

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC  
Ústav managementu a marketingu

Lea Grmelová

Analýza strategického řízení podniku Elmo-plast, a. s. optikou  
čtyř perspektiv Balanced Scorecard

Analysis of the strategic management Elmo-plast, a. s. by optic  
four perspectives of the Balanced Scorecard

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2016





Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a použila jsem jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne: .....

Podpis: .....

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi byl věnován.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Elmo-plast, a. s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro vyhotovení bakalářské práce, zejména panu Ivo Martinkovi za vstřícnost, odborné a praktické připomínky k bakalářské práci.

Podpis .....

# OBSAH

ÚVOD.....	8
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	10
1.1 Pojem strategické řízení .....	10
1.1.1 Strategie na základě poslání, vize a cíle .....	11
1.1.2 Poslání.....	11
1.1.3 Vize.....	12
1.1.4 Cíl.....	12
1.1.5 Strategie .....	12
1.2 Implementace strategie.....	13
2 METODA BALANCED SCORECARD .....	14
2.1 Definice metody Balanced Scorecard .....	14
2.2 Historie Balanced Scorecard .....	14
2.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém.....	16
2.4 Perspektivy Balanced Scorecard .....	17
2.4.1 Finanční perspektiva .....	18
2.4.2 Zákaznická perspektiva.....	22
2.4.3 Perspektiva Interních procesů.....	26
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu .....	28
2.5 Překážky v zavádění Balanced Scorecard.....	30
3 METODIKA PRÁCE.....	32
4 BSC JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉ ANALÝZY V PODNIKU ELMO- PLAST, A. S. ....	34
4.1 Představení společnosti Elmo-plast, a. s. ....	34
4.1.1 Základní údaje.....	34
4.1.2 Profil a historie společnosti.....	35
4.1.3 Inovační projekty .....	35
4.1.4 Organizační struktura.....	36
4.2 Poslání firmy .....	37
4.3 Vize firmy .....	38
4.4 Strategický cíl firmy.....	39
4.5 Strategické akce pro dosažení cíle .....	40
4.6 Strategie firmy v perspektivách BSC .....	41

4.6.1	Finanční perspektiva .....	42
4.6.2	Zhodnocení finanční perspektivy.....	45
4.6.3	Zákaznická perspektiva.....	46
4.6.4	Zhodnocení zákaznické perspektivy .....	51
4.6.5	Perspektiva interních procesů .....	52
4.6.6	Zhodnocení perspektivy interních procesů .....	56
4.6.7	Perspektiva učení se a růstu .....	57
4.6.8	Zhodnocení perspektivy učení se a růstu .....	64
4.7	Zhodnocení chování v jednotlivých perspektivách BSC vzhledem k budoucímu naplnění strategického cíle .....	65
4.7.1	Finanční perspektiva .....	65
4.7.2	Zákaznická perspektiva.....	65
4.7.3	Perspektiva interních procesů .....	65
4.7.4	Perspektiva učení se a růstu .....	66
4.8	Návrh opatření.....	66
ZÁVĚR .....		67
ANOTACE .....		68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		70
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		72
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		73
SEZNAM TABULEK .....		74
SEZNAM PŘÍLOH.....		75

# ÚVOD

Řízení podniku a stanovení jeho podnikové strategie jsou nesmírně důležité úkony, které předurčují jeho prosperitu či brzký zánik. Vzhledem k důležitosti těchto úkonů existuje v rámci strategického managementu řada nástrojů, které napomáhají k tomu, aby tyto důležité úkony bylo možné zvládnout co nejlépe. Způsob řízení firmy, který se opírá o řadu strategických nástrojů, může podniku přinést možnost dlouhodobé existence. Jednou z metod, která pomáhá implementovat strategii firmy, tedy směr, kterým se má firma ubírat a cíle, kterých má dosáhnout, je Balanced Scorecard.

Tento moderní strategický systém měření výkonnosti hodnotí nejen finanční oblast podniku, ale zapojuje také dříve opomíjené oblasti, jako jsou vztahy se zákazníky, interní podnikové procesy a rozvoj potenciálů. Jedná se o komplexní nástroj, který napomáhá zavedení podnikové strategie, sleduje způsob její realizace, naplňování podnikem stanovených cílů prostřednictvím podnikových činností rozdělených do čtyř hlavních perspektiv.

Balanced Scorecard může být použit i zpětně jako nástroj analýzy, kde se pomocí zjištění chování podniku v jednotlivých perspektivách BSC dá hodnotit, zda společnost naplňuje stanovené strategické cíle či nikoli. Tato práce je netradiční v tom, že nástroj Balanced Scorecard zde není použit jako nástroj implementační, tudíž nepomáhá stanovit cíle a nepřirazuje jim měřítka, naopak jako nástroj analýzy, zda procesy v podniku napomáhají dosažení hlavního strategického cíle.

Smyslem této práce je ve spolupráci s firmou Elmo-plast, a. s. popsat kompletní firemní strategii, zjistit hlavní strategický cíl a strategické činnosti a chování ve všech perspektivách BSC, zjistit ve finanční, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů, učení se a růstu co nejvíce možných dostupných informací na základě kvalitativního výzkumu a studia vnitropodnikové dokumentace.

Cílem této bakalářské práce je na základě získaných informací posoudit, zda chování firmy v jednotlivých perspektivách BSC směřuje k dosažení hlavního strategického cíle organizace, a v případě zjištění nedostatků navrhnout konkrétní opatření.

Jsem přesvědčena, že práce bude pro firmu přínosem, kdy po vytvoření přehledu všech strategických činností firma uvidí jasně její stávající směřování, a v případě



nedostatků či odchýlení bude moci na základě navrhovaných opatření přizpůsobit své strategické chování směrem k dosažení hlavního strategického cíle.

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

V odborné literatuře můžeme narazit na značné množství přístupů, pojetí a konceptů strategického řízení. Z toho důvodu nemůžeme formulovat obecně platné soudy jejich úspěšnosti při aplikaci v praxi. Pokaždé je nutno vycházet z podmínek, které ohraničují konkrétní organizaci. Dedouchová<sup>1</sup> vysvětluje jednoduše strategické řízení podniku jako interakci poslání a cíle podniku s danými zdroji a schopnostmi podniku s ohledem na příležitosti a hrozby v okolí podniku.

## 1.1 Pojem strategické řízení

Strategické řízení neboli strategický management je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace, a zasahuje všechny základní manažerské funkce. V praxi to znamená, že strategie organizace musí být plánované, organizované, realizované a kontrolované.<sup>2</sup>

Sedláčková a Buchta<sup>3</sup> vysvětlují strategické řízení jako proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie, pomocí kterých směřují k dosažení stanovených cílů a k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení tak představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Tento proces je velmi složitý a jeho hlavním cílem je rozvíjení a udržování je udržení souladu mezi cíli a zdroji podniku a měnícími se podmínkami tržního prostředí.

Existuje mnoho důvodů, proč by měla firma uplatňovat strategické řízení. Keřkovský s Vykypělem<sup>4</sup> dokonce odhadují, že rozhodnutí uskutečňovaná na úrovni strategického řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z osmdesáti procent. Tím hlavním je fakt, že rozhodování v této úrovni managementu velkou měrou ovlivňuje úspěšnost podnikání a naplňování celkového poslání firmy. Mezi další důvody, které jsou pro strategické řízení dle zmíněných autorů, můžeme zahrnout:<sup>5</sup>

- Jelikož strategické řízení vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě předpovídat a identifikovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho

---

<sup>1</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 2.

<sup>2</sup> Srov. ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K., *Management*, s. 192.

<sup>3</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 1.

<sup>4</sup> Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 1-3.

<sup>5</sup> Srov. tamtéž.

uplatňování prodlužuje čas, po který se může organizace připravit na řešení zásadních problémů a překážek v jejím dalším vývoji, a umožňuje podnikům reagovat na měnící se podmínky.

- Strategické řízení definuje jasné cíle a směry pro budoucí směřování podniku, dává pocit jistoty zaměstnancům tím, že jim jasně určuje, co je od nich očekáváno a kam společnost směřuje.
- Strategické řízení je podpůrným prvkem zvyšování kvality managementu, vedoucí pracovníky vede ke zkvalitňování rozhodování. Pomáhá zlepšovat vnitropodnikovou komunikaci, koordinaci projektů, motivaci pracovníků, rozmístění a přerozdělení zdrojů a celkovou efektivitu podniku.

I když se odborníci v převážné většině shodují, že úspěch či neúspěch v podnikání závisí především na kvalitě strategického rozhodování, Keřkovský s Vykypělem uvádějí i argumenty, které hovoří proti uplatňování strategického řízení:<sup>6</sup>

- Podmínky, ve kterých organizace provádí svoji podnikatelskou činnost, se mění tak rychle, že vedoucí pracovníci nemohou dopředu nic dlouhodobě plánovat.
- Cíle strategického managementu jsou většinou definovány příliš obecně.
- Ne všechny podniky dosáhly či dosahují úspěchu za pomoci strategického řízení. Významným faktorem zde může být například náhoda, štěstí, apod.

### **1.1.1 Strategie na základě poslání, vize a cíle**

Chceme-li porozumět pojmu strategie, musí být vysvětlen pojem poslání, vize a cíl.

### **1.1.2 Poslání**

Poslání neboli také mise definuje Sedláčková s Buchtou<sup>7</sup> jako základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace, pojmenovává hodnoty, které podnik vyznává a současně vyjadřuje také vztah k zainteresovaným skupinám neboli stakeholderům, jako jsou např. vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé apod. Mallya<sup>8</sup> rozšiřuje

---

<sup>6</sup> Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 1-3.

<sup>7</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 2.

<sup>8</sup> Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 31.

definici o nutnost stanovit v misi hlavní aktivity společnosti, její hlavní přednosti, o plány jak může firma dosáhnout strategické výhody a o definici současného stavu společnosti.

### 1.1.3 Vize

Vizi můžeme definovat jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale také jako odraz budoucnosti, který je srozumitelný, motivuje členy organizace, udává dlouhodobý směr pro budoucí plánování, definování cílů a pro silné jméno firmy.<sup>9</sup> Stručně definují vizi Sedláčková s Buchtou<sup>10</sup> jako představu o budoucím stavu podniku – respektive jako obraz jeho budoucnosti, která má na rozdíl od poslání dlouhodobý charakter.

### 1.1.4 Cíl

Keřkovský a Vykypěl popisují cíle obecně jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Mallya<sup>11</sup> definuje cíl jako specifický stav, který chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Strategie tak vyjadřuje základní představy o tom, jakými způsoby a postupy společnost cílů dosáhne. Podobně definují strategický cíl i Sedláčková s Buchtou<sup>12</sup>, jako očekávaný budoucí výsledek, žádoucí stav, kterého se společnost snaží pomocí své existence a činností dosáhnout.

### 1.1.5 Strategie

Zjednodušeně definuje strategii ve své knize Mallya<sup>13</sup>, jako trajektorii nebo dráhu, cestu, která směřuje k předem stanoveným cílům, a je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, za pomoci kterých se management podniku snaží vymezit jeho pozici a řídit celkovou skladbu jeho činností. V praxi je strategií dokument, ve kterém jsou definovány dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Všechny tyto aspekty strategického řízení by měly být komunikovány mezi zaměstnanci firmy.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 31.

<sup>10</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 2.

<sup>11</sup> Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 1-3.

<sup>12</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K., *Strategická analýza*, s. 2.

<sup>13</sup> Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 17.

<sup>14</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 8.

## 1.2 Implementace strategie

K úspěšné implementaci strategie je zapotřebí výběru správné kombinace organizační struktury a řídicího systému. Řídicí systém umožňuje podniku zajišťovat, hodnotit a měnit jeho výkonnost. Strategický řídicí systém stanovuje cíle podniku, zajišťuje a kvantifikuje výstupy a současně monitoruje zpětné vazby, které informují, zda strategie podniku a jeho organizační struktura jsou v souladu se změnami probíhajícími uvnitř podniku a jeho okolí. Hlavním cílem a smyslem strategického systému řízení je zvýšit podnikovou výkonnost. Ke správnému rozhodování manažerů je však zapotřebí neustálé průběžné sledování a vyhodnocování podnikové výkonnosti. Jedním z moderních způsobů zvyšování výkonnosti podniku, umožňujícím provázání dlouhodobých strategických cílů s každodenním provozem, který při měření výkonnosti zdůrazňuje jak kvantifikovatelné tak i nekvantifikovatelné výkonnostní ukazatele, je řízení dle podnikových cílů Balanced Scorecard (BSC).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 156.

## 2 METODA BALANCED SCORECARD

V této části bakalářské práce bude teoreticky popsána metoda Balanced Scorecard. Informace obsažené v této kapitole budou dále využity při vyhotovování praktické části práce, tedy aplikaci metody BSC ve firmě Elmo-plast, a. s.

### 2.1 Definice metody Balanced Scorecard

Autoři Kaplan s Nortonem<sup>16</sup> definují Metodu Balanced Scorecard jako nástroj strategického managementu, který pomáhá znázorňovat, konkretizovat a sledovat strategii podniku. Zvyšuje šance na úspěšné zavedení plánované strategie.

Definice Jiřího Vysušila<sup>17</sup> koresponduje s předchozí, a to v tom, že hlavním cílem nástroje BSC je orientace podniku do budoucna, tudíž ke strategickému řízení podniku.

Podobně znějící definici můžeme nalézt v knize Horváth & Partner<sup>18</sup>, která popisuje BSC jako zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategie, s jejíž pomocí se výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti zavedení zamýšlené strategie.

Dedouchová<sup>19</sup> popisuje metodu jako moderní způsob zvyšování výkonnosti podniku pomocí řízení dle výkonových cílů, v češtině také nazývanou jako vyvážený systém ukazatelů (VSU).

Niven<sup>20</sup> definuje BSC jako pečlivě vybraný soubor měřitelných opatření odvozených od strategie organizace, komunikační nástroj, systém měření a strategický systém řízení.

### 2.2 Historie Balanced Scorecard

Vzniku BSC pomohl střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví. V době průmyslové éry byly pro podniky dostačující měřítka vypovídající o finančních transakcích v minulosti,

---

<sup>16</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 16.

<sup>17</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 21.

<sup>18</sup> Srov. HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 8.

<sup>19</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 156.

<sup>20</sup> Srov. NIVEN, Paul R., *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, s. 13.

jelikož kritickým faktorem úspěchu nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky. Tato finanční měřítka jsou však nevhodná pro stanovení strategie, kterou si každá firma musí zvolit, aby investováním do zákazníků, procesů, technologií, dodavatelů, zaměstnanců a inovací vytvořila přidanou hodnotu.<sup>21</sup>

Jiří Vysušil<sup>22</sup> uvádí jako primární příčinu vzniku snahu teoretiků i praktiků podnikového managementu změnit stávající značně tuhý a neohebný systém řízení – závislý na finančním účetnictví, v systém, který bude dokonalejší, bude schopný co nejrychleji reagovat na turbulentní, rychle se měnící okolí podniku, zkrátka bude schopen absorbovat a zvládat trvalé změny svého okolí.

Původní koncept metody vyvinuli počátkem 90. let na Harvardu Robert S. Kaplan a jeho kolega David P. Norton. Základní myšlenkou konceptu byl předpoklad, že k ocenění výkonů musí společnost zohlednit různé relevantní součásti činnosti podniku. Balanced Scorecard tedy doplňuje finanční měřítka o hybné síly budoucí výkonnosti. Cíle a jejich měřítka vycházejí ze strategie a vize podniku a pomocí čtyř perspektiv sledují jeho výkonnost.<sup>23</sup>

Jsou-li správným způsobem vybrány cíle a zvolena měřítka, objasní BSC strategické směřování podniku a zároveň umožní jeho měření. Jelikož cíle ovlivňují chování organizace, při jejich odpovídajícím zvolení může být prostřednictvím matice Balanced Scorecard usměrňováno chování podniku v souladu s jeho strategií. Do popředí zájmů se dostává namísto původního strukturovaného konceptu seznamu měřítek strategické cíle a jejich znázornění.

Strategické cíle jsou významné a rozhodují o celkovém úspěchu společnosti, jelikož jsou odvozovány ze strategie a vize společnosti. Pro umožnění sledování a dosahování těchto cílů je nutné přiřadit k těmto cílům jak odpovídající finanční a nefinanční měřítka, tak i jejich cílové a skutečné hodnoty. K dosažení cílů pak musí směřovat strategické akce a operace, z nich každá má zadán termín, rozpočet a osobu zodpovědnou za její provedení.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 19.

<sup>22</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 14.

<sup>23</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 19.

<sup>24</sup> Srov. HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 8-9.

## 2.3 Balanced Scorecard jako manažerský systém

Velký přínos této metody vidí Kaplan s Nortonem<sup>25</sup> v transformaci informací ze systému měření do systému manažerského.

Podnikové systémy zahrnující měření výkonnosti pomocí finančních i nefinančních měřítek nejsou netradiční. Mnoho podniků vyvinulo systémy tak, že namísto používání nefinančních měřítek pouze pro místní zlepšení či při práci se zaměstnanci a zákazníky, je využívají v agregované formě také vrcholovým managementem s cílem adekvátního sčítání výsledků práce podřízených. V těchto podnicích jsou finanční a nefinanční měřítka využívány jen jako taktická zpětná vazba k řízení krátkodobých operací.<sup>26</sup>

Balanced Scorecard zdůrazňuje fakt, že jak finanční tak i nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému dostupného zaměstnancům na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci předních linií musí pochopit finanční důsledky jejich rozhodnutí a svých činů, a vrcholový management musí zase rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch.<sup>27</sup>

Nástroj Balanced Scorecard převádí poslání a strategie podniku do jasně uchopitelných plánů a měřítek. Cílem je dosažení rovnováhy mezi vnějšími měřítky, které reprezentují akcionáři a zákazníci, a mezi vnitřními měřítky, což představují inovace, kritické procesy učení se a růst. Balanced Scorecard reprezentuje rovnováhu mezi plány, jednoduše vyjádřenými vstupními měřítky a předpokládanými subjektivními hybnými silami jejich výkonnosti. V inovativních podnicích se tato matice používá jako součást strategického manažerského systému k řízení dlouhodobé strategie a k realizaci kritických manažerských procesů a to zejména k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ a ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 21.

<sup>26</sup> Srov. tamtéž.

<sup>27</sup> Srov. tamtéž.

<sup>28</sup> Srov. tamtéž.





Obr. 1 – Základní schéma metody *Balanced Scorecard*<sup>29</sup>

## 2.4 Perspektivy *Balanced Scorecard*

Aby byl strategický model úplný, musí odpovídat na otázky, tykající se důležitých oblastí jednání podniku. Nestačí stanovit si cíle, pokud není jasné, jaké hlavní úkoly povedou k jejich dosažení. Stejně málo účelné je, když jsou různé cíle definovány odděleně. Zanedbáváme tak jejich vzájemné působení. Z toho vyplývá, že pro tvorbu funkční *Balanced Scorecard* je důležité sloučení všech významných hledisek. Tvůrci metody Kaplan a Norton stanovili tyto 4 perspektivy:<sup>30</sup>

- finanční,
- zákaznická,
- interních podnikových procesů,
- učení se a růstu.

