



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S. S VYUŽITÍM METODY BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S. USING  
BALANCED SCORECARD APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA TOMALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Tomalová Veronika, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. s využitím metody Balanced Scorecard**

v anglickém jazyce:

**The Performance Evaluation of the Company Slovácké strojírny, a. s. Using Balanced Scorecard Approach**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

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

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

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PARMENTER, D. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

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

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. s využitím metody Balanced Scorecard a návrhem její implementace do dané společnosti. Na základě výstupů strategické a finanční analýzy je vytvořen návrh konceptu Balanced Scorecard, prostřednictvím něhož bude v budoucnosti hodnocena výkonnost společnosti. V práci jsou stanoveny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy konceptu, určena finanční i nefinanční měřítka jednotlivých cílů, stanoveny cílové hodnoty, určeny strategické akce, identifikována rizika a zhodnoceny přínosy implementace konceptu Balanced Scorecard do dané společnosti.

## **Abstract**

This master's thesis deals with the performance evaluation of the company Slovácké strojírny, a. s. using Balanced Scorecard approach and proposes the implementation of this method in the company. A proposed concept of the Balanced Scorecard is based on the strategic and financial analysis, through which the future performance of the company will be evaluated. The thesis specifies the strategic targets for each perspective of the concept, assigns financial and non-financial measures for individual targets, determines target value, intends strategic actions, identifies risks and evaluates the benefits of the implementation of the Balanced Scorecard concept into the company.

## **Klíčová slova**

Měření výkonnosti, Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, perspektiva, strategické cíle, strategická mapa, strategická měřítka, cílové hodnoty, strategické akce

## **Key words**

Performance measurement, Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, perspective, strategic target, strategic map, strategic measure, target value, strategic action

**Bibliografická citace:**

TOMALOVÁ, V. *Hodnocení výkonnosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. s využitím metody Balanced Scorecard*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 125 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 29. 5. 2015

.....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné rady, připomínky a vedení při zpracování diplomové práce a za jeho vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Vladislavu Ondrůškovi ze společnosti Slovácké strojírny, a. s. za poskytnutí informací a rad pro vypracování diplomové práce a za čas, který mi věnoval. Děkuji také rodině, příteli a přátelům za neustálou podporu během studia.

# Obsah

|  |          |
|--|----------|
| <b>Úvod .....</b>  | <b>1</b> |
| <b>Cíle a metodika práce .....</b>                                 | <b>2</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>                         | <b>3</b> |
| 1.1 Výkonnost podniku a její měření .....                          | 3        |
| 1.2 Metoda Balanced Scorecard.....                                 | 5        |
| 1.3 Balanced Scorecard jako strategický systém řízení .....        | 6        |
| 1.3.1 Strategická analýza .....                                    | 8        |
| 1.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí.....                            | 9        |
| 1.3.1.2 Analýza vnitřních zdrojů podniku.....                      | 12       |
| 1.3.2 Finanční analýza .....                                       | 15       |
| 1.3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....                         | 15       |
| 1.3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....                        | 16       |
| 1.3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů .....                         | 17       |
| 1.3.3 SWOT analýza.....  | 21       |
| 1.4 Perspektivy Balanced Scorecard .....                           | 23       |
| 1.4.1 Finanční perspektiva .....                                   | 24       |
| 1.4.2 Zákaznická perspektiva.....                                  | 25       |
| 1.4.3 Perspektiva interních procesů .....                          | 26       |
| 1.4.4 Perspektiva učení se a růstu .....                           | 27       |
| 1.5 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC ..... | 28       |
| 1.6 Tvorba Balanced Scorecard .....                                | 29       |
| 1.6.1 Rozhodnutí o perspektivách a stanovení cílů .....            | 29       |
| 1.6.2 Vytvoření strategické mapy .....                             | 30       |
| 1.6.3 Výběr ukazatelů a stanovení cílových hodnot .....            | 31       |
| 1.6.4 Stanovení strategických akcí .....                           | 32       |
| 1.7 Rozšíření Balanced Scorecard.....                              | 33       |



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 1.8      | Využívání metody BSC.....                                  | 33        |
| <b>2</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....</b>           | <b>35</b> |
| 2.1      | Představení společnosti .....                              | 35        |
| 2.1.1    | Historie společnosti.....                                  | 35        |
| 2.1.2    | Výrobní program společnosti.....                           | 36        |
| 2.2      | Strategická analýza.....                                   | 37        |
| 2.2.1    | SLEPTE analýza .....                                       | 37        |
| 2.2.2    | Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....             | 41        |
| 2.2.3    | Porterův hodnotový řetězec .....                           | 43        |
| 2.2.4    | McKinsey 7S Framework .....                                | 48        |
| 2.3      | Finanční analýza.....                                      | 52        |
| 2.3.1    | Analýza absolutních ukazatelů .....                        | 53        |
| 2.3.1.1  | Horizontální analýza rozvahy .....                         | 53        |
| 2.3.1.2  | Vertikální analýza rozvahy .....                           | 59        |
| 2.3.1.3  | Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....            | 62        |
| 2.3.1.4  | Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....              | 66        |
| 2.3.2    | Analýza rozdílových veličin .....                          | 68        |
| 2.3.3    | Analýza poměrových ukazatelů.....                          | 70        |
| 2.3.3.1  | Ukazatele rentability .....                                | 70        |
| 2.3.3.2  | Ukazatele aktivity.....                                    | 72        |
| 2.3.3.3  | Ukazatele likvidity .....                                  | 74        |
| 2.3.3.4  | Ukazatele zadluženosti.....                                | 75        |
| 2.3.4    | Souhrnné hodnocení finanční situace .....                  | 77        |
| 2.4      | SWOT analýza .....   | 78        |
| <b>3</b> | <b>NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....</b> | <b>82</b> |
| 3.1      | Vytvoření organizačních předpokladů .....                  | 82        |
| 3.1.1    | Charakteristika připravovaného konceptu .....              | 83        |
| 3.1.2    | Sestavení projektového týmu.....                           | 83        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.1.3    | Vyjasnění strategie společnosti.....                 | 84         |
| 3.1.4    | Komunikace .....                                     | 84         |
| 3.1.5    | Časový harmonogram projektu.....                     | 84         |
| 3.2      | Tvorba Balanced Scorecard .....                      | 86         |
| 3.2.1    | Odvození strategických cílů.....                     | 86         |
| 3.2.2    | Strategické cíle finanční perspektivy .....          | 86         |
| 3.2.3    | Strategické cíle zákaznické perspektivy .....        | 88         |
| 3.2.4    | Strategické cíle perspektivy interních procesů ..... | 89         |
| 3.2.5    | Strategické cíle perspektivy potenciálů a růstu..... | 91         |
| 3.2.6    | Propojení cílů pomocí strategické mapy.....          | 93         |
| 3.2.7    | Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot .....      | 95         |
| 3.2.8    | Stanovení strategických akcí .....                   | 103        |
| 3.3      | Proces rozšíření – roll out .....                    | 106        |
| 3.4      | Integrace do systému řízení.....                     | 107        |
| 3.5      | Rizika implementace BSC .....                        | 109        |
| <b>4</b> | <b>ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ IMPLEMENTACE BSC .....</b>     | <b>112</b> |
| <b>5</b> | <b>Závěr .....</b>                                   | <b>115</b> |
|          | <b>Seznam použité literatury .....</b>               | <b>116</b> |
|          | <b>Seznam obrázků .....</b>                          | <b>122</b> |
|          | <b>Seznam grafů.....</b>                             | <b>122</b> |
|          | <b>Seznam tabulek .....</b>                          | <b>123</b> |
|          | <b>Seznam symbolů a zkratk.....</b>                  | <b>124</b> |
|          | <b>Seznam příloh.....</b>                            | <b>125</b> |

## Úvod

V posledních letech dochází k nepředvídatelným změnám a rychlému vývoji ekonomického prostředí. Chtějí-li podniky uspět, musí tyto změny včas předvídat a neustále se přizpůsobovat novým podmínkám podnikatelského prostředí. Důležitým faktorem pro přežití v současném podnikatelském prostředí je konkurenceschopnost. Ve všech odvětvích vládne velká konkurence a zákazník tak má vždy volbu, jakým produktem nebo službou svou potřebu uspokojí. Podniky proto musí hledat své konkurenční výhody, které mohou využít ve svůj prospěch, a musí se snažit, co nejvíce přizpůsobovat potřebám zákazníků. Jedině tak mají šanci na úspěch.

Pro podniky je ale stále složitější nalézt svou konkurenční výhodu, která by je odlišila od konkurence. Konkurenční výhodu předurčuje především to, jak efektivně podnik pracuje a jak efektivně dokáže vynakládat se svým majetkem a prostředky. Pro udržení konkurenceschopnosti je nutné, aby měl podnik správně vymezenou vizi, stanovenou strategii, cíle a postupy k jejímu dosažení. Základem úspěchu je převedení strategie do praxe, respektive do jednotlivých měřítek výkonnosti. K tomu slouží právě metoda Balanced Scorecard.

S pojmem výkonnost a jejím měřením se v poslední době setkáváme stále častěji. Výkonnost v podmínkách současného podnikatelského prostředí již nelze chápat jen z pohledu finančních ukazatelů, které se zaměřují na minulé výsledky, ale je nutno zohlednit i další faktory, které podniku umožní obstát v konkurenci, a které mají vliv na úspěch podniku. Chce-li podnik tvořit hodnoty, musí se zaměřovat i na zákazníky, interní procesy a zaměstnance. Sledování těchto faktorů se tak pomalu stává podmínkou úspěšného podnikání. Jedním z moderních nástrojů pro měření výkonnosti podniku je již zmiňovaný koncept Balanced Scorecard, který se zaměřuje nejen na minulé výsledky podniku, ale i na její budoucí situaci. Podmínkou implementace tohoto konceptu do podniku je dlouhodobá orientace podniku na výkonnost.

## **Cíle a metodika práce**

Cílem diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. s využitím metody Balanced Scorecard a na základě tohoto hodnocení navrhnout možnosti pro zlepšení stávající situace společnosti.

Diplomová práce bude rozdělena na čtyři části. První část bude zaměřena na teoretická východiska práce. V této části bude vysvětlena problematika měření výkonnosti metodou Balanced Scorecard a popsán způsob tvorby strategické a finanční analýzy. Ve druhé části práce bude představena společnost Slovácké strojírny, a. s. Tato část se bude dále zabývat analýzou současného stavu společnosti. V rámci této analýzy bude provedena strategická analýza, a to pomocí SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, Porterova hodnotového řetězce a McKinseyho analýzy „7S“. Poté bude analyzována finanční situace společnosti prostřednictvím výpočtů vybraných ukazatelů finanční analýzy. Následně budou pomocí SWOT analýzy shrnuty silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Ve třetí části práce bude zpracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard, díky němuž bude v dalších letech dosaženo lepší finanční výkonnosti dané společnosti. Tato část práce by měla naplňovat cíl diplomové práce. Ve čtvrté části bude provedeno zhodnocení implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Slovácké strojírny, a. s.

Pro zpracování této diplomové práce bude zapotřebí si jako první ujasnit přesný cíl práce, kterého má být dosaženo a nastudovat potřebnou literaturu pro pochopení dané problematiky. Následně bude využito metody analýzy, díky níž bude vyhodnocena současná situace společnosti Slovácké strojírny, a. s. Výsledky provedené analýzy budou zpracovány jak metodou vyvozování obecně platných závěrů, tak i metodou dedukce a indukce. Na závěr bude využita metoda syntézy, kdy dojde k opětovnému spojení jednotlivých částí v celek a na základě této syntézy bude vytvořen návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Výkonnost představuje pojem, který je v dnešní době běžně používaný, a to mnohdy v různých souvislostech. Významová podstata tohoto běžně užívaného pojmu nám však může snadno unikat. V obecném pojetí tedy výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, resp. průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost. (1, str. 17)

## 1.1 Výkonnost podniku a její měření

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. V současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi obtížné si svou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky, sledují a vyhodnocují svou výkonnost a usilují o její trvalé zvyšování. (2, str. 13)

Podniky však často pracují se špatnými měřítky výkonnosti neboli tzv. klíčovými ukazateli výkonnosti. Důvodem je to, že velmi málo podniků ví, co to klíčový ukazatel vlastně je. Klíčové ukazatele jsou souborem měřítek zaměřených na ta hlediska výkonnosti, která jsou nejkritičtější jak pro současný, tak i budoucí úspěch podniku. (3, str. 1, 3)

Měření výkonnosti podniku není u českého managementu příliš populární. V posledních dvaceti letech došlo k zásadní změně konkurenčního prostředí, a podniky tak byly relativně rychle vystaveny tlaku globální konkurence a nutnosti vytvářet a udržovat si svou konkurenční výhodu. S tímto problémem se musela vypořádat většina českých podniků. Rozhodující úlohu v řešení tohoto problému sehrál management a jeho schopnost využít nové metody a nástroje řízení. Významným nástrojem řízení jsou systémy měření výkonnosti podniku. (4, str. 7, 11)

Měření výkonnosti má za sebou dlouhý vývoj. Nejprve bylo měření výkonnosti založeno pouze na ekonomicko-finančním přístupu, jehož základem byl Du Pont diagram, poté vznikly nové systémy vyváženějších ukazatelů, z nichž jedním z nejznámějších je přístup „Balanced Scorecard“. (4, str. 11)

Většina manažerů však stále používá k hodnocení výkonnosti podniku zejména ekonomické ukazatele. V důsledku ekonomické orientace se pak manažeři snaží ovlivňovat tyto ukazatele přímo, místo toho, aby ovlivňovali kvalitu fungování podniku, který hodnoty ukazatelů vytváří. Ekonomický přístup měření výkonnosti podniku preferují i vlastníci podniku, kteří vidí podnik jako „stroj na peníze“. Do podniku vložili svoje investice a očekávají odpovídající návratnost. Ekonomické ukazatele jsou i přesto pro hodnocení výkonnosti podniku nepostradatelné, protože jedině tyto ukazatele podávají informace o tom, zda podnik vytváří hodnotu. Jejich nedostatkem je, že finanční informace odrážejí pouze důsledky rozhodnutí minulého období. (4, str. 12, 13)

Vývoj a zdokonalování systémů měření výkonnosti podniku se pak dále ubírali cestou doplnění ekonomických ukazatelů o další nefinanční ukazatele, kterými by mohly být měřeny i jiné faktory podílející se na úspěchu jednotlivých strategických oblastí podniku. Začaly vznikat složité ukazatelové systémy pro měření výkonnosti, které se často ukazovaly jako neefektivní, a to právě kvůli své snaze o dokonalost a velkému počtu ukazatelů. Postupně se tedy počet ukazatelů omezil a prosadil se princip vyváženosti finančních a nefinančních ukazatelů. (4, str. 13, 14)

Ukazatelové systémy jsou základem pro měření výkonnosti podniku. Aby byly ukazatelové systémy efektivní, musí vycházet z kritických faktorů úspěchu strategických cílů, musí měřit malý počet důležitých (klíčových) veličin, ukazatelový systém musí být vyvážený, ukazatele musí být vytvořeny pro všechny organizační úrovně podniku ve vzájemné návaznosti a s každou změnou strategie a podmínek okolí musí dojít k jeho změně nebo přizpůsobení. (4, str. 39)

Podle začlenění systému měření výkonnosti do strategického řízení rozlišujeme horizontální a vertikální strukturu ukazatelových systémů. Horizontální – věcná struktura je určena základní strategií podniku. U přístupu BSC se jedná o 4 základní strategické oblasti – finance, zákazníci a trhy, interní procesy, učení se a růst. Vertikální struktura je určena pro odvozování ukazatelů pro jednotlivé organizační složky podniku a umožňuje tak měřit přínosy organizačních složek pro podnik. Každá organizační složka tak má svůj vlastní ukazatelový systém. (4, str. 42-44)

Mezi nejznámější ukazatelové systémy pro měření výkonnosti podniku patří Balanced Scorecard, Model Excellence EFQM, Model Malcolma Baldrige, Data Envelopment Analysis a Six Sigma.

