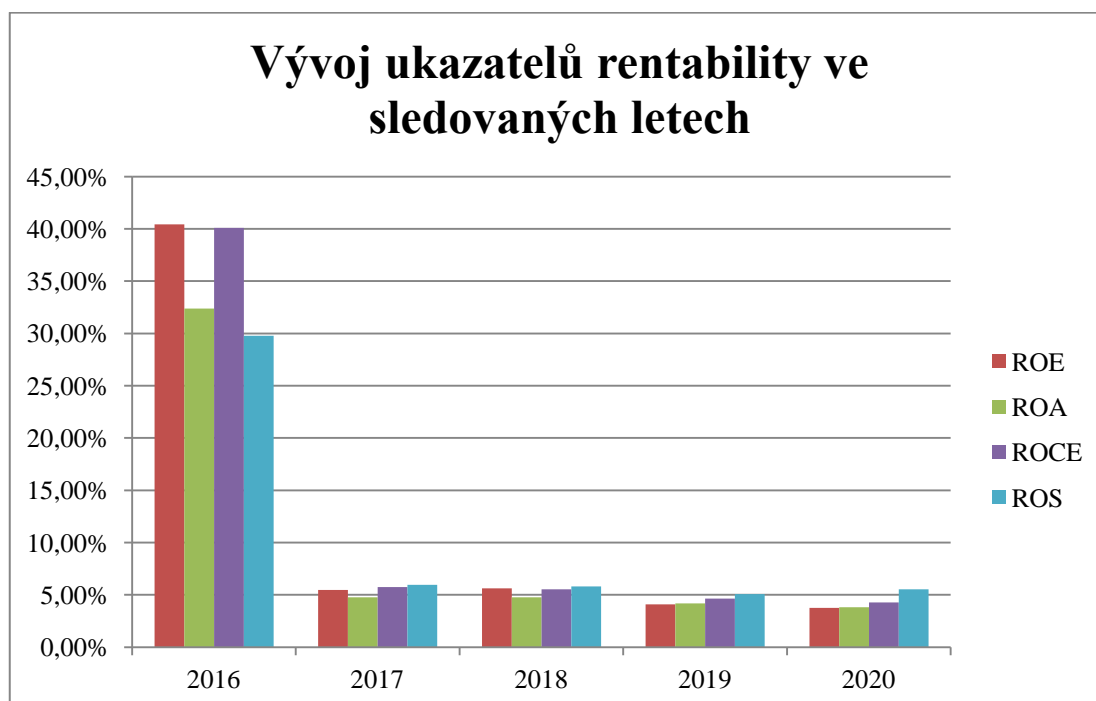
zdaleka nepřiblížila. Na základě těchto výsledků, lze tedy konstatovat, že produkční síla podniku postupně klesá.

Stejný trend jako u ROE a ROA kopírovala i rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE). Zatímco v roce 2016 dosahovala hodnota ROCE cca 40 %, v roce 2020 to bylo již jen 4,29 %. Oborového hodnoty se v případě ROCE pohybovaly v rozmezí 13,21 až 15,68 %. I tady se tedy od roku 2017 jedná o výrazně podprůměrné výsledky.

U rentability tržeb (ROS) se hodnoty v odvětví pohybovaly mezi 8,26 až 9,81%. Společnost UNICON si v tomto případě vedla v roce 2016 opět nadprůměrně dobře, kdy rentabilita tržeb činila 29,77 %, nicméně poté došlo, stejně jako u ostatních ukazatelů rentabilit, k výraznému poklesu ROS a to nejprve na téměř 6 % (v letech 2017 a 2018) a poté na 5 % (v roce 2019). Mezi roky 2019 a 2020 následně je následně možné pozorovat pozitivní trend, kdy se ROS zvýšila o téměř půl procentního bodu.

U ukazatele ROS platí, že se jedná o jádro efektivnosti podniku a jsou-li v této oblasti zjištěny problémy, dají se problémy očekávat i v dalších oblastech (19, s. 73).

Vývoj ukazatelů rentability znázorněn i v následujícím grafu. Dobře viditelný zde je výrazný pokles rentabilit mezi lety 2016 a 2017.



**Graf č. 2 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2016 až 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### 2.2.3 Analýza ukazatelů likvidity

V následující tabulce jsou za období roku 2016 až 2020 uvedeny ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. V tabulce jsou rovněž doplněny položky potřebné pro výpočet těchto ukazatelů.

Tab. 4 - Analýza ukazatelů likvidity

Položky potřebné pro výpočet (v tisících Kč)	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	177 931	131 114	104 648	97 116	93 256
Zásoby	38 836	35 993	36 241	28 909	19 380
Peněžní prostředky	14 300	18 790	11 853	22 032	16 500
Krátkodobé závazky	55 155	40 545	31 444	22 445	23 505
Druh likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	3,2260	3,2338	3,3281	4,3268	3,9675
Pohotová likvidita	2,5219	2,3461	2,1755	3,0389	3,1430
Okamžitá likvidita	0,2593	0,4634	0,3770	0,9816	0,7020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

#### Běžná likvidita

V situaci, kdy by společnost musela k úhradě krátkodobých závazků na peníze přeměnit veškerá svá oběžná aktiva (tedy tedy i zásoby, které jsou z oběžných aktiv nejméně likvidní), byla by tyto závazky v letech 2016 až 2018 schopná uhradit více než 3x. Do mnohem lepší situace by se společnost dostala o rok později, kdy by její likvidita byla 4,32. V posledním sledovaném roce sice již došlo k mírnému poklesu tohoto ukazatele na hodnotu 3,97, ovšem stále se jedná o velmi dobrý výsledek. Oborové hodnoty se ve sledovaném období totiž pohybovaly mezi 1,8 až 2,04.

#### Pohotová likvidita

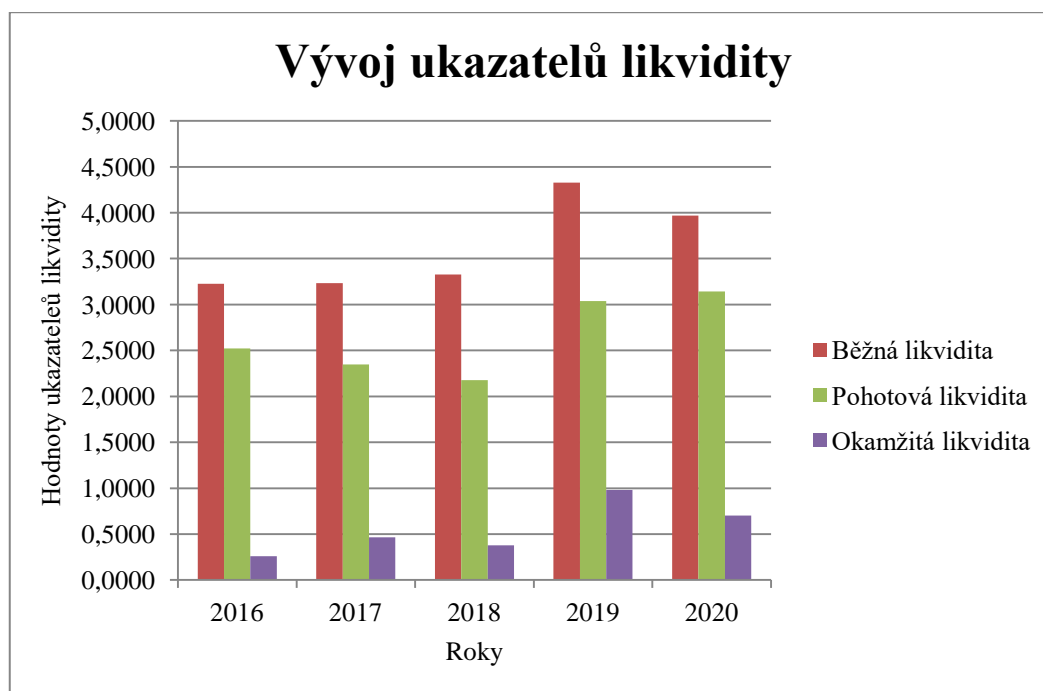
Co se pohotové likvidity týče, tak z tabulky je patrné, že v letech 2016 až 2018 měl tento ukazatel klesající tendenci. Pohotová likvidita se zde postupně snížila z hodnoty 2,52 na 2,18. V následujících dvou letech však došlo k postupnému zvyšování tohoto ukazatele a to nejprve na hodnoty 3,04 a o rok později na 3,14. Došlo by-li tedy k situaci, kdy by společnost k úhradě svých krátkodobých závazků musela na peněžní prostředky přeměnit veškeré své krátkodobé pohledávky (ke kterým by se následně přidaly prostředky, které společnost na účtech nebo v pokladně již má), byla by v posledních dvou letech schopná tyto závazky uhradit více než 3krát. Při porovnání

těchto hodnot s oborovým průměrem, který se mezi lety 2016 až 2020 pohyboval v rozmezí 1,13 až 1,24, je tedy možné konstatovat, že společnost si v této oblasti vede nadprůměrně dobře.

### Okamžitá likvidita

Z výše uvedené tabulky je dále možné zjistit, že společnost by ve sledovaném období ze svých peněžních prostředků nebyla schopná plně uhradit své krátkodobé závazky, nicméně oproti oborovým hodnotám se jedná o velmi dobré výsledky. V odvětví se totiž hodnoty okamžité likvidity pohybovaly v rozmezí 0,26 až 0,28. Nejhorších hodnot v rámci tohoto ukazatele společnost dosahovala v letech 2016 a 2018, kdy likvidita prvního stupně činila zhruba 0,26 a 0,37. Naopak nejlepších výsledků dosaženo v posledních dvou letech sledovaného období. V roce 2019 by společnost byla ze svých peněžních prostředků schopna uhradit více než 98 % celkových svých krátkodobých závazků, o rok později by to bylo zhruba 70 % krátkodobých závazků.

Vývoj ukazatelů likvidity je možné vidět v následujícím grafu:



**Graf č. 3 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2016 až 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

## 2.2.4 Analýza ukazatelů zadluženosti

V následující tabulce je možné vidět vypočtené ukazatele zadluženosti. Pro účely finanční analýzy byl zvolen ukazatel celkové zadluženosti a s ním související koeficient samofinancování a dále pak ukazatel úrokového krytí. Tabulka kromě samotných ukazatelů zahrnuje i data z VZZ a rozvahy, potřebná pro jejich výpočet. Stejně jako u ukazatelů rentability je hodnota EBIT vypočítána jako součet hodnot EAT, daně z příjmu a nákladových úroků (30).

Tab. 5 - Analýza ukazatelů zadluženosti

Položky potřebné pro výpočet (v tisících Kč)	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	98 426	76 054	64 686	63 616	57 615
Aktiva celkem	290 390	236 267	225 938	227 586	222 393
Vlastní kapitál	191 432	160 198	161 243	163 941	164 105
EBIT	94 066	11 246	10 740	9 550	8 507
Nákladové úroky	856	712	874	1 454	939
Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	0,34	0,32	0,29	0,28	0,26
Koeficient samofinancování	0,66	0,68	0,71	0,72	0,74
Úrokové krytí	109,89	15,79	12,29	6,57	9,06

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Z tabulky je patrné, že celková zadluženost společnosti v celém sledovaném období klesala. Zatímco v roce 2016, byla celková zadluženost společnosti UNICON kolem 34 % v posledním sledovaném roce to bylo již jen 26 %. To bylo zapříčiněno především klesajícími hodnotami závazků. Oproti oborovým hodnotám se jedná o dobrý výsledek, neboť celková zadluženost v tomto odvětví od roku 2017 postupně rostla a to a to zhruba ze 45 % na 47 %. Jinými slovy tedy společnost není závislá na věřitelích či bankovních institucích. To dává společnosti dobrý manipulační prostor v případě, kdy by potřebovala získat např. další finanční úvěr, neboť věřitelé vždy preferují nižší ukazatel celkové zadluženosti.

Hodnoty koeficientu samofinancování se odvíjejí od ukazatele celkové zadluženosti a při součtu těchto dvou ukazatelů by výsledná hodnota měla být 1. Stejně jako u ukazatele celkové zadluženosti si zde společnost vede oproti oborovým hodnotám (které se ve sledovaném období pohybovaly mezi 53 % až 55 %) nadprůměrně dobře. Mezi lety 2016 a 2020 došlo k nárůstu financování podniku vlastním kapitálem z 66 % na 74 %.

Nevýhodou této kapitálové struktury ovšem je fakt, že vlastní kapitál bývá zpravidla dražší než kapitál cizí.

Z ukazatele úrokového krytí (který vyjadřuje, kolikrát jsou nákladové úroky převyšeny ziskem) vyplývá, že společnost UNICON, je schopná veškeré své úroky bez problémů splácet. Hodnoty tohoto ukazatele však, vlivem klesajícího EBIT a rostoucích nákladových úroků, ve sledovaném období postupně klesají. Nejhorší situace byla v roce 2019, kdy došlo nárůstu nákladových úroků na zhruba 1,45 mil. Kč, což vyústilo v pokles ukazatele úrokového krytí na 6,57. V následujícím roce už ukazatel opět mírně vzrost, nicméně oproti rokům 2016 a 2017 se nejednalo o příliš pozitivní trend. V obecné rovině vysoké hodnoty tohoto ukazatele signalizují dobrou bonitu a nízké finanční riziko společnosti. Na výsledky tohoto ukazatele mají značný vliv relativně nízké hodnoty nákladových úroků. To souvisí i výše zmíněnou zadlužeností podniku (resp. společnost vlivem nízké zadluženosti, nemusí platit vysoké úroky z finančních úvěrů).