Model vytvořený autory však netvoří svazující strukturu. V praxi si jej každý podnik může přizpůsobit svým podmínkám, oboru či svému zaměření. Na rozdíl od Jiřího

<sup>29</sup> VYSUŠIL, J., *Metoda *Balanced Scorecard* v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, vlastní zpracování.

<sup>30</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 21.

Vysušila<sup>31</sup>, který perspektivy pojmenovává v souladu s tvůrci metody, se v knize autorů Horváth & Partner<sup>32</sup> můžeme setkat s odlišnou terminologií perspektiv, a to perspektiva finanční, zákaznická, procesní a perspektiva potenciálů. Jejich obsahová stránka je však stejná.

Hlavní úlohou perspektiv je, před samotným hledáním strategie vygenerovat model uvažování, který zajistí, že budou ve vyváženém poměru promyšleny všechny důležité aspekty činnosti podniku. Perspektivy představují stěžejní témata, ke kterým se musí strategie dané oblasti vyjádřit. Při odvozování a realizaci strategie je základním tvůrčím prvkem zohlednění různých perspektiv právě proto, že cílem Balanced Scorecard je také bránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování cílů, a díky vyváženému uvažování v perspektivách zabránit disproporcím. Dále zabraňuje izolaci jednotlivých perspektiv tím, že je formuluje a nahlíží na ně jako na vzájemně související a vyvážené.<sup>33</sup>

#### 2.4.1 Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“<sup>34</sup>

Jak bylo řečeno, základní je stanovit si cíl. Horváth & Partner<sup>35</sup> uvádí jako příklady strategických cílů finanční perspektivy: zvýšení výnosnosti, zdvojnásobení obratu, dosažení vysokého provozního zisku, přijímání ziskových zakázek, dosahování vysoké rentability kapitálu, snížení podílu cizího kapitálu nebo zvýšení cash-flow.

U podniků orientovaných na zisk tato perspektiva měří úspěch strategie. Zohledňuje měřítko, která měří efekt realizace stanovené strategie. Finanční perspektiva zda podnik může dosahovat dlouhodobý ekonomický zisk a realizovat tak svůj konečný cíl veškerého hospodaření podniku.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 14.

<sup>32</sup> Srov. HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

<sup>33</sup> Srov. tamtéž.

<sup>34</sup> HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 24.

<sup>35</sup> Srov. HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

<sup>36</sup> Srov. tamtéž.

## Strategie finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy by měla vést metoda Balanced Scorecard k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. V jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky se mohou finanční cíle velmi lišit. Podniky mohou dle Kaplana s Nortonem aplikovat základní tři typy strategie, a to:<sup>37</sup>

- strategii růstu,
- strategii udržení,
- strategii největších výnosů – sklizně.

**Strategie růstu** vyžaduje značný růstový potenciál výrobků a služeb dané organizace. Růstovou strategii používají firmy, které se pohybují na začátku svého životního cyklu. Pro efektivní využití potenciálu musejí nasbírat značné množství zdrojů, a to na vývoj, rozšíření nových výrobků a služeb, postavení a rozšíření výrobní kapacity včetně provozního zázemí, investování do systémů, infrastruktury a distribučních sítí pro podporu globálních vztahů a na navazování a pěstování vztahů se zákazníky.

Strategii růstu charakterizují záporné peněžní toky a nízká rentabilita investovaného kapitálu ROCE, kterou vyčíslíme tak, že podělíme EBIT (zisk před uhrazením nákladových úroků a zdaněním) a dlouhodobý kapitál (dlouhodobý kapitál = vlastní kapitál + dlouhodobé závazky + rezervy + dlouhodobé bankovní úvěry). Cílem této strategie pro jednotku ve fázi růstu je růst obrátu a prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.<sup>38</sup>

**Strategie udržení** charakterizuje nezbytnost pozvolného avšak nutného vylepšování již zavedeného sortimentu z předchozí strategie růstu. Podniky nacházející se v této fázi stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od jednotek nacházejících se ve fázi udržení se očekává udržení si stávajícího podílu na trhu, respektive jeho zvýšení.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 49.

<sup>38</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 49-51.

<sup>39</sup> Srov. tamtéž.

Využívají se měřítka, která se vztahují k účetnímu zisku, která slouží k propojení účetního příjmu a objemu investovaného kapitálu. Mezi nejpoužívanější měřítka, která reprezentují vysokou návratnost vloženého kapitálu, patří např.:<sup>40</sup>

- ROI návratnost investic – Return on Investment (podíl zisku a investovaného kapitálu), která měří efektivnost dlouhodobě investovaného kapitálu.
- ROCE výnosnost vloženého kapitálu – Return on Capital employed.
- EVA přidaná hodnota – Economic Value added.

**Strategie sklizně** těží zisk z aktivit předchozích dvou fází – růstu a udržení. Na rozdíl od růstové fáze, kde jsou cíle zaměřeny na růst prodeje na nových trzích, novým zákazníkům apod., a fáze udržení, kde jsou finanční cíle zaměřeny na finanční metody, jako jsou např. ROCE, hrubý a provozní zisk jsou cíle ve fázi sklizně nastaveny tak, aby kladly tlak na zvýšení cash-flow, což v praxi znamená, že jakékoliv investice musejí mít okamžitou a zaručenou návratnost. Cílem je tedy maximalizace přítoku hotovosti.<sup>41</sup>

### **Strategické směry finanční perspektivy**

Výše zmíněné finanční strategie jsou dle tvůrců Balanced Scorecard Kaplana s Nortonem podporovány následujícími třemi finančními směry:<sup>42</sup>

- Růstem obratu a mixem výrobků/služeb (marketingový mix).
- Snižováním nákladů/zvyšováním produktivity.
- Využíváním zdrojů/investiční strategie.

**Růst obratu a mix výrobků/služeb** se zabývá následujícími dílčími oblastmi:<sup>43</sup>

- **Nové produkty** – podnikatelské jednotky se zaměřují na zavedení nových výrobků a služeb a rozšíření výrobní kapacity. Jako měřítko používají nejčastěji procento z obratu nových výrobků a služeb.
- **Nové aplikace** – vyvíjení nových produktů, které mají dlouhý vývojový cyklus (chemické, farmaceutické podniky a zemědělské podniky) nebo které musejí

---

<sup>40</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 49-51.

<sup>41</sup> Srov. tamtéž.

<sup>42</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 52-55.

<sup>43</sup> Srov. tamtéž.

projít schvalovacím řízením. Vývoj aplikací je nákladný a časově náročný. Jeho měřítkem může být procento prodejů nových aplikací.

- **Noví zákazníci a nové trhy** – vstup podniku na nové trhy a získávání nových zákazníků, měřítkem zde může být procento obratu z prodeje novým zákazníkům.
- **Nové vztahy** – spolupráce s partnery na vývoji nových produktů nebo při prodeji celých projektů zákazníkům, měřítkem je procentuální vyjádření prodejů realizovaných díky konkurenceschopnosti v ceně oproti mimořádně výnosným prodejům či v důsledku výhod, které vyplívají z dlouhodobých vztahů.
- **Nový mix výrobků a služeb** – podniky usilují o nárůst obratu pomocí změny marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace). Měřítkem je růst a procento prodejů v segmentech, kde je patrná rezerva v nákladech, a kde si tak podnik může dovolit jít s cenou dolů.
- **Nová cenová strategie** – používá se u produktů, kde tržby z nich nepokrývají náklady, nebo k plošnému zvyšování cen.

**Snížování nákladů a zvyšování produktivity** Kaplan s Nortonom vysvětlují pomocí dílčích podúrovní:<sup>44</sup>

- **Zvýšení obratu** – cílem produktivity je přechod k výrobkům a službám s vyšší přidanou hodnotou a zvýšení možnosti využití personálních a fyzických zdrojů.
- **Snížování jednicových nákladů** – snížování výrobních nákladů za pomoci odstranění peněz zadržovaných ve výrobě a sledování nepřímých nákladů na jednici.
- **Zlepšení mixu prodejních kanálů** – elektronická komunikace, objednávky a platební transakce pomocí elektronické výměny dat je výhodnější a může významně zvýšit produktivitu a snížit náklady.
- **Snížování provozních nákladů** – snížování nákladů zejména na administrativu, prodej a režie.

**Využití zdrojů a investiční strategie se dělí na dva body:**<sup>45</sup>

- **Cyklus cash-to-cash** – měříme jako součet hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek mínus doba splatnosti závazků, jak můžeme vidět na schématu. Ideální hodnoty cyklu cash-to-cash by se měly rovnat nule

---

<sup>44</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 55-57.

<sup>45</sup> Srov. tamtéž.

či dosahovat záporných hodnot. Záporné hodnoty znamenají schopnost podniku platit dodavatelům až po obdržení platby od zákazníků.

- **Zlepšení využití zdrojů** – úsilí podniku o lepší využití hmotných, nehmotných a lidských zdrojů.

Výše uvedené strategie a strategické směry ve finanční perspektivě lze přehledně znázornit v tabulce, která znázorňuje způsoby měření jednotlivých strategií a směrů.

Tab. 1 – Měření strategických finančních témat<sup>46</sup>

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků a služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech, křížový prodej, procento obratu z nových aplikací výrobků, ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurenční, míra snížení nákladovosti, nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash), ROCE podle klíčových kategorií aktiv, ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky, procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti, výkonnost (propustnost)

#### 2.4.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka této perspektivy zní: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich firemních cílů?*“<sup>47</sup>. Nebo

<sup>46</sup> KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, vlastní zpracování.

<sup>47</sup> HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

jak ve své knize uvádí Paul R. Niven<sup>48</sup>, pokud chce firma zvolit správně strategické cíle v perspektivě zákazníků, musí si položit tři základní otázky, a to, kdo jsou cíloví zákazníci firmy, co od firmy zákazníci poptávají a co jim firma může nabídnout, jakou hlavní „hodnotu“ jim předáváme. Tyto jednoduše znějící otázky však představují pro organizaci velké výzvy.

Strategické cíle zákaznické perspektivy mohou podle Horváth & Partner<sup>49</sup> být např.: vybudování stabilní pozice na trhu, vytvoření image partnera zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků s klíčovými procesy, zvýšení úrovně známosti, zvýšení úrovně opěťovaných nákupů, získání pověsti vůdčího inovátora, aktivní obsluhování zákazníků nebo posílení vázanosti zákazníků na podnik.

V této oblasti se firma zaměřuje na cíle, které jsou spojené se vstupem na trh a umístěním na něm. Tato perspektiva slouží k určení zákaznických měřítek tržních segmentů a cílových zákazníků. Podnik si musí vyjasnit, jaký segment trhu chce oslovit, jaký produkt či užitek jim chce nabízet a také jak chce být zákazníky vnímán.<sup>50</sup>

O zákaznické skupině podniku se dá říci, že není homogenní. Liší se tak různými preferencemi a má různý pohled na vnímání užitku ze služeb a výrobků. V rámci podnikové strategie si společnost volí svůj cílový segment, kterému ušije na míru cíle a měřítko. V oblasti zákaznické perspektivy hovoříme o dvou základních typech měřítek, které si firma volí:<sup>51</sup>

- všeobecně používaná měřítko,
- hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.

### **Základní skupina měřítek**

Základní skupina měřítek zákaznických výstupů může být uplatněna pro všechny typy podniků, dle Kaplana s Nortonem ji tvoří následující měřítko:<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Srov. NIVEN, Paul R., *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, s. 14.

<sup>49</sup> HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

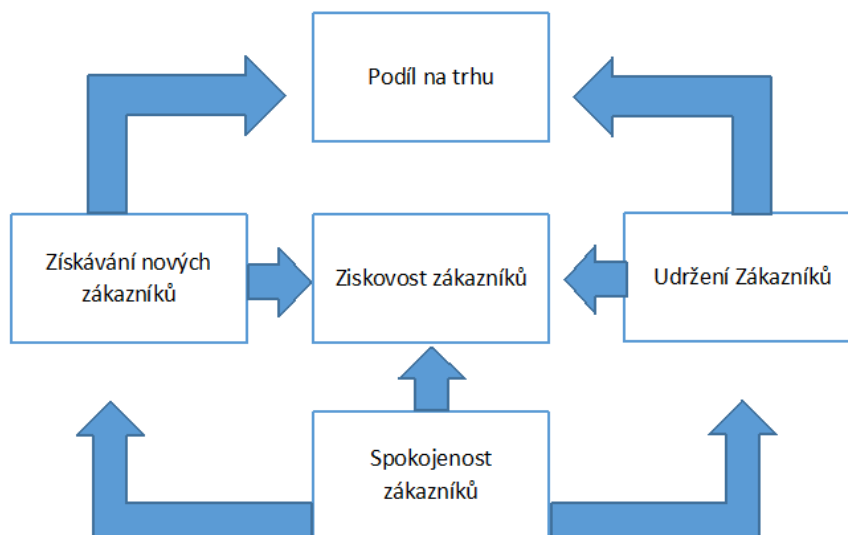
<sup>50</sup> Srov. tamtéž.

<sup>51</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 62.

<sup>52</sup> Srov. tamtéž, s. 65.

- **Podíl na trhu a obratu** vyčísluje velikost podílu společnosti na konkrétním vybraném trhu. Může ho vyjadřovat množství prodaných kusů, objem utracených finančních prostředků, nebo počet zákazníků.
- **Udržení zákazníků** představuje sledování míry, s jakou si podnik uchovává jedinečné vztahy se zákazníky a pečuje o ně, vyjádřené v relativních či absolutních číslech.
- **Získávání nových zákazníků** kalkuluje absolutně nebo relativně míru, jakou podnik získává podnik nové zákazníky či zakázky.
- **Spokojenost zákazníků** stanovuje podle daných kritérií výkonnosti úroveň spokojenosti pomocí hodnotové výhody.
- **Ziskovost zákazníků** se měří jako čistý zisk ze zákazníka či tržního segmentu mínus výdaje na podporu zákazníka, obchodní jednotky by měli usilovat o spokojené i o ziskové zákazníky.

Vazby mezi jednotlivými měřítky jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 2 – Základní měřítka zákaznické perspektivy<sup>53</sup>

<sup>53</sup> KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, vlastní zpracování.



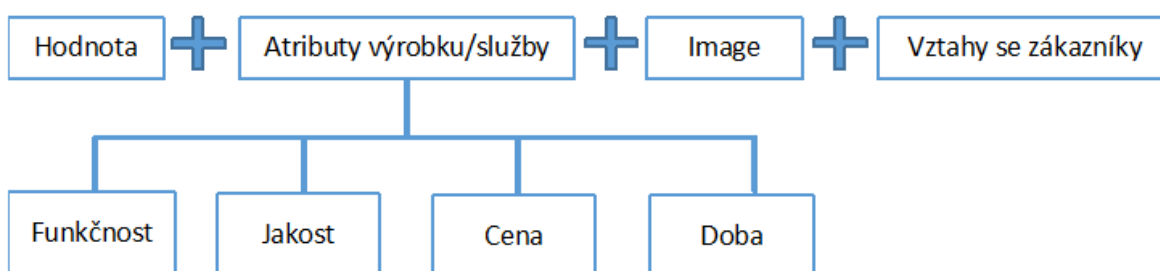
## Hybné síly výkonnosti zákaznických procesů

Měřítka hybných sil zachycují hodnotové výhody, které podnik poskytuje svým zákazníkům. Jedná se o takové vlastnosti výrobků a služeb, pomocí kterých společnost vytváří zákaznickou spokojenost a loajalitu. Hodnotové výhody jsou odlišné pro různé segmenty a odvětví. Existují tři kategorie výhod, které jsou aplikovatelné pro všechny odvětví, a to: <sup>54</sup>

- **Vlastnosti výrobků a služeb**, které určují výši ceny, jakost a funkčnost. V této oblasti rozeznáváme dva zcela odlišné typy zákazníků. Zákazníci preferující levného a spolehlivého výrobce a zákazníci, požadující dodavatele schopného nabízet mimořádné služby a výrobky.
- **Vztahy se zákazníky**, které se týkají dodání výrobku nebo služby zákazníkovi a dále sledování jeho spokojenosti.
- **Image a pověst podniku jsou faktory**, které lákají zákazníky. Pomáhají podniku specifikovat a profilovat se vůči jeho zákazníkům. Reklama a kvalita produktu nebo služeb dokáže evokovat loajalitu zákazníků podniku.

Všechny tyto náležitosti výrobku shrnuje následující obrázek, který představuje obecný model hodnotové výhody zákazníka.

### Obecný model



Obr. 3 – Hodnotová výhoda zákazníka<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 69-71.

<sup>55</sup> KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, vlastní zpracování.

### 2.4.3 Perspektiva Interních procesů

Základní otázka při stanovování cílů perspektivy interních procesů podle Horváth & Partner zní: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“<sup>56</sup>

Autoři také uvádí vzorové příklady stanovení cílů, jako je např.: prosazení orientace na procesy, zvýšení efektivity procesu zaváděním nových výrobků na trh, zvýšení flexibility procesů, zkrácení doby vývoje, zvýšení rychlosti sestavení nabídky, zlepšení úrovně spolupráce s dodavateli, dosažení zvýšení kapacity, snížení režijních nákladů nebo vybudování sítě strategických partnerství.<sup>57</sup>

V této oblasti se zaměřujeme na procesy, které mají při realizaci strategie podniku mimořádný význam. Perspektiva interních procesů definuje jejich potřebné výstupy a výsledné výkony, pomocí kterých dosáhneme zákaznických a finančních cílů. Nejprve se stanoví cíle a měřítka finanční a zákaznické perspektivy a v návaznosti nato se pak stanoví cíle a měřítka perspektivy interních procesů.<sup>58</sup>

Každý podnik má svou unikátní skupinu procesů, pomocí kterých vytváří hodnotu a dosahuje finančních výsledků. Předpokladem pro další rozvoj metod interních podnikových procesů je fakt, že se musí jednat o proces, což znamená soustavu na sebe navazujících operací a dále že se musí jednat o proces hodnotový, což znamená, že v praxi zachycuje tvorbu hodnot podniku.<sup>59</sup>

### Hodnotový řetězec

Skupina procesů vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků se nazývá hodnotový řetězec. Základní model, jehož podoba není pro firmu závazná, zahrnuje dle autorů Nortona s Kaplanem<sup>60</sup> tři základní procesy, které zobrazuje následující schéma:

---

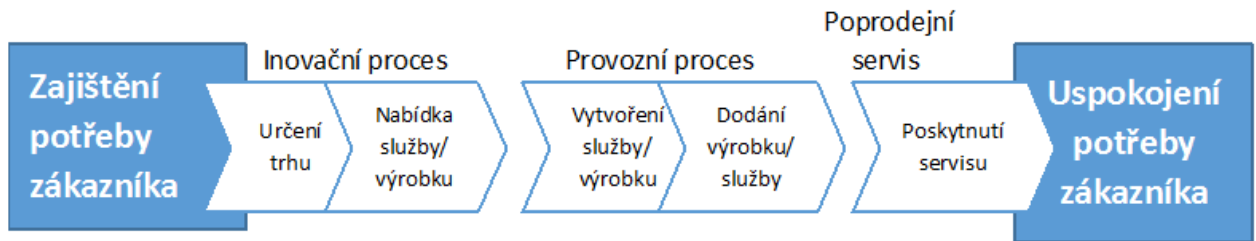
<sup>56</sup> HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

<sup>57</sup> Srov. HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

<sup>58</sup> Srov. tamtéž.