## **1.2 Metoda Balanced Scorecard**

Přístup Balanced Scorecard, v překladu systém vyvážených ukazatelů, byl poprvé představen Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku uveřejněném v Harvard Business Review v roce 1992. Podnětem ke koncepci BSC byla kritika silného finančního zaměření ostatních konceptů pro měření výkonnosti podniku. Aby mohla být celková tvorba hodnoty podniku adekvátně hodnocena, došlo k rozšíření souboru finančních měřítek o nefinanční měřítka, a byl tak vytvořen ucelenější model pro hodnocení výkonnosti. (5, str. 101; 6, str. 33; 7, str. 8-9)

Důvodem tohoto rozšíření a vzniku nových modelů pro hodnocení výkonnosti byla také potřeba kvalitnějšího reportingu, dlouholeté spoléhání se na finanční měření výkonu a především neschopnost mnoha organizací úspěšně realizovat svou strategii. (8, str. 4)

Koncept Balanced Scorecard je třeba chápat jako strategický systém řízení, který pomáhá podniku konkretizovat strategie vedoucí k naplnění podnikových cílů a vizí, a tyto strategie účinně převádět do konkrétních činností a úkolů (strategických akcí). Aby mohl být systém Balanced Scorecard v řízení výkonnosti úspěšný, musí prostoupit celou organizací podniku. (2, str. 200)

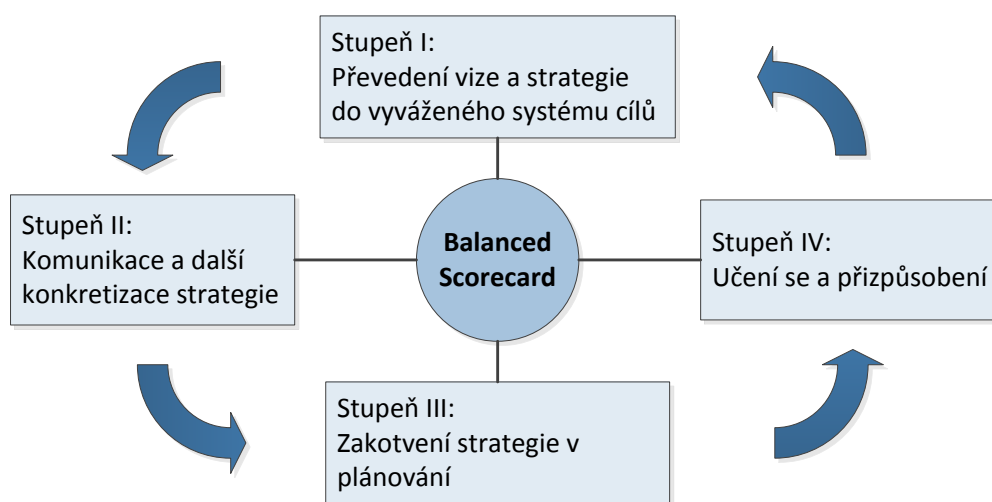
Strategické cíle jsou v tomto konceptu odvozovány z vize a strategie a rozhodují o celkovém úspěchu podniku. Aby bylo možné je plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční i nefinanční měřítka a také cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů zajišťují strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny k jednotlivým cílům. (7, str. 9)

Balanced Scorecard je také významným komunikačním nástrojem, neboť umožňuje komunikaci napříč jednotlivými úseky podnikatelských činností a hledá propojení jednotlivých činností a jejich koordinaci tak, aby vedly k dosažení cílů podniku. Tento

koncept v podstatě naplňuje přístup Stakeholder Value, protože se snaží o uspokojení všech účastníků na podnikání tak, aby byl dosažen cíl podnikání. (2, str. 200)

### 1.3 Balanced Scorecard jako strategický systém řízení

Balanced Scorecard (BSC) se může stát základním pilířem moderního systému strategického řízení a umožnit tak vznik tzv. organizace zaměřené na strategii. Strategický systém řízení můžeme rozdělit do čtyř stupňů. První stupeň – interpretace vize, má pomoci identifikovat správnou strategii a vytvořit model realizace strategie. Ve druhém stupni – komunikace a další konkretizace strategie, je strategie sdělena následujícím hierarchickým úrovním podniku a dále upřesňována. V rámci třetího kroku – sestavení obchodních plánů, se provádí alokace zdrojů orientovaných na strategii podniku. Čtvrtý krok – učení se a přizpůsobení, slouží k analýze dosažených výsledků. (7, str. 12)



Obr. 1: Organizace zaměřená na strategii

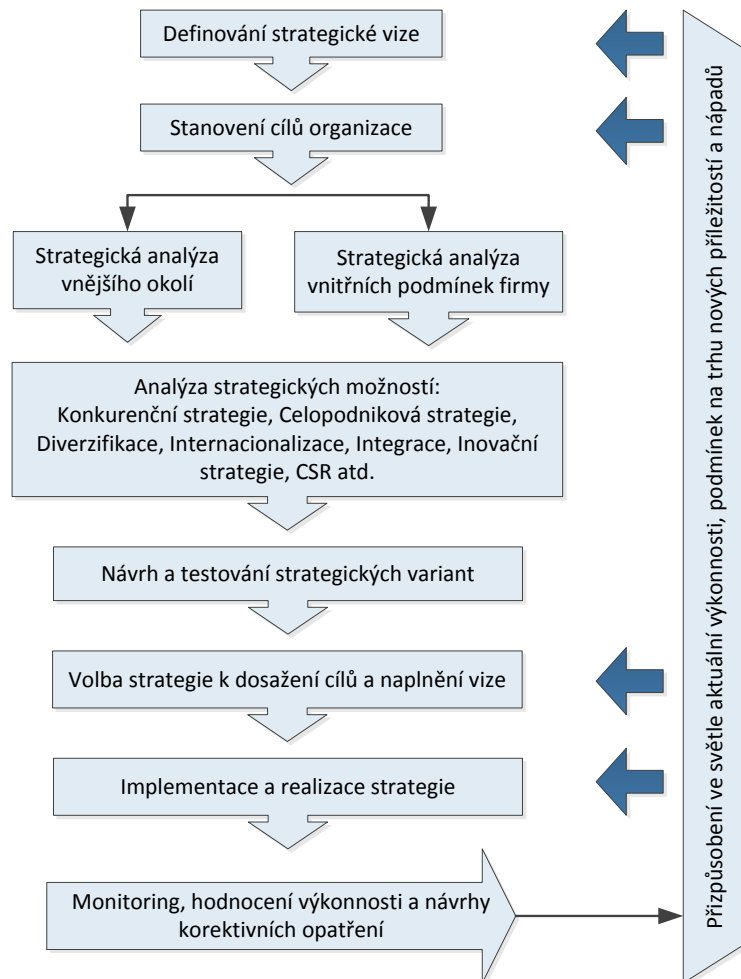
(Zpracováno dle 7, str. 13)

**Strategické řízení** představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje. Jedná se o složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití. (9, str. 1)



Slovo **strategie** pochází z řeckého výrazu „Strategia“ a znamená schopnost vést. Strategie je tedy dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení předem stanovených cílů. Často je vnímána jako dlouhodobé směřování podniku. Strategie může být definována na třech různých úrovních – firemní, business a funkční. (10, str. 3)

Tvorba strategie obsahuje několik dílčích kroků, které nelze vynechat. Proces tvorby strategie je zobrazen na obrázku níže. (10, str. 3)



*Obr. 2: Tvorba strategie*

*(Zpracováno dle 10, str. 4)*

Aby bylo možno definovat strategii podniku, musí být jasně definovaná vize, mise, základní i dílčí cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Dále je nutno definovat oblast a rozsah podnikání a vymežit konkurenční výhody, které umožní tyto cíle realizovat. (10, str. 4)

Formulace strategie je tedy založena na hierarchické struktuře, která zahrnuje vizi, misi, firemní strategii, business strategii a funkční strategii. Jednotlivé části lze chápat takto:

- *Vize* – je stav, ke kterému podnik dlouhodobě směřuje. Bývá často vyjádřena velmi obecně.
- *Mise* – lze ji chápat jako způsob chování podniku na cestě k vizi. Vymezuje, jakým způsobem strategie naplňuje zájmy vlastníků, jaký vliv má na okolí podniku a zohledňuje také interní faktory.
- *Firemní strategie* – vymezuje chování a záměry podniku jako celku.
- *Business strategie* – je strategie rozpracovaná pro jednotlivé strategické obchodní jednotky. Definiuje chování těchto obchodních jednotek na určitém trhu.
- *Funkční strategie* – řeší strategii jednotlivých funkčních oblastí jako je výroba, marketing, výzkum a vývoj, personalistika, finanční řízení apod. pro jednotlivé strategické obchodní jednotky. (11, str. 14)

Na tvorbu strategie navazuje **definování cílů**, které musí vycházet z celkové představy o rozvoji podniku. Primárním cílem podniku je z ekonomického hlediska tvorba hodnoty. Hlavní cíle jsou formulovány a plněny pomocí dílčích cílů. Cíle, kterých má být dosaženo, musí být jasně definovány. Klíčovým je zejména definování cílů s využitím principu SMART, podle něhož musí být správně definovaný cíl:

- **Specific** – specifický, jasně a konkrétně formulovaný,
- **Mearurable** – měřitelný, aby jej bylo možno hodnotit a řídit jeho dosažení,
- **Attainable** – dosažitelný a inspirující,
- **Relevant** – relevantní a zaznamenaný,
- **Time framed** – časově vymezený. (10, str. 3; 11, str. 24)

### 1.3.1 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Východiska pro formulaci strategie vyplývají právě z výsledků strategické analýzy. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, u kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na volbu cílů a strategii podniku. (9, str. 8-9)

### 1.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí se zabývá faktory působícími v okolí podniku, které mohou v budoucnosti ovlivnit jeho strategické postavení. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá analýza SLEPTE a pro rozbor mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil. (9, str. 13)

#### SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se používá ke strategickému analyzování faktorů vnějšího prostředí. Tyto faktory mohou pro hodnocenou organizaci znamenat jak budoucí příležitosti, tak i hrozby. V rámci SLEPTE analýzy jsou zkoumány tyto faktory:

*Sociální faktory* – popisují demografické charakteristiky (počet obyvatel, věkové složení obyvatel, pracovní preference, geografické rozložení, etnické skupiny, apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (výše příjmů, míra nezaměstnanosti, apod.) a sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, apod.)

*Legislativní faktory* – se zabývají existencí a funkčností zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, regulační opatření, apod.), chybějící legislativou, funkčností soudů a vymahatelností různých práv.

*Ekonomické faktory* – analyzují makroekonomickou situaci (inflaci, hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, obchodní bilanci, rozpočtový deficit nebo přebytek, úrokovou míru, měnovou stabilitu, apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní úvěry, dostupnost úvěrů, formy úvěrů, apod.) nebo daňové faktory (výši daňových sazeb, cla, apod.).

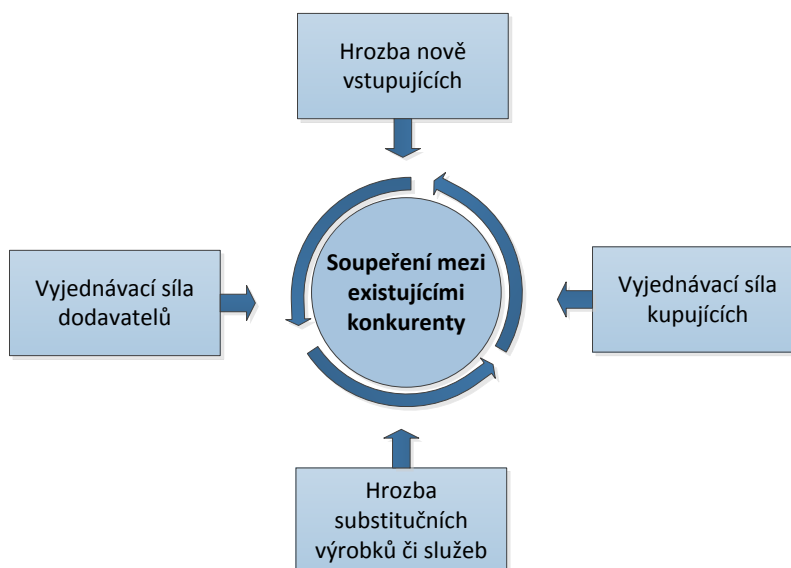
*Politické faktory* – za tyto faktory lze považovat hodnocení politické stability (forma vlády, její stabilita, orgány vlády, politická strana u moci, apod.), politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin.

*Technologické faktory* – se zabývají novými vynálezy, podporou oblasti výzkumu vládou, výdaji na výzkum, realizací nových technologií, technologickými aktivitami a obecnou technologickou úrovní.

*Ekologické faktory* – jsou přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozonové vrstvy, globální oteplování, změny klimatu, zvyšování emisí skleníkových plynů, apod.) a také legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí. (5, str. 178-180)

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil vypovídá o přitažlivosti daného odvětví. Je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku je určována působením pěti základních činitelů. V každém odvětví mají tyto činitele jinou důležitost. Porterův model pěti sil umožňuje podniku určit, které faktory jsou pro konkurenci v daném odvětví rozhodující. (5, str. 191)



*Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil  
(Zpracováno dle 12, str. 43)*

#### *Hrozba silné rivality*

Konkurenty jsou podniky, které nabízejí stejný či velmi podobný výrobek nebo službu. Čím více je v odvětví aktivních podniků, tím je rivalita silnější. To platí i pro situaci, kdy na trhu působí stejně velké podniky a snaží se získat vzájemnou převahu. Rivalita se taktéž zvyšuje, je-li v daném odvětví vysoký převis nabídky nad poptávkou a tempo růstu odvětví je nízké. Tuto situaci podniky často řeší prostřednictvím cenové války. Dále rivalita roste, jsou-li fixní náklady odvětví příliš vysoké. Podniky tak mohou

dosáhnout efektivity pouze skrze úspory z rozsahu a jsou nuceny vyrábět ve velkém množství. To vede ke zmiňovanému převisu nabídky nad poptávkou, a tím i k silnější rivalitě na trhu. Taktéž odvětví, ve kterém podniky nabízejí velmi podobné produkty, vykazují silné známky rivality. Rivalitu zvyšuje i nemožnost snadno vystoupit z daného odvětví. Je-li rivalita v odvětví vysoká, má to dopad na ziskovost daného odvětví. Hodnotou, kterou konkurenti vytvoří, přenesou na kupující v podobě nižších cen nebo ji vyplývají na náklady konkurenčního boje. (10, str. 26; 12, str. 54)

#### *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Hrozba příchodu nových konkurentů závisí na atraktivitě daného odvětví. Atraktivita odvětví je dána především nízkými bariérami pro vstup na trh, nízkou úrovní konkurence, vysokou ziskovostí odvětví a nedostatečně uspokojenou poptávkou. Analýza by se tedy měla zaměřit na rizika spojená se vstupem nových konkurentů a vymežit pravděpodobnost jejich vstupu do odvětví. Vstupu nových konkurentů do odvětví brání především vytvořené bariéry na tomto trhu. Pro mnoho odvětví je typické, že efektivity lze dosáhnout pouze prostřednictvím úspor z rozsahu, kdy podnik vyrábí ve velkém objemu, a to mu umožní dodávat za nižší ceny. Pro nově vstupující konkurenty je většinou obtížné dosáhnout stejných úspor z rozsahu. Další bariérou může být přístup ke zdrojům i k zákazníkům. Nově přichozí podniky si tyto vazby na rozdíl od stávajících podniků musí vybudovat. Z hlediska ziskovosti je nejvíce atraktivní trh, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a výstupní nízké, neboť pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nový podnik, je nízká a neúspěšné podniky mohou z odvětví snadno vystoupit. Hrozba nově vstupujících konkurentů však nedovolí stanovit ceny příliš vysoce, protože vysoká cena by zvýšila atraktivnost odvětví a přilákala více podniků. (5, str. 192; 10, str. 24; 12, str. 52)

#### *Hrozba substitutů*

Substitutem je produkt nebo služba, který plní stejnou nebo podobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu s druhým. V případě, že existuje hrozba zastupitelnosti produktů, odvětví se stává méně atraktivním. Tyto substituty limitují ceny i zisk odvětví, protože bude-li cena stanovena příliš vysoce, zákazníci dají přednost levnějšímu substitutu. (5, str. 192; 10, str. 23)

### *Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů*

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů značí schopnost diktovat si podmínky. Tato síla se zvyšuje, pokud je na trhu velmi omezený počet dodavatelů, existují-li vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli nebo na využívání substitučních výrobků, anebo jednali se o velmi specializovaný produkt, který není snadné nahradit. V případě, že si dodavatelé mohou diktovat podmínky a zvyšovat ceny či snižovat kvalitu, stává se odvětví neatraktivním. Ziskovost odvětví tak bude nižší, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší část hodnoty. (5, str. 193; 10, str. 20; 12, str. 48)

### *Rostoucí vyjednávací síla odběratelů*

Vysoká vyjednávací síla odběratelů snižuje atraktivnost odvětví, neboť se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, a tím staví konkurenty proti sobě, čímž snižují zisk prodávajících. Ziskovost odvětví se tak bude snižovat, protože si zákazníci přisvojí více hodnoty. Vyjednávací síla odběratelů se zvyšuje, jestliže existuje velmi omezený počet odběratelů, odběratelé nakupují ve velkém objemu, jednali se o standardní výrobek a náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké. (5, str. 192; 10, str. 21; 12, str. 47; 13, str. 59)

## **1.3.1.2 Analýza vnitřních zdrojů podniku**

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku jsou identifikovány zdroje a schopnosti podniku, které jsou nezbytné pro to, aby byl schopen reagovat na příležitosti vznikající v jeho okolí. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Pro analýzu vnitřního prostředí se nejčastěji používá Porterův hodnotový řetězec a McKinseyho analýza 7S. (14, str. 109)

### **Porterův hodnotový řetězec**

Porterův hodnotový řetězec zkoumá veškeré podnikové činnosti, jejich vzájemnou působnost a efektivnost využívání zdrojů. Hodnotový řetězec představuje celou hodnotu, která se skládá z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit na primární a sekundární. (10, str. 34)

Primární činnosti zajišťují fyzickou tvorbu výrobků, jejich prodej, dodání zákazníkovi, případně i servis. Do primárních činností patří:

*Řízení vstupních operací* – jedná se o činnosti spojené se zajišťováním, skladováním a rozdělováním vstupů.

*Výroba a provoz* – při výrobě dochází ke změně vstupů na výrobky. Patří sem zpracování, montáž, balení, testování atd.

*Řízení výstupních operací* – jedná se o činnosti spojené se skladováním, manipulací a distribucí výrobků zákazníkům.

*Marketing a odbyt* – zabývá se informováním zákazníka o nabídce podniku, snaží se jej přimět ke koupi a zrealizovat samotný prodej. Provádí taktéž průzkum trhu, distribučních cest, nabídek konkurence, apod.

*Servisní služby* – jsou činnosti spojené s poskytováním služeb, které mají zvýšit nebo udržet hodnotu výrobku. Jedná se např. o instalační služby, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů nebo seřízení výrobku. (10, str. 35-36)



*Obr. 4: Porterův hodnotový řetězec  
(Zpracováno dle 10, str. 35)*

Primární činnosti jsou úzce spjaty s některými podpůrnými činnostmi, které pomáhají primární činnost realizovat. Do podpůrných činností patří:

*Obstaravatelská činnost* – jedná se o činnost, při níž jsou získávány veškeré materiální vstupy nezbytné pro provoz podniku. Tyto činnosti zahrnují především monitoring a analýzu trhu, vyjednávání s dodavateli a uzavírání kontraktů.

*Technologický rozvoj* (výzkum a vývoj) – každá z podnikových činností má svou technologii. Ta může být spjata přímo s výrobkem nebo s některým z procesů, případně i zdrojem.