### 2.2.5 Analýza ukazatelů aktivity

V následující části finanční analýzy jsou spočítány ukazatele aktivity. Analyzován byl obrat celkových a stálých aktiv, dále pak doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Tabulka je opět doplněna i o hodnoty potřebné pro výpočet těchto ukazatelů.

**Tab. 6 - Analýza ukazatelů aktivity**

Položky potřebné pro výpočet (v tisících Kč)	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	315 957	188 243	184 745	188 001	153 730
Aktiva celkem	290 390	236 267	225 938	227 586	222 393
Stálá aktiva	107 616	102 725	118 967	128 149	126 937
Zásoby	38 836	35 993	36 241	28 909	19 380
Krátkodobé pohledávky	124 461	75 893	56 298	45 766	56 983
Krátkodobé závazky	55 155	40 545	31 444	22 445	23 505
<b>Ukazatel</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrat celkových aktiv	1,09	0,80	0,82	0,83	0,69
Obrat stálých aktiv	2,94	1,83	1,55	1,47	1,21
Doba obratu zásob (ve dnech)	44,25	68,83	70,62	55,36	45,38
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	141,81	145,14	109,70	87,64	133,44
Doba obratu závazků (ve dnech)	62,84	77,54	61,27	42,98	55,04

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Ukazatel obratu celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok a měří, jak efektivně podnik se svými aktivy hospodaří. Jeho hodnota v rámci odvětví se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 1 až 1,08. Z uvedené tabulky je možné vidět, že společnosti UNICON se kromě roku 2016 pohybuje výrazně pod oborovými hodnotami. Hodnota tohoto ukazatele se navíc průběžně snižovala, což značí, že společnost celková aktiva nevyužívá efektivně, resp. přeměna aktiv na tržby jí trvá déle než jeden rok.

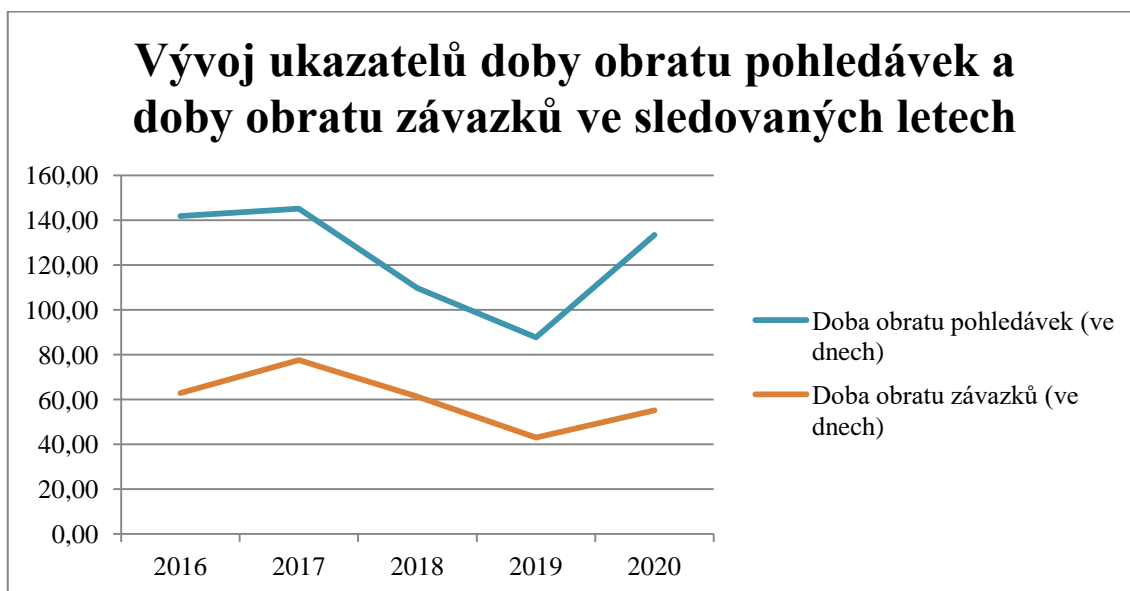
Co se týče obratu stálých aktiv, tak i zde se společnost, kromě roku 2016, pohybuje výrazně pod oborovými hodnotami. Obrat stálých aktiv se v průběhu let postupně snížil z 2,94 na 1,21. V odvětví se doba obratu stálých aktiv pohybovala stabilně v rozmezí 2,05 až 2,21. Z tabulky je rovněž patrné, že společnost v roce 2018 a 2019 realizovala v rámci svého dlouhodobého majetku určité investice, neboť hodnota stálých aktiv se v těchto letech zvýšila.

Z tabulky je dále možné vidět, že ukazatel doby obratu zásob měl mezi lety 2016 až 2018 negativní trend. Zatímco v roce 2016 držela společnost zásoby na skladu průměrně zhruba 44 dní, o dva roky později to bylo již téměř 71 dní. V následujících dvou letech ovšem tento ukazatel klesal a to nejprve na 55 a o rok později na 45 dní. U ukazatele doby obratu platí, že by měl být co nejnižší, neboť v zásobách jsou vázány peněžní prostředky, které nemohou být využity jinde. V rámci odvětví se tento ukazatel ve sledovaných letech pohyboval mezi 65 až 70 dnech. Společnost si tedy v tomto ohledu vede nadprůměrně dobře, lehce horších hodnot dosahovala jen v letech 2017 a 2018.

U ukazatele doby obratu pohledávek se společnosti UNICON na rozdíl od doby obratu zásob příliš nedařilo. Z provedených výpočtů vyplývá, že společnost na úhradu svých pohledávek mezi roky 2016 až 2018 běžně čekala více než 100 dní. Oborové hodnoty se u tohoto ukazatele ve sledovaných letech pohybovaly mezi 76 až 87 dny. Těmto výsledkům se společnost přiblížila pouze v roce 2019, o rok později již byla splatnost pohledávek této společnosti delší než 133 dní. Ukazatel doby obratu pohledávek je vhodné také porovnávat s dobou splatnosti, kterou podnik svým zákazníkům poskytuje na svých fakturách. V případě společnosti UNICON se nejčastěji jedná o 30, 60 a 90 denní lhůty. I v tomto ohledu lze tedy konstatovat, že hodnoty ukazatele doby obratu závazků jsou ve sledovaných letech příliš vysoké.

Z tabulky je dále možné vidět, že ukazatel doby obratu závazků byl mezi lety 2016 až 2020 značně rozkolísaný. Pro společnost je výhodnější, když je doba obratu závazku, co možná nejdelší, protože tak může využít své přenězní prostředky jinde. V odvětví se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v rozmezí 82 až 100 dní. Těmto hodnotám se společnost přiblížila jen v roce 2017, kdy své závazky hradila zhruba po 77 dnech. V ostatních letech byly hodnoty tohoto ukazatele nižší – nejhorší situace v tomto ohledu byla v roce 2019, kdy společnost hradila své závazky zhruba jen zhruba po 43 dnech.

V následujícím grafu je možné porovnat dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Z grafu vyplývá, že doba obratu pohledávek ve všech sledovaných letech převyšovala dobu obratu závazků. Tato situace je pro společnost nevýhodná, protože tak nelze závazky platit z prostředků, které firma získá po úhradě svých pohledávek.



**Graf č. 4 - Vývoj ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v letech 2016 až 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### 2.2.6 Shrnutí finanční analýzy

Z provedené analýzy vybraných finančních ukazatelů vyplynulo, že společnosti ve sledovaném období klesaly tržby a tím pádem i výsledek hospodaření. Největší propad v tržbách společnost zaznamenala mezi roky 2016 a 2017, kdy došlo k dokončení lukrativních zakázek na jaderných elektrárnách. Provozní výsledek hospodaření v tomto období klesl o více než 89 %.

Propad v tržbách výrazně ovlivnil i ukazatele rentability. Zatímco v roce 2016 si společnost UNICON v oblasti rentabilit vedla nadprůměrně dobře, v dalších letech docházelo k postupnému snižování všech ukazatelů a to na úroveň výrazně pod oborovými hodnotami. Výjimkou byla pouze rentabilita tržeb (ROS), která mezi lety 2019 a 2020 mírně vzrostla a to zhruba o půl procentního bodu. Drobný pozitivní trend byl zaznamenán i u ukazatele ROE a to mezi roky 2017 a 2018.

Pozitivních výsledků společnost ovšem dosahovala v oblasti ukazatelů likvidity a ukazatelů zadluženost. V oblasti likvidity se společnosti ve všech sledovaných letech dařilo držet nad ostatními podniky v odvětví. To znamená, že v případě potřeby by společnost velmi rychle dokázala uhradit veškeré své krátkodobé závazky. Z analýzy zadluženosti následně vyplynulo, že společnost je z větší části financována vlastním kapitálem. Ve sledovaných letech se financování společnosti vlastními zdroji zvýšilo z 66 % na 74 %. Oproti ostatním firmám ze stejného odvětví se jedná o nadprůměrné výsledky. Společnost si také velmi dobře vedla v případě ukazatele úrokového krytí.

U ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že společnost, oproti ostatním firmám v odvětví, nevyužívá své aktiva efektivně. Obrat aktiv i obrat stálých aktiv ve sledovaném období pozvolna klesal, což znamená, že společnosti přeměna aktiv na tržby trvá rok od roku déle. Negativní trend bylo možné pozorovat i ukazatele doby obratu zásob, ovšem v tomto případě, si společnost oproti oborovým hodnotám vedla stále nadprůměrně dobře. To už nelze tvrdit u doby obratu pohledávek a závazků, kde se společnost stabilně pohybovala pod oborovými hodnotami. Z analýzy rovněž vyplynulo, že doba obratu pohledávek ve všech sledovaných letech převyšovala dobu obratu závazků, což není žádoucí.

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí**

V následující části je pro zhodnocení vnějšího prostředí společnost zpracována nejprve PESTLE analýza a následně pak Porterův pětifaktorový model.

### **2.3.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza si klade za cíl zhodnotit okolní prostředí podniku a identifikovat zásadní události a vlivy, které na podnik působí nebo teprve budou působit (13).



Jednotlivé faktory ovlivňující okolní prostředí společnosti UNICON jsou rozebrány níže.

### **Politické faktory**

Politická situace v České republice byla zejména v roce 2020 a 2021 ovlivněna koronavirovou pandemií. Česká vláda se v tomto období soustředila na pomoc firmám a podnikatelům, které tato pandemie zasáhla, a na další témata týkající se této krize. V druhé polovině roku 2021 následně proběhly volby do poslanecké sněmovny a byla sestavena nová vláda, jejíž snahou je výrazné snížení schodku státního rozpočtu. Tyto plány, resp. škrty ve státním rozpočtu, mohou do budoucna ovlivnit i odvětví, ve kterém společnost UNICON podniká. Politickou situaci v České republice začala na počátku roku 2022 ovlivňovat také válka na Ukrajině. Všechny tyto okolnosti mohou zásadním způsobem ovlivnit český průmysl a odvětví, ve kterém společnost UNICON působí. Dojít by mohlo např. na zvýšení daní, na upravení výše plánovaných dotací apod.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které určitým způsobem ovlivňují společnost UNICON, lze zařadit např. míru inflace. Ta se dle Českého statistického úřadu od roku 2017 do první poloviny roku 2021 pohybovala mezi 2,2 % až 3,7 %. Po tomto období následoval prudký nárůst a míra inflace se na začátku roku 2022 pohybovala mezi 10 % až 11 % (31). Očekává se navíc, že se její hodnoty budou nadále zvyšovat – vliv na to mohou mít zejména rostoucí ceny pohonných hmot a energií.

Kromě míry inflace je možné sledovat i vývoj míry nezaměstnanosti. Ta se dle dat Českého statistického úřadu v posledních několika letech postupně snižovala. Zatímco na začátku roku 2016 činila míra nezaměstnanosti 4,4 %, v polovině roku 2019 to bylo již jen 1,9 %. Od roku 2020 měla na nezaměstnanost zásadní vliv pandemie koronaviru, kvůli které se její hodnoty v letech 2020 a 2021 mírně zvýšily. Stále se však pohybovala zhruba okolo 3 % (32). Ministerstvo financí ve své makroekonomické predikci pro rok 2022 sice předpovídá, že míra nezaměstnanosti v České republice poklesne, ovšem tyto predikce může velmi rychle změnit situace týkající se války na Ukrajině (33).

České HDP činilo v roce 2016 více než 4712 mld. Kč a do roku 2019 postupně rostlo, což znamená, že se české ekonomice dařilo. Až v roce 2020 došlo k meziročnímu propadu o 5,6 % (34). Tento pokles byl opět způsoben pandemií koronaviru. Co se

budoucího vývoje ekonomiky týče, tak Ministerstvo financí ve svých makroekonomických predikcích pro rok 2022 předpokládá růst české i evropské ekonomiky (33). I to ovšem může do značné míry ovlivnit situace týkající se války na Ukrajině.

Kromě již zmíněných faktorů je vhodné sledovat i vývoj minimální mzdy v České republice. Ta v lednu roku 2016 činila 9,9 tis. Kč a v dalších letech se postupně zvyšovala. Poslední úprava Ministerstva práce a sociálních věcí pro rok 2022 stanovila minimální mzdu na 16,2 tis. Kč (35).