<sup>59</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 61.

<sup>60</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, 91.



Obr. 4 – Obecný model hodnotového řetězce <sup>61</sup>

Kaplan s Nortonom objasňují jednotlivé procesy takto: <sup>62</sup>

- **Inovační proces** představuje dlouhou vlnu tvorby hodnoty, kdy firmy po identifikaci nových trhů a zákazníků, zjevných či skrytých potřeb stávajících zákazníků navrhuje a vytváří nové výrobky a služby určené pro uspokojení jejich potřeb. Musí být rychlý a efektivní. Tento proces si při své realizaci klade dvě základní otázky, a to: „Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?“ a „Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci? Měřítky procesu jsou např. procento prodejů nových výrobků, počet uvedených nových výrobků na trh v porovnání s konkurencí či s plánem, doba vývoje nové generace výrobků apod.“
- **Provozní proces** je definován jako krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. Jeho počátkem je objednávka od zákazníka a dodávka výrobku nebo služby představuje konec procesu. Tato posloupnost činností vyžaduje přesnou a úplnou dodávku produktů firmy zákazníkům. Jelikož je při výrobě žádoucí co nejnižší zmetkovost a je vyvíjen tlak ze strany zákazníka na snižování doby provozního procesu, měřítky jsou například jakost a čas. Dalšími měřítky mohou být flexibilita či specifické vlastnosti výrobků a služeb, což může být velikost, rychlost, spotřeba energie, přesnost.
- **Poprodejní servis** je poslední fází hodnotového řetězce a zahrnuje úkony jako poprodejní servis, záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktu, dále zpracování plateb prostřednictvím platebních karet. Měřítkem pro

<sup>61</sup> KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, vlastní zpracování.

<sup>62</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 91.

tuto fázi, jelikož se společnosti snaží poprodejními službami maximálně uspokojit požadavky cílových zákazníků, je například čas, kvalita servisu a výše nákladů.

#### 2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázka, která organizaci navádí ke stanovení cílů perspektivy učení se a růstu zní: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“<sup>63</sup>

Autoři nástroje Balanced Scorecard uvádí v návaznosti na základní otázku příklady konkrétních cílů. Společnost si může za cíl stanovit například zvýšení úrovně znalostí cizích jazyků, modernizaci staré struktury, zvýšení podílu kvalifikovaných odborných pracovníků, omezení poruchovosti médií, rozvíjení a implementaci akceptování podpůrných modelů, proniknutí na trh s novými produkty nebo zpřístupnění znalostí.<sup>64</sup>

Základní cíle této perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci zamýšlené strategie a současně zohledňují rozšiřování schopností zaměstnanců, čímž zvyšují kvalitu podnikových procesů. Podnik by měl investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procesů pro dosažení dlouhodobých finančních cílů.<sup>65</sup>

Mezi zdroje, které využíváme, patří zaměstnanci, znalosti, inovace a inovační schopnosti, kreativita, technologie, informace a informační systémy. Pomocí těchto potenciálů dosahujeme zvýšení adaptability pro zvládnutí budoucích změn. Můžeme se setkat s různým pojmenováním této perspektivy. Kaplan a Norton ji označují jako „Learning and Growth“, jinde můžeme narazit na označení „Perspektiva zaměstnanců“, „Perspektiva znalostí“, „Perspektiva budoucnosti“, „Perspektiva inovací“, nebo jak uvádí Horváth & Partner „Perspektiva učení se a růstu“.<sup>66</sup>

Kaplan s Nortonem na základě zkušeností s tvorbou Balanced Scorecard jak ve výrobních tak ve služby poskytujících podnicích uvádí základní tři perspektivy:<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*, s. 25.

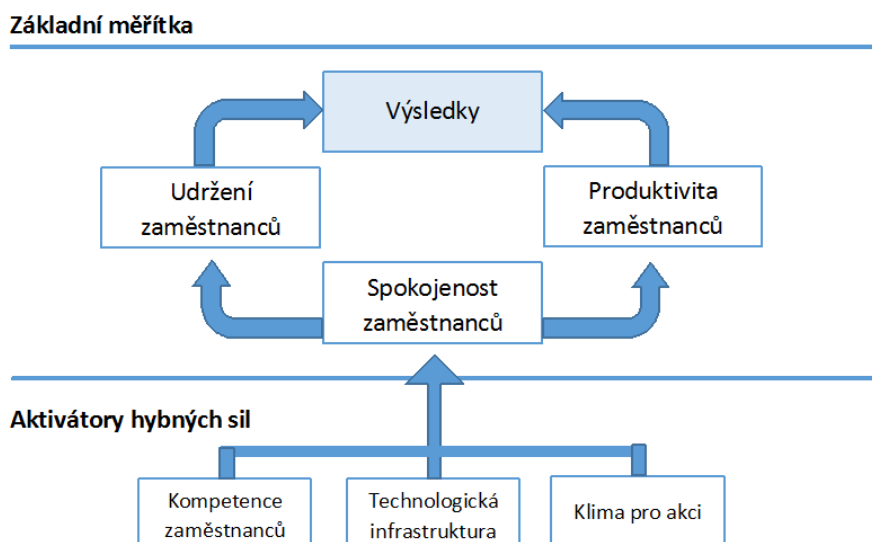
<sup>64</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 112.

<sup>65</sup> Srov. tamtéž.

<sup>66</sup> Srov. tamtéž.

<sup>67</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 115.

- **Schopnosti zaměstnanců** – zaměstnanci podnik dobře znají, rozumí výrobkům a službám, jsou součástí interních procesů a mají blízko k požadavkům zákazníka a k jejich uspokojení. Podnik by tak měl usilovat o vysoce kvalifikované zaměstnance, rozvíjet jejich tvůrčí potenciál, což povede ke zvýšení jejich spokojenosti a hlavně výkonnosti. Měřikem jsou například spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a jejich produktivita.
  
- **Schopnosti informačního systému** – zásluhou technologického pokroku mohou podniky využívat velké množství dobrých informačních systémů. K hlavnímu konfliktu dochází podle Vysušila mezi požadavky vedení firmy a jejich uspokojením ze strany programátorů a techniků což tvoří velkou bariéru pro efektivní využívání informačního systému. Měřítky v této perspektivě jsou například podíl procesů, kde výměna a zpracování informací probíhá on-line, čas potřebný pro získání informací, rychlost zpětné vazby o vzniku nákladů a výnosů, procento on-line zaměstnanců, k nimž mají zákazníci přístup apod.
  
- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – k dostatečnému úspěchu podniku nestačí pouze kvalifikovaní zaměstnanci, ale velkou roli zde hraje i jejich motivace. Jsou-li motivovaní, jsou schopni přispívat ke klíčovým cílům podniku. Osobní hodnoty zaměstnanců jsou seřazeny do určité stupnice, na jejímž vrcholu se nachází potřeba seberealizace. Metoda Balanced Scorecard značně doporučuje využít všech dostupných možností k rozvíjení a zdržení tvůrčí iniciativy zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nedisponují dostatečnou iniciativou, snižují se podniku šance na dosažení vyšší výkonnosti. Prostředkem v probuzení tvůrčí iniciativy se může stát například zviditelňování úspěšných iniciativ, prezentace výsledků, pomocí kterých se dosáhlo aplikací tvůrčích námětů zaměstnanců, iniciativa spravedlivého odměňování.



Obr. 5 – Rámec měření učení se a růstu<sup>68</sup>

## 2.5 Překážky v zavádění Balanced Scorecard

V této kapitole budou popsány časté překážky, které brání úspěšné implementaci metody Balanced Scorecard. Autoři metody, Kaplan s Nortonem, a dále Jiří Vysušil popisují čtyři hlavní překážky, a to:<sup>69</sup>

- **Neuskutečnitelná vize a strategie** je důsledek toho, že podnik nesprávně převedl vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Vedení společnosti, tak i různým oddělením a jednotlivcům, se nepovedlo dosáhnout shody mezi vizí a strategií díky tomu, že každý prosazuje svůj zájem. A pokud podnik nefunguje jako celek s plošnou podnikovou strategií, tak je úsilí dodržovat dílčí nesjednocené strategie značně neefektivní.
- **Podniková strategie cílů týmů a jednotlivců není propojená**, hlavně z toho důvodu, že každé vnitropodnikové středisko či útvar sleduje své vlastní zájmy a cíle. Totéž se dá říct i o každém pracovním týmu či jednotlivém zaměstnanci. Nepřekročitelnou bariéru v zavádění metody Balanced Scorecard tvoří nesoulad a nepropojení dílčích cílů útvarů, týmů, jednotlivců s celopodnikovou strategií.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, vlastní zpracování.

<sup>69</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 167.

<sup>70</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 74.

- **Strategie není propojená s alokací zdrojů.** Podnik disponuje různými zdroji - materiálními, vázanými a volnými. Zdroje vázané podnik řídí centrálně. Rozhodovací pravomoc o volných zdrojích je v rukou podnikových útvarů a jejich vedoucích. Právě proto je lze obtížně propojit s jednotnou podnikovou strategií. Bariérou pro zavádění Balanced Scorecard může být neřešení strategické alokace těchto volných zdrojů.<sup>71</sup>
- **Nedostatečná zpětná vazba,** především ta, týkající se způsobu a funkčnosti zavádění strategie, jako je např. účetnictví, kontrola rozpočtu a plánů, výsledná kalkulace apod. V současnosti manažerské systémy poskytují jen krátkodobou zpětnou vazbu, kdy srovnávají současné výsledky s měsíčními či čtvrtletními rozpočty – zaměřují se na operativu. V BSC je vyžadovaná zpětná vazba, která neustále informuje o vývoji strategie podniku. Za poslední překážku zavádění této metody můžeme označit rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Srov. VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*, s. 74.

<sup>72</sup> Srov. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 170.

### 3 METODIKA PRÁCE

V následující praktické části bakalářské práce bude nejdříve představena firma Elmo- plast, a. s., budou uvedeny všechny důležité informace a data, která jsou dostupná na webových stránkách organizace, či z výpisu z obchodního rejstříku firem. Bude zjištěno strategické směřování firmy, hlavní strategický cíl a vize společnosti. Veškeré uvedené informace budou získány na základě kvalitativního výzkumu a studie vnitropodnikové dokumentace. Na základě studia vybraných literárních zdrojů<sup>73</sup> byl pro daný typ výzkumu zvolen jako nejvhodnější nástroj polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor je nejčastější metodou ke sběru dat. Rozhovor vychází z předem připraveného okruhu otázek, který tazatel rozvíjí v jeho průběhu dle potřeby, na rozdíl od strukturovaného rozhovoru, kde je stanoven přesný seznam otázek v pevném pořadí. Polostrukturovaný rozhovor je také možno rozvíjet díky pokládání doplňujících otázek, které vyplynou v průběhu dotazování se. Předem připravená osnova otázek musí mít jasný cíl, co má být pomocí rozhovoru zjištěno.<sup>74</sup>

Rozhovory budou probíhat v místě sídla firmy Alojzově s odpovědnými osobami. Hlavním ekonomem a manažerem Ing. Miloslavem Řehulkou a generálním ředitelem firmy Ivo Martinkem ve dnech 5. února 2016 a 12. února 2016, a následně 10. března 2016. Tyto tři termíny jsou zvoleny tak, aby dotazování nenarušovalo běžný chod firmy. Rozhovory s pracovníky proběhnou jednotlivě. Před konáním rozhovoru bude sestaven seznam okruhů otázek, který vytvoří scénář rozhovorů.

Jelikož cílem této bakalářské práce je na základě získaných informací posoudit, zda chování firmy v jednotlivých perspektivách BSC směřuje k dosažení hlavního strategického cíle organizace, a v případě zjištění nedostatků navrhnout konkrétní opatření, tudíž cílem rozhovoru bude zjistit základní strategické představy o firmě, co nejvíce informací týkající se společnosti, o jejich současném stavu, o jejich strategických akcích a chování ve finanční, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a učení se a růstu.

Okruh otázek bude tedy vystavěn tak, aby pokryl všechny perspektivy BSC. Tento seznam vytvoří potřebnou strukturu rozhovoru, aby se dostalo na všechna plánovaná

---

<sup>73</sup> KOZEL, R., *Moderní techniky a metody marketingového výzkumu*, s. 158-166.

<sup>74</sup> Srov. tamtéž.



témata.<sup>75</sup> Celý rozhovor bude v průběhu zapisován do programu MS Word. Struktura rozhovoru tvoří přílohu č. 1.

Na základě těchto rozhovorů, zaměřených na chování firmy v jednotlivých perspektivách Balanced Scorecard, bude popsán současný stav firmy v rámci strategického řízení. Bude popsáno chování firmy ve finanční a zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a učení se a růstu. K popisu skutečností finanční perspektivy bude využita také rozvaha a výkaz zisků a ztrát organizace z let 2013 až 2015.

Závěrečná část práce bude věnována zhodnocení získaných dat. Bude zhodnoceno, zda chování a strategické směřování firmy v jednotlivých perspektivách BSC napomáhá dosažení jejího hlavního strategického cíle. V případě zjištění nedostatků budou navržena konkrétní opatření.

---

<sup>75</sup> Srov. HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, s. 174.

## 4 BSC JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉ ANALÝZY V PODNIKU ELMO-PLAST, A. S.

### 4.1 Představení společnosti Elmo-plast, a. s.

V této části bakalářské práce bude na základě veřejně dostupných informací, polostrukturovaného rozhovoru a analýzy vnitropodnikové dokumentace představena společnost Elmo-plast, a. s., popsána její současná situace a chování v jednotlivých perspektivách Balanced Scorecard.

#### 4.1.1 Základní údaje<sup>76</sup>

<b>Obchodní firma:</b>	ELMO-PLAST a.s.
<b>Sídlo:</b>	Alojzov 171 798 04 Alojzov Česká republika
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost (ve zkratce a. s.)
<b>Jediný akcionář:</b>	Ivo Martinek
<b>Akcie:</b>	1 ks kmenová akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 2 216 000,- Kč, 1 ks kmenová akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 70 713 000,- Kč.
<b>Identifikační číslo:</b>	28126548
<b>Základní kapitál:</b>	72 929 000,- Kč
<b>Den zápisu do OR:</b>	1. srpna 2010
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	45

---

<sup>76</sup> MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI (CZ). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*,  
<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=546223&typ=UPLNY>>.

#### **4.1.2 Profil a historie společnosti<sup>77</sup>**

Firma Elmo-plast, a. s. je českou společností. Nejdříve byla fyzickou osobou pod názvem Ivo Martinek, dále se vyvíjela jako společnost s ručením omezeným a v roce 2006 došlo k přechodu práv a závazků z firmy Elmo-plast s.r.o. do společnosti Elmo-plast a.s.

Předmětem podnikání společnosti je od počátku působení na trhu produkce výrobků z plastických hmot a jejich kompletace a výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických či společenských věd.

Společnost Elmo-plast a.s. je předním českým výrobcem plastového potrubí. Její sortiment tvoří široká škála potrubních systémů z polyethylenu a polypropylenu. Mezi hlavní materiály patří potrubí z materiálu PE100 a PE 100RC. V posledních letech byla rozšířena výrobní řada potrubí až do 1600 mm. Tím se firma Elmo-plast a.s. stala jediným výrobcem větších průměrů plastového potrubí HDPE v České Republice. Dále společnost Elmo-plast a.s. nabízí polypropylenové hladké kanalizační potrubí EM-LINE®, potrubí se strukturovanou korugovanou stěnou EM-COR® a v neposlední řadě nové potrubí se žebrovanou stěnou CORMA-RIB 2®.

Ke všem trubním systémům dodá odpovídající tvarovky i kanalizační šachty. Distribuce výrobků společnosti Elmo-plast a.s. probíhá z výrobního závodu situovaného v areálu sídla společnosti. Největší skupinu odběratelů firmy Elmo-plast v objemu až 65% produkce tvoří obchodní společnosti, které zajišťují dodávky v regionech své působnosti pro stavební firmy.

Na stránkách společnosti je možné najít základní údaje o vývoji společnosti, dále informace o sortimentu. Jedná se o běžné webové stránky spíše strohého charakteru. Firma o sobě nikde neuvádí detailní informace. Veškeré technické údaje jsou pouze za vyžádání odběratelem. Firma takto jedná z důvodu udržení firemního tajemství a ochrany know-how.

#### **4.1.3 Inovační projekty<sup>78</sup>**

Firma se aktivně účastní inovačních projektů, mezi poslední patří například projekt výroby žebrovaného potrubí, které vyrábí jako jediná v České republice. Nebo zavedení inovativní výroby elektro tvarovek. Další dva projekty se týkají odboru rozvoje. Inovační

---

<sup>77</sup> ELMO-PLAST. *O nás*, <<http://elmoplast.cz/>>.

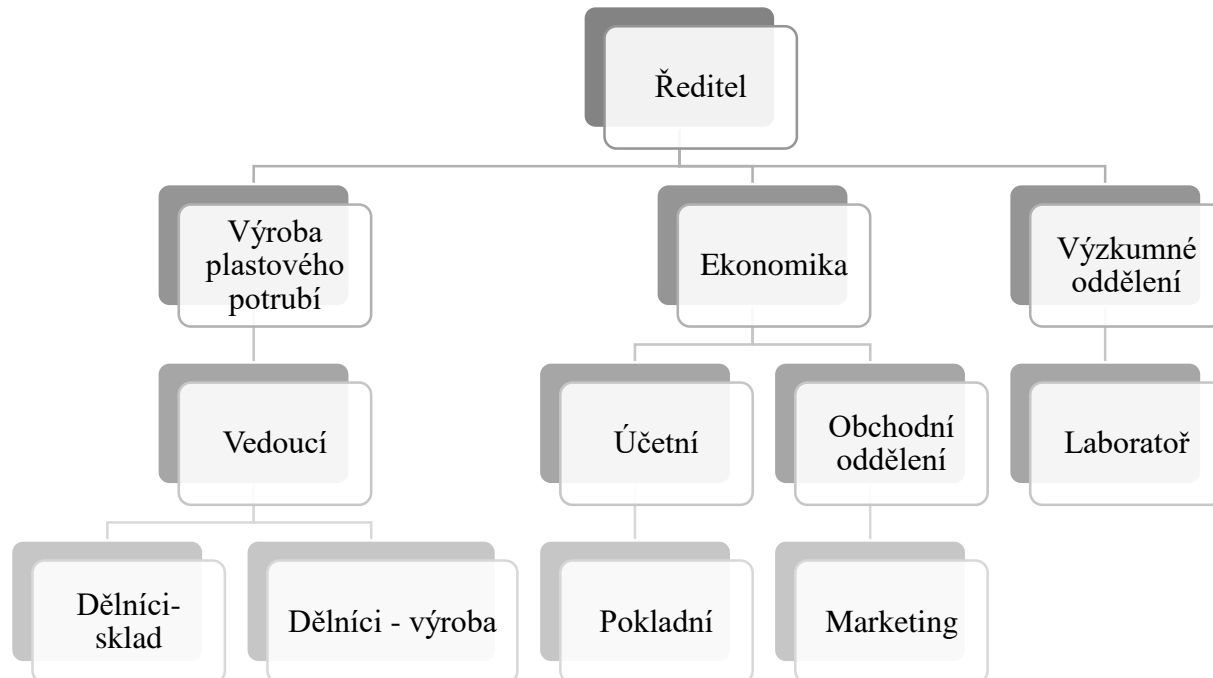
<sup>78</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace.

projekty jsou pro tuto firmu velmi důležité, protože pomocí nich získává velkou konkurenční výhodu na trhu. Na většinu projektů získala firma dotace z Evropské unie. V rámci projektů na výrobu nových výrobků či na inovaci procesů získává firma současně i všechny potřebné certifikáty. Přehled uskutečněných inovačních projektů je zobrazen v tabulce č. 2.