*Řízení pracovních sil* – jedná se o činnosti týkající se získávání pracovníků, jejich školení, rozvoje a hodnocení.

*Infrastruktura podniku* – je tvořena formálními systémy řízení organizace, plánováním, financemi, účetnictvím, právním oddělením, oddělením správních záležitostí, IT infrastrukturou, atd. (10, str. 35-36)

### **McKinseyho analýza „7S“**

Model „7S“ byl vytvořen konzultační firmou McKinsey a má být nápomocný k pochopení složitostí, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model je nazýván „7S“ podle toho, že zahrnuje sedm faktorů, jejichž názvy začínají písmenem S.

*Strategy* (strategie) – vyjadřuje, jak organizace naplňuje své vize a jak reaguje na hrozby a příležitosti.

*Structure* (struktura) – popisuje organizační uspořádání společnosti, obsahovou a funkční náplň, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami a způsoby sdílení informací.

*Systems* (systémy) – zahrnují procesy, kterými jsou řízeny každodenní aktivity organizace. Patří mezi ně manažerské informační systémy, systémy pro alokaci zdrojů, komunikační systémy a kontrolní systémy.

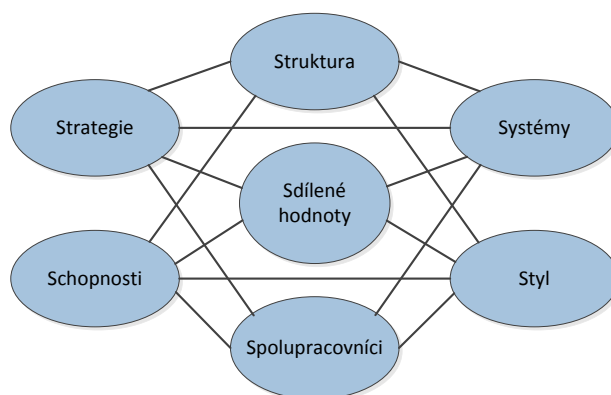
*Staff* (spolupracovníci) – rozumějí se jimi lidské zdroje a jejich rozvoj, školení, funkce, motivace, vztahy mezi nimi a chování vůči podniku.

*Skills* (schopnosti) – jedná se o znalosti a zkušenosti, které existují uvnitř organizace. Nejde pouze o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale je nutno vzít v úvahu i synergické efekty dané organizací práce a řízením.

*Style* (styl) – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů v dané organizaci.



*Shared value* (sdílené hodnoty) – odrážejí skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektovány pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami na úspěchu podniku. Sdílené hodnoty jsou často vyjádřeny v podnikových misích. (15, str. 73-75)



Obr. 5: McKinsey 7S Framework  
(Zpracováno dle 15, str. 73)

### 1.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace. Na základě výstupů finanční analýzy lze posoudit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má optimální kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svá aktiva, nebo zda je schopen dostát svým závazkům. Výstupy z finanční analýzy slouží také jako podklad pro rozhodování při získávání finančních zdrojů, alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování úvěrů, při rozdělování zisku, apod. (16, str. 17)

#### 1.3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů, tzn. pro srovnání vývoje v čase (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek (vertikální analýza). (16, str. 67)

*Horizontální analýza* se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek účetních výkazů v časové posloupnosti. Výpočet je následující:

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \times 100 \quad (1)$$

*Vertikální analýza* spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu ke zvolené základně (základna se rovná 100%). Pro rozbor rozvahy se jako základna nejčastěji volí celková aktiva, resp. pasiva a pro rozbor výkazu zisku a ztrát pak velikost celkových výnosů nebo nákladů. Výpočet je následující: (16, str. 68)

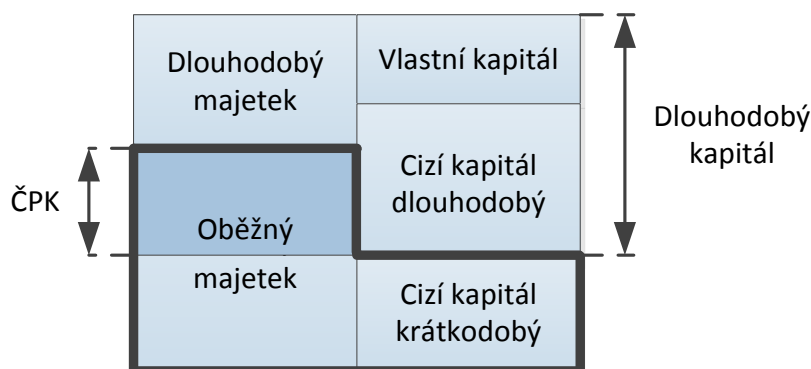
$$změna\ v\ \% = \frac{hodnota\ položky}{společný\ jmenovatel} \times 100 \quad (2)$$

### 1.3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku. Orientují se především na likviditu podniku.

#### *Čistý pracovní kapitál*

Nejznámějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK). Jedná se o provozní kapitál, který je vymezen rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji.



*Obr. 6: Čistý pracovní kapitál  
(Zpracováno dle 16, str. 83)*

Podnik je likvidní tehdy, má-li přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Vypočte se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. (16, str. 83)

$$ČPK = oběžná\ aktiva - krátkodobé\ cizí\ zdroje \quad (3)$$

### *Čisté pohotové prostředky*

Dalším ukazatelem určujícím okamžitou likviditu právě splatných závazků je ukazatel čistých pohotových prostředků (ČPP). Vypočte se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. (16, str. 84)

$$\text{ČPP} = \text{krátkodobý finanční majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

### *Čistý peněžní majetek*

Čistý peněžní majetek (ČPM) představuje střední cestu mezi oběma zmíněnými rozdílovými ukazateli likvidity. Při výpočtu se vylučují z oběžných aktiv zásoby a nelikvidní pohledávky, a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky. (17, str. 12).

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

## **1.3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Tato metoda výpočtu ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a případně i cash flow. Ukazatele lze rozřadit do čtyř skupin, a to na ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti. (16, str. 84)

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím kapitálu. (18, str. 51)

#### *Rentabilita vloženého kapitálu*

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku. (19, str. 62)

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}} \quad (6)$$

### *Rentabilita celkových aktiv*

Ukazatel rentability celkových aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. (19, str. 63)

$$ROA = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru ziskovosti z vlastního kapitálu, prostřednictvím níž lze zjistit, zda vložený kapitál přináší dostatečný výnos, a zda využívá investičního rizika. (19, str. 63)

$$ROE = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

### *Rentabilita tržeb*

Rentabilita tržeb charakterizuje vztah zisku k tržbám. Hodnota představuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem hodnocení úspěšnosti podnikání. (16, str. 98; 19, str. 64)

$$ROS = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (9)$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivnosti podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Odpovídají na otázku, jak daný podnik hospodaří se svými aktivy a jaký to má vliv na výnosnost a likviditu. (18, str. 105)

### *Obrat celkových aktiv*

Udává počet obrátek celkových aktiv za daný časový interval (rok). Je-li hodnota příliš vysoká, aktiva by měla být odprodána. (19, str. 66)

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (10)$$

### *Obrat stálých aktiv*

Obrat stálých aktiv má velký význam při rozhodování o tom, zda pořídit další investiční majetek. (19, str. 67)

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (11)$$

### *Obrat zásob*

Obrat zásob bývá také často nazýván ukazatelem intenzity využití zásob a udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. (19, str. 67)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (12)$$

### *Doba obratu zásob*

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. (19, str. 67)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad (13)$$

### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek je doba existence kapitálu ve formě pohledávek. (16, str. 105)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad (14)$$

### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dostáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. (16, str. 105)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}} \quad (15)$$

## Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. (18, str. 57)

### *Celková zadluženost*

Celková zadluženost se vypočte jako podíl cizího kapitálu (celkového dluhu) k celkovým aktivům. Čím větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář v případě likvidace společnosti. (19, str. 69)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

### *Míra zadluženosti*

Míra zadluženosti poměří cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je významný zejména pro banku, která na jeho základě rozhoduje, zda žádosti podniku o úvěr vyhoví nebo ne. (16, str. 86)

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (17)$$

### *Úrokové krytí*

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu vyšší než 1, znamená to, že vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům. (16, str. 87)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (18)$$

### *Doba splácení dluhů*

Ukazatel doby splácení dluhů je ukazatel na bázi cash flow. Vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. (16, str. 87)

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}} \quad (19)$$

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt své splatné závazky. (20, str. 19)

#### *Běžná likvidita*

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Při výpočtu by měla být zvážena struktura zásob a neprodejné zásoby by měly být odečteny, protože nepřispívají k likviditě společnosti. (16, str. 91-92)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (20)$$

#### *Pohotová likvidita*

Ukazatel pohotové likvidity se snaží odstranit nedostatky předchozího ukazatele. Z oběžných aktiv vylučuje zásoby a v čitateli ponechává jen peněžní prostředky (v hotovosti a na bankovních účtech), krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. (19, str. 74)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (21)$$

#### *Okamžitá likvidita*

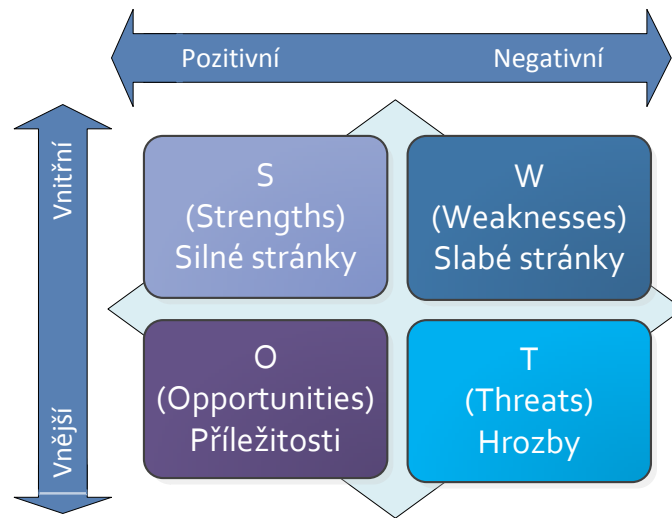
Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele dosazuje peníze (v hotovosti a na bankovních účtech) a jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhopisy, směnečné dluhy a šeky). (19, str. 75)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (22)$$

### **1.3.3 SWOT analýza**

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz, na jejichž základě identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku, porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími. Cílem podniku by mělo být omezit slabé stránky,

podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat hrozby a bránit se jim. (21, str. 39)



*Obr. 7: SWOT matice*

*(Zpracováno dle 14, str. 103)*

*Silné a slabé stránky* se vztahují k vnitřní situaci podniku. Hodnotí především zdroje a jejich využití a také plnění cílů. Na základě analýzy vnitřních podmínek můžeme identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěch či neúspěch. Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a ovlivňují jeho prosperitu. Jedná se o různé schopnosti a dovednosti, které zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení či nedostatky a brání efektivnímu výkonu. (21, str. 39; 22, str. 42-43)

*Příležitosti a hrozby* se vztahují k vnějšímu prostředí, které podnik obklopuje a působí na něj prostřednictvím různých faktorů. Příležitosti představují možnosti podniku, jejichž realizací se zlepší vyhlídky na využití disponibilních zdrojů a tím i splnění vytyčených cílů. Je to příznivá situace, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Naopak hrozba je nepříznivá situace v podnikovém okolí, která pro podnik znamená překážky v jeho činnosti či dobrém postavení. (9, str. 91; 21, str. 39; 22, str. 44-45)



## 1.4 Perspektivy Balanced Scorecard

Zavedení Balanced Scorecard do strategického systému podniku znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektivám. Model Balanced Scorecard identifikuje 4 obecné perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie organizace:



Obr. 8: Základní perspektivy konceptu Balanced Scorecard

(Zpracováno dle 2, str. 195)

- finanční perspektiva – zahrnuje finanční cíle podniku, umožňuje sledovat finanční úspěch a finanční hodnoty,
- zákaznická perspektiva – týká se spokojenosti zákazníků, tržního podílu a vlastností výrobků a služeb,
- perspektiva interních procesů – zahrnuje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků,
- perspektiva učení se a růstu – vztahuje se k lidskému, organizačnímu a informačnímu kapitálu - zahrnuje dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze. (5, str. 104-105; 7, str. 24-26)

Perspektivy je možno přizpůsobit specifickým podmínkám oboru nebo podniku. (5, str. 107)

Balanced Scorecard tak lze definovat jako strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce. (5, str. 103)

### 1.4.1 Finanční perspektiva

Základní otázkou finanční perspektivy je: *Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?* (5, str. 104)

Jde tedy o sledování spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocování vložených prostředků. Tato perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie podniku. Obsahuje cíle a ukazatele, které měří finanční efekt realizace strategie – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. provozní zisk, ROE, EVA a další. (2, str. 195-196; 5, str. 105)

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelského subjektu lišit. Existuje několik strategií, které mohou podniky použít – od agresivního růstu tržního podílu přes stabilitu, až po ukončení činnosti a likvidaci. Tyto strategie lze rozdělit do tří fází: růst, udržení, sklizeň. Růstové podnikatelské subjekty se nacházejí v rané fázi životního cyklu a jejich výrobky či služby mají vysoký růstový potenciál. Ve fázi udržení se nachází většina podnikatelských subjektů. Tyto podniky stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se také, že si podniky udrží svůj tržní podíl a možná ho ještě zvýší. Investice jsou většinou zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacity a na neustálé zlepšování. Ve fázi sklizeň se nacházejí podniky, které již dosáhly zralosti a chtějí sklízet plody investic, které uskutečnily v předchozích fázích. Tyto podniky již dále neinvestují do svého rozvoje. (23, str. 49-50)

Každé z těchto tří strategií – růstu, udržení a sklizeň, odpovídají tři finanční oblasti, které je podporují:

- růst obrátu a marketingový mix (růst),
- snižování nákladů a zvyšování produktivity (udržení),
- využití zdrojů a investiční strategie (sklizeň).

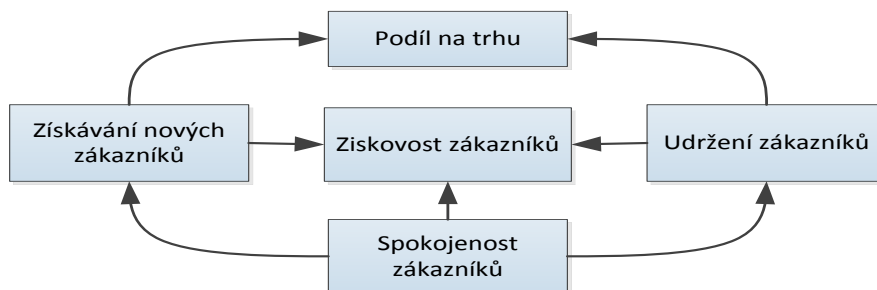
Růst obrátu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb a získávání nových zákazníků. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky či služby, snížení nepřímých nákladů

a sdílení zdrojů. Oblast využití zdrojů se týká snahy snížit potřebu pracovního kapitálu a lepšího využití stálých aktiv. (23, str. 51-52)

## 1.4.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázkou zákaznické perspektivy je: *Jaké cíle, týkající se struktury a požadavků našich zákazníků, bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?* (5, str. 105)

V této perspektivě je tedy pozornost zaměřena na zákazníka. Zákaznická perspektiva obsahuje cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik si musí ujasnit, kdo jsou jeho zákazníci, a především jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán. (5, str. 105)



Obr. 9: Základní měřítka zákaznické perspektivy  
(Zpracováno dle 23, str. 65)

Existuje základní skupina měřítek zákaznických výstupů, která lze použít pro všechny typy podnikatelských subjektů. Jedná se o podíl na trhu, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. (23, str. 64)

Pro měření podílu na trhu je nutné specifikovat cílové zákaznické skupiny a tržní segmenty. Poté je měření tržního podílu již rutinní záležitostí. Cesta k udržení a zvyšování tržního podílu začíná udržení již existujících zákazníků. Podniky, které mohou všechny své zákazníky identifikovat, si mohou snadno změřit, zda si počet svých zákazníků udržely. Dále podniky, které usilují o růst objemu svých obchodů, se musí snažit o zvyšování počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítka získávání nových zákazníků tak značí míru, s jakou podnikatelský subjekt přitahuje zákazníky nebo obchody. Lze ji měřit počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Uspokojování požadavků zákazníků je důležité

jak pro udržení existujících zákazníků, tak pro získávání nových zákazníků. Pro měření spokojenosti zákazníka je nezbytná jeho zpětná vazba. Nicméně podniky nemohou počítat se zpětnou vazbou od všech cílových zákazníků. Spokojenost lze zjišťovat i prostřednictvím dotazníků. Sestavení dotazníku je velmi jednoduché a je to způsob, jak získat data od velkého počtu zákazníků. Obecně lze použít tři techniky – dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory. Dosažení úspěchu v prvních čtyřech klíčových zákaznických měřítkách ještě nezaručuje, že má podnik ziskové zákazníky, protože ne všechny požadavky zákazníků lze uspokojit způsoby přinášejícími zisk. Podnik tak musí hledat způsoby, jak zákazníkovi potřeby uspokojit a zároveň vydělávat. (23, str. 65-69)

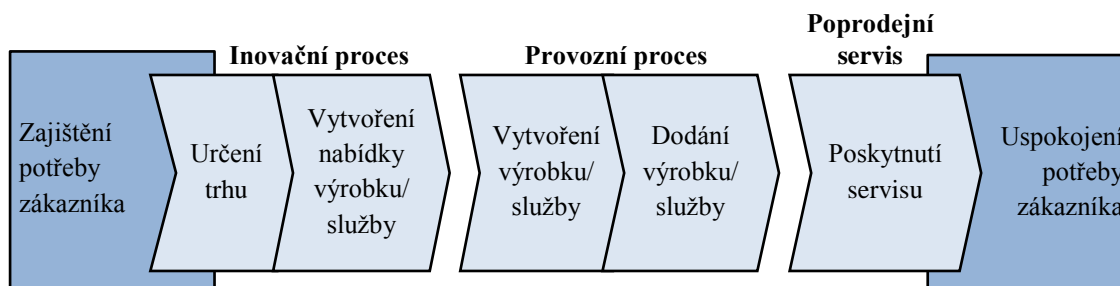
### 1.4.3 Perspektiva interních procesů

Základní otázkou procesní perspektivy je: *Jaké cíle, týkající se našich procesů, bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?* (5, str. 105)