### **Společenské faktory**

Mezi společenské faktory je možné zařadit např. demografické změny, školství, vzdělanost apod. (12, s. 60). Z demografického hlediska lze říci, že ve společnosti dochází k postupnému stárnutí populace a snižování podílu obyvatel v produktivním věku. Od ledna roku 2011 do konce roku 2020 se průměrný věk obyvatel ČR zvýšil o necelé dva roky. Z toho vyplývá, že pro firmy bude stále obtížnější získávat nové a kvalifikované zaměstnance. Tato situace by se mohla částečně vyřešit příchodem zahraniční pracovníků. Z dat českého statistického úřadu vyplývá, že od roku 2015 se v České republice postupně zvyšovalo množství přistěhovaných osob ze zahraničí (a to zejména ze Slovenska a Ukrajiny) (36). Aktuálním problémem českých firem je především nedostatek odborných pracovníků. To je mj. i důsledek ztráty zájmu žáků o učňovské obory. Tento negativní trend pokračuje u stavebních oborů, naopak o profese obráběčů kovů, zájem začíná růst a odráží se to i v počtu úspěšných absolventů daných učebních oborů (37).

### **Technologické faktory**

Vzhledem k tomu, že v dnešní době dochází v oblasti technologií k velmi rychlým a dynamickým změnám, je nutné, aby každá společnost tyto technologické trendy sledovala. Neustálým vylepšováním svých technologií je možné si zajistit dobrou konkurenční výhodu. Klíčovým trendem posledních let je automatizace/robotizace výroby. Automatizací (nejen) výroby mohou společnosti vyřešit problém chybějící kvalifikované pracovní síly. Problémem však mohou být vysoké pořizovací náklady těchto technologií nebo také kybernetická bezpečnost (38).

## **Legislativní faktory**

Společnost UNICON musí pravidelně sledovat celou řadu tuzemských i evropských právních předpisů, které se pravidelně aktualizují. Společnost musí mj. dodržovat:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- České účetní standardy,
- Vyhlášku č. 500/2002 Sb.,
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, a další.

V uplynulých letech také vstoupilo do platnosti Nařízení (EU) 2016/679, resp. nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které výrazně ovlivnilo a stále ovlivňuje zpracovávání osobních údajů všech fyzických osob, se kterými společnost přijde do styku (39).

Kromě již výše zmíněných předpisů se společnost v oblasti výroby řídí i Nařízením vlády č. 163/2002 Sb. ve znění nařízení vlády č. 312/2005 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky a Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. března 2011, kterým se stanoví harmonizované podmínky pro uvádění stavebních výrobků na trh.

## **Ekologické faktory**

Na ekologickou oblast je v současné době kladen velký důraz a je jasné, že v budoucnu tomu nebude jinak. Vzhledem k tomu, že společnost UNICON se věnuje především výrobě a montážím ocelových konstrukcí, přichází každodenně do styku s ocelí, která, ve srovnání s jinými hutními materiály, má nízkou energetickou náročnost. Nutné je také podotknout, že základem oceli je železo, které nijak nezatěžuje životní prostředí. Společnost nicméně musí dbát veškerých norem v oblasti odpadového hospodářství, např. co se týče olejů a maziv do strojů a další odpad. Pro společnost je ochrana životního prostředí důležitá a dbá, aby veškeré její činnosti byly v souladu s platnými nařízeními a právními předpisy (40).

### **2.3.2 Porterův pětifaktorový model**

Porterova analýza pěti sil se skládá z 5 prvků, které s ohledem na společnost UNICON detailněji popsány níže.

#### **Stávající konkurenti**

Přímé konkurenty společnosti UNICON je vcelku obtížné charakterizovat, neboť většina společností má výrobu a montáž ocelových konstrukcí jako vedlejší činnost, případě se ve větší míře věnují i dalším stavebním činnostem. Příkladem takové firmy může být například společnost S.O.K. stavební, s.r.o., která sídlí ve stejném městě jako UNICON a kromě výroby ocelových konstrukcí se věnuje dalšímu průmyslovému a občanskému stavitelství. Dalším konkurentem může být např. společnost Ocelové konstrukce s.r.o., která se stejně jako UNICON zaměřuje na výrobu a montáže ocelových konstrukcí. Obecně však platí, že tržní podíl všech těchto firem na celkovém odvětví je velmi malý.

Konkurenční výhoda společnosti UNICON spočívá především v kvalitě vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. Za kvalitu výrobků hovoří zejména množství kladných referencí a účast na prestižních projektech na jaderných elektrárnách Dukovany a Temelín, kde je kvalita poskytovaných výrobků a služeb klíčová. Společnost na trhu rovněž působí již od roku 1992, což znamená, že ji mnoho zákazníků již dobře zná a vědí tak, co od ní mohou očekávat.

#### **Hrozba vstupu do odvětví**

Společnost UNICON v rámci svých výrobních procesů disponuje kvalitním technologickým vybavením zahrnujícím moderní svařovací stroje, pálicí stroje pro pálení plechů, tabulové nůžky pro stříhání plechů, pásovou pilou, ohraňovací lis a další. Veškeré ocelové konstrukce je zároveň schopná vyrábět ve svých vlastních výrobních halách. Co se týče samotné montáže konstrukcí, tak firma je schopná operovat prakticky kdekoliv na území České republiky a vlastní několik jeřábů, které jsou pro náročné montáže potřebné. Z těchto důvodů, zejména tedy kvůli kapitálové náročnosti (pořízení výrobního zařízení, hal a skladovacích prostor), by vstup do tohoto odvětví mohl být pro nové společnosti náročný. Problém potenciálních konkurentů by mohl být také v získání kvalifikovaných pracovníků. Současná situace na trhu práce v tomto ohledu není

příliš dobrá, neboť dle dat Českého statistického úřadu je míra nezaměstnanosti v České republice dlouhodobě na nízké úrovni (32).

### **Smluvní síla kupujících**

Mezi zákazníky se řadí nově vzniklé společnosti, které zakládají nové výrobní haly, nebo expandují a k rozšíření výroby potřebují nové výrobní prostory. Dále mezi zákazníky můžeme zařadit i subjekty energetického průmyslu - příkladem mohou být například jaderné elektrárny Dukovany a Temelín. Kromě již zmíněných firma realizovala např. i výstavbu depa pro Dopravní podnik města Brna či vyrábí konstrukce ocelových hal pro firmu LIKO-S a.s. (26). Vzhledem k tomu, že se většinou jedná o velké společnosti, dá se předpokládat, že jejich vyjednávací síla je relativně silná (zejména pak u jaderných elektráren). To lze usuzovat i z doby obratu pohledávek, která se ve sledovaných letech pohybovala v relativně vysokých hodnotách.

Analyzovaný podnik je mj. 100% vlastníkem společnosti DT Mostárna, a.s. sídlící v Prostějově. Tato společnost je certifikovaným výrobcem silničních a železničních mostních konstrukcí. Díky tomuto propojení má společnost možnost určitým způsobem ovlivnit své dodavatelské i odběratelské vztahy (41).

### **Smluvní síla dodavatelů**

Vzhledem k tomu, že společnost působí především v oblasti výroby a montáže ocelových konstrukcí, hlavní surovinou, kterou společnost pro svou činnost potřebuje, je ocel. Na trhu ovšem mnoho dodavatelů s touto surovinou není, což znamená, že jejich vyjednávací pozice je relativně silná. Cena oceli bývá určována dle aktuální tržní ceny a bývá garantována po určité období (22).

V rámci výroby betonových prefabrikátů a staveb na klíč, na které se společnost UNICON také okrajově soustředí, lze rovněž hovořit o relativně větší vyjednávací síle na straně dodavatelů. Zejména v letech 2020 a 2021 situace na trhu vyústila v nedostatek stavebních materiálů a jejich následné zdražování. To dozajista staví dodavatele těchto materiálů do výhodnější pozice (42).

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, tak díky 100% podílu ve společnosti DT Mostárna, a.s., může společnost do určité míry ovlivňovat i své dodavatelské vztahy.

## **Hrozba substitučních výrobků**

Společnost UNICON se soustředí především na oblast ocelových konstrukcí a v této oblasti mnoho substitutů není. Kromě oceli mohou zákazníci preferovat např. konstrukce z betonu či dřeva, nicméně ocelové stavby mají oproti stavbám z jiných materiálů stále poměrně dost výhod a aktuální světové trendy rozhodně nenaznačují, že by v tomto odvětví mělo dojít k zásadním změnám. Společnost má navíc ve svém portfoliu i výrobu betonových prefabrikátů, která by v případě potřeby mohla nahradit výrobu ocelových konstrukcí (22).

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí je v této diplomové práci provedena prostřednictvím McKinseyho modelu 7S. Hlavním smyslem této analýzy je přezkoumat výkonnost a způsobilost organizace (12, s. 61).

### **2.4.1 McKinseyho model 7S**

Tento model se využívá pro hodnocení kritických faktorů podniku a zahrnuje 7 vzájemně provázaných komponentů (16).

#### **Strategie**

Mezi hlavní strategie podniku patří zejména snaha o udržení si stávající kvality výrobků, která vede ke spokojenosti stávajících a získání nových zákazníků. Pro společnost jsou dobré vztahy se zákazníky a dodavateli klíčové. I proto si společnost sleduje celosvětové trendy v oboru a ekonomice a chce si udržet moderní výrobní zázemí, které jí zajistí požadovanou kvalitu a konkurenceschopnost výrobků (22).

#### **Systémy**

Společnost UNICON disponuje veškerými systémy a programy, které ke své činnosti potřebuje. Administrativní prostory jsou vybaveny počítačovou sítí s informačním systémem a veškeré programové aplikace v počítačové síti jsou chráněny antivirovým systémem s pravidelnou aktualizací. Společnost pro vedení účetnictví využívá systém Dialog a dále disponuje softwarem potřebným k projektování ocelových konstrukcí jako např. program SCIA Engineer, Dlubal RFEM, FIN EC nebo GEO5. Pro tvorbu výrobní neboli dílenské dokumentace, je UNICON vybaven 3D softwarem GRAITEC AdvanceSteel, ve kterém je možné vytvářet 3D modely konstrukce se všemi styky,

detaily a návaznostmi. Díky tomu lze odhalit možné kolize v konstrukci ještě před její výrobou (24).

### **Struktura**

Společnost krom svého sídla v Třebíči operuje i prostřednictvím své pobočky v Brně a zároveň je 100% vlastníkem akcií ve společnosti DT Mostára, a. s. v Prostějově. Odpovědnosti, pravomoci a součinnost mezi pracovníky společnosti jsou uvedeny v organizačním řádu společnosti, příslušných směrnících a dalších instrukcích. Organizační struktura analyzovaného podniku byla detailněji představena v kapitole 2.1.3 této diplomové práce. Společnost se v podstatě skládá ze tří hlavních útvarů. Tím prvním je výroba, poté obchodně technické oddělení a ekonomické oddělení. (22).

### **Sdílené hodnoty**

Politika podniku (zahrnující veškeré zásady a hodnoty společnosti) je určována a posuzována vrcholovým managementem organizace a minimálně 1x ročně je z hlediska vhodnosti a aktuálnosti přezkoumávána. K přezkoumávání politiky společnosti dochází také při závažných organizačních změnách. Zásady společnosti jsou závazné pro všechny její pracovníky a v přiměřeném rozsahu i pro další pracovníky, kteří vykonávají činnost jejím jménem. Všichni pracovníci jsou s politikou společnosti obeznámeni a jsou si vědomi významu dodržování jejích zásad při plnění svých pracovních povinností. Veškeré zásady podniku jsou veřejně přístupné a jsou umístěny na informačních tabulích v provozovnách společnosti a v různých jejích prezentačních materiálech. Kromě snahy o šetrné zacházení k životnímu prostředí dbá UNICON i na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a další (22).

### **Schopnosti**

Vrcholový management ve spolupráci s ostatními pracovníky dbá o udržování know-how společnosti. Zejména při realizaci nových dosud nerealizovaných zakázek, se nové získané zkušenosti, znalosti a dovednosti projednávají na poradách. Společnost se snaží přijímat pracovníky s nezbytnou kompetencí pro danou práci (vzdělání, praxe, osobní chování a další) a v případě potřeby jim zajišťuje důkladné zaučení. UNICON svým zaměstnancům také zajišťuje pravidelná školení, která jsou vedena externími pracovníky a specializovanými firmami. Efektivnost a úroveň těchto školení je následně přezkoumávána a hodnocena managementem podniku (22).

## **Styl**

Management společnosti zajišťuje a podporuje komunikační cesty a fungování oboustranné a otevřené komunikace ve společnosti. Dobré vztahy si UNICON udržuje nejen se svými zaměstnanci, ale také zákazníky a dodavateli. Společnost k prezentování svého stylu a sebe samé prakticky vůbec nevyužívá sociální sítě. V rámci svých marketingových aktivit spoléhá spíše na svou účast na různých odborných konferencích, či na reklamu v odborných časopisech (22).

## **Spolupracovníci**

Společnost UNICON ve svých řadách zaměstnává několik dlouholetých zaměstnanců s velkými zkušenostmi v oboru. Několik zaměstnanců však již dosáhlo či dosahuje důchodového věku, a proto bude velmi náročné je na jejich pozicích nahradit. Jedná se o pozice ve výrobě i administrativě. Vzhledem k tomu, že společnost pracuje na zakázkách rozmístěných prakticky po celé ČR, je mnoho zaměstnanců rovněž vysíláno na několikadenní služební cesty. Dle dostupných údajů z účetních závěrek se počet zaměstnanců průběžně snižuje. V roce 2020 ve společnosti pracovalo zhruba 56 zaměstnanců (22, 26).

## **2.5 SWOT analýza**

Po provedené analýze vnějšího a vnitřního prostředí je provedena i analýza SWOT, která popisuje silné a slabé stránky podniku, nadcházející příležitosti a možné hrozby, jimž by společnost UNICON v budoucnu mohla čelit.

SWOT analýza je nejprve stručně představena v následující tabulce. Jednotlivé body jsou poté detailněji popsány níže.