Tab. 2 – Zkušenosti s inovačními projekty<sup>79</sup>

<b>Inovační projekty</b>	
<b>Rok uskutečnění</b>	<b>Název projektu</b>
<b>2008</b>	Výroba dvoustěnných trubek
<b>2010</b>	Poradenství pro rozvoj inovací korugovaných trubek
<b>2012</b>	Zavedení inovativní výroby tvarovek
<b>2013</b>	Inovace procesu výroby tlakových trubek
<b>2013</b>	Zavedení výroby hrdlovaného potrubí
<b>2013-2015</b>	Zavedení výroby elektro tvarovek

#### 4.1.4 Organizační struktura



Obr. 6 – Organizační struktura společnosti Elmo-plast, a. s.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Zdroj: vnitropodnikové dokumentace, vlastní zpracování.

<sup>80</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace, vlastní zpracování.

Organizační schéma je uvedeno z důvodu rozšíření portfolia informací o společnosti a vytvoření ucelené představy o firmě.

Základní organizační uspořádání firmy je tvořeno liniovou organizační strukturou, která je pro aktuální velikost firmy (45 zaměstnanců) vhodná. Jak ukazuje obrázek č. 7, firma je rozdělena do 3 hlavních útvarů, a to výrobního, ekonomického a výzkumného. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně a tvoří přehledné schéma. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené zaměstnance a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.<sup>81</sup>

Každé oddělení má stanovené činnosti, kterými se zabývá. Stručný přehled těchto činností je zachycen v tabulce č. 3.

Tab. 3 – Popis činností oddělení<sup>82</sup>

<b>Organizační struktura s popisem oddělení</b>	
<b>ODDĚLENÍ</b>	<b>POPIS ČINNOSTI</b>
<b>Ředitel</b>	Řízení a vedení firmy včetně manažerských činností, kontroly výrobků, podílu na výzkumu, vývoji a jeho implementaci.
<b>Ekonomické oddělení</b>	Veškerá administrativní činnost zahrnující fakturaci, evidenci vydaných a přijatých faktur, správa pokladny, vedení účetní evidence, marketingová činnosti.
<b>Výzkumné oddělení</b>	Výzkum a vývoj nových produktů a procesů.
<b>Výrobní oddělení</b>	Výroba výrobků, sledování stavu zásob, skladování, balení, expedice.

## 4.2 Poslání firmy<sup>83</sup>

Na základě rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Elmo-plast, a. s. bylo zjištěno, že posláním společnosti je výroba kvalitního kanalizačního a vodovodního potrubí, neustálý vývoj a inovace výroby, objevování nových příležitostí na domácím

<sup>81</sup> Srov. BUSINESS INFO, *Typy organizačních struktur a jejich členění*, <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

<sup>82</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace, vlastní zpracování.

<sup>83</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

i zahraničním trhu. Firma se také snaží ukázat pozitivní přístup k ochraně životního prostředí a trvalé zlepšování ekologického profilu společnosti.

Poslání firma nemá uvedené ve vnitropodnikové dokumentaci, bylo zjištěno pouze na základě polostrukturovaného rozhovoru. Základní strategické informace o firmě by měly být v listinné podobě dostupné všem zaměstnancům firmy, proto byl hned ze začátku dotazování se zjištěn nedostatek, který může v budoucnosti činit firmě problémy.

### 4.3 Vize firmy<sup>84</sup>

V rámci strategického směřování firmy je vizí společnosti podle slov jejího generálního ředitele pokrytí celého trhu v ČR, a získání tak pozice předního českého výrobce plastového potrubí. Dále se stát významnou, prosperující a stabilní společností v oblasti výroby plastového vodovodního a kanalizačního potrubí včetně příslušenství a tak se stát i první volbou pro českého zákazníka. Firma si zakládá na kvalitě výrobků, k čemuž přispívá účast firmy v inovačních projektech a proces certifikace výrobků. Dlouhodobým záměrem firmy je využití kvalitních materiálů, které odebírá ze zahraničí. V neposlední řadě je vizí společnosti expandovat na německý trh.

Společnost nemá jednu hlavní vizi. Jedná se o obecné fráze, které se shodují s vizemi mnoha dalších firem vyrábějících podobný produkt. Jak bylo zjištěno opakovaným dotazováním v rámci polostrukturovaných rozhovorů, většina vizí se rodí řediteli firmy v hlavě ze dne na den. Některé jsou zcela obecné, jiné konkrétní, některé reální a jiné zase těžce dosažitelné. Vize společnosti není opět uvedena nikde ve vnitropodnikové dokumentaci, ani například na webových stránkách, kde tomu bývá běžně zvykem. Tento fakt se může jevit z počátku jako velký nedostatek, protože pro potencionální zákazníky firmy je dobré, když se mohou dozvědět o společnosti co nejvíce informací před samotným zahájením spolupráce. Komplexní a jasné informace tvoří dobré a důvěryhodné image firmy. Z rozhovoru později vyplynulo, že tento zdánlivý nedostatek je součástí promyšlené strategie firmy, kterou volí s ohledem na konkurenci. Firma své strategické záměry, poslání a vize nezveřejňuje z toho důvodu, že je považuje za součást firemního know-how, za součást firemního tajemství. Veškeré nápady a budoucí plány si firma pečlivě střeží. Generální ředitel firmy je přesvědčen, že kdyby firma zveřejnila své budoucí vize na Internet, konkurence by se mohla inspirovat

---

<sup>84</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

a „předběhnout“ je v některých strategických akcích jako je např. investice do zahraniční společnosti v insolvenčním řízení apod. Na druhou stranu podle většiny dostupné odborné literatury, viz kapitola strategické řízení, je nezbytné, aby s vizí organizace byli seznámeni všichni její zaměstnanci, což mimo jiné přispívá k jejich větší motivovanosti. Pokud tedy organizace nechce z důvodu obav z konkurence zveřejňovat svou vizi široké veřejnosti, měla by s ní, např. v ústní podobě formou celofiremních porad, seznámit alespoň své vlastní zaměstnance.

#### 4.4 Strategický cíl firmy<sup>85</sup>

Na základě rozhovoru s generálním ředitelem organizace bylo zjištěno, že hlavní strategický cíl firmy zní následovně:

**„V roce 2016 získat alespoň 2% podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE“**, přičemž firma Elmo-plast, a. s. zatím na německém trhu vůbec nepůsobí.

Tento strategický cíl nelze nalézt opět nikde písemně. Je zformulován pouze v hlavách úzkého vedení společnosti. Opět je to ze stejného důvodu jako u předchozího poslání a vize firmy. Hlavním důvodem, proč strategický cíl nemůžeme nalézt nikde v písemné podobě je opět ochrana před konkurencí. Z rozhovoru vyplynulo, že dokonce naprostá většina zaměstnanců není s cílem srozuměna, dokonce ani netuší budoucí záměry a směřování organizace. Zasadíme-li však firmu do kontextu prostředí malé vesnice, odkud pochází většina mužské pracovní síly výrobního úseku, je jasné, proč firma volí tuto interní strategii. Výrobní dělníci se po pracovní době pravidelně schází v místním pohostinském zařízení, kde mimo jiné může přijít řeč na pracovní záležitosti, a tak u vedení plynou oprávněné obavy, že pokud by byli všichni zaměstnanci seznámeni s budoucími záměry firmy, mohlo by právě v takových situacích lehce dojít k úniku pro firmu zásadních a citlivých informací.

Jak bylo zjištěno, firma nedisponuje žádnou interní dokumentací, kde by byla uvedena vize, poslání či strategický cíl organizace. Firma si tedy vytvořila zcela vlastní vnitropodnikovou strategii, odlišnou od běžných zvyklostí. Firma si vytvořila filozofii, že výrobní dělníci, ani další zaměstnanci firmy, kteří se přímo nepodílí na vedení organizace, nemusí být vždy seznámeni s aktuálním cílem a směřováním společnosti. Tuto strategii volí s ohledem na ochranu firmy vzhledem k vnějšmu prostředí.

---

<sup>85</sup> Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor.

To, že základní strategické představy o firmě nemají písemnou podobu, však může do budoucna činit problémy, hlavně pokud se firma chce nadále rozrůstat. Alespoň základní strategické směřování organizace by mělo být vyhotoveno v písemné podobě a mělo by být komunikováno mezi všechny zaměstnance společnosti. Firma je organismus, který funguje jako celek, a k naplnění hlavního strategického cíle tudíž přispívají úplně všichni zaměstnanci, a právě ti by měli znát smysl svojí práce ve firmě.

#### **4.5 Strategické akce pro dosažení cíle<sup>86</sup>**

V rámci strategických akcí pro dosažení cíle bude na základě rozhovoru popsáno, jak chce firma dosáhnout stanoveného strategického cíle.

V rámci rozhovoru s manažerem společnosti bylo zjištěno, že ne v tak dávne minulosti firma investovala značný objem finančních prostředků do německé konkurenční firmy, která byla v insolvenčním řízení, a zachránila ji tak před jistým zánikem. Tato firma se navzdory velké odběratelské základně a tradici na trhu nacházela v insolvenci z důvodu nerozvážných investic, které učinil předešlý management. Firma Elmo-plast, a. s. se tak stala novým vlastníkem firmy XY<sup>87</sup>.

Jelikož německý trh je specifický v tom, že tamní odběratelé důvěřují výrobkům, které nesou titulek „made in Germany“, rozhodla se firma Elmo-plast, a. s. ponechat si na německém trhu jméno společnosti, kterou koupila. Dle manažera si tak zajistí budoucí bezproblémové odběratelské vztahy. Pod názvem původní firmy se tak bude skrývat česká firma Elmo-plast, a. s. s tím rozdílem, že firma XY bude vyrábět na německém trhu německé výrobky.

V lednu roku 2016 firma zahájila přestavbu výrobní haly, kde buduje svoji unikátní výrobní linku. Firma Elmo-plast, a. s. ponechá část původní zavedené výroby, kterou produkovala dříve společnost XY, jen ji doplní o výrobu svého sortimentu a to hladko-stěnné kanalizační trubky EM-LINE. Firma Elmo-plast, a. s. takto jedná z toho důvodu, že firma XY měla zavedenou výrobu a širokou odběratelskou platformu, proto by byla škoda tyto vybudované vztahy narušovat. Do poloviny letošního roku chce firma získat potřebný certifikát na výrobu produktu EM-LINE na německém trhu a zahájit

---

<sup>86</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>87</sup> Pozn: firma Elmo-plast, a. s. si nepřeje zveřejnění názvu firmy, nadále bude v této práci nazývána XY z hlediska ochrany vnitropodnikových informací.



výrobu. V září bude na veletrhu v Berlíně představen produkt firmy Elmo-plast, a. s. – tudíž firmy XY – hladko-stěnné potrubí EM-LINE.

Strategické akce jsou tedy v souhrnu:

- Koupě německé konkurenční společnosti XY v insolvenčním řízení.
- Investice do firmy prostřednictvím vybudování unikátní výrobní linky.
- Získání potřebné certifikace pro výrobu na německém trhu.
- Představení výrobku na veletrhu v Berlíně a zahájení prodeje.

V současnosti firma splnila první dva body seznamu, nyní čeká na dokončení výrobní linky a zahájení zkušebního provozu. Firma předpokládá obnovení dodavatelsko-odběratelských vztahů původní firmy XY, plus přilákání dalšího okruhu odběratelů na nový produkt.

Tento krok se zatím jeví ze strategického hlediska jako správný. Otázkou zůstává, zda bude schopna udržet svoji konkurenceschopnost i na podstatně větším německém trhu. Jelikož firma stále nezačala výrobu, a všechny podklady, kterými firma disponuje, jsou zatím pouze teorie, bude v jednotlivých perspektivách hodnoceno, zda má firma dostatečný potenciál, vybavenost, dobrou kvalitu výrobků a výroby, spokojenosti zákazníků, dobrou připravenost zaměstnanců a interního systému nato, aby byla schopna začít působit v zahraničí.

Samozřejmě, vedení firmy by nepodniklo kroky naslepo, a již nyní jsou generální ředitel i manažer přesvědčeni, že se budou potýkat s úspěchem. Je však možné, že se v průběhu zkoumání organizace objeví skutečnosti, které by mohly bránit firmě udržení neustálého rozvoje, a tak ohrozit i její budoucí pozici na německém trhu.

## **4.6 Strategie firmy v perspektivách BSC**

V rámci kapitoly strategie firmy bude na základě polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem a manažerem firmy popsána a zhodnocena aktuální situace firmy Elmo-plast, a. s. v jednotlivých perspektivách BSC.

#### **4.6.1 Finanční perspektiva**

Hlavní náplní finanční perspektivy je zjistit, zda je firma dostatečně ekonomicky silná nato, aby dosáhla svého nynějšího strategického cíle, a to V roce 2016 získat alespoň 2 % podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE. V rámci finanční perspektivy zhodnotit dosavadní vývoj firmy, a je nutné zjistit, zda dosavadní chování firmy Elmo-plast, a. s. napomáhá dosažení tohoto cíle.

#### **Životní fáze podniku<sup>88</sup>**

Na základě ústního rozhovoru hlavní ekonom podniku hodnotí firmu tak, že se po úspěšném absolvování růstové fáze podnik Elmo-plast, a. s. nyní nachází ve fázi udržení. Požadavkem na podniky v této fázi je vysoká návratnost vloženého kapitálu, zásadní investice jsou v této fázi posuzovány z hlediska rentability neboli výnosnosti vloženého kapitálu. Dalším požadavkem je zvyšování kapacit a zvyšování podílu na trhu, což koresponduje s nynějším hlavním strategickým cílem organizace. V prosinci minulého roku dostala firma dokonce nabídku na zařazení do registru solventních firem, protože se umístila mezi 60 top firmami v České republice.

#### **Finanční směr<sup>89</sup>**

Finanční směr firmy Elmo-plast, a. s. následuje růst obrátu a mixu výrobků firmy. Firma se neustále snaží zavádět nové produkty ve smyslu rozšíření výroby. Díky inovačním projektům se snaží o maximální rozšíření portfolia nabízených výrobků, tak aby se stala silným konkurentem na českém trhu. V rámci finančního směru růstu obrátu a mixu výrobků se firma snaží najít také nové trhy. Na tuto oblast zaměřila firma svůj strategický cíl: „V roce 2016 získat alespoň 2 % podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE.“

#### **Finanční síla<sup>90</sup>**

Dle rozhovoru s generálním ředitelem firmy, je firma dostatečně ekonomicky silná nato, aby mohla zaujmout 2-3 % podíl na německém trhu výrobců produktu EM-LINE. Firma disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, které jsou potřebné pro vybudování kvalitního výrobního zázemí v Německu. Dosavadní vývoj

---

<sup>88</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>89</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>90</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

firmy byl příznivý, firma vykazuje již několik let neustále zvyšující se zisk, pozoruje kontinuální nárůst odběratelů a zakázek. Vedení společnosti vidí její budoucí vývoj na území ČR i v zahraničí pozitivně. Firma si nechala v souvislosti s plánovanou expanzí sestavit řadu finančních analýz od externích společností, které se touto činností zabývají. Na tyto analýzy firma vynaložila značný objem finančních prostředků, z toho důvodu nebyly bohužel poskytnuty pro účely této práce. Jediným zdrojem pro hodnocení finanční situace podniku je polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem a hlavním manažerem firmy, rozvahy a výkazy zisku a ztráty za období 2013-2015.

V následující tabulce je znázorněn růst výsledku hospodaření před zdaněním za období 2013-2015.

### Výsledek hospodaření před zdaněním

*Tab. 4 – Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2013-2015 <sup>91</sup>*

<b>Rok</b>	<b>EBIT v tis. Kč</b>
2013	4 778
2014	16 816
<b>2015</b>	<b>74 650</b>

Jak je znázorněno v tabulce č. 4, podnik dosahuje za poslední 3 roky zisku. V roce 2015 zisk před zdaněním činil 74.650.000 korun.

### Provozní výsledek hospodaření

*Tab. 5 – Provozní výsledek hospodaření v letech 2013-2015 <sup>92</sup>*

<b>Rok</b>	<b>Provozní HV v tis. Kč</b>
2013	-41 413
2014	19 311
<b>2015</b>	<b>59 963</b>

Jak je znázorněno v tabulkách č. 4 a 5, podnik dosahuje kladného hospodářského výsledku, i když některé dílčí HV byly v posledních třech letech záporné. Výsledek

<sup>91</sup> Zdroj: přílohy 3, 5, 7, vlastní zpracování

<sup>92</sup> Zdroj: přílohy 3, 5, 7, vlastní zpracování.

hospodaření má za poslední 3 roky rostoucí tendenci, a ukazuje tak neustálý rozvoj firmy Elmo-plast, a. s. Podnik ve fázi udržení usiluje o vysoký provozní zisk. Jak znázorňuje tabulka č. 5, firma provozní HV za poslední 3 roky prudce navýšila. Ve fázi udržení jsou také investice posuzovány z hlediska rentability, následující tabulka ukazuje rentabilitu investovaného kapitálu za poslední 3 roky.

#### **ROCE – Rentabilita investovaného kapitálu v posledních 3 letech**

*Tab. 6 – ROCE 2013-2015<sup>93</sup>*

<b>Rok</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Hodnota</b>
2013	$4.778.000 / ( 86.009.000 + 52.587.000 + 69.263.000)$	0,023
2014	$16.816.000 / ( 98.352.000 + 103.974.000 + 138.540.000)$	0,049
2015	$74.650.000 / ( 173.002.000 + 119.445.000 + 74.898.000)$	0,203

V tabulce je znázorněno, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné investované koruny. Vývoj za poslední 3 roky je příznivý. V roce 2013 podnik z jedné investované koruny dosáhl 0,023 korun z HV, v roce 2014 jedna investovaná koruna vynesla 0,049 korun z HV a v roce 2015 podniku přinesla investovaná koruna 0,203 korun z hospodářského výsledku před zdaněním. Dle dosavadního vývoje má tedy hodnota rostoucí tendenci. Z dat uvedených v tabulce můžeme soudit, že rentabilita investovaného kapitálu je velmi dobrá.

#### **Expanze na německý trh<sup>94</sup>**

Hlavním zájmem finanční perspektivy je však dostatečná finanční síla na to, aby mohla firma fungovat na německém trhu, který je podstatně větší než ten český. Firma vykazuje za poslední 3 roky ekonomický zisk, z kterého je připravena dále investovat do výroby v zahraničí. Firma již podnikla investici v přepočtu třicet milionů korun, kdy koupila konkurenční firmu v insolvenčním řízení, a zároveň investovala do přestavby a budování nové výrobní linky v prostorách firmy XY.

Jelikož firma plánuje nárůst svojí výroby i za hranice ČR, měla by se zajímat také o vývoj ceny EURa. Zatím se společnost Elmo-plast, a. s. o tento kurz zajímala v kontextu

<sup>93</sup> Zdroj: přílohy 2-7, vlastní zpracování.