Perspektiva interních procesů zjišťuje kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, aby bylo dosaženo zákaznických a finančních cílů. Zaměřuje se tedy na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam (tzv. klíčové procesy). Podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku odpovídal parametrům požadovaným zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejehospodárněji, tzn. s co nejpříznivějším poměrem výstupu a vstupu. (2, str. 196; 5, str. 105)

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Pro většinu podniků však může být šablonou základní model hodnotového řetězce. Tento model zahrnuje tři základní procesy: (23, str. 88-89)

- inovační proces – v jehož rámci jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků,
- provozní proces – který začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi a u něhož se vyhodnocuje délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a náklady na proces,
- poprodejní proces – který zahrnuje inkaso za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu. (2, str. 197)



Obr. 10: Hodnotový řetězec interních procesů

(Zpracováno dle 23, str. 89)

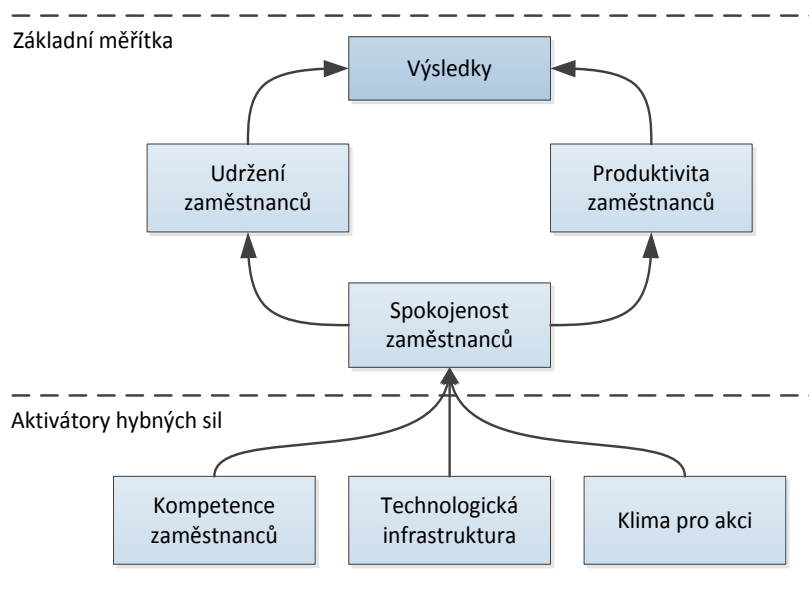
V oblasti interních procesů lze najít spoustu zdrojů konkurenčních výhod, např. v kvalitě výrobků, jeho nových vlastnostech, službách spojených s výrobkem nebo také ve zvýšené produktivitě, snížených nákladech apod. V rámci interních procesů je důležité měřit tři parametry – náklady, čas, kvalitu. (2, str. 197)

#### 1.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Základní otázkou perspektivy učení se a růstu je: *Jaké cíle, týkající se našich potenciálů, bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?* (5, str. 105)

Cíle této perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. To umožňují tři skupiny zdrojů – zaměstnanci, informační systémy a podnikové procesy. Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. Tyto potenciály současně vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (2, str. 197; 5, str. 105)

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů ve třech dalších perspektivách. Většina podniků pro měření používá zaměstnanecké cíle týkající se spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. (23, str. 112, 114)



Obr. 11: Základní měřítka perspektivy potenciálů a růstu  
(Zpracováno dle 23, str. 115)

Spokojenost zaměstnanců vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou v dnešní době považovány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. (23, str. 115)

## 1.5 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

Na začátku celého procesu musí být *dosažena shoda o účelu a potřebě zavedení a využívání metody* Balanced Scorecard mezi členy vedení podniku. Je také vhodné, aby vedoucí zaměstnanci absolvovali školení, v rámci něhož by se seznámili s cílem a podstatou BSC. Dále by měl top management *rozhodnout o rozsahu implementace*, tzn., zda bude koncept Balanced Scorecard implementován do celého podniku, nebo jen na jeho určitou část. Pro začátek je vždy vhodnější vybrat jen jednu organizační složku, na níž bude zaveden pilotní projekt BSC. Na základě poznatků a zkušeností z tohoto pilotního projektu pak dojde k rozšíření na celý podnik. (5, str. 126)

Dále by měl top management podniku jmenovat manažera *implementačního týmu*. Manažer týmu ponese odpovědnost za zavedení a uplatnění metody BSC a zároveň plní funkci koordinátora, řeší případné problémy a top managementu poskytuje reporting.

Poté by měl manažer týmu navrhnout členy implementačního týmu. Celý implementační tým by měl být řádně proškolen. (5, str. 126-127)

Následně by mělo dojít k *vyjasnění strategického zaměření* a zodpovězení otázek:

- Co jsou strategie, strategické dokumenty a strategické procesy?
- Kdo zodpovídá za strategie, strategické dokumenty a strategické procesy?

V další fázi se již zahájí samotné zpracování projektu zavádění metody BSC. Strategické otázky se vyjasní na základě analýzy dokumentů, rozhovorů s top managementem a prostřednictvím workshopů. (5, str. 127)

V další fázi lze již přistoupit k samotnému *zpracování projektu zavádění metody BSC* do podniku. Nejdříve je nutno stanovit potřebné zdroje a postup práce. Dále je nutno zvážit potřebný čas pro implementaci a sestavit časový harmonogram projektu. V rámci přípravy na implementaci BSC je doporučeno zpracovat podrobný projekt implementace. (5, str. 127)

Při implementaci BSC je nezbytná zainteresovanost veškerého personálu podniku, z čehož vyplývá nutnost *komunikace se zaměstnanci*. V celém podniku by měla proběhnout kampaň, která bude pracovníky informovat o přínosech BSC pro podnik a vysvětlí, jak se bude její implementace dotýkat podniku jako celku i každého jednotlivého pracovníka. (5, str. 128)

## **1.6 Tvorba Balanced Scorecard**

Druhou fází je tvorba konceptu Balanced Scorecard. Tato fáze se skládá z několika kroků – rozhodnutí o perspektivách, stanovení cílů, vytvoření strategické mapy, výběr ukazatelů a stanovení cílových hodnot, určení strategických akcí.

### **1.6.1 Rozhodnutí o perspektivách a stanovení cílů**

Prvním krokem této fáze je stanovit si perspektivy. Jednotlivé perspektivy byly blíže specifikovány v kapitole 1.4. Při prvotní implementaci se doporučuje začít se čtyřmi základními perspektivami – perspektivou finanční, perspektivou zákazníků, perspektivou interních procesů, perspektivou učení se a růstu. Než začne podnik uvažovat o doplnění konceptu BSC o další perspektivy, měl by si nejdříve vyjasnit,

co chce danou perspektivou zdůraznit, a zda tato perspektiva není již součástí některé ze „standardních“ perspektiv. (5, str. 129)

Má-li podnik stanoveny perspektivy, může přistoupit k formulaci strategických cílů pro každou z perspektiv. Pro finanční perspektivu je typické, že její součástí jsou strategické cíle vypovídající o výnosnosti, nákladové situaci a strategii růstu podniku. Dosažení cílů zákaznické perspektivy je důležité pro dosažení cílů finanční perspektivy. Strategické cíle procesní perspektivy udávají, jaké procesy a výkony musí podnik realizovat, aby dosáhl finančních a zákaznických cílů. Cíle perspektivy potenciálů slouží k rozvoji strategicky významné infrastruktury. Tyto potenciály neslouží pouze pro realizaci aktuální strategie, ale také vytvářejí předpoklady pro schopnost měnit se i v budoucnu. (7, str. 33-35)

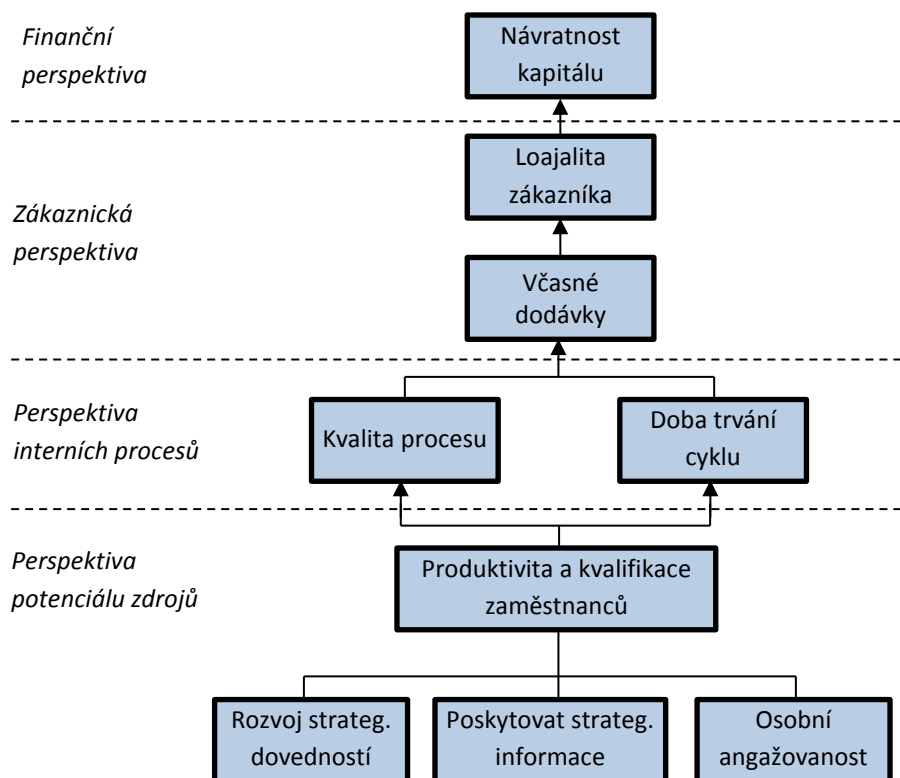
Základním cílem každého podniku je maximalizovat hodnotu pro své vlastníky. Strategický cíl by tak měl udávat směr, kterým se podnik musí ubírat, aby došlo k růstu hodnoty a rentability vloženého kapitálu. Jeden cíl však nestačí. Je nutno zvolit více cílů, které budou tvořit hierarchický systém a zabezpečí rovnováhu zájmů všech stakeholderů. Aby podnik tyto cíle realizoval, musí být stanovené cíle realistické a navzájem konzistentní. (24, str. 197)

## **1.6.2 Vytvoření strategické mapy**

Po stanovení cílů sestavíme strategickou mapu, která je grafickým zobrazením specifických cílů a jejich vazeb. Z mapy musí být jasné, co je třeba udělat a kdo je odpovědný za dosažení plánovaných hodnot. (5, str. 129)

Strategická mapa je taktéž řetězcem příčin a následků, protože samotná strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. (7, str. 36-37; 23, str. 36)





Obr. 12: Ukávka strategické mapy

(Zpracováno dle 30)

Správná formulace vztahů příčin a důsledků ukazuje vztahy mezi cíli v jedné perspektivě a mezi ostatními perspektivami, projektuje strukturu a účinky jednotlivých strategických akcí a naznačuje spolupráci jednotlivých oblastí řízení. (25, str. 116)

Změní-li se jedna cílová hodnota, nelze přesně předpovědět, jak to ovlivní cílové hodnoty navazujících cílů. (5, str. 110)

### 1.6.3 Výběr ukazatelů a stanovení cílových hodnot

Pro každou perspektivu a její specifické cíle vytvoříme určitý počet ukazatelů (měřítek), které umožní znázornit pozitivní nebo negativní vývoj úspěšnosti každého specifického cíle. Počet ukazatelů závisí na podnikových podmínkách, a také na počtu stanovených specifických cílů. Pro jeden specifický cíl bývají obvykle stanoveny dva až tři ukazatele. (5, str. 131)

Měřítkem výkonnosti tedy rozumíme ukazatel, který používá management k měření, vykazování výsledků a ke zlepšení výkonnosti. Pro každou perspektivu by měla být určena jak tvrdá měřítka, tak i měkká měřítka. Více pozornosti a důvěry je často

věnováno tvrdým faktorům, tedy všem veličinám, které se dají měřit, počítat nebo vážit, než faktorům měkkým. Úspěch podniku však nezáleží pouze na tvrdých faktorech. Stejně silně je úspěch podniku určován měkkými faktory, jako jsou image, spokojenost zaměstnanců, kvalita systému řízení, atd., které jsou pro zákazníky a další zainteresované strany často důležitější než konkrétní čísla. Je tedy nezbytné, aby byly tvrdé i měkké faktory při hodnocení vyrovnány. (3, str. 15; 5, str. 131; 7, str. 43)

Balanced Scorecard rozděluje ukazatele výkonnosti na tzv. ukazatele předstihu a ukazatele zpoždění. Ukazatele předstihu neboli hybné ukazatele předpovídají budoucnost a jsou rozhodující pro úspěšnost podniku. Ukazatele zpoždění vyjadřují dosaženou skutečnost, tzn., že odrážejí minulost, a ve vztahu k hybným ukazatelům vyjadřují následek dějů a procesů. Koncept Balanced Scorecard tak doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Soubor měřítek by měl být vyvážený. (16, str. 183-184)

Následně musí být stanoveny cílové hodnoty strategických cílů, protože bez cílových hodnot ztrácejí měřítka svůj význam. Určení cílových hodnot je značně náročné. Příliš vysoké cílové hodnoty jsou demotivující, naopak příliš nízké hodnoty zase nevytvářejí dostatečné pobídky. Základním problémem stanovení cílových hodnot je tedy nalezení optimální náročnosti. Je však nutné si uvědomit, že čím náročnější hodnoty daný cíl vykazuje, tím větší je mu věnována pozornost. (5, str. 131; 7, str. 47)

#### **1.6.4 Stanovení strategických akcí**

Po výběru měřítek a stanovení cílových hodnot je nutno zvolit strategické akce, které přispívají k dosažení cílových hodnot. Strategické akce tak představují konkrétní kroky na cestě k dosažení stanovených cílů podniku. Strategickými akcemi rozumíme všechna opatření, projekty, programy a iniciativy, které vedou k realizaci strategických cílů. Často přiřazujeme již probíhající strategické akce ke specifickým cílům a část těchto akcí vůbec nepodporuje cíle definované v BSC. V takových případech by mělo dojít k přerušení těchto strategických akcí. (5, str. 131, 134; 7, str. 48-49)

Strategické akce se většinou neplánují uvnitř finanční perspektivy, ale v ostatních perspektivách BSC, z nichž lze dosáhnout i splnění cílů finančních. (25, str. 116)

## 1.7 Rozšíření Balanced Scorecard

V závěrečné fázi je vhodné rozšířit BSC na všechna místa, resp. více organizačních jednotek, které jsou důležité pro realizaci strategie podniku. Toto rozšíření vede ke zvýšení kvality strategického řízení celého podniku. (5, str. 131)

Proces rozšíření neboli kaskádování je možno shrnout do sedmi kroků. Prvním krokem je určení struktury rozšíření. BSC se zpravidla rozšiřuje podle organizační struktury daného podniku. Dalšími kroky jsou určení metody pro každou jednotku, realizace rozšíření, odsouhlasení výsledků mezi jednotkami, zajištění kvality, zdokumentování výsledků, integrace výsledků do systému ujednání o cílech a systému odměňování, propojení s controllingem, plánováním a reportingem. (5, str. 132)

## 1.8 Využívání metody BSC

Metodu BSC lze po jejím zavedení využívat jako nástroj strategického řízení. Schopnost dosáhnout plánovaných hodnot ukazatelů se vyhodnocuje z realizace stanovených opatření, akčních plánů a projektů. Při využívání BSC je nutno neustále opakovat čtyři činnosti – realizace strategických akcí, monitorování a hodnocení dosahovaných výsledků, aktualizace specifických cílů, ukazatelů a cílových hodnot, určení strategických akcí. (5, str. 133)

### *Realizace strategických akcí*

Jednotlivé specifické cíle, akce a ukazatele musí být přiřazovány konkrétním osobám, týmům, oddělením s přesně stanovenou odpovědností. Může se stát, že plánovací rok nemusí obsahovat ani jednu končící strategickou akci nebo specifický cíl. Naopak v dalším roce se takových akcí nebo cílů může sejít několik. Na vzniklou situaci musí podnik prostřednictvím BSC okamžitě reagovat. (5, str. 133)

### *Monitorování a hodnocení výsledků*

Podkladem pro monitorování a hodnocení dosahovaných výsledků je strategická mapa a BSC v systému strategického řízení podniku. Jejich úkolem je včas poukázat na negativní tendence a umožnit tak korekci procesů, které brání dosažení specifického

cíle nebo uskutečnění strategické akce. Celý hodnotící a monitorovací systém musí hierarchicky postupovat podnikem, aby bylo možno okamžitě reagovat. (5, str. 134)

#### *Aktualizace strategických cílů, ukazatelů a cílových hodnot*

Systém specifických cílů, ukazatelů a cílových hodnot, resp. strategie podniku není neměnná. Musí tedy reagovat na konkrétní změny ve vnějším prostředí, na požadavky zákazníka atd. Proto je důležité periodické posuzování všech těchto prvků, jejich aktuálnosti a následné provádění jejich systematické korekce. (5, str. 134)

#### *Určení strategických akcí*

Strategické akce, jež jsou přiřazeny jednotlivým specifickým cílům, je nutno aktualizovat a korigovat, a také s tím, jak jsou cíle plněny a uskutečňovány, postupně určovat strategické akce nové. (5, str. 135)

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI**

Tato část práce představuje společnost Slovácké strojírný, a. SUBs. (dále jen Slovácké strojírný) a hodnotí její současný stav prostřednictvím strategické a finanční analýzy, jejichž výstupy jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky dané společnosti a její příležitosti a hrozby.