Tab. 7 - SWOT analýza společnosti UNICON

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní atributy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie a dobré jméno společnosti</li> <li>• Dobré technologické zázemí</li> <li>• Nízké zadlužení společnosti a dostatek vlastních zdrojů</li> <li>• 100% podíl ve společnosti MD Mostárna, a.s. v Prostějově</li> <li>• Účast na prestižních a lukrativních zakázkách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klesající ziskovost společnosti</li> <li>• Neefektivní využívání aktiv</li> <li>• Marketing společnosti</li> <li>• Špatná vyjednávací síla ke svým odběratelům</li> </ul>
Vnější atributy	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualizace strategií a vize společnosti</li> <li>• Možnost investic do nových technologií a rozšiřování společnosti</li> <li>• Získání nových zákazníků</li> <li>• Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a investice do jejich rozvoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situace na trhu práce, růst mezd</li> <li>• Politická situace, možné legislativní změny</li> <li>• Rostoucí míra inflace, zvyšování cen vstupních materiálů</li> <li>• Stále se zvyšující nároky a náklady na šetrnější zacházení k životnímu prostředí</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Silné stránky

Mezi silné stránky společnost lze zařadit skutečnost, že společnost na trhu působí již od roku 1992 a za tu dobu si díky kvalitně odváděné práci stihla ve svém regionu vybudovat dobré renomé. Zákazníci společnost dobře znají a díky mnoha pozitivním referencím vědí, co od ní očekávat. Mezi zákazníky společnosti patří mj. i jaderné elektrárny Dukovany a Temelín, díky kterým se společnost může podílet na prestižních a lukrativních zakázkách. Společnost si od svého vzniku také vybuďovala kvalitní technologické zázemí, díky kterému se jí daří udržovat konkurenceschopnost svých výrobků. Nahrává jí skutečnost, že je z převážné většiny financována vlastním kapitálem, tzn. její zadluženost je nízká. Kromě toho má UNICON 100% podíl v DT

Mostárně, a.s. v Prostějově, díky kterému může částečně ovlivňovat své dodavatelsko-odběratelské vztahy.

### **Slabé stránky**

Za slabé stránky společnosti lze označit např. její klesající ziskovost. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že ukazatele rentability v průběhu několika posledních let postupně klesaly a navíc se pohybovaly výrazně pod oborovými hodnotami. V analýze ukazatelů aktivity bylo rovněž zjištěno, že společnost svá aktiva nevyužívá příliš efektivně. Kromě těchto skutečností společnost ke svému marketingu prakticky vůbec nevyužívá sociální sítě. Mimo propagace sebe samé by na sociálních sítích UNICON mohl s veřejností sdílet např. i volné pracovní pozice a podpořit tak nábor nových pracovníků. Za slabou stránku lze označit i horší vyjednávací pozici podniku vůči odběratelům – to dokládají i neuspokojivé výsledky ukazatele doby obratu pohledávek.

### **Příležitosti**

Mezi příležitosti této společnosti lze zařadit např. skutečnost, že vstup nových firem do tohoto odvětví je značně komplikovaný a zatížen vysokými bariérami vstupu (zejména v oblasti technologického zázemí). Správně zvolenou strategií tak společnost může více upevnit svou pozici na trhu. Nízká zadluženost, resp. dostatek vlastních zdrojů, společnosti také umožňuje dále investovat do svého výrobního a technologického zázemí – díky nižší zadluženosti by např. mohlo být jednodušší získat další bankovní úvěr pro financování těchto investic. Toto zdokonalování by následně mohlo vyústit i v získání nových zákazníků či získání dalších zakázek od zákazníků, se kterými již spolupráce probíhá. Další příležitostí pro společnost UNICON by mohly být i investice do rozvoje svých stávajících či budoucích zaměstnanců.

### **Hrozby**

Hrozbou pro společnost UNICON je především aktuální situace na trhu práce, kde chybí dostatečně kvalifikovaní a v oboru prověření pracovníci. S tím jsou spojené i zvýšené mzdové nároky těchto pracovníků, podpořené i zvyšující se inflací. Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na různých pozicích. Ohrozit by společnost v budoucnu mohla i aktuální politická situace a legislativní změny s ní spojené. Tlak vlády na snížení schodku státního rozpočtu může vést ke zvyšování daní či k přehodnocování výše dodací do českého průmyslu. Další hrozbou

pro podniky v tomto odvětví je stále rostoucí míra inflace. Neustálé zdražování cen stavebních materiálů a dalších věcí potřebných pro každodenní činnost podniku, představuje pro většinu firem v odvětví výraznou hrozbu. V neposlední řadě mohou společnost ohrozit i stále se zvyšující požadavky (a s tím spojené náklady) evropských organizací a populace na ochranu životního prostředí (příkladem může být např. snaha o snižování uhlíkové stopy u automobilů a dalších dopravních prostředků).

### **3 Návrh implementace projektu Balanced Scorecard**

Tato část diplomové práce je zaměřena na implementaci konceptu Balanced Scorecard do společnosti UNICON spol. s r.o. a to na základě poznatků definovaných v teoretické části této práce. V návrhové části jsou nejprve vytvořeny organizační předpoklady, potřebné pro implementaci projektu BSC do vybrané společnosti. Poté jsou objasněny vize a strategie společnosti a to v návaznosti na jednotlivé perspektivy konceptu Balanced Scorecard. Dále následuje samotná tvorba konceptu BSC, ve které jsou definovány strategická měřítka a hodnoty jednotlivých perspektiv. V samotném závěru této části diplomové práce jsou zhodnoceny přínosy a možná rizika v návaznosti na implementaci tohoto projektu.

#### **3.1 Vytvoření organizačních předpokladů**

Ze všeho nejdříve je nutné sestavit projektový tým, který se na implementaci BSC ve společnosti UNICON bude podílet. Vzhledem k tomu, že v projektovém týmu by mělo být zapojeno vrcholové vedení podniku, bude v čele projektového týmu stát jednatel společnosti. Další členové týmu budou manažeři jednotlivých oddělení, případně další vybraní zaměstnanci z jednotlivých oddělení. Je důležité, aby všichni členové projektového týmu byli s problematikou konceptu BSC důkladně seznámeni a proškoleni. Z tohoto důvodu se v návrhu pracuje s externími školeními, které členům projektového týmu zajistí potřebné znalosti k úspěšnému zvládnutí projektu. Povědomí o tomto projektu by zároveň měli mít ostatní pracovníci, kteří nebudou zapojeni do složeného implementačního týmu. Z informací, které se pro účely této práce podařilo dohledat, by se cena externího školení mohla pohybovat okolo 13 310 Kč až 14 641 Kč za osobu (jedná se o ceny včetně DPH), několik dalších externích školitelů by však bylo schopných poskytnout cenu na míru (43, 44).

V rámci příprav na implementaci BSC do společnosti je rovněž nutné stanovit, jaké organizační jednotky se zásadám BSC budou přizpůsobovat. V tomto ohledu se do projektu zapojí všechna oddělení společnosti UNICON, včetně její brněnské pobočky. Výstavba BSC se bude realizovat od vrcholového vedení podniku dále směrem dolů.

### 3.1.1 Časový harmonogram implementace BSC

První etapa implementace BSC zpravidla trvá okolo čtyř až šesti měsíců (3, s. 124). V návrhové části diplomové práce se pro první etapu tohoto projektu počítá s celkem 30 týdny. Detailní plán je možné vidět na obrázku níže.

Fáze projektu	Týden																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Příprava projektu	-	-	-	-	-	-																								
Zhodnocení a odsouhlasení projektu																														
Sestavení projektového týmu																														
Proškolení projektového týmu																														
Sestavení časového harmonogramu																														
Diskuze s členy týmu																														
Objasnění strategie podniku																														
Vyjasnění vize strategie podniku																														
Strategická analýza																														
Diskuze s členy týmu																														
Tvorba BSC																														
Vymezení strategických cílů perspektiv																														
Vytvoření strategické mapy																														
Stanovení měřítek a cílových hodnot																														
Stanovení strategických akcí																														
Sladění cílů a strategických akcí																														
Diskuze s členy týmu																														
Implementace konceptu BSC																														
Začlenění BSC do podniku																														
Seznámení zaměstnanců s BSC																														
Zabezpečení plynulého nasazení																														
Zpětná vazba																														
Časová rezerva																														

Obr. 4 - Časový harmonogram implementace BSC do společnosti  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V první fázi implementace projektu BSC se počítá s celkem 6 týdny, ve kterých nejprve dojde ke zhodnocení a odsouhlasení celého projektu jednatelem. Dále se sestaví projektový tým, a aby se zajistilo jeho důkladné proškolení, dojde během 3. až 5. týdnu k externím školením. V neposlední řadě je také nutné sestavit detailní časový plán a celý projekt s členy implementačního týmu prodiskutovat.

V druhé fázi implementace BSC je nutné vyjasnit strategie a vize podniku. Pro tuto fázi bude mít implementační tým 3 týdny, ve kterých mj. bude provedena i strategická analýza podniku.

Třetí fáze, která bude probíhat mezi 10. a 16. týdnem, se týká samotné tvorby BSC. Projektový tým bude nejprve muset vymezit strategické cíle jednotlivých perspektiv a na základě nich také sestavit strategickou mapu. Nesmí zapomenout ani na stanovení měřítek a cílových hodnot, na tuto akci bude mít zhruba dva týdny. Zároveň je nutné

stanovit i strategické akce a následně je sladit s cíly jednotlivých perspektiv. Důležité je také veškeré tyto procesní kroky s celým projektovým týmem prodiskutovat.

Čtvrtá fáze, trvající mezi 18. a 27. týdnem, počítá se čtyřmi týdny, ve kterých dojde k začlenění konceptu BSC do podniku UNICON. V této fázi je klíčové detailně seznámit pracovníky společnosti s konceptem BSC a zajistit plynulé nasazení metody BSC. V samotném závěru časového harmonogramu mají všichni zúčastnění prostor podat vedení podniku zpětnou vazbu na implementaci tohoto projektu.

V navrženém plánu se mj. počítá s časovou rezervou tří týdnů a to z důvodu, možných komplikací, které by se v jednotlivých fázích projektu mohly vyskytnout.

### **3.2 Vize a strategie společnosti**

Společnost UNICON se v rámci svých cílů a strategií snaží začlenit mezi významné dodavatele velkých stavebních realizací a to jako dodavatel výrobků, služeb a zařízení. Dále se snaží o udržení a zdokonalování stávající produkce tak, aby si dokázala upevnit již získanou pozici na trhu. Společnost také v rámci svých činností sleduje celosvětové trendy vývoje v oboru a ekonomice, aby tak neztratila konkurenceschopnost svých produktů. Při tvorbě svých cílů a strategií UNICON postupuje v souladu s následujícími prioritami:

- uspokojení potřeb zákazníka,
- zajištění stálé a prokazatelné kvality ve všech stupních řízení a činnostech společnosti,
- umožnění odborného a profesního růstu všem pracovníkům společnosti,
- přiblížení se k 100% kvalitě všech produktů,
- zajištění provázanosti aktivit společnosti s ochranou životního prostředí,
- snižování spotřeby přírodních zdrojů,
- snižování produkce odpadů a environmentálních dopadů společnosti
- předcházení a prevence havárií, nehod a úrazů.

### **3.3 Tvorba BSC**

Při tvorbě BSC je důležité vycházet z již výše popsaných strategií a vizí podniku. Pro samotnou tvorbu je nutné si dále určit organizační jednotku, na kterou se koncept BSC bude vytvářet (tou může být celý podnik, pobočka podniku či určité interní oddělení).

Navrhovaný koncept BSC se v této diplomové práci vytváří pro celý podnik, nikoliv tedy jen pro jeho část. V rámci tvorby BSC se bude postupovat v následujících krocích:

- budou stanoveny a konkretizovány strategické cíle v jednotlivých perspektivách BSC,
- budou vybrána měřítka, pomocí kterých se bude moci měřit plnění strategických cílů,
- v návaznosti na vybraná měřítka budou stanoveny cílové hodnoty, kterých společnost chce dosáhnout,
- strategické cíle se následně na základě řetězců příčin a následků propojí ve strategické mapě.

### 3.3.1 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy konceptu BSC byly zvoleny tři hlavní strategické cíle. Jedná se o růst tržeb společnosti, zvýšení rentability společnosti a snížení doby obratu pohledávek. Ke všem třem strategickým cílům jsou přiřazena měřítka a cílové hodnoty, kterých by společnost v budoucnu měla dosáhnout.

#### Růst tržeb společnosti

Z analytické části diplomové práce vyplynulo, že společnosti UNION v uplynulých letech klesaly tržby i výsledek hospodaření. Z pohledu dlouhodobého rozvoje a růstu společnosti je růst tržeb nezbytný. Vzhledem k tomu, že společnost ve sledovaných letech ve svém účetnictví nevykazovala tržby z prodeje zboží, byla jako měřítko pro dosažení tohoto cíle zvolena pouze velikost tržeb z prodeje výrobků a služeb a to v tisících Kč. Cílová hodnota je stanovena na 166 028 tis. Kč. Jedná se o zhruba 8% nárůst z hodnoty, které společnost dosáhla v roce 2020. Frekvence měření tohoto ukazatele bude probíhat jednou za rok.

**Tab. 8 - Růst tržeb**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb	v tis. Kč	153 730	166 028	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

## Zvýšení rentability společnosti

Ukazatele rentability jsou jedny z nejdůležitějších ukazatelů, které by měly být každou společností pravidelně sledovány. Z finanční analýzy vyplynulo, že společnosti UNICON ve sledovaných letech ukazatele rentability klesaly. I z tohoto důvodu je jejich zvýšení zařazeno mezi cíle finanční perspektivy BSC.

V rámci finanční perspektivy BSC bude dosahování tohoto cíle sledováno pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability celkových aktiv (ROA).