<sup>94</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

cen materiálu, který běžně ze zahraničí dováží. Firma si vede pravidelnou statistiku cen EURa ze stránek ČNB.

V rámci působení na německém trhu si firma nechala zpracovat opět řadu analýz. Jelikož se jedná o připravovaný projekt, do kterého firma vkládá velké naděje, společnost vynaložila značné finanční prostředky na zpracování těchto analýz, a také v důsledku zachování konkurenceschopnosti a udržení si firemního tajemství, se společnost Elmo-plast, a. s. rozhodla, neposkytnou analýzy pro potřeby této bakalářské práce.

Mezi údaje, které jsou dostupné, patří například fakt, že na německém trhu působí 4 konkurenti ve výrobě kanalizačního potrubí typu EM-LINE, kteří mají obdobné výrobní náklady na daném trhu, a manažer firmy tvrdí, že firma Elmo-plast, a. s., pod název XY, jak bylo již vysvětleno v kapitole strategické akce, bude na německém trhu zcela konkurenceschopná, a bude mít potenciál pro pomalý, ale neustálý růst.

#### **4.6.2 Zhodnocení finanční perspektivy**

Jelikož se firma nachází v životní fázi růstu, je zde neustále potenciál oslovovat nové zákazníky a vstupovat na nové trhy. Firma se snaží o zavedení nových výrobků tím, že neustále inovuje výrobní postupy a výrobu pomocí inovačních projektů, které jsou většinou dotovány z Evropské unie. Jak je ze strategického cíle patrné, firma se rozhodla expandovat na německý trh. Sice pod jiným jménem, z hlediska zachování konkurenceschopnosti – německý zákazník nedůvěřuje českým výrobkům, ale stále se bude v jádru jednat o společnost Elmo-plast, a. s. Generální ředitel a manažer firmy společnost hodnotí na základě analýz zpracovaných externí společnostmi jako finančně dostatečně silnou na to, aby se úspěšně dostala na německý trh, našla si na něm své místo a stala se konkurentem pro stávající 4 společnosti vyrábějící stejný typ potrubí EM-LINE.

Na základě analýzy rozvahy a výsledovky za období 2013-2015 je patrné, že firma dosahuje již třetím rokem ekonomický zisk, a vykazuje celkový pozitivní vývoj. Rentabilita investovaného kapitálu dosahuje pro firmu uspokojivé úrovně.

Na základě analýz zpracovaných externí organizací tvrdí generální ředitel společnosti, že podmínky na německém trhu jsou nyní nakloněny vstupu.

Firma si dále vede evidenci kurzu EURa, což firmě umožňuje přehled v částkách všech mezinárodních transakcí.

Firma tedy celkově, na základě rozhovorů dostupných vnitropodnikových dokumentů, vykazuje dostatečnou finanční sílu pro vstup na německý trh a získání procentuálního podílu na něm.

#### 4.6.3 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je zacílena na to, zda všechny aspekty zákaznické perspektivy napomáhají firmě k dosažení hlavního strategického cíle, který zní: „V roce 2016 získat alespoň 2% podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE.“

Jelikož perspektivy BSC tvoří pomyslnou pyramidu, a perspektiva finanční je odrazem tří spodních pater – perspektivy zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, bude v zákaznické perspektivě zkoumáno především to, zda současné odběratelské portfolio tvoří dobrou základnu s dostatečnou finanční silou pro dosažení svého strategického cíle, a také zda je firma schopná uspokojit potřeby i německého zákazníka, které se mohou od těch českých lišit.

#### Odběratelé<sup>95</sup>

Cílovými zákazníky firmy Elmo-plast, a. s. jsou především velkoobchody a stavební firmy. Největší skupinu odběratelů tvoří obchodní společnosti, které zajišťují dodávky v regionech své působnosti pro stavební firmy. Jako například: JOKVA OLOMOUC, a. s., SUNOB Capital, s. r. o., TECHNOMA, a. s., Maincor, s. r. o., Glasspol, s. r. o., TAYLOR Sp. z o. o., PLASTMONT BUREŠ, s. r. o., Anger Systemtechnik GmbH, HAK velkoobchod, s. r. o. Firma disponuje 9 hlavními odběrateli, dále 49 menšími odběrateli z celé České republiky. Jedná se spíše o menší stavebniny, či rodinné stavební firmy.

Portfolio odběratelů se neustále rozrůstá, zhruba o 7 odběratelů ročně. Míra udržení stávajících dodavatelů je dle manažera podniku 99%. V těchto procentech je zahrnuta skupina top 9 odběratelů plus dvacítko menších. Procento opětovaných nákupů je 80%. Firma usiluje o získání nových zákazníků prostřednictvím technických veletrhů, kde se snaží oslovit zejména velkosklady se stavebním materiálem, stavební firmy či stavebniny.

---

<sup>95</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

Výše odběru stávajících zákazníků záleží na projektech, které daná firma provádí. Firma Elmo-plast, a. s. tedy usiluje hlavně o takové zákazníky, kteří mají dostatek zakázek, a mají tak tedy pro firmu Elmo-plast, a. s. velký kupní potenciál.

Firma je v trvalém spojení se svými zákazníky, a doba odezvy na požadavek zákazníka je většinou do jednoho týdne. Délka procesu výroby pak záleží na konkrétním požadavku zákazníka. Nejžádanější základní typy výrobků má firma dostupné ihned na skladě, a dodací lhůta se také odvíjí od specifických požadavků. Většinou se však jedná o 14 dní. Firma se snaží jednat vždy vstřícně a vyhovět požadavkům odběratelů, i přes to, vyžadují-li některé požadavky mírnou úpravu výrobní linky. Záleží zde pak na objemu finančních prostředků, které je odběratel schopen poskytnout.

Spokojenost svých zákazníků firma zjišťuje pomocí osobních setkání s obchodními partnery. Jedná se jak o setkání formálního charakteru, tak i o setkání neformální. Firma je otevřena všem připomínkám a nápadům. Firma nepreferuje zjišťování spokojenosti pomocí dotazníkových šetření, či průzkumů. Setkání se konají vždy před Vánoci. Manažer firmy pokládá na základě zpětných vazeb odběratelů spokojenost za velmi vysokou.

### **Nové zakázky<sup>96</sup>**

Firma má pro rok 2016 rozjednané nové projekty, jedná se například o chladicí okruhy do elektráren, odvodňovací plochy letišť, dodání zboží při výstavbě silnic dálničního typu, tunelů a ekologických skládek. Tyto nové zakázky firma získala prostřednictvím odběratelů. Jedná se o velmi významné projekty, které se dle predikcí velkým podílem odrazí na hospodářském výsledku společnosti.

### **Výrobky<sup>97</sup>**

Firma se zabývá výrobou plastového vodovodního a kanalizačního potrubí z polypropylenu a polyetyleny od průměru 1,8 mm až do 1600 mm, ve standartních délkách 6 až 12 metrů. Mimo tyto základní výrobky firma také vyrábí veškeré tvarovky na spojování, odbočky, šachty a další doplňkový sortiment. Zabývá se také zakázkovou výrobou, kdy je schopna téměř jakýkoliv rozměr na požadavek zákazníka. Mezi specifické vlastnosti výrobků firmy patří například: nízká hmotnost potrubí, snadná

---

<sup>96</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace.

<sup>97</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor

a efektivní montáž, velmi dobrá kruhová tuhost, dlouhá živostnost, dobré hydraulické vlastnosti, těsný spoj potrubí v případě deformací a posuvů.<sup>98</sup>Základní výrobkovou řadu ukazuje tabulka:

Tab. 7 – Základní výrobková řada<sup>99</sup>

<b>Výrobky firmy Elmo-plast, a. s.</b>
Tlakové potrubí LDPE40
Tlakové potrubí HDPE80
Tlakové potrubí HDPE100
Tlakové potrubí HDPE100 RC
Chráničky a drenážní potrubí
Ochranná spirála a fólie
PE Tvarovky
Kanalizační potrubí EM-LINE®
Kanalizační potrubí EM-COR®
Kanalizační potrubí CORMA RIB 2®

### **Vlastnosti výrobků<sup>100</sup>**

Firma je majitelem certifikátů vydaných na její výrobky organizacemi VÚPS Praha a VÚSAPL Nitra. Tyto firmy provádí technický dozor na systém řízení výroby a kontrolu produkovaných výrobků. Tyto certifikáty vlastní firma nejen pro Českou republiku ale také pro SR. Dále výrobky splňují normy na speciální výrobky pro technická užití. Výrobky také plní normy jako ISO, TS, VDA, GLP/GMP apod. Výrobu zajišťuje sestava plně automatizovaných na míru upravených linek, které řídí jak jednotliví pracovníci, tak počítač, to zajišťuje, že parametry všech výrobků jsou stejné s minimální odchylkou. Proces automatizované výroby, která je neustále kontrolována, kvalitní materiály ze zahraničí a tajné know-how zajišťují vysokou kvalitu výrobků společnosti. Cena výrobků je srovnatelná s konkurencí, u některých výrobků se jedná o výrazně nižší ceny z důvodu velmi nízkých výrobních nákladů.

<sup>98</sup> Srov. ELMO-PLAST. *Reference*, <<http://elmoplast.cz/>>.

<sup>99</sup> Srov. tamtéž.

<sup>100</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.



### Procentuální podíl na českém trhu ve výrobě potrubí a komponentů<sup>101</sup>

Firma Elmo-plast, a. s. vykazuje neustálý vývoj. Je tomu tak i v pokrytí českého trhu. Procento pokrytí české trhu ve výrobě plastového potrubí a ostatních komponentů se ve sledovaném období 2013-2015 zvýšilo o deset procent. Tyto podíly organizace pravidelně vyhodnocuje ve spolupráci s externími firmami, které se těmito analýzami zabývají.

Následující tabulka ukazuje procentuální podíl firmy Elmo-plast na českém trhu ve srovnání s konkurenčními výrobci plastového potrubí a komponentů v období 2013 až 2015, dále uvádí procentuální podíl, který firma predikuje pro rok 2016. Tyto procenta jsou vztažena k celkové produkci firmy, tedy ke všem výrobkům.

Tab. 8 – Procentuální podíl na českém trhu plastového potrubí a komponentů<sup>102</sup>

Podíl na trhu v ČR ve výrobě plastového potrubí a komponentů	Sledované období			
	Název společnosti	2013	2014	2015
WAWIN OSMA, s. r. o.	25%	25%	20%	15%
PIPELIFE Czech, s. r. o.	15%	10%	15%	15%
REHAU, s. r. o.	10%	10%	10%	5%
Luna Plast, a. s.	15%	15%	10%	10%
GASCONTROL, s. r. o.	10%	10%	10%	10%
<b>Elmo-plast, a. s.</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>45%</b>

Jak je znázorněno v tabulce č. 7, procentuální podíl na trhu s plastovým potrubím neustále stoupá, a i v tomto roce firma předpokládá opětované navýšení podílu na trhu. Konkurenční společnosti jsou taktéž výrobci plastového potrubí a komponentů. Firmy WAWIN OSMA, s. r. o., PIPELIFE Czech, s. r. o., REHAU, s. r. o. jsou nadnárodní společnosti, které dováží své výrobky do České republiky, firmy Luna Plast, a. s. a GASCONTROL, s. r. o. jsou české společnosti. V tabulce je znázorněn výčet všech konkurentů, co se týče celkové výroby. Trh tedy pokrývá poměrně malé množství firem.

<sup>101</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>102</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace, polostrukturovaný rozhovor.

### Potrubí typu EM-LINE<sup>103</sup>

Jelikož je hlavní strategický cíl podniku zaměřen na jeden typ výrobku, a tedy kanalizační potrubí typu EM-LINE, budou informace v rámci zákaznické perspektivy zaměřeny na tento typ produktu.

Firma Elmo-plast, a. s. je jediným a největším výrobcem potrubí EM-LINE v České republice. Tento výrobek je vyráběn na unikátní výrobní lince, která se sestává z běžných technických strojů sestavených v unikátní kombinaci, kterou firma považuje za svoje know-how. Na tento typ výrobku firma vlastní normu ČSN EN 1852-1.

Tab. 9 – Podíl na trhu v ČR ve výrobě plastového potrubí typu EM-LINE<sup>104</sup>

Podíl na trhu v ČR ve výrobě plastového potrubí typu EM-LINE	Sledované období				
	Název společnosti	2013	2014	2015	2016
Plastika Nitra, a. s.		10%	5%	5%	5%
REHAU, s. r. o.		30%	20%	15%	10%
KACZMAREK, a. s.		10%	10%	10%	10%
<b>Elmo-plast, a. s.</b>		<b>50%</b>	<b>65%</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>

Jelikož je firma jediným výrobcem daného typu kanalizačního potrubí v ČR, její procentuální podíl je výrazně vyšší na rozdíl od konkurentů, kteří sice nejsou českými výrobci, ale na českém trhu působí jako dovozci a prodejci. Procentuální podíl na trhu plastového kanalizačního potrubí typu EM-LINE se od roku 2013 neustále navyšuje, ke konci roku 2015 nárůst činil 20%. Firma Elmo-plast, a. s. za pomoci firmy, která se zabývá vyhodnocováním podobných analýz, predikuje, že v roce 2016 by se její podíl mohl vyšplhat až k 75%.

### Konkurence<sup>105</sup>

Mezi největší konkurenty na českém trhu s podobným sortimentem patří WAWIN OSMA, s. r. o., PIPELIFE Czech, s. r. o. a REHAU, s.r.o. Nejedná se o české výrobce, ale o dovozce a prodejce podobného sortimentu. Firma je jediným výrobcem potrubí EM-LINE v ČR. Oproti konkurenci má však firma nízké výrobní náklady z důvodu výroby

<sup>103</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>104</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace.

<sup>105</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace.

přímo v České republice. S firmou REHAU, s. r. o. se bude firma Elmo-plast, a. s. potkávat na německém trhu, kde je tato společnost silným konkurentem, a to ve výrobě téměř totožného sortimentu.

#### **4.6.4 Zhodnocení zákaznické perspektivy**

Otázkou zákaznické perspektivy bylo, zda všechny její aspekty nahrávají k dosažení hlavního strategického cíle. Zkoumáno bylo především to, zda odběratelské portfolio tvoří dobrou základnu na to, aby byla společnost Elmo-plast, a. s. dostatečně finančně silná pro získání alespoň 2% podílu na německém trhu s výrobkem EM-LINE.

Vzhledem na uvedené skutečnosti je stávající zákaznická základna firmy hodnocena jako dostatečná, dobrá a kvalitní. Dané skutečnosti jsou zjištěné pouze na základě rozhovoru, proto je možné, že se nemusí absolutně shodovat se skutečností situací. Jelikož je hlavním zdrojem získávání informací polostrukturovaný rozhovor, budou veškeré informace v rámci něj získané považované za naprosto pravdivé a popisující reálný stav společnosti.

Firma disponuje stabilní základnou odběratelů, kteří odebírají zboží opakovaně. Jejich míra udržení je 99%, což vytváří stabilní prostředí pro finanční sílu společnosti. Objemy zakázek závisí na projektech, které zpracovávají odběratelé. V současnosti má firma rozjednaný velký objem zakázek. Tato skutečnost může tvořit i riziko. Pokud nebudou mít odběratelé dostatečný objem projektových zakázek, nebude objem prodeje na žádoucí úrovni a může to negativně ovlivnit finanční situaci podniku.

Firma Elmo-plast, a. s. vyrábí celou řadu tlakového kanalizačního a vodovodního potrubí včetně doplňkového sortimentu.

Firma se svým sortimentem pokrývá 35% celkové výroby plastového potrubí a dalších komponentů. Ve výrobě potrubí EM-LINE měla firma v roce 2015 70% podíl na trhu, což dokazuje, že firma je v této oblasti jasným tahounem. Velkou výhodou má oproti konkurenci v tom, že vyrábí na území ČR, proto má možnost stanovit lepší cenu oproti konkurenci, která do České republiky zboží pouze dováží. Společnost Elmo-plast, a. s. se neustále snaží oslovit nové zákazníky prostřednictvím technických veletrhů. Z interních informací společnosti vyplývá tvrzení, že odběratele jsou s výrobky firmy spokojeni.

Na základě zjištěných skutečností a popsaného chování firmy, zákaznická perspektiva vytváří stabilní a silnou základnu pro finanční prosperitu podniku. Informace

týkající se zákazníků, výrobků, pokrytí trhu, spokojenosti odběratelů apod. má firma zpracované externí společnosti. Nevyhodnocuje je však pravidelně.. Informace s dřívější doby, což znamená cca pět let nazpět, jsou v písemné podobě téměř nedohledatelné. Manažer podniku tvrdí, že firma se soustřeďuje spíše na výrobu, ne na administrativu a analýzy okolo.<sup>106</sup> Tato skutečnost je nedostatek, který by firma měla do budoucna napravit. Je důležité sledovat vývoj, zaznamenávat všechna data tak, aby firma mohla přehledně číst, odkud kam se posunula, jakým způsobem a směrem se vyvíjí apod.

Všechny aspekty zákaznické perspektivy tvoří stabilní prostředí pro ekonomickou sílu podniku, na druhou stranu je zde stále prostor pro zlepšení zejména v administrativní a analytické činnosti.

#### **4.6.5 Perspektiva interních procesů**

Hlavní náplní perspektivy interních procesů je zjistit, zda interní procesy podniku napomáhají dostatečné finanční síle a dostačující velikosti odběratelské základny podniku. Zda výrobky splňují požadavky odběratelů, jestli všechny skutečnosti a procesy perspektivy interních procesů napomáhají splnění hlavního strategického cíle organizace. V rámci perspektivy interních procesů bude tedy zkoumáno, zda fungování firmy a všechny interní procesy napomáhají získání dostatečné zákaznické základny k tomu, aby byla společnost dostatečně finančně silná k naplnění svého strategického cíle, a to v roce 2016 získat alespoň 2% podíl na německém trhu s hladko- stěnným kanalizačním potrubím typu EM-LINE.

#### **Inovační proces<sup>107</sup>**

Jak již bylo zmíněno v tabulce č. 2, firma se aktivně věnuje projektům na inovaci produktů. Nejen u výrobku EM-LINE, ale u dvou dalších typů potrubí je firma dokonce jediný výrobce v ČR. Firma se stále snaží flexibilně reagovat na vývoj trhu a na vyšší nároky odběratelů z hlediska kvality materiálu, zpracování, doby životnosti apod. O inovaci celkové výroby však zatím neuvažuje, jelikož se jedná o normami stanovené, zažité postupy výroby, u kterých firma neuvažuje o obměně.

---

<sup>106</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>107</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

Účast a neustálá aktivita firmy je hodnocena velmi kladně. Firma se snaží flexibilně reagovat na požadavky a vývoj trhu. Prostřednictvím inovací tak může získat velkou konkurenční výhodu. Inovace se vztahují nejen k procesu výroby, také k vlastnostem výrobků a užitým materiálům. Firma disponuje také výzkumnou laboratoří, kde probíhá jak testování produktů, tak i vývoj nových technologií. Toto nadstandartní vybavení činí firmu opět více konkurenceschopnou, a šetří ji náklady spojené s výzkumem externími společnostmi. Firma také disponuje recyklačním zařízením, které zmetkové kusy výrobků přemění opět na základní surovinu. Firmě zařízení šetří náklady, a umožňuje znovuvyužití surovin.