### **2.1 Představení společnosti**

Slovácké strojírný působí v oblasti strojírenství a elektrotechniky a je jednou z nejvýznamnějších společností ve Zlínském kraji. Společnost vznikla v roce 1951 a od té doby je neustále rozšiřováno portfolio jejích výrobků. Slovácké strojírný produkuje své výrobky hned v několika výrobních programech – strojírenství, elektrotechniky, slévárenství hliníku a galvanického nanášení kovových povlaků. Slovácké strojírný dlouhodobě spolupracují s tradičními českými podniky a díky dlouholeté tradici ve výrobě ocelových konstrukcí se těší i velkému zájmu zahraničních odběratelů. (26; 27)

#### **2.1.1 Historie společnosti**

Vznik Slováckých strojíren je datován do roku 1951. Společnost vznikla v rámci záměrů státního plánu na industrializaci daného regionu a byla začleněna pod ČKD (Českomoravská Kolben Daněk). Výrobní náplň společnosti tvořila výroba ocelových konstrukcí a jeřábů. Slovácké strojírný v průběhu své působnosti postupně přecházely pod různé společnosti – Uničov, Královopolská, CHEPOS. S tím docházelo i k postupnému rozšiřování a změnám výrobního programu společnosti. (26; 28)

V průběhu 50. let došlo k rozšíření výroby o stroje a zařízení pro geologický průzkum a chemický průmysl. V druhé polovině 60. let byla zahájena výroba zvedacích plošin, výroba lisů na výrobu klínových řemenů a vstřikovacích lisů na technickou pryž. Na konci 60. let došlo k zavedení speciální výroby pro armádu a v 80. letech se výroba rozrostla o veškeré hydraulické a ocelové komponenty k různým typům radiolokátorů. Na sklonku 80. let došlo k rozšíření sortimentu o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností a zároveň k ukončení výroby speciální techniky. Postupně byla zahájena výroba zametacích vozů, kontejnerů na tuhý a kapalný odpad, nůžkových

plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Rovněž byl postupně rozšířen a inovován dosavadní sortiment montážních plošin. (26; 28)

V roce 1988 se Slovácké strojírný staly samostatným státním podnikem. Ke dni 1. 1. 1991 z tohoto podniku vznikla akciová společnost, která byla k datu 1. 5. 1992 privatizována. V roce 2000 Slovácké strojírný manažersky vstoupily do společností MEP Postřelmov, a. s., MEP slévárna, a. s. a MEP Galvanovna, a. s. (dále jen MEP Postřelmov). V roce 2006 pak došlo k fúzi se společností NH Zábřeh, a. s. (dále jen NH Zábřeh) a v roce 2009 k fúzi se společností MEP Postřelmov. V roce 2011 Slovácké strojírný nakoupily aktiva společnosti TOS Čelákovice, a. s. (dále jen TOS Čelákovice) v insolvenčním řízení. V roce 2012 Slovácké strojírný koupily 100% podíl ve společnosti Krušnohorské strojírný Komořany, a. s. (KSK Komořany) a během tohoto roku došlo také k fúzi společností. (26; 28)

### **2.1.2 Výrobní program společnosti**

Slovácké strojírný jsou dnes moderní technologickou společností nabízející svým obchodním partnerům dodávky strojírenských a elektrotechnických výrobků, a to jak na základě vlastní výrobní dokumentace, tak i na základě dokumentace od zákazníka. Zákazníkům nabízí i spolupráci na vývoji a konstrukci výrobků. (29)

V současné době Slovácké strojírný realizují své výrobky v těchto oborech:

- drtiče stavebního odpadu,
- důlní a energetická zařízení, náhradní díly,
- elektrovýzbroj,
- jeřábové systémy,
- jeřáby na automobilovém podvozku,
- jeřáby, hliníkárenské manipulátory, příslušenství, náhradní díly,
- kovové dílce, ocelové konstrukce, strojní součástky,
- lodní motory,
- obráběcí stroje, náhradní díly,
- odlitky,
- ostatní elektro a strojírenská výroba,
- průmyslové stroje a zařízení,

- rozvaděče, skříně a plechové dílce,
- silniční dopravní technika,
- vysokozdvížné vozíky a plošiny,
- zařízení pro hutní a slévárenský průmysl. (56)

## **2.2 Strategická analýza**

Strategická analýza se člení na analýzu vnějšího prostředí a na analýzu vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí Slováckých strojíren bude provedena pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřních faktorů dané společnosti bude vypracována pomocí Porterova hodnotového řetězce a McKinseyho analýzy „7S“.

### **2.2.1 SLEPTE analýza**

#### **Sociální faktory**

V roce 2013 se po desetiletém období růstu počet obyvatel v České republice snížil na 10, 512 mil. obyvatel. Z toho ve Zlínském kraji žilo 586 299 obyvatel, což je o 1 394 lidí méně než v předešlém roce. Z celkového počtu obyvatel bylo 286 789 mužů a 299 510 žen. Počet ekonomicky aktivních obyvatel činil asi 296 300 lidí (48,6%). Z toho bylo 276 100 lidí zaměstnaných a 20 200 lidí nezaměstnaných (6,8%). Pro Slovácké strojírny je tento demografický vývoj značně nepříznivý. V průběhu roku 2014 již počet obyvatel v České republice stoupl o 25 900 lidí a činil tak 10, 538 mil. obyvatel. K růstu obyvatel došlo zejména díky přistěhovalcům, jejichž počet byl v roce 2014 nejvyšší za šest let. Ve Zlínském kraji byl však zaznamenán pokles obyvatel a počet obyvatel činil pouze 585 261 obyvatel, z toho 286 361 představovali muži a 298 900 ženy. (31; 32; 33; 34)

Průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji v roce 2013 klesla. Pokles mezd ve Zlínském kraji kopíroval dění v celé zemi, které zasáhlo téměř všechny kraje. Průměrná mzda v republice v tomto roce činila 25 128 Kč, ve Zlínském kraji pouze 21 994 Kč, což byla po Karlovarském kraji druhá nejnižší mzda v republice. V předchozím roce 2012 dosahovala průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji hodnoty 22 068 Kč (o 0,3% více). V roce 2014 byl zaznamenán nárůst průměrné mzdy na 25 686 Kč, což znamená

reálný růst o 2%. Nejvyšší průměrné mzdy byly v roce 2014 v Praze, kdy ve 4. čtvrtletí dosahovaly částky 34 625 Kč. Ve Zlínském kraji činila průměrná mzda 24 289 Kč. Nejnižší mzda byla v roce 2014 v Karlovarském kraji, kde byla nejnižší mzda i v roce 2013. (35; 36)

### **Legislativní faktory**

Aby mohla společnost na trhu dobře fungovat, je nutné, aby se řídila platnou legislativou státu a legislativou Evropské unie. Všechny činnosti společnosti musí vycházet ze Zákona o obchodních korporacích, Nového občanského zákoníku, Zákoníku práce, Zákona o účetnictví, Zákona o dani z přidané hodnoty, Zákona o dani z příjmů právnických osob, Zákona o silniční dani a mnoha dalších. Dále musí striktně dodržovat bezpečnostní a ekologické předpisy. Ve Slovácckých strojírnách je také kladen velký důraz na kvalitu a technické parametry výrobků, které jsou upraveny příslušnými normami.

V roce 2013 došlo ke změně hned několika zákonů. Slováccké strojírně se však nejvíce dotýká změna zákona o DPH. Došlo ke zvýšení obou sazeb DPH o 1% bod. Základní sazba tak činila 21%, snížená sazba 15%. V roce 2014 se sazby DPH neměnily. Až začátkem roku 2015 došlo k zavedení tří sazeb DPH. Byla zavedena druhá snížená sazba, která představuje 10%. (37; 38)

### **Ekonomické faktory**

Rok 2013 poznamenal českou ekonomiku pokračující recesí. *Hrubý domácí produkt* v roce 2013 poklesl v porovnání s předchozím rokem 2012 o 0,9% a dosahoval hodnoty 3 883,7 mld. Kč. Pokles HDP byl z velké míry zapříčiněn dosaženým výsledkem zahraničního obchodu a slabou poptávkou po investicích. V roce 2014 hrubý domácí produkt vzrostl ve 4. čtvrtletí meziročně o 1,4 % a oproti předchozímu čtvrtletí o 0,4 %. Byl tak potvrzen zpřesněný odhad růstu HDP v roce 2014 o 2%. (39; 40)

Míra *inflace* v roce 2013 meziročně vzrostla o 1,4%, což je o 1,9 procentního bodu méně než v roce 2012. Inflace v roce 2013 tak byla nejnižší od roku 2009. Největší vliv na výši celkové meziroční hladiny spotřebitelských cen měly ceny potravin a nealkoholických nápojů, dále pak bydlení, alkoholické nápoje a tabák. Naopak



na snižování meziročního cenového růstu působily ceny telefonických a telefaxových služeb, ceny mobilních telefonů a snížení cen přístrojů a spotřebičů pro domácnost. Průměrná míra inflace za rok 2014 dosáhla 0,4% a byla tak nejnižší od roku 2003. I v roce 2015 by mělo docházet k velmi pomalému růstu spotřebitelských cen, a to díky výraznému propadu ceny ropy. (41; 42)

Míra *nezaměstnanosti* v roce 2013 byla na úrovni 7% a byla tak po Nizozemsku, Německu a Rakousku čtvrtá nejnižší v Evropské unii. Česká republika se taktéž vyznačuje dominantním zastoupením zaměstnanosti v průmyslu a stavebnictví (37,5%). I nadále přetrvává vyšší míra nezaměstnanosti žen ve srovnání s muži, která je o 40% vyšší než u mužů. Průměrný počet nezaměstnaných osob v České republice ve 4. čtvrtletí oproti 3. čtvrtletí roku 2014 klesl o 6,7 tisíce osob a dosáhl tak hodnoty 305,2 tisíc. Meziročně to představuje snížení o 50,1 tisíců osob. Pokles nezaměstnanosti se projevil více v ženské než mužské populaci. (43; 44)

V roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 stoupl vývoz o 2,8% a dovoz o 1,4%. *Obchodní bilance* skončila aktivem 350,8 mld. Kč, které bylo meziročně o 45,1 mld. Kč vyšší. Ke zlepšení bilance došlo hlavně u strojů a dopravních prostředků, průmyslového spotřebního zboží a surovin. Prohloubil se naopak schodek obchodu s minerálními palivy, nápoji, tabákem a chemickými výrobky. V roce 2014 dosáhl přebytek obchodní bilance v národním pojetí 157,1 mld. Kč, což představuje meziroční zvýšení o 50,5 miliardy korun. V porovnání s předchozím rokem se vývoz tuzemských firem zvýšil meziročně o 12,7% a dovoz o 11,4%. Bylo dosaženo historického maxima a důvodem skvělého výsledku jsou zahraniční zakázky, slabší koruna a levnější ropa. Na základě tak pozitivního výsledku nových zakázek v průmyslu i současných cenách ropy je velmi pravděpodobné, že letošní přebytek zahraničního obchodu překoná nový rekord – 200 miliard korun. (45; 46)

### **Politické faktory**

Významným politickým faktorem, který ovlivňuje podnikatelskou činnost, je to, jaká politická strana je v České republice u moci. S tím souvisí otázka, zda jsou momentálně prosazovány spíše levicové návrhy související s rovnoměrnějším rozdělením bohatství (např. vyšší daně pro bohaté, opatření ke snížení nezaměstnanosti

apod.), nebo zda jsou prosazovány návrhy pravicové umožňující volné podnikání. V současné době jsou u moci politické strany ČSSD, hnutí Ano a KDU-ČSL, které jsou kombinací levice i pravice. Levice však převládá.

### **Technologické faktory**

Krise uplynulých let se na strojírenství velmi výrazně podepsala. Právě způsob, jakým se řada tuzemských společností vrhla navzdory krizi do inovací, je jedním z největších přínosů, který recese tuzemského strojírenství přinesla. České firmy tak začaly velkou část vydělaných peněz investovat do inovací. (47)

Stále častěji se v průmyslové výrobě setkáváme se zcela novými kategoriemi zařízení. Tato nová zařízení pracují na principu odlišných technologií, např. laserová optika, skládání tenkých vrstev plastu (3D tisk) nebo natavování kovů. (48)

Dosud byla strojírenská výroba založena na metodách odebrání materiálu, tzn. na použití fréz, soustruhů či multifunkčních obráběcích center (dnes už zpravidla v moderní CNC podobě). V posledních letech se však začaly prosazovat nové aditivní výrobní postupy, jako například již zmiňovaný 3D tisk, laserové spékání (laser cusing, laser sintering, laser deposition), apod., které naopak ze speciálně upraveného materiálu (obvykle kovových prášků) formují a vytvářejí požadované produkty. (48)

Příkladem je zařízení Concept Laser od firmy Misan, která je také výhradním distributorem těchto zařízení. Toto zařízení vytváří požadované obrobky tavením kovového prášku v přesně daných bodech ve výrobním prostoru na základě počítačového modelu. Obrobky lze pak dokončit do finální podoby klasickým obráběním. Odpad je minimální a zbylý prášek je možné znovu využít pro výrobu dalšího obrobku. (48)

Další výhodou těchto zařízení je možnost zpracování i obtížně obrobitelných materiálů (např. korozivzdorných, nástrojové oceli, slitiny titanu, chromu, Inconelu<sup>1</sup>), ale třeba i drahých kovů. Nejedná se sice o levnou záležitost, protože kovové prášky jsou poměrně drahé, ale i tak pro určité aplikace představují výhodnější řešení. (48)

---

<sup>1</sup> Inconel – slitina niklu a chromu, s příměsí molybdenu a niobu. Vyznačuje se dobrými mechanickými vlastnostmi a odolností proti korozi. (49)

## **Ekologické faktory**

Lidská společnost je v současné době nucena se zabývat environmentálními dopady. Slovácké strojírny v roce 2009 získaly environmentální certifikát ČSN EN ISO 14001:2005. Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu (EMS). (26)

Základním záměrem této normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. V normě nejsou stanoveny žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace, klade však důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.). Základem je identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí. Organizace si pak sama může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí. (50)

Slovácké strojírny by se i nadále měly zabývat otázkou životního prostředí a jeho ochrany. Ve strojírenství vzniká celá řada odpadních chemikálií a materiálů, které jsou pro životní prostředí velmi nebezpečné.

Z pohledu odpadového hospodářství patří kovové odpady ze strojírenské výroby mezi ty, které lze prakticky stoprocentně recyklovat, a na jejich recyklaci obvykle není třeba vynakládat příliš mnoho energie. (51)

Slovácké strojírny by se měly snažit hledat různé možnosti recyklace odpadu a možnosti bezpečné likvidace odpadu z výroby.

### **2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

#### **Hrozba silné rivality v segmentu**

V odvětví strojírenského průmyslu působí celá řada společností, které silně konkurují Slováckým strojírnám. Pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, rivalita v odvětví se zvyšuje, jelikož podniky se snaží získat vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Slováckým strojírnám se daří v této silné konkurenci obstát, o čemž svědčí i to, že jsou schopny nakupovat aktiva nebo obchodní podíly jiných společností, a to díky jejich stabilní finanční situaci, širokému technologickému záběru a dlouholeté

tradici strojírenské výroby. Největšími konkurenty Slováckých strojíren jsou Královopolská, a. s., Třinecké strojírny, a. s., TVD – Technická výroba, a. s., Strojírny Prostějov, a. s., Unex, a. s. a Žďas, a. s. (26)

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Hlavní vstupní bariérou do odvětví strojírenského průmyslu je kapitálová náročnost, díky níž je hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví velmi nízká. Z hlediska ziskovosti je toto odvětví atraktivní, protože jeho vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní poměrně nízké a jenom málo podniků si může dovolit do odvětví vstoupit a naopak neúspěšné podniky mohou z odvětví snadno odejít. Dalším faktorem, který ovlivňuje vstup nových konkurentů do odvětví, jsou potřebné znalosti a zkušenosti v daném oboru. (26)

### **Hrozba substitutů**

Slovácké strojírny se zabývají zejména zakázkovou a malosériovou výrobou. V případě zakázkové výroby si zákazník, ve většině případů, sám dodá výkresovou dokumentaci s přesnými požadavky na výrobek a Slovácké strojírny jej dle těchto požadavků vyrobí. Z toho vyplývá, že hrozba substitutů neexistuje. Jedná-li se o malosériovou výrobu a o výrobek Slováckých strojíren, poskytne výkresovou dokumentaci sama společnost. V tomto případě hrozba substitutů existuje, je však velmi nízká. (26)

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Cena produktů je ve velké míře vytvářena trhem. Díky tomu, že Slovácké strojírny nabízí širokou škálu služeb a má široké portfolio výrobků, poskytuje zákazníkovi komplexní služby. Nevznikají jí tak dodatečné náklady za poptávku po službách u jiných podniků, které by cenu zvyšovaly. Ceny produktů jsou tedy většinou pro zákazníky přijatelné a nemají potřebu o ceně smlouvat. Slovácké strojírny se také snaží budovat loajalitu svých zákazníků. Vždy se snaží vyhovět jejich požadavkům, vyjít jim vstříc a co nejvíce s nimi komunikovat. Při výběru zákazníků se Slovácké strojírny řídí čtyřmi pravidly – zákazník musí být solventní; hodnota dodávek pro jednoho zákazníka

nemá překročit cca 10% celkového obratu; je preferována dlouhodobá spolupráce; každý zákazník má svého obchodníka. (26; 52)

### **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů**

Slovácké strojírný mají velké množství dodavatelů. Hlavní surovinou, kterou od svých dodavatelů kupují, je železo, jehož cena je dána především trhem. Díky velkému počtu dodavatelů si mohou vybírat, od koho budou nakupovat, a tak vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká. Další výhodou je, že mají dostatek skladovacích kapacit a tak mohou nakoupit velké zásoby železa v době, kdy je jeho cena nízká. (26)