**Tab. 9 - Zvýšení rentability**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení rentability	ROE	%	3,76	5,67	ročně
	ROA	%	3,83	5,39	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

U obou ukazatelů rentability bylo možné v předchozích letech sledovat postupný klesající trend. V případě ROE se tento negativní trend v roce 2020 zastavil na 3,76 % a podobně tomu bylo i u ROA, kdy hodnota tohoto ukazatele v roce 2020 činila 3,83 %. Při stanovování cílových hodnot obou ukazatelů rentability je nutné vycházet i z plánovaného růstu tržeb, který byl zmíněn v předchozí části. Zhruba 8% nárůst tržeb v následujícím roce by tedy v případě ukazatele ROE znamenal cílovou hodnotu 5,67 %, u ukazatele ROA by to bylo 5,39 %. Frekvence měření by v tomto případě byla podobná jako tomu bylo u předchozího strategického cíle – tedy jednou za rok.

## Snížení doby obratu pohledávek

Z finanční analýzy uskutečněné v analytické části této diplomové práce vyplynulo, že společnost UNICON se potýká s poměrně vysokými hodnotami v oblasti doby obratu pohledávek. Společnost v této oblasti ve sledovaných letech výrazně zaostávala za oborovým průměrem a z přílohy k účetní závěrce navíc vyplývá, že UNICON spol. s r.o. na konci roku 2020 evidovala více než 10,3 mil Kč v pohledávkách po splatnosti nad 180 dnů. Z tohoto důvodu bylo snížení doby splatnosti pohledávek zařazeno mezi cíle finanční perspektivy konceptu BSC.

Jako měřítko pro dosažení tohoto strategického cíle, byl zvolen právě ukazatel doby obratu pohledávek ve dnech. V posledním sledovaném roce - tedy v roce 2020 – čekala



společnost, podle tohoto ukazatele, na úhradu svých pohledávek zhruba 133 dní. Cílová hodnota do následujících let je v rámci tohoto strategického cíle nastavena na 75 dní, neboť společnost by se ráda přiblížila hodnotám oborového průměru či alespoň hodnotě, které dosahovala v roce 2019. Měření tohoto ukazatele v rámci společnosti probíhalo jednou za čtvrt roku.

**Tab. 10 - Snížení doby obratu pohledávek**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	ve dnech	133,44	75	čtvrtletně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### 3.3.2 Zákaznická perspektiva

Pro zákaznickou perspektivu byly zvoleny následující tři strategické cíle. Jedná se o spokojenost zákazníků, získávání nových zakázek a zvyšování rentability zakázek.

#### Spokojenost zákazníků

Uspokojení potřeb zákazníka je jednou z hlavních priorit společnosti UNICON a proto je nutné mít dobrý přehled o tom, jak jsou zákazníci se službami a výrobky společnosti spokojeni. Aktuální monitoring spokojenosti zákazníků ve společnosti probíhá na základě několika kritérií – např. dle získání opětovné zakázky od zákazníka (předpokládá se, že zákazník byl s realizovanou zakázkou spokojený a poptává další), získání zakázky od nového zákazníka (zákazník poptává zakázku na základě příznivých referencí a poznatků o podniku), dle výsledků jednání se zákazníky či dle rozborů reklamací na dodané výrobky a služby. Hodnoceným obdobím je kalendářní rok, přičemž hodnocení provádí jednatel ve spolupráci s vedoucími provozů.

Nevýhodou aktuálního systému ovšem je, že zjištěné výsledky o spokojenosti zákazníků nejsou vyjádřeny v nějakém komplexním ukazateli. Z tohoto důvodu je navrženo přetavit již existující systém do tzv. indexu spokojenosti zákazníků, díky kterému by bylo možné vyjádřit spokojenost zákazníků v procentním vyjádření. Cílová hodnota je v rámci tohoto ukazatele plánována na 95% spokojenost zákazníků. Měření tohoto ukazatele by probíhalo jednou za půl roku.

**Tab. 11 - Spokojenost zákazníků**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti zákazníků	%	není	95	půlročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

### **Získávání nových zakázek**

Nezbytným předpokladem pro stanovený růst tržeb ve finanční perspektivě BSC je mj. i získávání nových zakázek. Nové zakázky může společnost získat jednak prohloubením spolupráce se stávajícími zákazníky či získáním zákazníků nových. Vzhledem k předmětu podnikání této společnosti se mezi její zákazníky řadí především zemědělské a průmyslové subjekty, které zakládají nové výrobní haly, či rozšiřují své výrobní prostory.

UNICON spol. s r.o. se veřejnosti prezentuje na různých odborných konferencích a dalších veřejných akcích (například formou různých propagačních materiálů). Nové zákazníky se také snaží oslovit reklamou a články v odborných časopisech. Na svých stavbách a v místě výroby se společnost rovněž prezentuje reklamními štíty. V případě projeveného zájmu společnost svým potenciálním zákazníkům proaktivně poskytuje informace o produktu, zpracovává a předkládá jim své nabídky a v neposlední řadě s nimi zpracovává a projednává potřebné smlouvy. Z marketingového hlediska však stále existuje prostor pro zlepšení. Příkladem mohou být chybějící sociální sítě společnosti. Prostřednictvím nich by bylo možné zvýšit nejen povědomí veřejnosti o společnosti UNICON, ale také by zde mohly být sdíleny například volné pracovní pozice a další zajímavé informace.

Pro tento strategický cíl bylo zvoleno měřítko v podobě počtu zakázek. V roce 2020 společnost evidovala celkem 55 zakázek, přičemž do budoucna se plánuje jejich navýšení a to na 63 zakázek. Frekvence měření tohoto ukazatele bude probíhat vždy jednou za rok.

**Tab. 12 - Získávání nových zakázek**

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Získávání nových zakázek	Počet zakázek	55	63	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

### Zvyšování rentability zakázek

I přesto, že mají podniky často dostatečné množství nových zakázek a spokojených zákazníků, se v praxi mnohdy stává, že ne všechny jejich zakázky jsou dostatečně rentabilní. Proto je v zákaznické perspektivě BSC mezi strategické cíle zařazen i cíl v podobě zvyšování ziskovost zakázek. Jako měřítko je tedy zvolen průměrný zisk na jednu zakázku (vypočítaný podílem EBIT a počtu zakázek). Hodnota tohoto ukazatele v roce 2020 dosahovala 154 673 Kč. Cílová hodnota je stanovena na 189 716 Kč, přičemž při jeho stanovování byl brán v potaz plánovaný růst tržeb a nových zakázek společnosti. Frekvence měření a hodnocení tohoto ukazatele bude probíhat na roční bázi.

**Tab. 13 - Zvyšování ziskovosti zakázek**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení ziskovosti zakázek	Průměrný zisk z 1 zakázky	Kč	156 673	189 716	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů a informací ze společnosti)

### 3.3.3 Perspektiva interních procesů

V případě perspektivy interních procesů byly pro navrhovaný koncept BSC zvoleny následující strategické cíle. Jedná se o inovace procesů, dále pak o kvalitu výroby a zvýšení produktivity výroby.

#### Inovace procesů

Aby společnost UNICON dokázala držet krok s konkurencí a dosáhla potřebných výsledků v předchozích dvou perspektivách BSC, je důležité, aby neustále inovovala své procesy a technické zázemí. Společnost například v roce 2020 uvedla do zkušebního

provozu novou lakovnu, tryskací box a kompresorovnu a v budoucnu hodlá dále investovat do zavádění nových technologií výroby a používání nových prostředků pro povrchové úpravy kovů. Z tohoto důvodu byl do strategických cílů perspektivy interních procesů zahrnut právě i cíl týkající se inovací.

Jako měřítko pro tento strategický cíl byla zvolena výše investic (v tis. Kč.), ta dle přehledu o peněžních tocích činila v roce 2020 více než 6,8 mil. Kč. O rok dříve se investiční výdaje společnosti pohybovaly dokonce okolo 18,4 mil Kč. Cílová hodnota je v tomto případě stanovena tak, aby hodnota investic v následujících letech dosahovala nejméně 7,645 mil. Kč. Jedná se o zhruba o 12% nárůst oproti roku 2020. Kontrola plnění tohoto cíle se bude provádět vždy jednou ročně.

**Tab. 14 - Inovace procesů**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Inovace procesů	Výše investic	v tis. Kč	6 826	7 645	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### **Kvalita výroby**

Dalším nezbytným předpokladem, na základě kterého si společnost UNICON může udržet odpovídající konkurenceschopnost a plnit strategické cíle předchozích perspektiv, je i odpovídající kvalita výroby. Pro měření tohoto strategického cíle je zvolen počet neshod odhalených při výrobě a dále pak počet reklamací, které společnost v rámci zakázek eviduje. Hodnocení obou těchto měřítek by probíhalo na měsíční bázi.

V případě prvního ukazatele UNICON za rok 2020 ve výrobě evidoval v průměru 5 neshod na 1000 ks. Společnosti se v minulosti dařilo snižovat zmetkovitost výroby zejména díky investicím do programů pro vytváření výrobní dokumentace a dalších programů na projektantskou činnost. Příkladem může být 3D software GRAITEC AdvanceSteel, ve kterém lze vytvořit 3D model konstrukce se všemi styky, detaily a návaznostmi. Tím lze odhalit možné kolize v konstrukci ještě před samotnou výrobou (24). Cíl pro následující roky je nastaven tak, aby měl tento ukazatel klesající tendenci. V budoucnu by se mělo se jednat o zhruba 1 až 2 neshody na 1000 ks. Sledováním tohoto ukazatele je možné kontrolovat dodržování technologický postupů a také je díky němu možné mít lepší přehled o dodatečných vynaložených nákladech při výrobě.

U druhého z ukazatelů, sledující kvalitu výroby a odvedené práce, společnost za rok 2020 evidovala 2 reklamace, které se týkaly především povrchových úprav ocelových konstrukcí. A i zde je cílová hodnota nastavena tak, aby se počet reklamací ze strany odběratelů, v budoucích letech postupně snižoval. Cílem společnosti je v následujících letech dosáhnout nulového počtu reklamací.

**Tab. 15 - Kvalita výroby**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Kvalita výroby	Neshody ve výrobě	Průměrný počet zjištěných neshod ve výrobě na 1000 ks	5	1	měsíčně
	Reklamace	Počet	2	0	měsíčně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

### **Zvýšení produktivity zaměstnanců**

Neustálé zvyšování produktivity práce je jedním z důležitých aspektů, který vede k rozvoji společnosti a tedy i zvýšení jeho ziskovosti. Měření produktivity zaměstnanců by v rámci nového konceptu BSC probíhalo jednou za rok a vycházelo by se z výpočtu přidané hodnoty na jednoho zaměstnance.

Přidaná hodnota se spočítá jako součet výkonů (jedná o tržby z prodeje výrobků a služeb, které jsou dále upraveny o aktivaci a změnu stavu zásob vlastní činnosti) a obchodní marže, od kterých se následně odečte výkonová spotřeba. Výsledná hodnota se následně podělí počtem zaměstnanců ve firmě. (20, s. 61).

V případě společnosti UNICON činil rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou (obchodní marži společnost ve sledovaných letech neevidovala) v roce 2020 zhruba 47 927 tis. Kč, přičemž společnost v tomto roce zaměstnávala průměrně 56 zaměstnanců. Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance za rok 2020 tedy vychází na 855 839 Kč. V předchozím roce tato hodnota dosahovala zhruba 842 590 Kč, proto se tedy dá v tomto kontextu hovořit o mírném meziročním nárůstu, který byl způsoben jednak snížením výkonové spotřeby, ale také snížením průměrného počtu pracovníků v tomto období z 61 na 56. Cílová hodnota je v tomto ohledu nastavena na částku 868 500 Kč.

**Tab. 16 - Zvýšení produktivity zaměstnanců**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	v Kč	855 839	868 500	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

### 3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou zaměřeny výhradně na zaměstnance společnosti. V první řadě je zde sledována spokojenost zaměstnanců, která výraznou měrou ovlivňuje produktivitu zaměstnanců a tím pádem i již výše popsané perspektivy konceptu BSC. Kromě spokojenosti jsou strategické cíle v této perspektivě zaměřeny na zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti a také na zvýšení zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti UNICON.

#### Spokojenost zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, spokojenost a pracovní morálka zaměstnanců je klíčovým bodem ovlivňujícím ostatní perspektivy konceptu BSC a proto by ji měla každá společnost pravidelně sledovat a vyhodnocovat. UNICON spokojenost svých zaměstnanců měří spíše nahodile a to na základě ústní komunikace vedoucích pracovníků s jednotlivými zaměstnanci, přičemž tyto data následně nejsou nijak dále zpracovávána.

V rámci zavedení konceptu BSC do společnosti UNICON je k hodnocení spokojenosti zaměstnanců plánováno využívat index spokojenosti zaměstnanců. V rámci něj vedení společnosti nejprve pomocí dotazníků shromáždí tzv. „měkká data“ (tedy subjektivní názory jednotlivých pracovníků na pracovní klima, způsob odměňování, bezpečnost práce apod.) a poté je doplní o data „tvrdá“ (resp. o informace, jak se daní zaměstnanci ve společnosti skutečně chovají – např. fluktuace pracovníků). Na základě těchto informací se v zápětí zpracuje index spokojenosti pracovníků společnosti UNICON (3, s. 86-89). Cílová hodnota tohoto ukazatele je nastavena na 80 %, přičemž měřit se tato hodnota bude jednou ročně.