### **Provozní proces<sup>108</sup>**

Výroba probíhá ve 4 výrobních halách ve 3 směnném provozu. Výrobní proces je prováděn pomocí automatizované výrobní linky, která je sestavena z běžných strojů, jejich sestavení však tvoří unikátní výrobní linku přímo pro potřeby firmy. Výrobní proces probíhá ve stručnosti v pořadí: násyp materiálu přes vzduchové čerpadlo do gravimetrického zařízení, které odměří stejné množství materiálu. Následně výrobek putuje do extrudéru, kde se plastový granulát nataví přes speciální hlavu, kterou je směs natlačována do vakuových van, kde se chladí. Přes chladicí vany je výrobek vytahován z extrudéru pomocí vytahovacího zařízení, které je ukončené laserovou pilou, která výrobek zkrátí na předem danou délku. Doba výroby jednotlivých typů výrobků se výrazně liší. Jeden metr potrubí s nižším průměrem trvá do několika minut, a na druhou stranu jeden metr potrubí o průměru větším než 60 cm výrobní linka vyrábí zhruba za 4 hodiny. Výroba podléhá normám a je nastavená tak, aby maximálně odpovídala požadavkům odběratelů.

To, že firma využívá k výrobě unikátní sestavu běžných strojů, které tvoří originální výrobní linku, činí firmu velmi silným konkurentem. V rámci výrobní haly se nesmí pořizovat fotografie.

### **Skladování<sup>109</sup>**

Skladování probíhá ve skladech nacházejících se v areálu společnosti. Podnik zde pocítuje velký problém vzhledem k charakteru výrobků – velkým rozměrů. Firma pro

---

<sup>108</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>109</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

skladování potřebuje rozlehlé prostory, které však zatím bohužel nemá. Je sice majitelem rozlehlého pozemku v sousedství sídla společnosti, ale územní správa obce nechce pozemek zapsat jako stavební parcelu, a tak umožnit firmě zvýšit kapacitu skladových prostor. Tento stav s nedostatkem skladových prostor trvá již pátým rokem. Firma sice tedy disponuje dostatkem plochy pro vybudování dalších skladovacích prostor, momentálně se však dle územní správy nejedná o stavební pozemek. Tento problém firma značně pociťuje, a je v neustálém řešení.

Současně firma skladuje pouze základní typy výrobků, které jsou nejprodávanější, a je nutné je mít na skladě ihned odběru. Ostatní výrobky firma vyrábí na zakázku. Firma je schopna zpracovat požadavek do 14 dnů od jeho zadání. V minulosti nastaly situace, kdy výrobní linka jela na maximum, a nákladní automobily čekaly v areálu společnosti alespoň na část objednávky, aby nedošlo k přerušení projektových prací. Firma by tedy měla popřemýšlet buď o vybudování nových skladových prostor mimo v blízkém okolí firmy, anebo o jiném systému řízení zásob na skladě.

### **Materiál<sup>110</sup>**

Firma pro výrobu používá převážně polypropylen a polyetylen v granulích. Granule se dováží ze zahraničí, protože jsou vyráběny v ropných rafineriích a jejich výroba je náročná. Pomocný materiál tvoří zpevňující látky a barviva. Mezi největší dodavatele patří: Basell Sales & Marketing Company BV, Borealis AG, SABIC Sales Europe B. V., Apolisa trading, s. r. o., Mepstar, s. r. o., ITALMEC, spol. s. r. o., Osička stavební firma s. r. o., ZORETA, s. r. o., WINDHOSE s. r. o. Cena materiálu je výrazně závislá na ceně ropy, dále také na kurzu EURa, jelikož veškerý materiál je nakupován ze zahraničí právě v této měně. Firma v současné době uvažuje, že si bude základní materiál vyrábět sama. Tato výroba by však vyžadovala vysokou technickou náročnost. Vzhledem k pohyblivým cenám materiálu by firma mohla vyzkoušet např. elektronické aukce materiálu, a zajistit si tak nízkou cenu vstupních surovin.

### **Kontrola<sup>111</sup>**

Kontrola výrobků a dílů probíhá ve vlastní zkušební a laboratoři, kde se po určité době chodu výrobní linky výrobky zkouší jak vizuálně, ale také fyzicky, kde se kontroluje

---

<sup>110</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>111</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

splnění daných parametrů výrobků. Samotné seřizování a kompletní údržba výrobních linek probíhá vždy v době celozávodní dovolené a to od půlky prosince do půlky ledna, kdy je pozastavena výroba. V případě poruchy linky je podnik nucen pozastavit výrobu na dobu nutnou její opravě. Výroba je v pravidelných intervalech vyhodnocována, firma si vede statistiky kdy, kolik a čeho vyrobila. Firma si také vede statistiku zmetkovosti, velkou výhodou je, že firma disponuje recyklační drtičkou, což znamená, pokud firma vyrobí zmetek, je schopna ho recyklovat a materiál na něj vynaložený opět použít.

### **Poprodejní servis<sup>112</sup>**

Firma poskytuje pouze dopravu výrobků, kterou zajišťuje buď smluvními dopravci, anebo dvěma vlastními nákladními automobily. Jelikož firma potrubí pouze vyrábí a neprovádí samotnou instalaci, neposkytuje žádný další poprodejní servis samozřejmě s výjimkou řešení reklamací. Ten pak poskytují stavební firmy, které s těmito výrobky pracují. Charakter vyráběného produktu neposkytuje společnosti velký prostor pro poprodejní servis.

### **Image, pověst a propagace<sup>113</sup>**

Firma si za dobu svého působení vybudovala dobrou image a pověst na trhu s plastovým vodovodním a kanalizačním potrubím. Jak bylo již několikrát zmíněno, firma poskytuje i nadstandardní služby pomocí zakázkové výroby, kdy je schopna přizpůsobit výrobní linku přímo dle požadavků odběratele. Firma neinvestuje příliš do reklamy, jak vyplynulo s rozhovoru s manažerem firmy, podnik prý žádné poutače ani velkou reklamu nepotřebuje, proto se také s placenou reklamou této společnosti nikde nesečkáme. Jelikož se jedná o velmi specifický produkt, který si běžný spotřebitel nekoupí, cílový odběratel může firmu najít například na stavebních či technických veletrzích jako například VOD-KA – vodovody a kanalizace Praha, nebo na mezinárodním veletrhu v Düsseldorfu. Dále je firmu možné najít na internetu pomocí webových stránek. Dalším prostředkem reklamy je polep nákladních automobilů společnosti jejím logem a fotografiemi produktů. Firemní osobní automobily jsou taktéž polepeny logy společnosti.

---

<sup>112</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>113</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

Firma by mohla uvažovat o posílení marketingu hlavně na německém trhu. Český trh tvoří 9 větších odběratelů, zhruba 5 konkurentů a asi šedesátka menších firem, které vyhledávají daný typ sortimentu. Je tedy pochopitelné, že na českém trhu nemusí pořádat masivní marketingové kampaně k přilákání zákazníků. Zvláště je-li firma Elmo-plast, a. s. jako jediná výrobce 3 specifických typů potrubí. Na německém trhu už toto prvenství mít nebude, proto by se měla snažit posílit marketing právě v této oblasti.

#### **4.6.6 Zhodnocení perspektivy interních procesů**

V rámci perspektivy interních procesů bylo prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru zkoumáno, zda interní procesy ve firmě poskytují kvalitní zázemí pro dosahování finanční síly, a jestli jsou interní procesy schopny získat a následně uspokojit širokou odběratelskou základnu tím způsobem, aby všechny tyto procesy napomohly podniku v dosažení jeho hlavního strategického cíle: „V roce 2016 získat alespoň 2 % podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE“.

Podnik je schopen se v rámci svých interních procesů přizpůsobit požadavkům trhu a flexibilně reagovat na jeho změny. Firma Elmo-plast, a. s. se neustále účastní inovačních projektů, které zajišťují vysokou úroveň jejich výrobků, a také činí firmu silně konkurenceschopnou. Co se týče inovací, firma je tedy jasným tahounem ve svém oboru.

Součástí firemní know-how je unikátní výrobní linka, které se sestává z běžných technických strojů. Jejich kombinace tvoří originální stroj. Tento fakt je hodnocen velmi kladně, protože firma má jasnou výhodu oproti konkurenci. Tato výrobní linka je schopna vyrábět několik typů výrobků, současně šetřit náklady na energie, a jelikož je z velké části plně automatizovaná, šetří náklady na lidskou pracovní sílu.

Skladování představuje v rámci interních procesů aspekt, který již nyní tvoří problém. Při budoucím růstu společnosti by však mohlo dojít až k možnému omezení růstu podniku z důvodu nedostatečných skladovacích prostor. Pokud se odběratelská základna firmy bude neustále rozrůstat, v budoucnosti by firma nemusela být schopna uspokojit všechny zákazníky. Firma by tedy měla uvažovat buď o prodeji stávajícího pozemku, a koupí jiné stavební parcely v blízkosti výrobní haly podniku, kde bude možné vybudovat nové skladovací prostory, anebo uvažovat o zvolení lepšího systému řízení zásob na skladě.



V současné době firma veškerý základní materiál potřebný k výrobě nakupuje ze zahraničí. I přes neustálé úvahy vedení o zavedení výroby potřebného základního materiálu plánuje i pro budoucí roky pořizovat materiál dodavatelským způsobem. Firma by měla hledat neustále nové a lepší dodavatele v souvislosti s vývojem ceny ropy, a tudíž neustálého kolísání cen materiálu. Firma Elmo-plast, a. s. by mohla zkusit také například elektronické aukce materiálu.

Kontrola výrobků se jeví jako dostatečná, výhodou je vlastní recyklační zařízení. Interní procesy tedy v současné situaci ohrožují vývoj organizace, a to konkrétně v oblasti skladování. Nebude-li firma disponovat dostatečným množstvím skladovacích prostor, nebude připravena ihned reagovat na některé objednávky, a tato skutečnost ji může do budoucna ohrozit.

#### **4.6.7 Perspektiva učení se a růstu**

V rámci perspektivy učení se a růstu bude na základě studia interní dokumentace a polostrukturovaného rozhovoru zkoumána především lidská základna organizace. Bude hodnoceno, zda firma disponuje dostatkem kvalifikované pracovní síly, proto aby byl zajištěn bezproblémový chod interních procesů tak, aby byly uspokojovány potřeby odběratelů, a podnik byl ekonomicky dostatečně silný na dosažení strategického cíle: „V roce 2016 získat alespoň 2 % podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE“

#### **Kvalifikace zaměstnanců<sup>114</sup>**

Požadavky při hledání zaměstnanců na trhu práce se dělí dle pozice pracovníka ve firmě. Pro technickohospodářské pracovníky je podmínkou: trestní bezúhonnost, středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolský titul s ekonomickým či technickým zaměřením, anglický jazyk na středně pokročilé komunikační úrovni, přičemž německý či jiný jazyk je výhodou. Další podmínkou je alespoň zběžná znalost sortimentu a všeobecný přehled v oboru. Dále znalost práce na PC, práce s MS Office a účetním programem pohoda. Požadavky na práci dělníka jsou manuální zručnost a spolehlivost, podmínkou je ukončená základní školní docházka. U uchazečů na pozici vedoucí směny, či výroby je zapotřebí alespoň výuční list či

---

<sup>114</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

středoškolské vzdělání s maturitou. Ve všech případech firma upřednostňuje technické vzdělání se zaměřením na zpracování plastů. Po pracovnících ve výrobě firma požaduje řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík, a také jeřábnické zkoušky. Na pozici řidiče je požadován řidičský průkaz na osobní a nákladní automobil. Pozice laboranta je podmíněna vysokoškolským vzděláním v daném oboru.

Tyto požadavky pomáhají firmě vybrat dostatek kvalifikované pracovní síly. Následující tabulka zobrazuje vzdělanostní strukturu zaměstnanců za poslední dva roky.

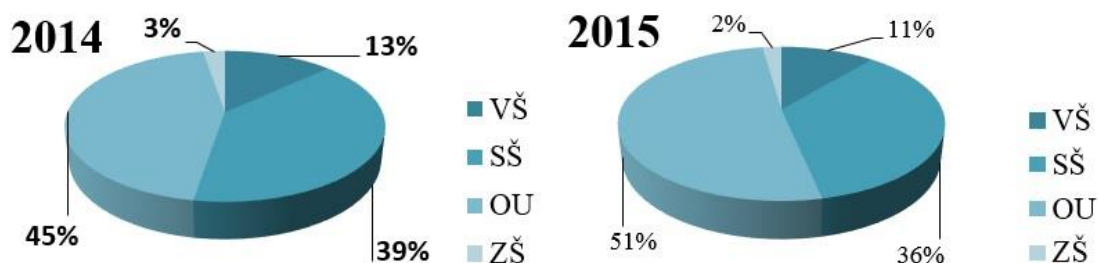
Tab. 10 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců podle pohlaví <sup>115</sup>

Struktura zaměstnanců ve firmě Elmo-plast, a. s. za období 2014-2015								
Sledované období	2014				2015			
Počet zaměstnanců	38				45			
Dle pohlaví	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	29		9		37		8	
Členění dle vzdělání	VŠ	SŠ	OU	ZŠ	VŠ	SŠ	OU	ZŠ
	5	15	17	1	5	16	23	1

Jelikož se jedná o výrobní podnik, kde práce v dílně představuje velmi fyzicky náročnou práci v hlučném a prašném prostředí, struktura zaměstnanců ukazuje větší poměr mužské pracovní síly. Ženy obsazují pozice THP.

Důsledkem toho, že se firma neustále rozrůstá a uvádí do výroby nové typy výrobků, pozorujeme za poslední rok nárůst počtu pracovníků, a to zejména dělníků ve výrobě. Firma má v současnosti adekvátní počet dostatečně kvalifikované pracovní síly.

#### VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ ZA OBDOBÍ 2014-2015

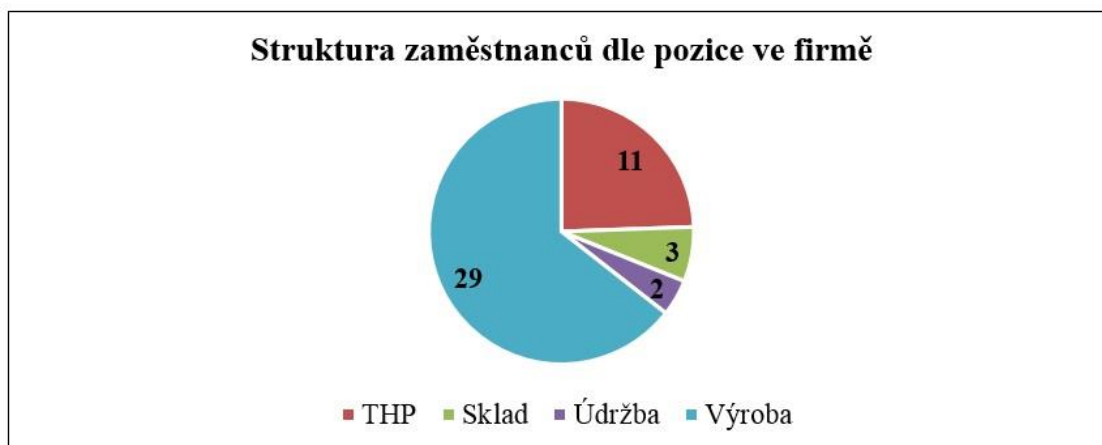


Obr. 7 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců za období 2014-2015 <sup>116</sup>

<sup>115</sup> Zdroj: vnitropodniková dokumentace, vlastní zpracování.

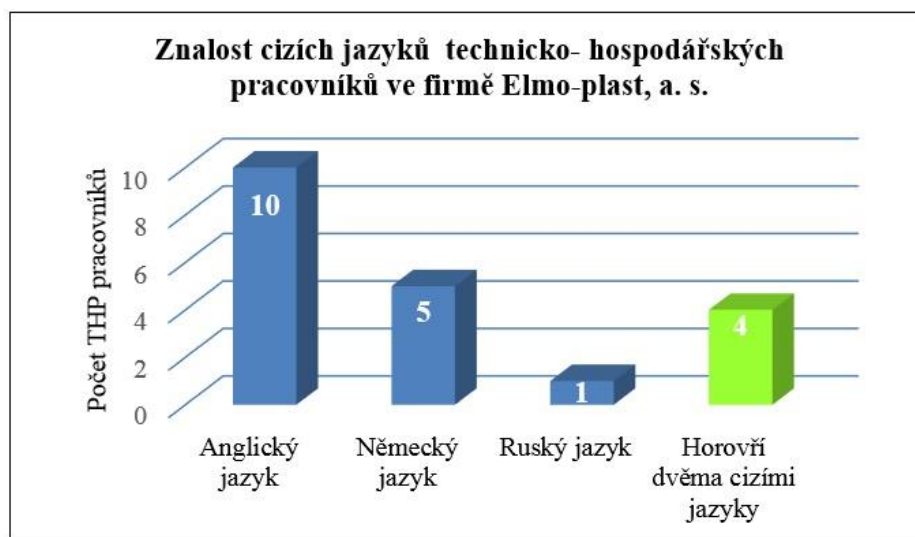
<sup>116</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

**Struktura zaměstnanců a jejich vzdělání** se odvíjí od výroby plastových výrobků, která svou potřebou pracovníků odpovídá převážně dělnickým profesím, tedy největší zastoupení zde má odborné učiliště. THP mají SŠ a VŠ, a úklidový pracovník má základní vzdělání. Pro případný nedostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje vyvažuje spolupráce s Polymer Institute Brno a Borealis AG Linz.



Obr. 8 – Struktura zaměstnanců dle pozice ve firmě <sup>117</sup>

Většina pracovníků je zaměstnaná ve výrobě.



Obr. 9 – Znalost cizích jazyků u THP ve firmě Elmo-plast, a. s. <sup>118</sup>

<sup>117</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

<sup>118</sup> Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

Jak vyplývá z požadavků na zaměstnance, každý THP pracovník musí hovořit alespoň jedním cizím jazykem. Úroveň znalosti nemá firma stanovenou, ale předpokládá se, že zaměstnanec by měl být schopen běžné komunikace v cizí řeči. V grafu je znázorněna struktura zaměstnanců dle znalosti cizího jazyka, kdy nejvíce je zastoupena Angličtina, dále Němčina a jeden zaměstnanec hovoří Ruštinou. Angličtinu firma považuje za samozřejmost, velmi si však cení německy mluvících pracovníků, protože v současnosti firma obchoduje právě s německými odběrateli. Pro expanzi na německý trh je žádoucí, aby vedoucí pracovníci ve firmě hovořili Německy. Velmi pozitivní je, že, co se počtu pracovníků týče, 4 zaměstnanci obsazující vedoucí pozice hovoří dvěma cizími jazyky. V grafu je započítán počet THP 11 plus jeden vedoucí výroby na každé směně, což je dohromady 14 pracovníků.