## **2.2.3 Porterův hodnotový řetězec**

### *Primární činnosti*

#### **Vstupní logistika**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, Slovácké strojírný nakupují především železo, a to v době, kdy je jeho cena nízká. Slovácké strojírný mají velkou síť dodavatelů (především tuzemských) a mají tak možnost si dodavatele vybírat podle nejvýhodnější nabídky. Nejvýznamnějšími dodavateli materiálu jsou společnosti Feron, D+D Metal group a BE group. (57)

#### **Výroba**

Slovácké strojírný se zabývají především zakázkovou a malosériovou výrobou. Každá zakázka má tedy individuální charakter a liší se velikostí, náročností i požadavky. Plánování a průběh výroby probíhá na základě interního informačního systému. První kontakt se zákazníkem je zajišťován prostřednictvím obchodního oddělení. Poté co Slovácké strojírný obdrží poptávku od zákazníka společně s potřebnými dokumenty (výkresová dokumentace, požadavky na jakost materiálu, požadavky na povrchovou úpravu, požadované certifikáty apod.), vedení společnosti rozhodne o tom, zda je poptávka v podmínkách společnosti realizovatelná. Je-li tomu tak, zákazník stanoví limitní cenu zakázky, tzn. maximální cenu, kterou je ochoten zaplatit. Poté Slovácké strojírný sestaví cenovou kalkulaci, přičemž struktura nákladové ceny je vždy tvořena v minimální výši. Pokud je limitní cena nižší než nákladová cena, Slovácké strojírný nejsou schopny zakázku vyrobit a snaží se se zákazníkem vyjednávat

o navýšení limitní ceny, případně hledat jiná řešení. Po akceptaci cenové nabídky zákazníkem je vystaven zakázkový list, což je příkaz pro daný závod, že se má začít vyrábět. Na zakázkovém listu, který provází finální výrobek celou výrobou, jsou uvedeny kontrolní body (tj. termíny pro jednotlivé operace), podle kterých bude výroba probíhat. Po zajištění zakázky od obchodního oddělení pokračuje zakázka do oddělení konstrukce, která zpracuje výrobní dokumentaci pomocí informačních systémů TPV 2000 a Dimenze++. Po zpracování výkresové dokumentace pokračuje tato dokumentace do oddělení technologie. Zde se podle výrobní dokumentace zpracovávají technologické postupy, které jsou podkladem pro další oddělení (obchodní oddělení, plánování výroby, kooperace apod.). (29; 54; 58)

Poté je dán prostřednictvím informačního systému Dimenze++ impuls k zahájení a plnění výrobních úkolů. Výrobní úkol je vždy doprovázen průvodkou výrobního příkazu, která zajišťuje zpětnou vazbu. Co se týká řízení samotného procesu výroby, je na každém pracovním stanovišti definován technologický čas procesu. Je brán v potaz také tzv. vedlejší technologický čas, což představuje dobu, po kterou je nutné zpracovávaný díl přesunovat na další stanoviště, nebo dobu, která je nutná pro údržbu stroje, výměnu nástroje či seřízení stroje při změně zpracovávaného dílu na jiný. Provoz disponuje nejmodernějšími CNC-stroji, což jsou počítačem řízené jednotky navržené tak, aby eliminovaly neproduktivní časy (přesuny a výměny nástroje) na dobu nezbytně nutnou. Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení je tedy velmi vysoká. Po ukončení výroby je v oddělení jakosti zkontrolována kvalita výrobku. Pokud je výrobek v pořádku, vyhotoví se doklad o ukončení výroby a vystaví se odváděcí protokol. Výrobek je tak připraven k expedici. (29)

### **Výstupní logistika**

Výdej ze skladu hotových výrobků je opět prováděn prostřednictvím informačního systému Dimenze++. Každý výdej je provázen vyhotovením balicího (expedičního) listu, dodacího listu vydaného, nákladního listu a faktury vydané. Dodávky výrobků mohou být uskutečněny při platnosti dodacích podmínek dle Incoterms. Slovácké strojírny používají podmínky EXW – zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá; FCA – prodávající je vyzván k dodání zboží dopravci, kterého určí kupující a teprve potom za něj přestává zodpovídat; DAP –

prodejce nese náklady, riziko a odpovědnost za zboží, dokud není dáno k dispozici kupujícímu v místě určení. (53; 54)

### **Marketingový mix**

Slovácké strojírný díky svým unikátním technologiím nepotřebují „klasické“ marketingové oddělení. Marketing strojírenské technologicky zaměřené společnosti jako jsou Slovácké strojírný, vychází z orientace na potřeby zákazníka – kvalita, termín dodávky, cena. Spojení unikátních technologií a orientace na potřeby zákazníka zajišťují Slovácké strojírný, že o jejich výrobky a služby bude vždycky zájem, a že se zajistí pevné místo v povědomí zákazníků. (52)

#### *Produkt*

K hlavním výrobním programům Slováckých strojíren patří výroba drtičů stavebního odpadu, důlních a energetických zařízení, elektrovýzbroje, jeřábových systémů, jeřábů na automobilovém podvozku a hliníkárenských manipulátorů. Dále pak výroba kovových dílců, ocelových konstrukcí, strojních součástí, lodních motorů, obráběcích strojů, odlitků, průmyslových strojů a zařízení, rozvaděčů, skříní a plechových dílců, silniční dopravní techniky, vysokozdvíhých vozíků a plošin, zařízení pro hutní a slévárenský průmysl a další strojírenské a elektrotechnické výrobky. (58)

#### *Cena*

Jelikož se jedná především o zakázkovou výrobu, cena je vždy stanovena individuálně a je ve velké míře utvářena trhem. Jak již bylo zmíněno, zákazník si vždy stanoví limitní cenu zakázky a Slovácké strojírný se snaží při kalkulaci nákladové ceny tento limit nepřekročit. Nákladová cena je vždy tvořena v minimální výši. Ceny produktů jsou tak většinou pro zákazníky přijatelné a nemají potřebu o ceně smlouvat. (58)

#### *Distribuce*

Jak již bylo uvedeno výše, Slovácké strojírný používají tři různé druhy distribuce. Zboží si může zákazník odvézt sám přímo ze závodu Slováckých strojíren, nebo si sám zajistit dopravce, kterému bude výrobek předán, a který jej zákazníkovi dopraví, anebo

Slovácké strojírný výrobek zákazníkovi dodají samy. K tomu využívají především externích společností, se kterými úzce spolupracují. (54)

### *Propagace*

Slovácké strojírný se prezentují zejména na svých webových stránkách *www.sub.cz*, které obsahují jak informace o jednotlivých závodech dané společnosti, tak informace o výrobním programu. Dále se Slovácké strojírný snaží spolupodílet na vytváření podmínek pro rozvoj regionu. Již několik let se výrazně angažují v řadě aktivit směřujících ke zlepšení stávající situace v regionu Uherský Brod. Slovácké strojírný svými příspěvky ve výši cca 1,5 mil. Kč v roce 2013 podpořila zejména zdravotnická zařízení, výchovné a sociální ústavy, mládežnickou tělovýchovu a sport a kulturu. (28)

Slovácké strojírný používají v rámci propagace strategii tahu, tzv. pull strategii, kdy zákazníci vyžadují sami určitě výrobky a společnost se jim snaží dávat přesně to, co chtějí. Předností pull strategie je, že buduje komunitu loajálních zákazníků. Hlavním nástrojem pro získání zákazníků je povědomí o společnosti, dobré jméno a zejména pak kladné reference.

### **Servisní služby**

Slovácké strojírný již řadu let těží ze své tradice a dobrého jména. Aby si dobré jméno zachovaly, kladou důraz jak na kvalitu poskytovaných výrobků, tak i na včasné a bezproblémové vyřízení případných reklamací a na kvalitu servisních služeb. Svým zákazníkům nabízí možnost uvedení nových strojů do provozu, školení obsluhy a poradenskou činnost, záruční a pozáruční opravy strojů, a také dodávky náhradních dílů. (60)

### *Podpůrné činnosti*

#### **Zajišťování zdrojů**

Slovácké strojírný většinu svých výrobních zdrojů a majetku financují z nerozděleného zisku minulých let, dále pak prostřednictvím cizích zdrojů, především bankovních a obchodních úvěrů. Pro financování investic využívá společnost zejména střednědobé bankovní úvěry. V dřívější době Slovácké strojírný využívaly i leasing, ale v současné



době již nové leasingové smlouvy neuzavírají, protože náklady na leasing jsou vyšší než náklady na bankovní úvěr. Slovácké strojírný tedy nyní evidují pouze dobíhající leasingy. Pro provozní financování (zásoby a pohledávky) Slovácké strojírný využívají většinou úvěry v podobě kontokorentu. Většina úvěrů je v eurech, stejně jako většina plateb. Společnost je tedy závislá na vývoji kurzu eura. Obchodní (odběratelské úvěry) v podobě záloh využívá pro financování zásob a zároveň se tak jistí, že si odběratel zakázku odebere. (26; 57)

### **Vývoj a výzkum**

Slovácké strojírný se zabývají zejména výzkumem a vývojem v oblasti přírodních a technických věd. V roce 2013 činily výdaje na výzkum a vývoj více jak 10 mil. Kč. Tyto výdaje byly převážně vynaloženy na materiálové náklady (výroba zkušebních vzorků či prototypů), zbytek pak na osobní náklady – náklady na technické specialisty v konstrukci, technologii, zkušebních laboratořích a také při výrobě prototypů. (28)

### **Lidské zdroje**

Slovácké strojírný v dnešní době zaměstnávají více než 1 400 zaměstnanců a řadí se tak mezi velké společnosti. V posledních letech se Slovácké strojírný potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Problém s nedostatkem pracovníků trvá již více jak 10 let. Počty pracovníků neodpovídají velikosti zakázkové náplně, kterou má společnost nasmlouvanou. Nedostatek pracovníků se snaží řešit vyšší produktivitou práce stávajících zaměstnanců a zaměstnáváním zahraničních pracovníků (Slováci, Poláci, Ukrajinci, Bulhaři, Moldavci a Vietnamci), které získává prostřednictvím personální agentury. Tito pracovníci často nemají potřebné vzdělání, mají nízké pracovní tempo a vyžadují tak dlouhodobou podporu a rozvíjení jejich rekvalifikace. Možností je také účelné využívání práce lidí věkové skupiny nad 60 let. (26; 52)

Další z příležitostí jak získat nové pracovníky je také spolupráce se Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií v Uherském Brodě (dále jen SPŠ). Studentům SPŠ (a to jak oborů učebních, tak maturitních) je poskytována odborná praxe nejen ve špičkově vybavených učebnách, ale také přímo ve výrobním provozu Slováckých strojíren. (26)

## **Firemní infrastruktura**

Infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního řízení, účetnictví, právních norem, nařízení a legislativních činností. Infrastruktura Slováckých strojíren je rozdělena do sedmi úseků, které budou popsány v následující kapitole. Aby bylo dosaženo podnikových cílů, musí spolu všechny úseky velmi úzce spolupracovat.

### **2.2.4 McKinsey 7S Framework**

#### **Strategy**

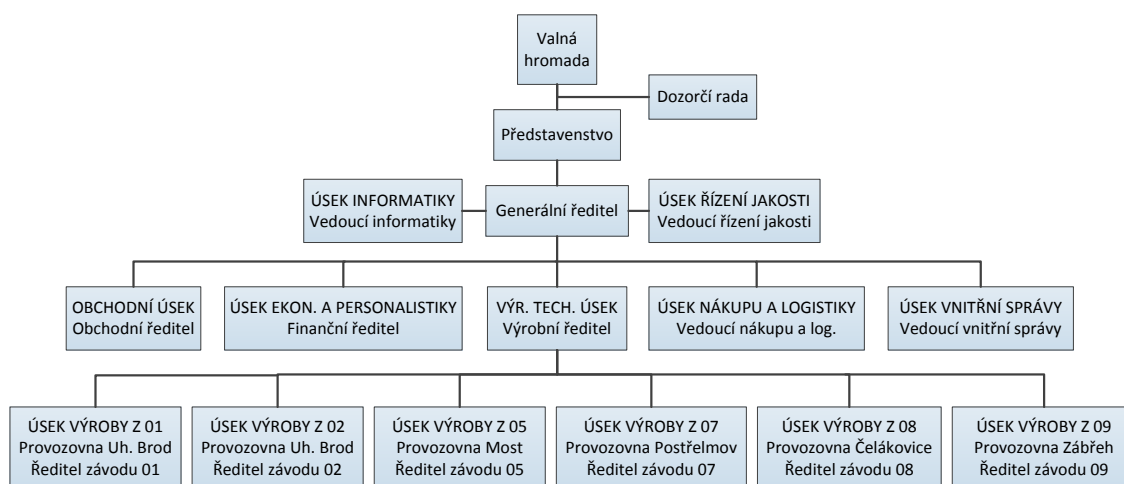
Hlavní strategií Slováckých strojíren je udržet se v krizovém období v konkurenci na nejvyšším stupni a tzv. „převálcovat“ konkurenci, která postupně odpadne. Slovácké strojírný chtějí klást velký důraz na kvalitu, produktivitu práce a termíny odvádění, dále pak chtějí investovat v takové míře, aby byla společnost technologicky na výborné úrovni a byla schopna vytvářet zákazníkovi kompletní servis. Nadále si chtějí ponechat široké portfolio výrobků, které pomáhá udržet zakázkovou náplň. Další vizí je prostřednictvím akvizice doplnit portfolio výroby o těžké strojírenství. (26; 57)

#### **Structure**

Slovácké strojírný jsou akciovou společností. Základní kapitál společnosti činí 561 733 000 Kč, přičemž bylo emitováno 561 733 ks akcií o jmenovité hodnotě 1000 Kč. Akcie jsou zapsány v seznamu akcionářů a jsou na jméno. Převoditelnost akcií může být uskutečněna jen mezi akcionáři zapsanými v seznamu akcionářů, a to pouze se souhlasem představenstva společnosti. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné. 100 % podíl na základním kapitálu má společnost MACFAN ENTERPRISES LIMITED Larnaca, Kypr. (28)

Organizační struktura Slováckých strojíren je liniově štábní. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů, která rozhoduje o změnách stanov, volí orgány společnosti a schvaluje účetní závěrku a rozdělení zisku. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo o pěti členech. Kontrolním orgánem společnosti je tříčlenná dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva. (28)

Organizační složka Slováckých strojíren je rozdělena do sedmi dílčích úseků – obchodní úsek, úsek ekonomiky a personalistiky, výrobně-technický úsek, úsek nákupu a logistiky, úsek vnitřní správy, úsek řízení jakosti a úsek informatiky. Pod výrobně-technický úsek dále spadá všech 5 závodů, a to závod 01 a 02 v Uherském Brodě, kde sídlí organizační složka společnosti, a kde se nachází původní provozovna, závod 05 v Mostě, závod 07 v Postřelmově, závod 08 v Čelákovicích a závod 09 v Zábřehu. (28)



*Obr. 13: Organizační struktura společnosti Slovácké strojírny, a. s.  
(Zpracováno dle 56)*

### Information Systems

Hlavním informačním systémem Slováckých strojíren je systém Dimenze++, který je určen k řízení výrobních, obchodních a ekonomických aktivit. Tento informační systém se ve Slováckých strojárnách používá od roku 1997. Byl vytvořen na zakázku tak, aby zcela odpovídal požadavkům a potřebám společnosti a neustále je inovován. Autorem informačního systému je společnost Centis, spol. s. r. o. V dnešní době je tento systém využíván i dalšími společnostmi. Informační systém Dimenze++ poskytuje Slováckým strojárnám přesný a aktuální přehled o stavu společnosti a o vztazích mezi společnostmi a jejich partnery. Umožňuje analyzovat společnost z hlediska účetního i z hlediska toku financí. Zajišťuje přístup k aktuálním informacím na různých úrovních řídicí struktury společnosti. Na informační systém Dimenze++ jsou navázány další informační systémy. (58)

Pro technickou přípravu výroby používají Slovácké strojírny informační systém TPV2000. V systému je možno realizovat jakoukoliv činnost od konstrukčního vývoje výrobku, přes konstrukční a technologickou přípravu až po samotnou výrobu. Využívání informačního systému TPV2000 s sebou přináší zrychlení cyklu poptávka – nabídka – výroba, redukci celkových výrobních nákladů, vysokou garanci kvality, hospodárnost využití výrobních zdrojů a také zkrácení předvýrobních etap. Z pohledu systémové integrace datových toků je však nutná integrace tohoto systému na podnikový informační systém (Dimenze++), protože ten poskytuje základní informace o organizační struktuře podniku (pracoviště, výrobní střediska), vlastnostech jednotlivých entit (tarifní třídy, hodinové sazby), ale i informace o nakupovaných materiálech a dílech. (60; 61)

### **Style**

Systém řízení je hierarchicky uspořádaný. Z liniově štábního uspořádání organizační struktury vyplývá, že mezi pracovníky jsou liniové vazby. Existují tedy jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými a jasné rozdělení kompetencí a odpovědnosti. Jednotlivé úseky jsou řízeny manažery. Kromě liniových prvků zahrnuje organizační struktura také „štáb“. Úkolem štábu je koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoci a na řízení se podílí pouze zprostředkovaně. (62)

Styl vedení Slováckých strojíren je smíšený. Příkazy přichází shora dolů (autoritativní přístup), ale je zde i prostor pro názory zaměstnanců (demokratický přístup).