**Tab. 17 - Spokojenost zaměstnanců**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců	%	není	80	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

### Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Za další strategický cíl v perspektivě učení se a růstu bylo zvoleno zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků je jedním z nezbytných faktorů ovlivňující růst podniku a plnění strategických cílů zmíněných v předchozích perspektivách. Samotná společnost UNICON se dlouhodobě snaží umožnit odborný a profesní růst všem svým pracovníkům. Z tohoto důvodu pravidelně pořádá různá školení a odborné semináře.

Aby bylo možné sledovat plnění tohoto strategického cíle, byly jako měřítko pro něj stanoveny právě výdaje na školení v Kč. V roce 2020 tyto výdaje dosahovaly zhruba 200 000 Kč. Tato částka mj. obsahuje výdaje na přezkušování svářečů či výdaje potřebné k zajištění svářečských průkazů pro nové zaměstnance. Aktuálně společnost zaměstnává 10 svářečů, přičemž náklady na přezkušování svářečů se pohybují okolo 5 000 Kč na osobu. Zajištění nového svářečského průkazu pak společnost vyjde na zhruba 25 000 Kč. Kromě již zmíněných svářečů zajišťuje společnost rovněž školení pro své řidiče, administrativní pracovníky a další zaměstnance. V budoucnu se na školení zaměstnanců plánuje vynaložit částka převyšující 250 000 Kč. Kontrolní měření by se v tomto případě prováděla v roční frekvenci.

**Tab. 18 - Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Výdaje na školení	v Kč	200 000	250 000	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

## Zapojování zaměstnanců do rozvoje společnosti

Posledním strategickým cílem perspektivy učení se s růstu je snaha o větší zapojování zaměstnanců do rozvoje společnosti. Je přirozené, že zaměstnanci mohou (nejen) ve výrobním procesu najít několik nedokonalostí a následně přijít s nápady na jejich zlepšení. Proto je důležité, aby společnost tyto nápady na zlepšení sbírala a jejich možné přínosy pravidelně analyzovala. Realizací těchto nápadů může podnik v mnoha ohledech benefitovat (dojít může například k vylepšení některých procesů, případně budou mít realizované nápady i pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců). Že společnost na návrhy svých zaměstnanců hledí dokazuje např. případ, kdy na jejich návrh, byla přesunuta lakovna z nedaleké Vladislavi přímo do areálu společnosti v Třebíči. Tím došlo mj. k výrazné úspoře nákladů za dopravu. Dále společnost např. na návrh svářečů upravila jejich pracovní prostory či přijala návrh jeřábníka na modernizaci jednoho z jeřábů. Počet návrhů na zlepšení se však pohybuje okolo 3 návrhů za rok. Cílová hodnota je tedy nastavena tak, aby zaměstnanci vedení společnosti podali zhruba 10 návrhů ročně, z nichž minimálně polovina by se, po důkladném zvážení jejich přínosů, skutečně realizovala. Společnost si v současné době nevede detailní záznamy o počtu podaných návrhů a jejich případné realizaci. Frekvence měření by v případě tohoto ukazatele probíhala jednou ročně.

Tab. 19 - Zapojování zaměstnanců do rozvoje společnosti

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota za rok 2020	Cílová hodnota	Frekvence měření
Vyšší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	Počet návrhů vznesených zaměstnanci	3	10	ročně
	Počet uskutečněných návrhů	nejsou záznamy	5	ročně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

### 3.3.5 Strategická mapa

Na následujícím obrázku č. 5 je možné vidět vzájemné provázání všech dvanácti strategických cílů ve strategické mapě. V rámci strategické mapy se postupuje odspodu nahoru, tedy od perspektivy učení se a růstu po finanční perspektivu, aby se tak zajistila návaznost veškerých strategických cílů a na primární cíle podniku.

V perspektivě učení se a růstu byly stanoveny tři hlavní strategické cíle, prvním z nich je spokojenost zaměstnanců, která ovlivňuje zejména jejich produktivitu práce. Obecně



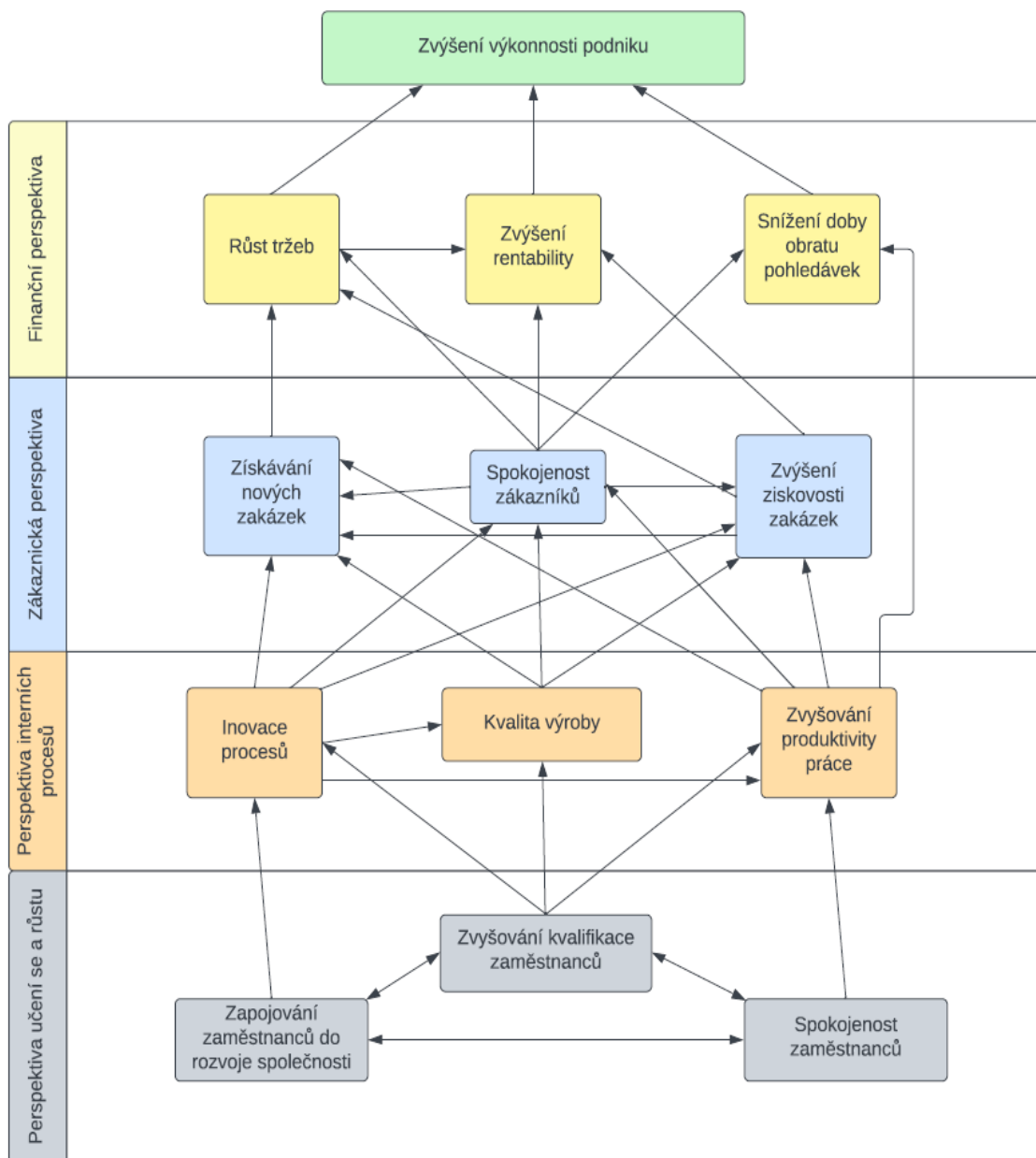
totiž platí, že čím spokojenější zaměstnanec je, tím produktivnější ve své práci bude. Dále spokojenost zaměstnanců ovlivňuje i jejich zapojení do rozvoje společnosti – spokojení zaměstnanci se totiž o svoji firmu více zajímají a mají tak větší zájem se podílet na jejím (ale také i na svém vlastním) rozvoji. To stejné platí i v případě druhého strategického cíle – zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Spokojenější a kvalifikovanější zaměstnanec může společnost obohatit novými nápady, které mohou následně přispět k inovaci podnikových procesů. Efekt kvalifikovanějšího zaměstnance má, krom již zmíněného, také vliv na zvýšení kvality výroby a na zvýšení produktivity práce. Třetí strategický cíl – vyšší zapojování zaměstnanců do rozvoje společnosti – ovlivňuje jednak již zmíněnou inovaci procesů, ale také např. spokojenost zaměstnanců. Skutečnost, že podnik ke svému rozvoji využije některý z nápadů svého zaměstnance, může tohoto zaměstnance ve firmě činit spokojenějším. Někteří zaměstnanci se také do rozvoje společnosti mohou angažovat tím, že budou předávat své znalosti a zkušenosti svým kolegům, díky čemuž se pak zvýší jejich kvalifikace.

Prvním z cílů perspektivy interních procesů byla inovace podnikových procesů. Díky inovacím může společnost zkvalitnit svůj výrobní proces a zvýšit tak produktivitu práce. Novými technologiemi a procesy, díky kterým bude například výroba šetrnější k životnímu prostředí, pak lze dosáhnout větší spokojenosti zákazníků a získat tak nové zakázky. Inovacemi lze také snížit výrobní náklady, což následně povede ke zvýšení ziskovosti zakázek. Dalším ze strategických cílů perspektivy interních procesů je kvalita výroby - ta ovlivňuje především spokojenost zákazníků. Kvalitnější výrobky jsou méně náchylné na případné reklamace a rovněž výraznou měrou vytvářejí dobré jméno společnosti. Tím mohou společnosti otevřít dveře k získání nových zakázek, případně zvýšit ziskovost zakázek (dojde-li např. ke snížení nákladů spojených reklamacemi). Třetím z cílů této perspektivy je zvyšování produktivity práce. Produktivnější zaměstnanci mohou například svou zvýšenou aktivitou přispět k vymáhání pohledávek a snížit tak jejich dobu obratu. Zaměstnanec rovněž svou produktivitou může pozitivně zapůsobit na zákazníky společnosti, zvýšit rentabilitu zakázek a přispět k získání nových zakázek.

Zákaznická perspektiva navrhovaného konceptu BSC ve firmě UNICON počítá taktéž se třemi strategickými cíly. Prvním z nich je spokojenost zákazníků. V obecné rovině lze říci, že čím spokojenější s výrobky a službami daného podniku je, tím ochotnější je

za ně zaplatit. To znamená, že spokojený zákazník může do značné míry ovlivňovat ziskovost zakázek. Krom toho je velice pravděpodobné, že spokojený zákazník se k firmě bude v budoucnu dále vracet, což společnosti zajistí nové zakázky a následný růst tržeb včetně zvýšení rentability společnosti. V neposlední řadě může mít efekt spokojeného zákazníka vliv na zlepšení situace v oblasti pohledávek (tzn. na snížení doby obratu pohledávek). Dalším ze strategických cílů zákaznické perspektivy je získávání nových zákazníků. Tento cíl povede k růstu tržeb, který se odrazí ve zvýšení ukazatelů rentability společnosti a pozitivně tak ovlivní výkonnost firmy. Ke zvýšení rentability a následné výkonnosti firmy povede i třetí z cílů zákaznické perspektivy - zvýšení rentability zakázek.

V rámci poslední – finanční – perspektivy navrhovaného konceptu BSC byly stanoveny strategické cíle v podobě růstu tržeb, růstu ukazatelů rentability a snížení doby obratu pohledávek podniku. Všechny tři zmíněné strategické cíle pozitivním způsobem ovlivní výkonnost společnosti UNICON.



**Obr. 5 - Strategická mapa**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.6 Shrnutí jednotlivých perspektiv a určení strategických akcí

V následující tabulce je shrnuto všech 12 strategických cílů navrhovaného konceptu BSC pro společnost UNICON. Tabulka obsahuje jednotlivé strategické cíle, měřítka, kterými se plnění daných cílů bude kontrolovat, dále pak skutečné a plánované hodnoty těchto měřítek, frekvenci jejich měření a v poslední části jsou také určeny strategické akce, kterými lze plnění daných cílů podpořit.