Tab. 11 – Školení zaměstnanců hrazená firmou <sup>119</sup>

<b>Školení zaměstnanců hrazená firmou Elmo-plast, a. s.</b>		
<b>Název kurzu</b>	<b>Účastníci</b>	
	<b>THP</b>	<b>Výroba</b>
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Ano	Ano
Školení požární ochrany	Ano	Ano
Školení řidičů	Ne	Ano
Školení na vysokozdvizné vozíky	Ne	Ano
Školení komunikačních dovedností s obchodními partnery	Ano	Ne
Daňové školení	Ano	Ne
Školení účetních změn	Ano	Ne
Kurz k novelám a aktualizacím v zákoně	Ano	Ne
Školení pro obchodní oddělení	Ano	Ne

Jak je znázorněno v tabulce, mimo zákonem stanovená školení pořádá firma pro své zaměstnance také kurzy, které jim usnadní práci v ohledu orientace v aktuální legislativě, zdokonalení sebe sama v oblasti prezentačních, komunikačních a obchodních dovednostech. Jelikož při 3 směnném provozu je obtížné pořádat ve výrobním úseku školení pro všechny dělníky, pořádá firma alespoň kurzy nezbytné pro práci ve výrobě.

<sup>119</sup> Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

## Odměňování zaměstnanců<sup>120</sup>

Tab. 12 – Odměňování a benefity zaměstnance na hlavní pracovní poměr<sup>121</sup>

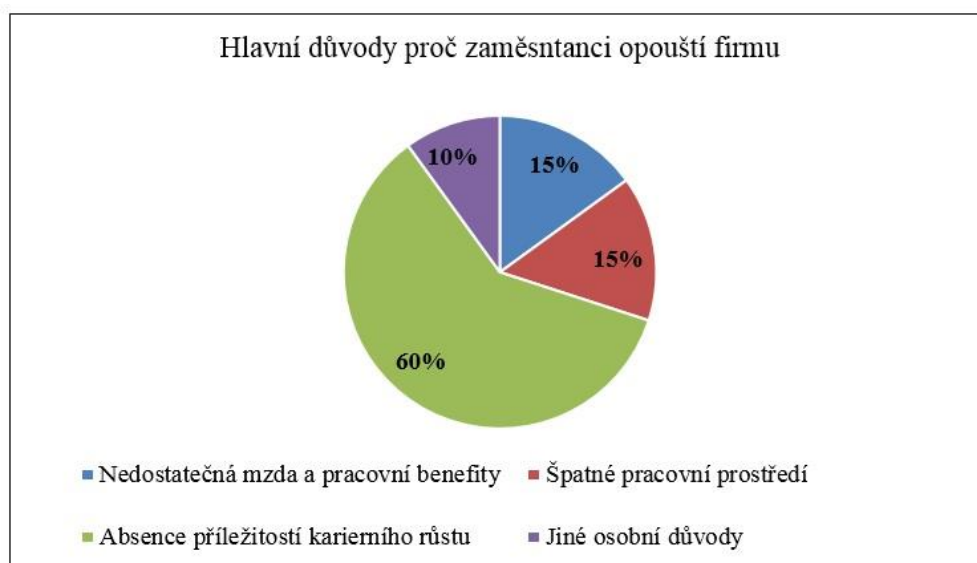
Pracovník na hlavní pracovní poměr	
<b>Měsíční hrubá čistá mzda THP (průměrně)</b>	18 000 Kč
<b>Hodinová sazba-výrobní dělník (průměrně)</b>	95 Kč
<b>Odměny-THP měsíčně</b>	fixní částka odměny dle pozice plus procenta z prodeje (záleží na pozici).
<b>Odměny výrobní-dělník měsíčně</b>	Procenta z objemu výroby (procento neuvedeno)
<b>Benefity-THP</b>	Služební automobil (není možnost užití pro osobní účely, notebook, mobilní telefon), příspěvek na dopravu.
<b>Stravování</b>	Zajišťuje firma prostřednictvím dovozu obědů z místní restaurace, firma hradí 50% stravného. Zaměstnanci mají v místě sídla firmy k dispozici obchod.
<b>Pracovní pomůcky</b>	Obstarává firma, hradí firma, včetně pracovního oděvu.

Jak je znázorněno v tabulce, technickohospodářský pracovník je odměňován v průměru 18 tisíci korunami plus měsíčními odměnami, které jsou stanoveny fixní částkou dle pozice a také dle pracovních zásluh daného jednotlivce. K dispozici dostává také služební automobil, ale jen výhradně pro pracovní účely, notebook, mobilní telefon, popř. zvýhodněné tarifové balíčky. U zaměstnanců, kteří dojíždí z dálky větší než 20 kilometrů, firma poskytuje příspěvek na dopravu v hodnotě 75 % z ceny jízdného, či příspěvek na benzín. Stravování je zajištěno prostřednictvím smluvního dodavatele obědů. Výrobní dělníci jsou odměňováni hodinovou sazbou, a to v průměru 95 korun za

<sup>120</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>121</sup> Zdroj, polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

hodinu. Veškeré pracovní pomůcky obstarává zaměstnavatel. Odměny dostávají taktéž měsíčně, a tvoří je procento z výroby.



Obr. 10 – Důvody proč zaměstnanci opouští firmu<sup>122</sup>

Na základě rozhovoru s hlavním manažerem společnosti jsem zjistila, že hlavním důvodem výpovědi zaměstnance není předpokládaná nízká mzda, ale absence příležitosti karierního růstu. Firma Elmo-plast, a. s. je malou firmou, která zatím neplánuje výrobu rozšířit natolik, aby vytvořila nové pracovní pozice, na které by mohli postoupit nynější zaměstnanci. Ve stávajícím procesu rozšiřování výroby firma generuje převážně spíše pozice řadových výrobních dělníků, což sice nepředstavuje ambiciózní pozici, ale zato post s nízkou vzdělanostní náročností a stabilním příjmem. Možnost karierního růstu je zde například z pozice dělník na pozici vedoucí směny či dokonce vedoucí výroby. Zaměstnanec však musí splňovat dané podmínky na pozici, viz kvalifikace zaměstnanců.

### Spokojenost zaměstnanců<sup>123</sup>

Firma nepreferuje jakékoliv typy dotazníkového šetření či anket, proto také vzhledem k její velikosti, zjišťování spokojenosti probíhá formou každoročních pravidelných setkání ředitele firmy s jednotlivými zaměstnanci, kdy probíhá feedback z obou stran. Zaměstnanec má možnost otevřeně vyjádřit svůj názor, své připomínky a náměty. Pokud nastane problém či zaměstnanec chce vyjádřit svůj názor i mimo regulérní setkání, má u ředitele firmy vždy dveře otevřené.

<sup>122</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor, vlastní zpracování.

<sup>123</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

### **Produktivita zaměstnanců<sup>124</sup>**

Produktivitu zaměstnanců hodnotí firma pomocí odchýlení se od stanovených norem výroby. Jelikož je výroba plně automatizovaná, role dělníka ve výrobě představuje především v obsluhování a kontrolování strojních linek, proto firma měří produktivitu zaměstnanců také například i počtem zmetků a kazových výrobků. Denní normy některých výrobků jsou pro příklad uvedeny v tabulce.

*Tab. 13 – Technickohospodářské normy výroby vybraných výrobků<sup>125</sup>*

<b>Typ výrobku</b>	<b>norma metry/den</b>	<b>Typ výrobku</b>	<b>norma kusy/den</b>
Korugované potrubí o průměru 60 cm	8	Tvarovka plastová 16 mm	1100
Tlakové vodovodní potrubí o průměru 8 mm	1000	Koleno vnitřní závit 16 mm	900

### **Motivace zaměstnanců<sup>126</sup>**

Mimo benefity uvedené v tabulce 12 firma motivuje své zaměstnance prostřednictvím každoročních setkávání, kde jsou prezentovány výsledky, které firma dosáhla za uplynulé období. Prezentují se nejen výsledky firmy jako takové, ale i jednotlivců, kteří dosáhli něčeho pro firmu významného. Dalším motivačním nástrojem je odměna ze zavedení inovace ve výrobě, což znamená, přijel-li pracovník na zlepšení stávajícího procesu tak, že vznikne úspora nákladů, zvýšení výrobní kapacity, či zvýšení zisku, získá od společnosti jednorázovou odměnu v adekvátní výši, plus bude prezentován na každoročním firemním setkání.

### **Informační systémy<sup>127</sup>**

Firma pro své běžné fungování využívá několik systémů. Tím nejdůležitějším je program MS Office, který je dostupný na všech počítačích v kancelářích, firma dále

<sup>124</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>125</sup> Vlastní zpracování.

<sup>126</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>127</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

pracuje s účetním programem Pohoda a Pamica. Firma v současnosti nevyužívá interní síť, využívá však propojení počítačů pomocí virtuálního úložiště, odkud se dají věci stahovat a kam se dají nahrávat. Dále využívá pro firmu běžné programy, jako například datová schránka.

### **Technologie<sup>128</sup>**

Firma vlastní výrobní linku, která se skládá z běžných strojů, dohromady však tvoří unikát. Linka je flexibilní, což znamená, že firma je schopna ji přizpůsobit specifickým požadavkům zákazníků. Výrobní linka je sestavena tak, aby vyráběla výrobky s co nejnižšími náklady na materiál, energie a lidskou práci, ale zároveň vyráběla kvalitní výrobky a eliminovala zmetkovost. Firma tuto linku považuje za své know-how.

### **Inovace<sup>129</sup>**

Firma se pravidelně účastní inovačních projektů, a snaží se uvádět na trh nové výrobky s lepšími užitnými vlastnostmi. Viz tabulka č. 2. Na většinu těchto projektů získala dotaci z Evropské unie.

#### **4.6.8 Zhodnocení perspektivy učení se a růstu**

V rámci perspektivy učení se a růstu bylo zapotřebí zjistit, zda firma disponuje adekvátním množstvím dostatečně kvalifikované pracovní síly tak, aby bylo zajištěno kvalitní fungování interních procesů, tudíž uspokojeno odběratelské portfolio a následkem toho byl podnik dostatečně finančně silný pro dosažení svého strategického cíle. V podniku má většinové zastoupení především mužská pracovní síla, což je vzhledem k charakteru podniku a výroby typické a zcela v pořádku. Klíčoví zaměstnanci jsou dostatečně jazykově vybaveni pro komunikace se zahraničím. Firma se o své zaměstnance stará, poskytuje jim určité benefity, zajímá se o jejich názor prostřednictvím pravidelných setkávání každého zaměstnance s generálním ředitelem společnosti. Z popisu všech činností v rámci perspektivy učení se a růstu vyplývá, že v této oblasti je firma dobře vybavena.

---

<sup>128</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.

<sup>129</sup> Zdroj: polostrukturovaný rozhovor.



## **4.7 Zhodnocení chování v jednotlivých perspektivách BSC vzhledem k budoucímu naplnění strategického cíle**

Cílem této bakalářské práce je na základě získaných informací posoudit, zda chování firmy v jednotlivých perspektivách BSC směřuje k dosažení hlavního strategického cíle organizace, a v případě zjištění nedostatků navrhnout konkrétní opatření, proto bude v následující kapitole provedeno zhodnocení všech perspektiv vzhledem ke strategickému cíli organizace Elmo-plast, a. s. Strategický cíl organizace zní: „V roce 2016 získat alespoň 2% podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE“

### **4.7.1 Finanční perspektiva**

Na základě zjištěných skutečností je možné tvrdit, že chování firmy ve finanční perspektivě poskytuje firmě dobré startovací prostředí pro vstup na německý trh. Činnosti v této perspektivě, a zejména pak plánované strategické akce směřují k dosažení vytyčeného cíle. Jeho skutečné zrealizování bude ale ve značné míře záležet na trhu samotném, na konkurenci, a na všech okolnostech, které firmě nahrávají k pokrytí konkrétního procentuálního podílu trhu.

### **4.7.2 Zákaznická perspektiva**

Na základě zjištěných skutečností lze tvrdit, že chování firmy v rámci perspektivy zákazníků vytváří stabilní prostředí a podmínky pro další rozvoj a ekonomickou sílu podniku. Firma zatím staví svoji ekonomickou sílu pouze na českých odběratelích. Prozatím neoslovila zahraniční zákazníky, v rámci jejich strategických akcí však počítá s účastí na veletrhu v Berlíně, kde bude firma propagována, a bude se snažit oslovit co nejvíce odběratelů. Celkové chování v rámci zákaznické perspektivy jde tedy naproti dosažení stanoveného cíle.

### **4.7.3 Perspektiva interních procesů**

Z informací získaných kvalitativním výzkumem vyplynul najevo hlavní nedostatek. V rámci interních procesů má firma problém s nedostatkem skladovacích prostor. Zdánlivě tato skutečnost nemusí mít přímou souvislost s dosažením strategického cíle. Ve skutečnosti to však jeho realizaci může do jisté míry ovlivnit. Společnost Elmo-plast, a. s. potřebuje dostatek skladovacích prostor k tomu, aby mohla uspokojovat své

odběratele, kteří mnohdy zboží potřebují v co nejkratší době. Nebude-li schopna uspokojit své odběratele, obrátí se na konkurenci. Tudíž může firma potencionálně přijít o svoji odběratelskou základnu a ztratit tak na své ekonomické síle. Tento fakt by mohl ohrozit fungování firmy Elmo-Plast, a. s. na zahraničním trhu a tak dosažení 2% podílu do konce roku 2016. Na základě tohoto zjištění bude navrženo konkrétní opatření řešení situace.

#### **4.7.4 Perspektiva učení se a růstu**

Firma disponuje dostatkem kvalifikované pracovní síly proto, aby všechny procesy fungovaly na požadované úrovni a firma se tak mohla nadále rozvíjet. Velmi dobré je, že jsou zaměstnanci pravidelně školeni, v důsledku legislativních, účetních a daňových změn. Určitá část zaměstnanců také hovoří německy. Dosavadní chování v perspektivě učení se a růstu tvoří dobrou základnu pro dosažení stanoveného cíle.

### **4.8 Návrh opatření**

Pro firmu v rámci nepříznivé situace se skladováním navrhuji dvě možná řešení. Prvním možným řešením je prodat pozemek, který firma před 5 lety zakoupila. Jelikož problémy s území správou obce neustále přetrvávají, a vyhlídka do budoucna je taková, že se tyto spory mohou protáhnout ještě na několik let, bude mít pro firmu větší efekt tento pozemek prodat. Prozatím v něm má firma jen uložené peníze. Na místo původního pozemku může firma zakoupit hned vedlejší pozemek, který je sice od stávající výrobní haly oddělen pozemní komunikací, jedná se však o stavební parcelu a ne o pole jako u pozemku předchozího. Firma by zde mohla vybudovat další skladovací prostory, které by řešili situaci s nedostatkem skladovací plochy.

Jako druhé řešení navrhuji zavést systém, který omezí pobyt zásob v místě skladovacích prostor firmy. Navrhuji více využívat sklady svých odběratelů. V praxi by to znamenalo zvětšení objemu dodávek svým odběratelům. Jelikož se jedná o velkosklady, disponují vlastní skladovací plochou. Společnost Elmo-plast, a. s. by si mohla pronajmout část skladů svých odběratelů, kam by pravidelně dodávala hotové výrobky. Odběratelé by pak přímo z těchto skladů čerpali zboží.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě získaných informací posoudit, zda chování firmy v jednotlivých perspektivách BSC směřuje k dosažení hlavního strategického cíle organizace, a v případě zjištění nedostatků navrhnout konkrétní opatření.

Na základě kvalitativního výzkumu a analýzy dostupné vnitropodnikové dokumentace bylo popsáno strategické směřování organizace, její poslání, vize, strategické cíle, strategické akce, které firma plánuje uskutečnit pro dosažení strategického cíle. Dále byly na základě kvalitativního výzkumu získány všechny dostupné informace o firmě.

Získané informace byly rozčleněny do 4 perspektiv Balanced Scorecard. V rámci perspektivy finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu bylo popsáno dosavadní strategické chování firmy.

Veškeré skutečnosti spadající do perspektiv BSC byly posouzeny vzhledem tomu, zda napomáhají dosažení hlavního strategického cíle organizace, který zní: „V roce 2016 získat alespoň 2% podíl na německém trhu s výrobkem typu EM-LINE“.

V rámci zhodnocení bylo zjištěno, že chování firmy ve finanční, zákaznické perspektivě, a perspektivě učení se a růstu je většinou v souladu s hlavním strategickým cílem organizace a napomáhají jeho dosažení. Hlavní problém byl nalezen v perspektivě interních procesů a to konkrétně ve skladování. Firma se již delší dobu potýká s nedostatkem skladovacích prostor zboží, a do budoucna by tak nemusela být schopna uspokojit všechny odběratele. Firma vlastní pozemek, kde měla záměr vybudovat novou skladovací plochu, bohužel území správa obce nechce pozemek zapsat jako stavební parcelu, a tak firmě znemožňuje výstavu.

V souvislosti s nalezením tohoto problému bylo navrženo konkrétní řešení, a to buď prodej stávajícího pozemku a zakoupení nového pozemku, který je již zapsán jako stavební parcela, nebo pronájem části skladů u svých odběratelů a zajištění tak dostatek zboží, které odběratelé požadují.

Tato práce může být firmě užitečná právě s ohledem na navrhovaná řešení, která by mohla vyřešit již delší dobu přetrvávající situaci s nedostatkem skladových prostor. Jelikož firma nedisponuje žádnými dokumenty, kde by bylo uvedeno strategické směřování firmy, mohla by tato práce posloužit pro její zaměstnance jako přehled strategického směřování organizace.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Grmelová Lea
<b>Instituce:</b>	Moravský vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Analýza strategického řízení podniku Elmo- plast, a. s. optikou čtyř perspektiv Balanced Scorecard
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Analysis of the strategic management Elmo-plast, a. s. by Optic four perspectives of the Balanced Scorecard
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D
<b>Počet stran:</b>	96
<b>Počet příloh:</b>	7
<b>Rok obhajoby:</b>	2016
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Manažerské nástroje, Strategické řízení, strategie, SWOT analýza, Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu.
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Managerial tools, Strategic management, Strategy, SWOT Analysis, Balanced Scorecard, Financial perspective , Customer perspective , Internal process perspective , Perspective of learning and growth.

**Shrnutí:**

Bakalářská práce se zaměřuje, na základě kvalitativního výzkumu a analýzy vnitropodnikové dokumentaci, získání co nejvíce informací o firmě Elmo-plast, a. s. a posouzení, zda chování firmy v jednotlivých perspektivách BSC směřuje k dosažení hlavního strategického cíle organizace. V případě zjištění nedostatků je navrženo konkrétní opatření. Teoretická část je zaměřená na strategické řízení a způsob jeho implementace, tedy na nástroj Balanced Scorecard. V praktické části budou získané informace o firmě rozčleněny v rámci 4 perspektiv BSC a hodnoceny z pohledu, zda napomáhají k dosažení hlavního strategického cíle organizace.

**Summary:**

The purpose of this thesis is based on qualitative research and analysis of the internal documentation to obtain as much information about the company Elmo-plast, Inc. and assess whether the behavior of firms in different perspectives BSC aims to achieve the main strategic goals of the organization, When will be identified deficiencies, will be proposed solution. The theoretical part will focus on strategic management and the way of its implementation, namely the Balanced Scorecard tool. In the practical part will be obtained information about the company categorized under the four perspectives of BSC and evaluated from the perspective that helps to achieve the main strategic goals of the organization.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DEDOUCHOVÁ, Marcela, SEDLÁČKOVÁ, Helena a KRAUSE, Josef. 3PE425 *Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica, 2006. 48 s. ISBN 80-245-1155-X.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

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

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

NIVEN, Paul R., *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2. vyd. John Wiley and Sons, 2010. 336 s. ISBN 978-0-471-78049-6

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-005-7.