### **Staff**

V posledních letech je o technické obory malý zájem a klesá prestiž a atraktivita technického povolání, a to především u dělnických profesí. Tento nízký zájem ohrožuje perspektivu českého strojírenství více než jakákoli hospodářská krize. Chybí také odborníci v oblasti projektování, konstruování a v oblasti site managementu. Tito pracovníci ve strojírenství dlouhodobě chybějí a noví absolventi vysokých škol bez pracovních zkušeností nemohou tento deficit kvalitně nahradit. Stále je také nezájem o učňovské obory. (29; 47)

Stejně tak i Slovácké strojírný se v posledních letech potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, neboť zdroje pracovní síly jsou značně omezeny a limitovány. Na jedné straně je to způsobeno negativním působením demografického vývoje a na straně druhé změnou struktury vzdělanosti. Pro získávání nových pracovníků se snaží vytvářet optimální pracovní podmínky (platové ohodnocení, příjemné pracovní prostředí, vzdělávání zaměstnanců, podpora rekvalifikačních programů pro nezaměstnané). (29)

Slovácké strojírný také vynakládají nemalé prostředky na podporu sociální oblasti svých zaměstnanců. Jedná se o příspěvky na stravování, sportovní a kulturní vyžití, penzijní připojištění, zdravotnictví a rehabilitaci, příspěvky na dárcovství krve, jubilea apod. V roce 2013 bylo na tuto oblast vynaloženo 10,8 mil. Kč. (28)

Slovácké strojírný neopomíjejí ani další vzdělávání svých zaměstnanců, a proto v roce 2011 otevřely ve svém areálu vzdělávací středisko. Středisko je vybaveno výukovými pomůckami nezbytnými pro zabezpečení vysoké kvality poskytovaného vzdělávání pracovníků. V učebnách jsou k dispozici nejnovější technologie z oblasti obrábění, svařování, dělení materiálu, konstruování, metrologie, řízení výroby a bezpečnosti práce. (63)

Slovácké strojírný pro své zaměstnance pravidelně zajišťuje jak vstupní, tak opakovací školení BOZP, školení řidičů motorových vozidel, jeřábníků a vazačů, řidičů motorových vozíků, školení průmyslového lezectví pro výkon práce ve výškách a svařečské kurzy. S menší intenzitou jsou dále zajišťovány technické kurzy, např. programování CNC strojů, třískové obrábění, progresivní způsoby svařování, progresivní způsoby dělení materiálů, povrchové úpravy a ochrany materiálů, řízení jakosti a její měření a vyhodnocování atd. Příležitostně jsou také zajišťovány jazykové kurzy anglického a německého jazyka, a to jak pro top management, tak i pro obchodníky a techniky. (52)

### **Skills**

Vedení Slováckých strojíren si velmi dobře uvědomuje, že pracovníci patří mezi hlavní faktory úspěchu. Proto se svým zaměstnancům snaží poskytovat dobré pracovní zázemí,

a to jak technické tak i motivační. Vytváří pro ně příjemné pracovní prostředí, snaží se je podporovat v dalším vzdělávání a poskytovat jim odborná školení.

Požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníků se odvíjí od konkrétní pracovní pozice. Na pracovníky ve výrobním provozu nejsou tyto požadavky příliš vysoké. Většinou stačí výuční list, případně průkaz nebo osvědčení o odborné způsobilosti k určitým úkonům a znalosti potřebných norem. Dále je u výrobních pracovníků požadována flexibilita, vysoké pracovní nasazení, zodpovědnost, spolehlivost a zejména manuální zručnost.

Výrazně se liší požadavky, které jsou kladeny na technickohospodářské pracovníky. Je zapotřebí alespoň úplné střední vzdělání či vysokoškolské vzdělání, všeobecný přehled a orientace v oboru. Technické vzdělání by mělo být doplněno i dalšími znalostmi a dovednostmi. Jedná se především o jazykové znalosti (s preferencí angličtiny), jako předpoklad mezinárodní kooperace a pohybu pracovní síly. Dalším důležitým faktorem je ochota a sklon k celoživotnímu učení, smysl pro odpovědnost, flexibilita a schopnost zastávat více profesí. (29)

### **Shared values**

Slovácké strojírny své zaměstnance pravidelně informují o cílech a směřování společnosti a snaží se je podněcovat k tomu, aby svojí prací přispívali k plnění cílů společnosti. Ve Slováckých strojírnách vládne příjemná a přátelská atmosféra a všichni zaměstnanci ke své práci přistupují velmi zodpovědně a jsou ztotožněni se strategií společnosti. Slovácké strojírny se snaží vytvářet firemní kulturu na základě dobrých vztahů mezi zaměstnanci.

## **2.3 Finanční analýza**

Tato část práce hodnotí finanční situaci Slováckých strojíren v letech 2009 – 2014. Potřebná data pro finanční analýzu jsou čerpána z účetních výkazů společnosti – rozvah, výkazů zisku a ztrát a cash flow. Pro rok 2014 byly použity předběžné účetní výkazy. Pro hodnocení jsou použity ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

### 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů. Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Pomocí těchto ukazatelů je proveden rozbor vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

#### 2.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Tab. 1: Horizontální analýza aktiv

|                              | 2010/2009 | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Celková aktiva</b>        | -6,52%    | 22,16%    | 21,93%    | -0,75%    | 5,65%     |
| <b>Stálá aktiva</b>          | 4,22%     | 16,47%    | 7,72%     | 5,42%     | 3,24%     |
| <b>Dl. nehmotný majetek</b>  | 16,11%    | 124,81%   | 10,22%    | -34,18%   | -36,32%   |
| <b>Dl. hmotný majetek</b>    | 4,21%     | 16,21%    | 7,33%     | 5,69%     | 3,41%     |
| <b>Dl. finanční majetek</b>  | 0,00%     | 0,00%     | 105,11%   | 0,00%     | 0,00%     |
| <b>Oběžná aktiva</b>         | -19,86%   | 33,08%    | 42,08%    | -7,10%    | 9,40%     |
| <b>Zásoby</b>                | 2,01%     | 10,83%    | 83,61%    | -30,63%   | 32,19%    |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b> | -7,53%    | -51,23%   | 360,46%   | 77,17%    | 36,48%    |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b> | -32,13%   | 79,67%    | 2,62%     | 29,69%    | -6,89%    |
| <b>Kr. finanční majetek</b>  | -46,94%   | -88,49%   | 67,71%    | -0,93%    | -25,07%   |
| <b>Časové rozlišení</b>      | -28,70%   | -32,61%   | 90,23%    | -33,83%   | -52,09%   |

Hodnota *celkových aktiv* v roce 2010 oproti roku 2009 poklesla o 6,52%. Pokles byl zapříčiněn přijetím úsporných opatření. V roce 2011 nakoupily Slovácké strojírní aktiva společnosti TOS Čelákovice v hodnotě cca 180 mil. Kč, díky čemuž celková aktiva vzrostla o 22,16%. V roce 2012 Slovácké strojírní učinily nákup obchodního podílu KSK Komořany. Následně došlo k fúzi obou společností. Důsledkem tohoto nákupu celková aktiva nadále rostla. Následující rok již Slovácké strojírní žádné další investiční akce neučinily a hodnota celkových aktiv v roce 2013 zůstala na stejné hodnotě. Mírný nárůst celkových aktiv byl zaznamenán v roce 2014.

Ve vývoji hodnoty *dlouhodobého majetku* nebyla v roce 2010 oproti roku 2009 zaznamenána výrazná změna. K většímu nárůstu došlo až v roce 2011, kdy Slovácké strojírní nakoupily aktiva společnosti TOS Čelákovice. Hodnota dlouhodobého majetku se tak zvýšila o 16,47%. K růstu hodnoty dlouhodobého majetku o 7,72% došlo i v roce 2012. Příčinou byl nákup obchodního podílu KSK Komořany. Mírné navýšení hodnoty

dlouhodobého majetku bylo zaznamenáno i v roce 2013. Slovácké strojírny v tomto roce investovaly jak do hmotného, tak i nehmotného majetku. V roce 2014 k žádné velké změně stavu dlouhodobého majetku nedošlo.

U **dlouhodobého nehmotného majetku** došlo v roce 2010 oproti roku 2009 vlivem nákupu softwaru k mírnému růstu jeho hodnoty. Největší změna ve vývoji stavu dlouhodobého nehmotného majetku byla zaznamenána v roce 2011. Na této změně se z velké části podepsal nákup aktiv společnosti TOS Čelákovice. Převzetím aktiv této společnosti se navýšila hodnota softwaru i ocenitelných práv. Současně Slovácké strojírny v tomto roce pořídily software pro své vlastní užití. Vlivem těchto skutečností se hodnota dlouhodobého majetku zvýšila o 124,81%. Následující rok 2012 byl zaznamenán jen mírný růst hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku, neboť došlo pouze k navýšení hodnoty nehmotných výsledků výzkumu a vývoje. Propad o 34,18% byl vykázan v roce 2013. Příčinou byl odpis u všech druhů nehmotného majetku. Stejná situace se opakovala i v roce 2014.

**Dlouhodobý hmotný majetek** v roce 2010 oproti roku 2009 vykazoval pouze nepatrný růst o 4,21%. V roce 2011 došlo vlivem nákupu aktiv společnosti TOS Čelákovice k růstu hodnoty dlouhodobého majetku o 16,21% (145,8 mil. Kč). Vzdávající tendence hodnoty dlouhodobého majetku je taktéž způsobena průběžným pořizováním a rekonstrukcí budov a nákupem nových strojů a zařízení. V rámci investiční strategie bylo v roce 2012 do strojů a zařízení investováno 88,6 mil. Kč a do pořízení či zhodnocení nemovitostí 41,6 mil. Kč. V roce 2013 bylo do strojů a zařízení investováno 152,9 mil. Kč a do nemovitostí 74,4 mil. Kč. V investiční strategii Slovácké strojírny pokračovaly i v roce 2014, ne však v tak velké míře jako v předešlých letech.

Změna v položce **dlouhodobého finančního majetku** byla zaznamenána pouze v roce 2012, kdy došlo k navýšení jeho hodnoty o 105,11%. Příčinou změny bylo zvýšení podílů v ovládaných a řízených osobách, k nimž došlo v důsledku fúze se společností KSK Komořany. Ve zbylých letech byla hodnota dlouhodobého finančního majetku konstantní (nulová).



Stav **oběžných aktiv** v roce 2010 v důsledku přijatých úsporných opatření poklesl o 19,86%. V následujícím roce 2011 se finanční situace Slováckých strojírů stabilizovala a došlo k růstu stavu oběžných aktiv o 33,08%. K tomuto růstu přispěl i nákup aktiv společnosti TOS Čelákovice. Stav oběžných aktiv se zvýšil o 42,08% i v roce 2012, protože společnost, po fúzi s Krušnohorskými strojírnami Komořany, převzala jejich nedokončenou výrobu a polotovary. V roce 2013 se Slováckým strojírám podařilo výši držených zásob snížit a snížit tak i hodnotu celkových oběžných aktiv o 7,10%. Tento trend se v roce 2014 nepodařilo udržet a stav oběžných aktiv vlivem zvýšení stavu zásob opětovně vzrostl o 9,40%,

Stav **zásob** v roce 2010 nezaznamenal oproti roku 2009 téměř žádný vývoj. Ke značnějšímu nárůstu o 10,83% došlo v roce 2011. Největší změna stavu zásob byla vykázána v roce 2012, kdy, jak již bylo zmiňováno, Slovácké strojírny převzaly velké množství nedokončené výroby a polotovarů společnosti KSK Komořany. Vysoký stav zásob se v roce 2013 podařilo Slováckým strojírám snížit, což jim umožnilo získat finanční prostředky, které by jinak byly nadále vázány v zásobách. Tento vývoj se Slováckým strojírám v roce 2014 nepodařilo udržet a zásoby opětovně rostly o 32,19%

**Dlouhodobé pohledávky** měly až do roku 2012 klesající tendenci. Tyto pohledávky plynuly zejména z kontraktů, které Slovácké strojírny uzavřely v minulosti. V letech 2009 až 2011 dlouhodobé pohledávky postupně zanikaly a důsledkem toho došlo k poklesu jejich stavu, jelikož nové pohledávky již nevznikaly. Zvýšení stavu dlouhodobých pohledávek o 360,46% v roce 2012 bylo způsobeno nárůstem dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů, které Slovácké strojírny získaly převzetím společnosti KSK Komořany. Růst stavu dlouhodobých pohledávek pokračoval i v dalších dvou letech – nejprve v roce 2013 o 77,17% a v roce 2014 o dalších 36,48%. Příčinou byl zvyšující se stav dlouhodobých pohledávek z obchodních vztahů.

Stav **krátkodobých pohledávek** vykazoval v roce 2010 oproti roku 2009 značný pokles. Na tomto poklesu se projeví problémy hlavních obchodních partnerů s dodržením splatnosti faktur za dodávky výrobků a zboží. Z důvodu omezené solventnosti některých obchodních partnerů došlo k omezování přijímání nových zakázek od těchto partnerů,

a tím i k poklesu obratu, výroby i pohledávek z obchodních vztahů. V návaznosti na danou situaci byl také kladen větší důraz na vymáhání pohledávek, což přispělo k jejich dalšímu snížení. V roce 2011 došlo vlivem převzetí pohledávek společnosti TOS Čelákovice k růstu stavu krátkodobých pohledávek o 79,67%. Následující rok 2012 zůstala hodnota krátkodobých pohledávek téměř neměnná. To se změnilo v roce 2013, kdy v návaznosti na růst hodnoty položky jiné pohledávky došlo ke zvýšení krátkodobých pohledávek o 26,69%. Na účtu jiné pohledávky se účtovalo o dotacích z Evropského sociálního fondu, které přišly až v letech 2014 a 2015. Z tohoto důvodu byl v roce 2014 zaznamenán jak pokles jiných pohledávek, tak i pokles krátkodobých pohledávek.

Stav *krátkodobého finančního majetku* měl kolísavý vývoj. Slovácké strojírný v roce 2009 zadržovaly na bankovních účtech finanční prostředky, které měly sloužit ke krytí případné ztráty z přecenění finančních derivátů. Tyto deriváty měly zmírnit dopad kurzových ztrát české koruny vůči euru. Zadržování pokračovalo i v roce 2010, dělo se v menší míře, díky čemuž došlo k poklesu hodnoty krátkodobého finančního majetku o 46,94%. Tento vývoj pokračoval i v roce 2011, kdy již Slovácké strojírný na svých účtech peníze nedržely a k financování využívaly zejména kontokorentní úvěry. V důsledku těchto skutečností hodnota krátkodobého finančního majetku poklesla o 88,49%. V roce 2012 došlo k navýšení stavu krátkodobého finančního majetku, protože Slovácké strojírný potřebovaly na svých bankovních účtech držet peníze pro své investiční aktivity. V následujících letech se stav krátkodobého finančního majetku postupně snižoval.

Položku *časové rozlišení* tvoří zejména náklady na pojištění nezaplacení faktur a náklady na dobíhající leasingy. Až do roku 2012 měly tyto náklady klesající tendenci. Vysoká hodnota těchto nákladů v roce 2012 byla způsobena fúzí se společností KSK Komořany. V následujících letech se situace stabilizovala a náklady opět klesaly.

Tab. 2: Horizontální analýza pasiv

|                                | 2010/2009 | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Pasiva celkem</b>           | -6,52%    | 22,16%    | 21,93%    | -0,75%    | 5,65%     |
| <b>Vlastní kapitál</b>         | 32,54%    | 7,67%     | 3,83%     | 8,46%     | 4,63%     |
| <b>VH běž. účetního období</b> | 107,29%   | -68,77%   | -15,32%   | 45,68%    | -40,69%   |

|                           |         |         |        |         |         |
|---------------------------|---------|---------|--------|---------|---------|
| <b>Cizí zdroje</b>        | -40,21% | 49,86%  | 46,80% | -9,68%  | 6,85%   |
| <b>Rezervy</b>            | -51,94% | -27,38% | 26,71% | 96,80%  | -61,34% |
| <b>Dlouhodobé závazky</b> | -66,24% | 3,09%   | -0,61% | 7,44%   | 10,09%  |
| <b>Krátkodobé závazky</b> | -47,42% | 33,36%  | 6,07%  | 5,89%   | 14,08%  |
| <b>Bankovní úvěry</b>     | -1,93%  | 93,34%  | 94,05% | -22,51% | 6,48%   |

**Celková pasiva** měla obdobný vývoj jako celková aktiva. Příčinou poklesu hodnoty celkových aktiv o 6,52% v roce 2010 bylo snížení rezerv a pokles stavu dlouhodobých i krátkodobých závazků. V dalších dvou letech se na hodnotě celkových pasiv projevil nákup společnosti TOS Čelákovice (nárůst o 22,16%) a nákup společnosti KSK Komořany (nárůst o 21,93%). Tato situace se v roce 2013 ustálila a celková pasiva zůstala téměř neměnná. V roce 2014 byl zaznamenán mírný nárůst jak vlastního, tak i cizího kapitálu, a tím i hodnoty celkových pasiv.

**Vlastní kapitál** měl v celém sledovaném období rostoucí tendenci. Slováckým strojírnám se v roce 2010 podařilo dosáhnout velmi příznivého výsledku hospodaření. Tento fakt se podepsal i na růstu hodnoty vlastního kapitálu o 32,54%. V následujících letech byl růst vlastního kapitálu mírnější. Vývoj hodnoty vlastního kapitálu je ve všech letech ovlivňován především dosaženým výsledkem hospodaření.

Vývoj **výsledku hospodaření běžného účetního období** měl kolísavý charakter. Výsledek hospodaření Slováckých strojíren byl v letech 2009 až 2012 ovlivňován derivátovými operacemi, které ho značně zkreslovaly. Slovácké strojírný se prostřednictvím forwardových a opčních operací zajišťovaly proti kurzovým rizikům. Jak již bylo uvedeno, v roce 2010 Slovácké strojírný dosáhly vysokého zisku ve výši 234,6 mil. Kč, což představuje zisk o 107,29% vyšší než v předchozím roce. Výsledek hospodaření v roce 2011 byl negativně ovlivněn nepříznivým vývojem kurzu a činil pouze 73,3 mil. Kč (pokles o 68,77%). Přestože se Slováckým strojírnám v následujícím roce podařilo zvýšit provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření byl opět v důsledku vlivu derivátových operací záporný. Od roku 2013 se již Slovácké strojírný proti kurzovým rizikům nezajišťovaly. Současně se jim podařilo dosáhnout vysokého provozního výsledku hospodaření, což se pozitivně projevilo na celkovém výsledku hospodaření, který vykázal růst o 45,68%. Situace se obrátila v roce 2014,

kdy v důsledku nízkého provozního výsledku hospodaření došlo i k poklesu celkového výsledku hospodaření o 40,69% (činil 53,6 mil. Kč).