Tab. 20 - Shrnutí finanční a zákaznické perspektivy BSC

Perspektiva BSC	Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty	Cílová hodnota	Frekvence měření	Strategické akce
Finanční	Růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	153 730	166 028	ročně	Plnění ostatních strategických cílů
	Zvýšení rentability	ROE (v %)	3,76	5,67	ročně	Plnění ostatních strategických cílů
		ROA (v %)	3,83	5,39	ročně	Plnění ostatních strategických cílů, snaha o efektivní využívání aktiv
	Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek (ve dnech)	133,44	75	čtvrtletně	Zaměřit se na oblast vymáhání pohledávek, analyzovat možnosti zajištění pohledávek a usnadnění inkasa pohledávek (např. faktoring)
Zákaznická	Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti zákazníků (v %)	není	95	půlročně	Vstřícné jednání se zákazníky, nabídka kvalitních výrobků a služeb za vhodnou cenu
	Získávání nových zakázek	Počet zakázek	55	63	ročně	Aktivní vyhledávání nových zákazníků, nabízení výhodných podmínek zákazníkům, zlepšit marketing společnosti, sledování současných světových trendů, zvyšování výrobních kapacit,
	Zvýšení ziskovosti zakázek	Průměrný zisk z 1 zakázky (v Kč)	156 673	189 716	ročně	Získání nových zakázek, snížení provozních nákladů (např. novými technologiemi), optimalizování prodejních cen

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 21 - Shrnutí perspektivy interních procesů a učení se a růstu

Perspektiva BSC	Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty	Cílová hodnota	Frekvence měření	Strategické akce
Interních procesů	Inovace procesů	Výše investic (v tis. Kč)	6 826	7 645	ročně	Sledování světových trendů, zvyšování automatizace výroby, sledování a následné zapojování se do dotačních programů, sbírání návrhů na zlepšení od zaměstnanců
	Kvalita výroby	Průměrný počet zjištěných neshod ve výrobě na 1000 ks	5	1	měsíčně	Kontrola kvality vstupních materiálů, vhodný výběr dodavatelů, využívání nejnovějších technologií ve výrobě, zajištění kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobě
		Počet reklamací	2	0	měsíčně	
	Zvýšení produktivity zaměstnanců	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance (Kč)	855 839	868 500	ročně	Zlepšení organizace práce, využívání nových technologií při práci, zvýšení motivace, zajištění dobré znalosti pracovních postupů
Učení se a růstu	Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců (v %)	není	80	ročně	Zajistit zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, zavedení nových benefitů pro zaměstnance, otevřená komunikace se zaměstnanci
	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Výdaje na školení (v Kč)	200 000	250 000	ročně	Rozšiřování nabídky školení pro zaměstnance, vytvoření tréninkových plánů, podpora kariérního růstu
	Vyšší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	Počet návrhů vznešených zaměstnanci	3	10	ročně	Komunikace se zaměstnanci o možnosti sdílet své nápady na zlepšení s vedením podniku, zavedení odměn za sdílení inovativních nápadů s vedením
		Počet uskutečněných návrhů	nejsou záznamy	5	ročně	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4 Přínosy implementace projektu BSC

V této kapitole diplomové práce jsou popsány přínosy plynoucí z implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti UNICON. Hlavním důvodem zavádění konceptu BSC do společnosti je snaha o neustálé zlepšování podniku, resp. o zvyšování jeho výkonnosti. Díky BSC je společnost schopná sledovat jednak finanční ale i nefinanční ukazatele a měřit tak svoji výkonnost komplexněji.

Mezi hlavní přínosy implementace BSC do systému řízení společnosti lze zařadit objasnění strategií a vize podniku. V praxi se často stává, že některé společnosti nemají jasně definované strategie a vize, což uvnitř podniku může způsobovat různá nedorozumění. Přínos BSC v tomto ohledu tkví ve skutečnosti, že před samotnou implementací je nutné mít své strategie a vize jasně definované. Vedení společnosti tak před samotným projektem může své strategie zrevidovat a případně je opravit či doplnit.

Dalším přínosem je skutečnost, že v rámci projektu dojde určení nových strategických cílů a jejich měřítek, které přímo i nepřímo ovlivňují výkonnost dané společnosti. Mezi tyto cíle lze zařadit např. zvýšení výnosnosti podniku či inovace procesů. Správným zvolením těchto cílů a měřítek může společnost své výsledky lépe kontrolovat a komplexně sledovat jejich postupný vývoj. Vzájemná provázanost jednotlivých cílů a jejich vztah na výkonnost podniku lze vizualizovat prostřednictvím strategické mapy.

Plnění jednotlivých cílů perspektiv BSC společnosti přináší mj. i zlepšení a zefektivnění interních procesů, díky čemuž se podnik stává více konkurenceschopným. Zlepšením vzájemné komunikace, jasně definovanými cíly a strategiemi také dochází ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což se odráží ve zvýšení jejich produktivity a loajality ke společnosti. Zavedení BSC má rovněž pozitivní dopad na spokojenost zákazníků. Ti se na základě kvalitních výrobků a pozitivních referencí mohou ke společnosti opakovaně vracet, což firmě zajistí dostatečné množství nových zakázek a požadované zvýšení tržeb.

V neposlední řadě získá vedení společnosti prostřednictvím BSC potřebnou zpětnou vazbu a to nejen od svých zaměstnanců, ale také například od zákazníků.

### 3.5 Rizika projektu

V rámci zavádění konceptu BSC do společnosti je nutné brát v potaz i určitá rizika, která s sebou tento projekt může přinést. Z tohoto důvodu je v této části diplomové práce provedena analýza rizik. V této analýze jsou nejprve identifikována možná rizika a jejich případné následky. Jednotlivá rizika jsou následně ohodnocena dle jejich závažnosti a také pravděpodobnosti jejich výskytu. Kromě již zmíněného je v rámci této analýzy rovněž nutné definovat návrhy, pomocí kterých bude možné daná rizika eliminovat.

Rizika spojená s implementací konceptu BSC lze v zásadě shrnout do následujících bodů:

- vedení společnosti nepochopí, jak koncept BSC funguje,
- nesprávně sestavený implementační tým,
- nezájem ze strany zaměstnanců,
- komunikační problémy mezi vedením a zaměstnanci podniku,
- nejasná strategie podniku,
- nesprávně zvolené strategické cíle a měřítko,
- vzájemná neprovázanost strategických cílů,
- nesplnitelné cílové hodnoty,
- nedodržení časového plánu implementace BSC.

Pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a jejich dopadů na společnost UNICON je v této části diplomové práce provedena dle následujících bodových škál:

**Tab. 22 - Bodové škály pro hodnocení pravděpodobnosti a závažnosti dopadu daného rizika**

Závažnost dopadu rizika (v bodech)		Pravděpodobnost výskytu rizika (v bodech)	
Extrémně vysoká	5	Extrémně vysoká	5
Vysoká	4	Vysoká	4
Střední	3	Střední	3
Nízká	2	Nízká	2
Zanedbatelná	1	Zanedbatelná	1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra rizika je následně zjišťována vynásobením bodů udělených pravděpodobnosti a závažnosti daných rizik.

V následující tabulce je provedena analýza možných rizik v souvislosti s implementací konceptu BSC do společnosti UNICON spol. s r.o. Jsou v ní zachycena jednotlivá rizika, jejich následky, pravděpodobnosti výskytu těchto rizik a závažnost dopadu těchto rizik na společnost. Dále je zde zjištěna míra rizika, doplněná o návrhy, kterými lze tato rizika alespoň částečně zmírnit

**Tab. 23 - Shrnutí rizik spojených s implementací BSC do společnosti**

Riziko	Následky rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Míra rizika	Návrhy na eliminaci rizika
Nepochopení konceptu BSC	Špatné provedení procesu implementace, nesplnění strategických cílů, předčasné ukončení projektu	2	5	10	Účast implementačního týmu na externích školeních
Nesprávně sestavený implementační tým	Neefektivní realizace projektu, špatné provedení projektu	3	4	12	Zapojit do týmu pracovníky, kteří mají zájem o rozvoj firmy a chtějí si prohlubovat své znalosti
Nezájem ze strany zaměstnanců	Neefektivní plnění strategických cílů	2	4	8	Vysvětlit koncept BSC všem zaměstnancům a zaměřit se na zvýšení jejich motivace
Komunikační problémy	Neochota zaměstnanců spolupracovat, případné konflikty ve firmě	1	3	3	Plánování pravidelných porad a schůzek se zaměstnanci



Nejasná strategie podniku	Nemožnost správně stanovit cíle jednotlivých perspektiv a jejich měřítek	4	4	16	Vrcholové vedení si ujasní a definuje jasné strategie a vize podniku
Nesprávně zvolené strategické cíle a měřítko	Získání nerelevantních výsledků, kterými lze hodnotit výkonnost firmy	3	5	15	Konzultace měřítek např. s externími poradci
Vzájemná neprovázanost strategických cílů	Koncept BSC se stává nepoužitelným	3	5	15	Sestavení strategické mapy, konzultace s externími poradci, provedení brainstormingu v rámci implementačního týmu
Nesplnitelné cílové hodnoty	Nesplnění cílových hodnot, ztráta motivace	3	4	12	Držet se reálných hodnot a nenadhodnocovat cílové hodnoty
Nedodržení časového plánu	Zpoždění celého projektu a zvýšení nákladů na jeho dokončení	2	2	4	Při sestavování časového harmonogramu celého projektu počítat s dostatečnou časovou rezervou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je možné vidět, že nejvyšší míru rizika představuje nejasná strategie podniku. Vzhledem k tomu, že veškeré strategické cíle a měřítka jednotlivých perspektiv vycházejí právě z hlavních strategií a vizí podniku, je nutné, aby strategie podniku byly před samotnou tvorbou BSC pro všechny účastníky projektu dostatečně jasné. Eliminovat toto riziko by bylo možné například důkladným zrevidováním těchto strategií vrcholovým vedením podniku.

Vysokou míru rizika dále nese i špatné zvolení strategických cílů a jejich měřítek. Následky tohoto rizika by pro společnost znamenaly získání výsledků, kterými nelze dostatečně dobře hodnotit její výkonnost. Toto riziko by bylo možné eliminovat například konzultacemi s externími specialisty na tuto problematiku. Stejnou míru rizika nese i vzájemná neprovázanost jednotlivých strategických cílů, což by vyústilo v nepoužitelnost celého konceptu BSC. I zde by se dopadům tohoto rizika dalo předejít konzultacemi s externími poradci. Pomoci může ale i sestavení strategické mapy či provedení brainstormingu uvnitř implementačního týmu.

Naopak nejmenší míra rizika je spojena s komunikačními problémy implementačního týmu a nedodržením časového plánu implementace. Vzhledem k tomu, že společnost UNICON se neřadí mezi velké společnosti, bývá komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti relativně bezproblémová. Velké problémy by neměly nastat ani u dodržování časového harmonogramu projektu – autor práce v navrhovaném časovém plánu počítá s třítydenní časovou rezervou.

## ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena za hodnocení výkonnosti společnosti UNICON spol. s r.o. a to s využitím konceptu Balanced Scorecard. Práce se skládá ze tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové.

V první části této práce byla nejprve vymezena teoretická východiska týkající se problematiky hodnocení výkonnosti podniku. Byl zde vymezen pojem výkonnost podniku a rovněž zde byly popsány modely, kterými lze výkonnost podniku měřit. Zvláštní důraz byl pak kladen koncept BSC, jeho čtyři perspektivy a způsob implementace. V neposlední řadě byly v teoretické části této práce definovány poznatky potřebné pro zpracování finanční a strategické analýzy vybraného podniku.

Analytická část diplomové práce byla zaměřena na samotnou společnost UNICON spol. s r.o., která se zabývá především výrobou a montážemi ocelových konstrukcí. V práci byla nejprve popsána samotná společnost, poté následovala analýza vybraných finančních ukazatelů. V rámci ní bylo zjištěno, že společnosti UNICON ve sledovaném období klesaly tržby a tím pádem i výsledek hospodaření. Tento negativní trend se následně promítl i do ukazatelů rentability, které se (kromě nadprůměrného roku 2016) pohybovaly hluboko pod oborovým průměrem. Podobně na tom byly i ukazatele aktivity, u jejichž analýzy bylo zjištěno, že společnost nevyužívá svá stálá aktiva efektivně a ani co se doby obratu pohledávek a závazků týče, se společnosti oproti ostatním firmám v odvětví příliš nedaří. Naopak pozitivních výsledků společnost dosahovala u ukazatelů likvidity a zadluženosti.

Kromě finanční analýzy byla v analytické části diplomové práce dále zpracována i analýza strategická. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla využita PESTLE analýza, doplněná o Porterův pětifaktorový model. Vnitřní prostředí společnosti bylo v zápětí analyzováno pomocí McKinseyho modelu 7S. Výsledky finanční a strategické analýzy byly následně shrnuty ve SWOT analýze.

Je zcela evidentní, že na společnost UNICON bude mít aktuální ekonomická a politická situace značný vliv. Stále se zvyšující míra inflace a další dopady energetické krize v kombinaci s válkou na Ukrajině představují pro většinu firem v tomto odvětví velkou hrozbu. Společnost mohou v budoucnu rovněž ovlivnit i demografické změny v podobě

stárnutí obyvatelstva či změny ve školství. Určitou cestou by v tomto ohledu mohly být aktuální světové trendy spojené s automatizací/robotizací výrobních procesů. V rámci konkurenčního prostředí má UNICON spol. s r.o. určitou výhodu neboť je 100% vlastníkem společnosti DT Mostárna a.s., což ji umožňuje alespoň částečně ovlivňovat své dodavatelsko-odběratelské vztahy. Obecně lze ale říci, že vyjednávací síla jejich odběratelů je poměrně vysoká a to i s přihlédnutím na vysoké hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek. Výhodou společnosti ovšem je, že disponuje kvalitním technologickým zázemím a rovněž neexistuje příliš mnoho kvalitních substitutů, kterými lze konstrukce z ocele nahradit.

Třetí část diplomové práce byla zaměřena na samotný návrh implementace konceptu BSC do společnosti UNICON. Na začátku projektu je důležité nejprve vytvořit organizační předpoklady pro tvorbu BSC - je nutné mj. sestavit implementační tým a časový harmonogram tohoto projektu. V diplomové práci bylo navrženo složení implementačního týmu a jeho následné proškolení. Dále byla objasněna strategie podniku, na základě které byly následně stanovovány strategické cíle všech čtyř perspektiv BSC. Pro každou z perspektiv byly navrženy tři strategické cíle, pro něž byly zvoleny odpovídající měřítka a ukazatele. Rovněž došlo nastavení cílových hodnot a stanovení strategických akcí, které by společnosti měly zajistit dosažení vytečených cílů. Provázanost všech 12 strategických cílů byla znázorněna ve zpracované strategické mapě. To že provázanost cílů napříč perspektivami je klíčová, bylo zmíněno v části zaměřené na rizika spojená s implementací tohoto modelu do společnosti UNICON. Kromě již zmíněné vzájemné neprovázanosti strategických cílů je nutné počítat s rizikem špatně zvolených strategických cílů a měřítek, nejasné strategie podniku či špatné sestavení implementačního týmu. Z tohoto důvodu, byla ke všem těmto rizikům navržena preventivní opatření, kterými lze tato rizika alespoň částečně eliminovat.