## **Internetové odkazy**

ELMO-PLAST. *Reference*[online]. 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <<http://elmoplast.cz/>>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI (CZ). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*[online]. 2016 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik.firma.vysledky?subjektId=546223&typ=UPLNY>>.

BUSINESSINFO, *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
ČR	Česká republika
EBIT	Zisk podniku před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
GLP	Typ normy kvality výrobků
GMP	Typ normy kvality výrobků
HDPE	Označení pro tlakové potrubí
HV	Hospodářský výsledek (= náklady podniku – výnosy podniku)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OU	Odborné učiliště
PC	Personal computer (osobní počítač)
PE	Polyetylen
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed)
ROI	Návratnost investic (Return on investment)
SŠ	Střední škola
SW	Software
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku
THP	Technickohospodářský pracovník
TS	Typ normy kvality výrobků
VDA	Typ normy kvality výrobků
VOD-KA	Veletrh Vodovody a kanalizace Praha
VSU	Vyvážený systém ukazatelů (v souvislosti s BSC)
VŠ	Vysoká škola
VÚPS	Výzkumný ústav pozemních staveb (certifikační společnost)
ZŠ	Základní škola



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Základní schéma metody Balanced Scorecard .....	17
Obr. 2 – Základní měřítka zákaznické perspektivy .....	24
Obr. 3 – Hodnotová výhoda zákazníka.....	25
Obr. 4 – Obecný model hodnotového řetězce .....	27
Obr. 5 – Rámec měření učení se a růstu .....	30
Obr. 7 – Organizační struktura společnosti Elmo-plast, a. s.....	36
Obr. 9 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců za období 2014-2015 .....	58
Obr. 10 – Struktura zaměstnanců dle pozice ve firmě .....	59
Obr. 11 – Znalost cizích jazyků u THP ve firmě Elmo-plast, a. s. ....	59
Obr. 12 – Důvody proč zaměstnanci opouští firmu.....	62

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Měření strategických finančních témat.....	22
Tab. 2 – Zkušenosti s inovačními projekty.....	36
Tab. 3 – Popis činností oddělení .....	37
Tab. 4 – Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2013-2015 .....	43
Tab. 5 – Provozní výsledek hospodaření v letech 2013-2015 .....	43
Tab. 6 – ROCE 2013-2015 .....	44
Tab. 9 – Základní výrobová řada .....	48
Tab. 7 – Procentuální podíl na českém trhu plastového potrubí a komponentů.....	49
Tab. 8 – Podíl na trhu v ČR ve výrobě plastového potrubí typu EM-LINE.....	50
Tab. 10 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců podle pohlaví .....	58
Tab. 11 – Školení zaměstnanců hrazená firmou .....	60
Tab. 12 – Odměňování a benefity zaměstnance na hlavní pracovní poměr .....	61
Tab. 13 – Technickohospodářské normy výroby vybraných výrobků .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Struktura rozhovoru.....	77
Příloha 2 – Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2013 .....	79
Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2013 .....	83
Příloha 4 – Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2014 .....	85
Příloha 5 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2014 .....	89
Příloha 6 – Předběžná rozvaha k 31. 12. 2015.....	91
Příloha 7 – Předběžný výkaz zisku a ztráty 2015 .....	95

## **PŘÍLOHY**

## **Příloha 1 – Struktura rozhovoru**

### **Strategické řízení**

Jaká je vize a poslání Vaší firmy?

Jaký je hlavní strategický cíl organizace?

Jaké strategické akce podnikáte pro jeho dosažení?

Jaké jsou silné a naopak slabé stránky firmy Elmo-plast, a. s.?

Co je hrozbou a co naopak příležitostí pro Vaši firmu?

### **Finanční perspektiva BSC**

Jak hodnotíte současnou finanční situaci Vaší firmy?

V jaké finanční fázi se firma v současnosti nachází a jaký je její finanční směřování?

Jak se firmě ekonomicky daří za poslední 3 roky?

Jaké kroky podnikla Vaše firma v souvislosti s expanzí do zahraničí?

### **Zákaznická perspektiva**

Kdo jsou hlavní odběratelé Vaší firmy?

Jak se vyvíjí jejich počet?

Zjišťujete spokojenost Vašich zákazníků?

Máte dostatek zakázek?

Co může Vaše firma zákazníkům nabídnout, jaký produkt vyrábíte?

Mají Vaše produkty nějaké specifické vlastnosti?

Kolik procent trhu pokrývá Vaše firma?

Kdo jsou Vaši hlavní konkurenti?

### **Interní procesy**

Jakým způsobem probíhá výroba výrobků, jaké stroje používáte?

Máte stanoveny normy výroby?

Snažíte se výrobu pravidelně inovovat?

Jakým způsobem skladujete materiál a hotové výrobky?

Jak získáváte materiál potřebný pro výrobu?

Jakým způsobem kontrolujete výrobu a výrobky?

Používáte speciální technologie při výrobě?

Poskytujete nějaký poprodejní servis?

Jakým způsobem obstaráváte propagaci Vašich produktů?

## **Učení se a růst**

Co poptáváte při hledání zaměstnanců na trhu práce?

Jakého vzdělání dosahují Vaši zaměstnanci?

Kolik zaměstnáváte žen a kolik mužů?

Jakým způsobem jsou zaměstnanci rozmístěni na pozice ve firmě?

Vzděláváte své pracovníky? Mají možnost kariérního růstu?

Jakými cizími jazyky hovoří Vaši zaměstnanci?

Co můžete svým zaměstnancům nabídnout, zjišťujete jejich spokojenost?

Vyhodnocujete produktivitu zaměstnanců?

Jaké SW a informační systémy používáte ve firmě?

**Rozhovor probíhal ve dnech 5. 2. 2016, 12. 2. 2016 a 10. 3 2016 s odpovědnými respondenty generálním ředitelem firmy Ivo Martinkem a hlavním manažerem a ekonomem panem Ing. Miloslavem Řehulkou.**

## Příloha 2 – Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2013

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2013		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST,a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Finanční zpráva pro účel účetní závěrky	
Podáno osobně dne: 30-06-2014	Pracoviště v Prostějově
Číslo přílohy: 174	

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b> Součet A až D	1	407 933	-60 461	347 472	334 725
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> Součet B.I. až B.III.	3	192 107	-51 009	141 098	171 982
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b> Součet I.1. až I.8.	4	1 099	-265	834	930
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	954	-120	834	930
4.	Ocenitelná práva	8	145	-145		
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> Součet II.1. až II.9.	13	191 008	-50 744	140 264	171 052
B. II. 1.	<b>Pozemky</b>	14	1 253		1 253	1 253
2.	Stavby	15	42 866	-6 032	36 834	47 309
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	97 334	-34 550	62 784	83 634
4.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	9 026	-1 762	7 264	7 071
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	3 652		3 652	849
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	36 877	-8 400	28 477	30 936
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	<b>Podíly – ovládaná osoba</b>	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	213 350	-9 452	203 898	161 160
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32	71 340		71 340	80 305
C. I. 1.	Materiál		33	36 863		36 863	34 563
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3.	Výrobky	35	23 337		23 337	29 454
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5.	Zboží	37	11 140		11 140	16 288
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
	2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6.	Dohadné účty aktivní	45				
	7.	Jiné pohledávky	46				
	8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	138 793	-9 452	129 341	70 325
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	79 829	-9 452	70 377	59 581
	2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6.	Stát - daňové pohledávky	54	1 151		1 151	2 301
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	4 813		4 813	8 443
	8.	Dohadné účty aktivní	56	53 000		53 000	
	9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	3 217		3 217	10 530
C. IV. 1.	Peníze		59	4		4	106
	2.	Účty v bankách	60	3 213		3 213	10 424
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	2 476		2 476	1 583
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	366		366	437
	2.	Komplexní náklady příštích období	65				
	3.	Příjmy příštích období	66	2 110		2 110	1 146



Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	347 472	334 725
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	86 009	83 777
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	72 929	72 929
A. I. 1.	Základní kapitál		70	72 929	72 929
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	4 903	
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	4 903	
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	5 945	-2 765
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	19 609	10 899
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-13 664	-13 664
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	2 232	13 613
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	260 721	250 409
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	52 587	13 474
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	744	2 840
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93	40 420	
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	11 423	10 634
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	43 710	11 464
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	35 519	54 457
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	91	28 245
5.	Závazky k zaměstnancům	107	513	549
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	332	344
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	3 762	-76 312
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	3 428	4 019
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	56	66
11.	Jiné závazky	113	9	96
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	164 424	225 471
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	69 263	140 471
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	90 013	80 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	5 148	5 000
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	742	539
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	742	539
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 30.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:

## Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2013

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2013		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Finanční úřad v Prostějově	
Ulice: <b>30-06</b> 2014	
Podáno osobně dne:	komu:
Došlo dne:	
Č. j.:	
Přílohy:	

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	42 537	69 054
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	38 151	61 862
+	I. - A.	3	4 386	7 192
II.	Výkony <span style="float: right;">Součet II.1. až II.3.</span>	4	216 251	303 427
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	222 358	304 700
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-6 107	-1 273
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba <span style="float: right;">Součet B.1. až B.2.</span>	8	194 915	258 338
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	180 562	238 833
2.	Služby	10	14 353	19 505
+	I. - A. + II. - B.	11	25 722	52 281
C.	Osobní náklady <span style="float: right;">Součet C.1. až C.4.</span>	12	12 958	15 543
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 653	11 518
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 180	3 848
4.	Sociální náklady	16	125	177
D.	Daně a poplatky	17	453	750
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	23 040	10 525
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu <span style="float: right;">Součet III.1. až III.2.</span>	19	72	848
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		12
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	72	836
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu <span style="float: right;">Součet F.1. až F.2.</span>	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4 211	1 703
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	380	1 805
H.	Ostatní provozní náklady	27	26 925	2 213
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření <span style="float: right;">rozdíl výnosů a nákladů firmá I. až písmeno I.</span>	30	-41 413	24 200

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku <span style="float:right">Součet VII.1. až VII.3.</span>	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	2
N.	Nákladové úroky	43	3 961	5 575
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 357	4 727
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 197	4 584
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření <span style="float:right">Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.</span>	48	-6 800	-5 430
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost <span style="float:right">Součet Q.1. až Q.2.</span>	49	2 546	5 083
Q. 1.	-splatná	50	1 757	3 077
2.	-odložená	51	789	2 006
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-50 759	13 687
XIII.	Mimořádné výnosy	53	53 022	
R.	Mimořádné náklady	54	31	74
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti <span style="float:right">Součet S.1. až S.2.</span>	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření <span style="float:right">XIII. - R. - S.</span>	58	52 991	-74
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <span style="float:right">výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.</span>	60	2 232	13 613
****	Výsledek hospodaření před zdaněním <span style="float:right">provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.</span>	61	4 778	18 696

Sestaveno dne: 30.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:	

## Příloha 4 – Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2014

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlásky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

### ROZVAHA v plném rozsahu

**ke dni 31.12.2014**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Alojzov 171  
Alojzov  
798 04

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM <span style="float: right;">Součet A až D</span>	1	563 752	-72 986	490 766	347 472
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek <span style="float: right;">Součet B.I. až B.III.</span>	3	219 893	-64 059	155 834	141 098
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek <span style="float: right;">Součet I.1. až I.8.</span>	4	1 099	-360	739	834
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	954	-215	739	834
4.	Ocenitelná práva	8	145	-145		
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek <span style="float: right;">Součet II.1. až II.9.</span>	13	218 794	-63 699	155 095	140 264
B. II. 1.	Pozemky	14	2 110		2 110	1 253
2.	Stavby	15	58 791	-7 776	51 015	36 834
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	111 796	-43 019	68 777	62 784
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	9 093	-2 046	7 047	7 264
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	127		127	3 652
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	36 877	-10 858	26 019	28 477
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek <span style="float: right;">Součet III.1. až III.7.</span>	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	338 102	-8 927	329 175	203 898
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	103 869		103 869	71 340
C. I. 1.	Materiál	33	54 836		54 836	36 863
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35	32 057		32 057	23 337
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	16 976		16 976	11 140
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	25		25	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46	25		25	
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	207 529	-8 927	198 602	129 341
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	86 826	-8 927	77 899	70 377
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54	190		190	1 151
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	102 513		102 513	4 813
	8. Dohadné účty aktivní	56	18 000		18 000	53 000
	9. Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	26 679		26 679	3 217
C. IV. 1.	Peníze	59	21		21	4
	2. Účty v bankách	60	26 658		26 658	3 213
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	5 757		5 757	2 476
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	529		529	366
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66	5 228		5 228	2 110

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	490 766	347 472
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	98 352	86 009
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	72 929	72 929
A. I. 1.	Základní kapitál		70	72 929	72 929
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Ážio		74		
	2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77		
	5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	121		
	6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	4 902	4 903
A. III. 1.	Rezervní fond		79	4 902	4 903
	2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	8 178	5 945
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	21 842	19 609
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-13 664	-13 664
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		84	12 343	2 232
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-		124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	391 463	260 721
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
	4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	103 974	52 587
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	28 534	744
	2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93	61 705	40 420
	3.	Závazky - podstatný vliv	94		
	4.	Závazky ke společníkům	95		
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
6.	Vydané dluhopisy		97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		98		
8.	Dohadné účty pasivní		99		
9.	Jiné závazky		100		
10.	Odložený daňový závazek		101	13 735	11 423
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	31 477	43 710
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	20 908	35 519
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům		106	86	91
5.	Závazky k zaměstnancům		107	737	513
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	466	332
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	945	3 762
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	8 173	3 428
9.	Vydané dluhopisy		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112	56	56
11.	Jiné závazky		113	106	9
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	256 012	164 424
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	138 540	69 263
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116	115 104	90 013
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117	2 368	5 148
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118	951	742
C. I. 1.	Vydaje příštích období		119	951	742
2.	Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 30.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:



## Příloha 5 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

**ke dni 31.12.2014**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2014		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Alojzov 171  
Alojzov  
798 04

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	37 548	42 537
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	26 070	38 151
+	Obchodní marže I. - A.	3	11 478	4 386
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	357 483	216 251
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	348 763	222 358
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	8 720	-6 107
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	326 494	194 915
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	294 503	180 562
2.	Služby	10	31 991	14 353
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	42 467	25 722
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	14 949	12 958
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 150	9 653
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 655	3 180
4.	Sociální náklady	16	144	125
D.	Daně a poplatky	17	465	453
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	13 051	23 040
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	3 617	72
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 617	72
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-525	4 211
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 548	380
H.	Ostatní provozní náklady	27	381	26 925
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílný výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	19 311	-41 413

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	3 918	3 961
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 482	2 357
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 060	5 197
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-2 495	-6 800
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	4 473	2 546
Q. 1.	-splatná	50	2 161	1 757
2.	-odložená	51	2 312	789
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	12 343	-50 759
XIII.	Mimořádné výnosy	53		53 022
R.	Mimořádné náklady	54		31
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		52 991
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	12 343	2 232
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	16 816	4 778

Sestaveno dne: 30.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:	

## Příloha 6 – Předběžná rozvaha k 31. 12. 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

### ROZVAHA v plném rozsahu

**ke dni 31.12.2015**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2015		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST,a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Alojzov 171  
Alojzov  
798 04

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	597 197	-96 243	500 954	490 766
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	404 271	-87 316	316 955	155 834
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	1 099	-455	644	739
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	954	-310	644	739
4.	Ocenitelná práva	8	145	-145		
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	403 172	-86 861	316 311	155 095
B. II. 1.	Pozemky	14	4 862		4 862	2 110
2.	Stavby	15	65 916	-9 934	55 982	51 015
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	286 147	-61 271	224 876	68 777
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	9 180	-2 340	6 840	7 047
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	191		191	127
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	36 876	-13 316	23 560	26 019
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	190 044	-8 927	181 117	329 175
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	102 151		102 151	103 869
C. I. 1.	Materiál	33	36 857		36 857	54 836
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35	42 450		42 450	32 057
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	22 844		22 844	16 976
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	51		51	25
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46	51		51	25
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	60 207	-8 927	51 280	198 602
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	51 949	-8 927	43 022	77 899
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky	52	-1 223		-1 223	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54	4 180		4 180	190
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	5 301		5 301	102 513
	8. Dohadné účty aktivní	56				18 000
	9. Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	27 635		27 635	26 679
C. IV. 1.	Peníze	59	153		153	21
	2. Účty v bankách	60	27 482		27 482	26 658
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	2 882		2 882	5 757
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	526		526	529
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66	2 356		2 356	5 228

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	500 954	490 766
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	173 002	98 352
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	72 929	72 929
A. I. 1.	Základní kapitál		70	72 929	72 929
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
	3. Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Ážio		74		
	2. Ostatní kapitálové fondy		75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		77		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací		121		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	4 902	4 902
A. III. 1.	Rezervní fond		79	4 902	4 902
	2. Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	20 521	8 178
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	34 185	21 842
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		83	-13 664	-13 664
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		84	74 650	12 343
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-		124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	326 727	391 463
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
	3. Rezerva na daň z příjmů		89		
	4. Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	119 445	103 974
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	44 005	28 534
	2. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93	61 705	61 705
	3. Závazky - podstatný vliv		94		
	4. Závazky ke společníkům		95		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	13 735	13 735
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.		
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	-3 499	31 477
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	103	12 348	20 908
3.	Závazky - podstatný vliv	104		
4.	Závazky ke společníkům	105		
5.	Závazky k zaměstnancům	106	-2 463	86
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	723	737
7.	Stát - daňové závazky a dotace	108	456	466
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	-17 247	945
9.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	5 335	8 173
10.	Vydané dluhopisy	111		
11.	Dohadné účty pasivní	112	52	56
11.	Jiné závazky	113	-2 703	106
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	210 781	256 012
2.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	74 898	138 540
3.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	135 642	115 104
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	241	2 368
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	1 225	951
2.	Výnosy příštích období	119	1 225	951
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 25.02.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:

## Příloha 7 – Předběžný výkaz zisku a ztráty 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

**ke dni 31.12.2015**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2015		28126548

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ELMO-PLAST, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Alojzov 171  
Alojzov  
798 04

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	39 550	37 548
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	31 508	26 070
+	Obchodní marže I. - A.	3	8 042	11 478
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	427 194	357 483
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	416 785	348 763
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	10 409	8 720
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	362 493	326 494
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	329 933	294 503
2.	Služby	10	32 560	31 991
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	72 743	42 467
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	14 852	14 949
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 090	11 150
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 583	3 655
4.	Sociální náklady	16	179	144
D.	Daně a poplatky	17	600	465
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	23 257	13 051
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	25 721	3 617
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	17 706	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	8 015	3 617
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-525
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	476	1 548
H.	Ostatní provozní náklady	27	268	381
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	59 963	19 311

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	3	1
N.	Nákladové úroky	43	4 171	3 918
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10 741	4 482
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 925	3 060
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	1 648	-2 495
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		4 473
Q. 1.	-splatná	50		2 161
2.	-odložená	51		2 312
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	61 611	12 343
XIII.	Mimořádné výnosy	53	13 101	
R.	Mimořádné náklady	54	62	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	13 039	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	74 650	12 343
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	74 650	16 816

Sestaveno dne: 25.02.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba plastových výrobků	Pozn.:	