Správné zavedení BSC do systému řízení podniku, má za následek nejen zefektivnění interních procesů ve společnosti, ale dochází i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, což se následně promítá do finančních výsledků společnosti a zvýšení výkonnosti celého podniku. S ohledem na provedené analýzy a navrhnutou implementaci konceptu BSC, která povede ke zvýšení výkonnosti dané společnosti, lze považovat cíle diplomové práce za dosažené.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Závěrečné práce - metodika. *Lorenc.info* [online]. © 2007-2013 [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- (2) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- (3) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- (4) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (5) KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
- (6) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- (7) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (8) HORVÁTH & PARTNER (STUTTGART). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. + 1 elektronický optický disk (CD-ROM). ISBN 80-7259-018-9.
- (9) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7084-X.
- (10) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1155-0.

- (11) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
- (12) KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (13) Pestle analýza - ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016 [cit. 11.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- (14) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1793-199.
- (15) Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016 [cit. 11.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (16) McKinsey 7S - ManagementMania.com. [online]. © 2011-2016 [cit. 11.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (17) O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard (se závěrem pro studenty) - ebschool.cz [online]. © 2022, Ing. Libor Friedel, MBA [cit. 11.12.2021]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty>
- (18) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (19) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004, Ekonomie (C.H. Beck), 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- (20) SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 1999. Bankovníctví. ISBN 80-726-5027-0.

- (21) KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ. *FEBMAT* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-koeficient-samofinancovani/>
- (22) Interní příručka ISM společnosti UNICON. Třebíč: *UNICON spol. s r.o.*, 2020.
- (23) Výpis z obchodního rejstříku - UNICON, spol. s r.o., C 21639 vedená u Krajského soudu v Brně. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=589225&typ=PLATNY>
- (24) UNICON, spol. s r. o. Třebíč — průmyslové stavitelství. *UNICON* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://www.uniconcz.com/>
- (25) Nahlížení do ŽR. *REGISTR ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ* [online]. © 2021 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: [https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)
- (26) Výroční zprávy společnosti UNICON spol. s r.o. za roky 2016 až 2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2021-2022 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=589225>
- (27) CZ-NACE Kódy. *CZ-NACE Kódy* [online]. © 2018 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>
- (28) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991
- (29) Analytické materiály. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © 2005-2021 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- (30) EBIT a EBITDA – Co je to? Proč tyto ukazatele hrají důležitou roli v ocenění akciové společnosti?. *FINEX.CZ* [online]. © 2014-2022 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://finex.cz/ebit-a-ebitda-co-je-to/>
- (31) Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- (32) Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - září 2021. *Český statistický úřad* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2021>

- (33) Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>
- (34) HDP 2022, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- (35) Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- (36) Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- (37) Konec zedníků v Čechách. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. © 2017 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://amsp.cz/konec-zedniku-v-cechach/>
- (38) Co očekávat od prohlubující se robotizace a jak se na ni připravit?. *Místoprodeje.cz* [online]. © 2011-2022 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/co-ocekavat-od-prohlubujici-se-robotizace-a-jak-se-na-ni-pripravit/>
- (39) Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. © 2013 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/obecne-narizeni-o-ochrane-osobnich-udaju-gdpr/ds-3938/p1=3938>
- (40) OCEL A EKOLOGIE. *STEELTEC CZ, s.r.o.* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.steeltec.cz/ocel-a-ekologie/>
- (41) DT Mostárna, a.s. - O nás. *DT MOSTÁRNA a.s.* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.dtmo.cz/o-nas>



- (42) Analýza: Zdražování stavebních materiálů zvýšilo cenu staveb až o 19 procent. *BusinessINFO.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/analyza-zdrazovani-stavebnich-materialu-zvysilo-cenu-staveb-az-o-19-procent/>
- (43) Balanced Scorecard - motivace spojená s procesem. *Controller Institut* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/balanced-scorecard---motivace-spojena-s-procesem-2>
- (44) „Balanced Scorecard“ Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace. *Nakurzy.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55308/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-meren-praha-4>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
popř.	popřípadě
resp.	respektive
Sb.	sbírka zákonů
s.	strana
Tab.	tabulka
Obr.	obrázek
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ZoÚ	zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
BSC	Balanced Scorecard
EBIT	zisk před úroky a před zdaněním
EAT	zisk po zdanění

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - 9 hlavních kritérií modelu EFQM .....	19
Obr. 2 - Princip převedení vize a strategie do měřicího ukazatelového systému BSC...	23
Obr. 3 - Organizační struktura společnosti UNICON spol. s r.o. ....	45
Obr. 4 - Časový harmonogram implementace BSC do společnosti .....	69
Obr. 5 - Strategická mapa .....	83

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Struktura SWOT analýzy .....	37
Tab. 2 - Analýza výsledků hospodaření společnosti mezi roky 2016 až 2020 .....	46
Tab. 3 - Analýza ukazatelů rentability .....	48
Tab. 4 - Analýza ukazatelů likvidity .....	50
Tab. 5 - Analýza ukazatelů zadluženosti .....	52
Tab. 6 - Analýza ukazatelů aktivity .....	53
Tab. 7 - SWOT analýza společnosti UNICON .....	65
Tab. 8 - Růst tržeb.....	71
Tab. 9 - Zvýšení rentability.....	72
Tab. 10 - Snížení doby obratu pohledávek .....	73
Tab. 11 - Spokojenost zákazníků .....	74
Tab. 12 - Získávání nových zakázek .....	75
Tab. 13 - Zvyšování ziskovosti zakázek .....	75
Tab. 14 - Inovace procesů .....	76
Tab. 15 - Kvalita výroby .....	77
Tab. 16 - Zvýšení produktivity zaměstnanců.....	78
Tab. 17 - Spokojenost zaměstnanců .....	79
Tab. 18 - Zvyšování kvalifikace zaměstnanců.....	79
Tab. 19 - Zapojování zaměstnanců do rozvoje společnosti .....	80
Tab. 20 - Shrnutí finanční a zákaznické perspektivy BSC .....	84
Tab. 21 - Shrnutí perspektivy interních procesů a učení se a růstu .....	85
Tab. 22 - Bodové škály pro hodnocení pravděpodobnosti a závažnosti rizika.....	87
Tab. 23 - Shrnutí rizik spojených s implementací BSC do společnosti.....	88

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2016 až 2020 .....	47
Graf č. 2 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2016 až 2020 .....	49
Graf č. 3 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2016 až 2020 .....	51
Graf č. 4 - Vývoj ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti UNICON spol. s r.o. - aktiva.....	I
Příloha č. 2 - Rozvaha společnosti UNICON spol. s r.o. - pasiva .....	III
Příloha č. 3 - Výzaz zisku a ztráty společnosti UNICON spol. s r.o. ....	V

**Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti UNICON spol. s r.o. - aktiva**

<b>ROZVAHA - AKTIVA (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>290 390</b>	<b>236 267</b>	<b>225 938</b>	<b>227 586</b>	<b>222 393</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	107 616	102 725	118 967	128 149	126 937
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	147	485	299	114	47
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	147	485	299	114	47
B.I.2.1.	Software	147	485	299	114	47
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený DNM	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	105 469	100 240	116 668	126 035	124 890
B.II.1.	Pozemky a stavby	62 416	59 268	55 670	52 714	51 259
B.II.1.1.	Pozemky	10 247	10 247	10 247	10 247	10 217
B.II.1.2.	Stavby	52 169	49 021	45 423	42 467	41 042
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	21 044	18 847	14 956	16 000	23 304
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	22 009	22 125	46 042	57 321	50 327
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	22 009	22 125	46 042	57 321	50 327
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na DFM	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	177 931	131 114	104 648	97 116	93 256
C.I.	Zásoby	38 836	35 993	36 241	28 909	19 380
C.I.1.	Materiál	24 428	21 189	19 297	16 322	16 382
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	13 069	13 534	16 245	11 608	2 186
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 339	1 270	699	979	812
C.I.3.1.	Výrobky	1 339	1 270	699	979	812
C.I.3.2.	Zboží	0	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0

C.II.	Pohledávky	124 571	75 929	56 298	45 766	56 983
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	110	36	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	39	36	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	71	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatní vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	124 461	75 893	56 298	45 766	56 983
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	120 250	53 101	51 575	42 205	51 854
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatní vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	4 211	22 792	4 723	3 561	5 129
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	3 736	21 713	2 522	1 747	759
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	450	848	895	886	2 687
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	1 058	543	543
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	25	231	248	385	1 140
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	224	402	256	409	393
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	224	402	256	409	393
C.IV.	Peněžní prostředky	14 300	18 790	11 853	22 032	16 500
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	621	106	260	138	286
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	13 679	18 684	11 593	21 894	16 214
D.	Časové rozlišení aktiv	4 843	2 428	2 323	2 321	2 200
D.1.	Náklady příštích období	4 843	2 427	2 292	2 321	2 145
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	1	31	0	55

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)



**Příloha č. 2 - Rozvaha společnosti UNICON spol. s r.o. - pasiva**

<b>ROZVAHA - PASIVA (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>290 390</b>	<b>236 267</b>	<b>225 938</b>	<b>227 586</b>	<b>222 393</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	191 432	160 198	161 243	163 941	164 105
A.I.	Základní kapitál	7 600	7 600	7 600	7 600	7 600
A.I.1.	Základní kapitál	7 600	7 600	7 600	7 600	7 600
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	975	975	975	975	975
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	975	975	975	975	975
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	105 489	142 853	143 620	148 673	149 367
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	105 489	142 853	143 620	148 673	149 367
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	77 368	8 770	9 048	6 693	6 163
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>98 426</b>	<b>76 054</b>	<b>64 686</b>	<b>63 616</b>	<b>57 615</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>9 756</b>	<b>9 756</b>	<b>9 756</b>	<b>9 756</b>	<b>9 756</b>
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	9 756	9 756	9 756	9 756	9 756
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>88 670</b>	<b>66 298</b>	<b>54 930</b>	<b>53 860</b>	<b>47 859</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	33 515	25 753	23 486	31 415	24 354
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	33 515	25 753	23 486	31 415	24 354
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
C.I.9.	Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0

C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	55 155	40 545	31 444	22 445	23 505
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	7 756	7 762	9 388	10 587	10 465
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	38 718	12 202	19 554	9 320	10 128
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	5 108	0	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky - ostatní	8 681	15 473	2 502	2 538	2 912
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 556	1 571	1 478	1 477	1 411
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	874	825	804	841	787
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	6 251	13 062	220	220	714
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	0	15	0	0	0
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	532	15	9	29	673
D.1.	Výdaje příštích období	532	15	9	29	673
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

**Příloha č. 3 - Výkaz zisku a ztráty společnosti UNICON spol. s r.o.**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>315 957</b>	<b>188 243</b>	<b>184 745</b>	<b>188 001</b>	<b>153 730</b>
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>189 348</b>	<b>133 419</b>	<b>149 162</b>	<b>142 074</b>	<b>100 207</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	89 026	55 654	87 514	73 798	53 349
A.3.	Služby	100 322	77 765	61 648	68 276	46 858
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-2 614</b>	<b>-398</b>	<b>-2 141</b>	<b>4 357</b>	<b>9 587</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-3 250</b>	<b>-57</b>	<b>-13 795</b>	<b>-9 828</b>	<b>-3 991</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>33 021</b>	<b>32 298</b>	<b>33 560</b>	<b>32 569</b>	<b>30 137</b>
D.1.	Mzdové náklady	24 372	23 790	24 687	23 947	22 218
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 649	8 508	8 873	8 622	7 919
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 215	7 983	8 296	8 033	7 356
D.2.2.	Ostatní náklady	434	525	577	589	563
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>10 851</b>	<b>9 136</b>	<b>10 458</b>	<b>6 418</b>	<b>7 938</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 851	11 160	11 339	7 352	7 938
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	10 851	11 160	11 339	7 352	7 938
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	-2 024	-881	-934	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>2 758</b>	<b>493</b>	<b>1 612</b>	<b>1 682</b>	<b>711</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10	8	0	1 892	245
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	2 504	391	303	205	121
III.3.	Jiné provozní výnosy	244	94	1 309	-415	345
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-3 023</b>	<b>4 404</b>	<b>3 077</b>	<b>4 360</b>	<b>1 694</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	1 872	99
F.2.	Prodaný materiál	1 726	82	64	108	26
F.3.	Daně a poplatky	704	729	753	740	675
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-12 989	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	7 536	3 593	2 260	1 640	894
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>94 382</b>	<b>9 934</b>	<b>6 036</b>	<b>9 733</b>	<b>8 869</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>1 700</b>	<b>5 135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	1 700	5 135	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	146	0	16
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	117	46	9	7	11
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	117	46	9	7	11
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	856	712	874	1 454	939
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	856	712	874	1 454	939
VII.	Ostatní finanční výnosy	178	1 669	169	202	260
K.	Ostatní finanční náklady	611	2 103	463	392	617
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1 172</b>	<b>600</b>	<b>3 830</b>	<b>-1 637</b>	<b>-1 301</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>93 210</b>	<b>10 534</b>	<b>9 866</b>	<b>8 096</b>	<b>7 568</b>
L.	Daň z příjmu	15 842	1 764	818	1 403	1 405
L.1.	Daň z příjmu splatná	15 842	1 764	818	1 403	1 405
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>77 368</b>	<b>8 770</b>	<b>9 048</b>	<b>6 693</b>	<b>6 163</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>77 368</b>	<b>8 770</b>	<b>9 048</b>	<b>6 693</b>	<b>6 163</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>319 010</b>	<b>192 151</b>	<b>191 670</b>	<b>189 892</b>	<b>154 712</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)