Využívání *cizích zdrojů* k financování aktivit dané společnosti v roce 2010, oproti roku 2009, v důsledku snížení stavu rezerv a snížení hodnoty dlouhodobých i krátkodobých závazků, pokleslo o 40,21%. V roce 2011 Slovácké strojírný přijaly bankovní úvěr na částečné financování nákupu aktiv společnosti TOS Čelákovice, což bylo příčinou prudkého nárůstu hodnoty cizích zdrojů o 49,86%. Stejná situace nastala i v roce 2012, kdy Slovácké strojírný čerpaly další úvěr, tentokrát na částečné financování nákupu akcií společnosti KSK Komořany. Důsledkem toho se hodnota cizích zdrojů zvýšila o dalších 46,80%. V roce 2013 došlo k ustálení situace a cizí zdroje poklesly o 9,68%. Opětovný růst hodnoty cizích zdrojů o 6,85% byl zaznamenán v roce 2014, jelikož došlo ke zvýšení krátkodobých závazků a bankovních úvěrů.

Stav *rezerv* se během sledovaného období měnil. Slovácké strojírný v letech 2007 až 2009 vytvářely rezervu na opravy dlouhodobého hmotného majetku. Tato rezerva byla v roce 2010 ve výši 34,2 mil. Kč vyčerpána a stav rezerv se tak snížil o 51,94%. V roce 2010 Slovácké strojírný tvořily rezervu na daň z příjmů, která byla v následujícím roce 2011 vyčerpána a stav rezerv se tak opět snížil. V dalších dvou letech se stav rezerv postupně zvyšoval. V roce 2013 byla znovu tvořena rezerva na daň z příjmů, což způsobilo nárůst stavu rezerv o 96,80%. Vytvořená rezerva byla v následujícím roce vyčerpána a stav rezerv se tak snížil o 49,32%.

Změny ve vývoji *dlouhodobých závazků* jsou ovlivňovány přeceněním finančních derivátů. Pokles stavu dlouhodobých závazků v roce 2010 byl způsoben přesunem závazků z derivátových operací do krátkodobých závazků, jelikož tyto závazky měly již splatnost kratší jak jeden rok. Stav dlouhodobých závazků se v dalších letech výrazně neměnil, pouze v roce 2013 došlo k mírnému nárůstu o 7,44%, který byl způsoben odloženým daňovým závazkem.

Stav *krátkodobých závazků* vykazoval v roce 2010 pokles o 235,9 mil. Kč (47,42%). Příčinou bylo snížení závazků k zaměstnancům a také snížení položky jiných závazků, kde se v předchozím roce účtovaly závazky z přecenění finančních derivátů. Za pokles závazků k zaměstnancům mohla postupná eliminace vnitropodnikové spořitelny, v níž

Slovácké strojírný na jedné straně zúročovaly prostřednictvím termínovaných vkladů peněžní prostředky svým zaměstnancům a na straně druhé tak získaly další zdroj pro financování svých aktivit. V roce 2011 Slovácké strojírný převzaly závazky společnosti TOS Čelákovice. Jednalo se především o závazky z obchodních vztahů a přijaté zálohy. V důsledku převzetí těchto závazků došlo k nárůstu stavu krátkodobých závazků o 33,36%. Ve stejném roce pokračoval i pokles závazků k zaměstnancům, a to o více než polovinu. Byl to následek úplného zániku vnitropodnikové spořitelny. Důvodem jejího zrušení bylo zprůsnění legislativy provozování vnitropodnikové spořitelny. V následujících letech se stav krátkodobých závazků výrazně neměnil.

**Bankovní úvěry** v roce 2009 dosahovaly hodnoty 182,5 mil. Kč a byly tvořeny především krátkodobými úvěry. V roce 2010 nebyla zaznamenána žádná změna ve výši úvěrů, změnil se pouze poměr krátkodobých a dlouhodobých úvěrů. Ke změně došlo v následujících letech, kdy Slovácké strojírný přijaly bankovní úvěry na financování nákupu již několikrát zmiňovaných společností TOS Čelákovice (rok 2011, růst o 93,34%) a KSK Komořany (rok 2012, růst o 94,05%). V roce 2013 Slovácké strojírný již žádné akviziční činnosti neučinily a stav bankovních úvěrů zaznamenal pokles o 22,51%. Tento vývoj se nepodařilo udržet v roce 2014 a stav bankovních úvěrů opět vzrostl o 6,48%.

### 2.3.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Pro výpočet vertikální analýzy rozvahy byla jako základní veličina zvolena položka celková aktiva a celková pasiva.

Tab. 3: Vertikální analýza aktiv

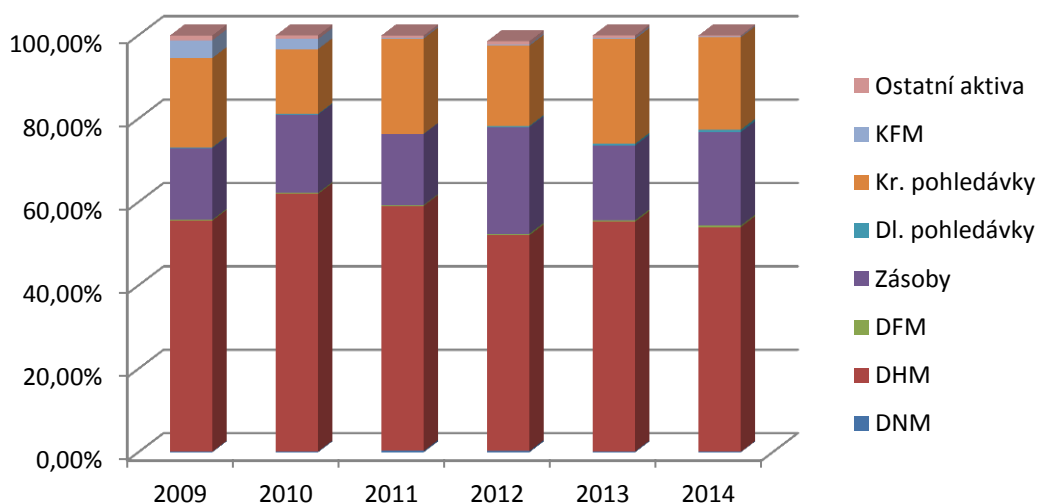
|                              | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Aktiva celkem</b>         | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| <b>Stálá aktiva</b>          | 55,81% | 62,23% | 59,33% | 52,41% | 55,67% | 54,39% |
| <b>Dl. nehmotný majetek</b>  | 0,15%  | 0,19%  | 0,34%  | 0,31%  | 0,21%  | 0,12%  |
| <b>Dl. hmotný majetek</b>    | 55,40% | 61,77% | 58,76% | 51,73% | 55,08% | 53,91% |
| <b>Dl. finanční majetek</b>  | 0,25%  | 0,27%  | 0,22%  | 0,38%  | 0,38%  | 0,36%  |
| <b>Oběžná aktiva</b>         | 43,02% | 36,88% | 40,18% | 46,82% | 43,82% | 45,37% |
| <b>Zásoby</b>                | 17,18% | 18,75% | 17,01% | 25,62% | 17,91% | 22,41% |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b> | 0,17%  | 0,17%  | 0,07%  | 0,25%  | 0,45%  | 0,58%  |

|                              |        |        |        |        |        |        |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Krátkodobé pohledávky</b> | 21,42% | 15,55% | 22,87% | 19,25% | 25,15% | 22,17% |
| <b>Kr. finanční majetek</b>  | 4,25%  | 2,41%  | 0,23%  | 0,31%  | 0,31%  | 0,22%  |
| <b>Časové rozlišení</b>      | 1,17%  | 0,89%  | 0,49%  | 0,77%  | 0,51%  | 0,23%  |

Z poměru stálých aktiv a oběžných aktiv je zřejmé, že se jedná o kapitálově těžkou společnost. Vysoký poměr stálých aktiv je pro strojírenskou výrobu typický.

Podíl *dlouhodobého majetku* na celkových aktivech má poměrně stálý charakter. Největší část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek, především stavby a stroje. Dlouhodobý nehmotný i dlouhodobý finanční majetek tvoří ve všech letech zanedbatelnou část stálých aktiv.

**Struktura aktiv v letech 2009 - 2014**



*Graf 1: Struktura celkových aktiv v letech 2009 – 2014*

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

**Oběžná aktiva** taktéž nezaznamenala ve svém vývoji obrovské výkyvy. Oběžná aktiva jsou z velké části tvořena zásobami a krátkodobými pohledávkami. V letech 2009 a 2010 byla přijata již zmiňovaná úsporná opatření, díky nimž došlo k poklesu zásob i k poklesu krátkodobých pohledávek. Současně došlo i k poklesu výkonů. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech činil v roce 2009 43,02% a v roce 2010 pouze 36,88%. Tento vývoj se obrátil v roce 2011, kdy došlo jak k nárůstu výkonů, tak i k nárůstu zásob a krátkodobých pohledávek, které Slovácké strojírně z velké části získaly nákupem aktiv společnosti TOS Čelákovice. Oběžná aktiva tak tvořila 40,18% z celkových aktiv. V roce 2012 byl zaznamenán další nárůst oběžných aktiv a aktiva

tak tvořila 46,82% celkové hodnoty aktiv. Na tomto vývoji se opět podepsal nákup společnosti, tentokrát společnosti KSK Komořany. V roce 2013 se Slovákým strojírnám podařilo zásoby podstatně snížit, zejména pak snížit stav nedokončené výroby. Současně však došlo i k poklesu výkonů. Stav zásob materiálu a nedokončené výroby v roce 2014 opětovně vzrostl. Výkony zůstaly v tomto roce stabilizované a oběžná aktiva tak tvořila 45,37% hodnoty celkových aktiv.

Tab. 4: Vertikální analýza pasiv

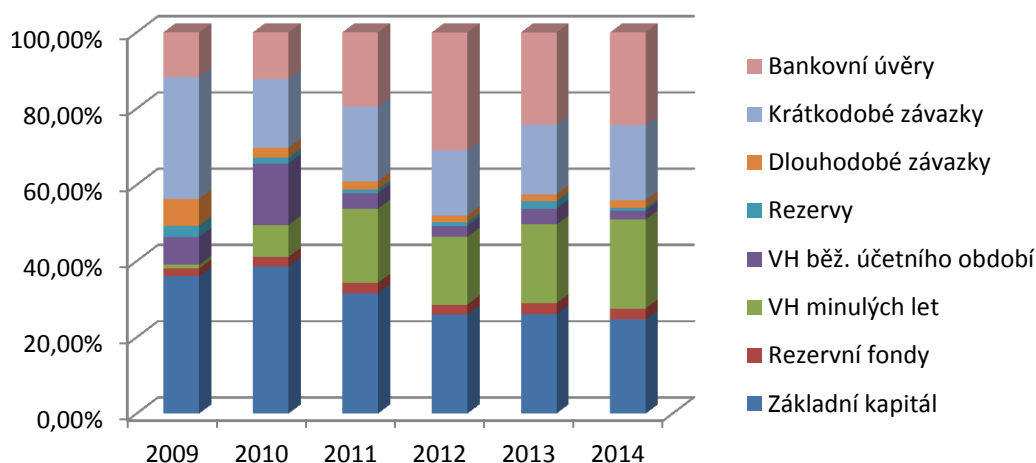
|                                | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Pasiva celkem</b>           | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| <b>Vlastní kapitál</b>         | 46,29% | 65,63% | 57,85% | 49,26% | 53,83% | 53,31% |
| <b>Základní kapitál</b>        | 36,06% | 38,58% | 31,58% | 25,90% | 26,09% | 24,70% |
| <b>Rezervní fondy</b>          | 1,99%  | 2,52%  | 2,72%  | 2,67%  | 2,83%  | 2,88%  |
| <b>VH minulých let</b>         | 0,97%  | 8,42%  | 19,42% | 17,80% | 20,67% | 23,34% |
| <b>VH běž. účetního období</b> | 7,27%  | 16,11% | 4,12%  | 2,86%  | 4,20%  | 2,36%  |
| <b>Cizí zdroje</b>             | 53,71% | 34,35% | 42,14% | 50,74% | 46,17% | 46,69% |
| <b>Rezervy</b>                 | 3,00%  | 1,54%  | 0,92%  | 0,95%  | 1,89%  | 0,69%  |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>      | 7,05%  | 2,55%  | 2,15%  | 1,75%  | 1,90%  | 1,98%  |
| <b>Krátkodobé závazky</b>      | 31,94% | 17,97% | 19,62% | 17,06% | 18,20% | 19,66% |
| <b>Bankovní úvěry</b>          | 11,72% | 12,30% | 19,46% | 30,97% | 24,18% | 24,37% |

**Vlastní kapitál** a jeho podíl na celkových pasivech značí, do jaké míry Slováké strojírný používají k financování svých aktivit vlastní zdroje. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech měl až do roku 2011 rostoucí tendenci. Pokles podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v dalších letech způsoben nákupem společností TOS Čelákovice a KSK Komořany, neboť jejich nákup byl z části financován cizími zdroji – bankovními úvěry. V roce 2013 došlo k opětovnému růstu podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech. Tento podíl zůstal v roce 2014 téměř neměnný a vlastní kapitál tvořil 53,03% celkových pasiv. Jako optimální se jeví hodnoty v letech 2010, 2011, 2013 a 2014, kdy vlastní kapitál převažuje nad cizím kapitálem.

**Cizí zdroje** zaznamenaly opačný vývojový trend. Nejvyšších hodnot dosahují v letech 2009 a 2012. Pokles podílu cizích zdrojů na celkových pasivech v roce 2010 byl způsoben snížením krátkodobých i dlouhodobých závazků, k čemuž došlo v důsledku poklesu produkce. V roce 2011 došlo ke zvýšení stavu krátkodobých závazků, zejména

z obchodních vztahů, a také se navýšila hodnota bankovních úvěrů. K tomu přispělo přijetí bankovního úvěru na částečné financování nákupu společnosti TOS Čelákovice. Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech se tak zvýšil. Růst tohoto podílu byl zaznamenán i v roce 2012, kdy Slovácké strojírný přijaly další bankovní úvěr, který byl použit na částečné financování nákupu akcií společnosti KSK Komořany. Následující rok stav bankovních úvěrů poklesl, a tím poklesl i podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Obrat nastal v roce 2014, kdy v důsledku nárůstu hodnoty krátkodobých závazků a bankovních úvěrů podíl cizích zdrojů na celkových pasivech vzrostl na 46,69%.

**Struktura pasiv v letech 2009 - 2014**



*Graf 2: Struktura celkových pasiv v letech 2009 – 2014*

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

### 2.3.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

*Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát*

|   | 2010/2009 | 2011/2010 | 2012/2011 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Tržby za prodej zboží</b>                      | -42,16%   | 8,31%     | 22,18%    | -2,93%    | 1,12%     |
| <b>Výkony</b>                                     | -8,04%    | 22,50%    | 65,14%    | -10,61%   | -0,70%    |
| <b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b> | -14,95%   | 23,16%    | 56,69%    | 0,64%     | -10,59%   |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                          | -5,56%    | 26,60%    | 64,46%    | -17,09%   | 3,91%     |
| <b>Přidaná hodnota</b>                            | -23,07%   | 32,09%    | 66,49%    | 1,48%     | -7,70%    |
| <b>Osobní náklady</b>                             | -11,21%   | 27,99%    | 81,70%    | -11,61%   | -0,09%    |



|                                       |         |         |          |          |         |
|---------------------------------------|---------|---------|----------|----------|---------|
| <b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b> | 475,57% | -68,96% | 109,10%  | -34,40%  | -10,47% |
| <b>Provozní VH</b>                    | -2,47%  | -0,42%  | 5,22%    | 64,05%   | -41,85% |
| <b>Finanční VH</b>                    | 318,06% | -98,13% | -403,84% | -110,59% | 26,36%  |
| <b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b> | 60,56%  | -33,32% | 32,17%   | 129,51%  | -58,97% |
| <b>VH za běžnou činnost</b>           | 107,29% | -68,77% | -15,32%  | 45,68%   | -40,69% |
| <b>VH za účetní období</b>            | 107,29% | -68,77% | -15,32%  | 45,68%   | -40,69% |

*Tržby za prodej zboží* měly po celé sledované období kolísavý charakter. Tržby za prodej zboží zaznamenaly v roce 2010 obrovský propad (o 42,16%). Negativní vývoj se v následujících dvou letech obrátil a tržby za prodej zboží začaly postupně růst, nejprve v roce 2011 o 8,31% a v roce 2012 o dalších 22,18%. Tato tendence se v roce 2013 zastavila a tržby za prodej zboží opět mírně poklesly. V roce 2014 byl zaznamenán nepatrný nárůst tržeb za prodej zboží.

*Výkony* v roce 2010 poklesly o 8,04%. Za pokles mohla především slabá poptávka a nedostatek zakázek, který byl ještě důsledkem celosvětové hospodářské krize. Slovákým strojírnám se v tomto roce nepodařilo naplnit výrobní kapacity. Tento negativní vývoj se Slovákým strojírnám podařilo v roce 2011 obrátit a došlo tak k nárůstu výkonů o 22,50%. Pozitivní vývoj pokračoval i v roce 2012, kdy se výkony zvýšily o dalších 65,14%. V roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 došlo ke stabilizaci situace a mírnému poklesu výkonů o 10,61%. V roce 2014 zůstaly výkony na téměř stejné úrovni jako v roce předešlém.

*Tržby za prodej výrobků a služeb* zaznamenaly podobný vývoj. K velkému propadu tržeb za prodej výrobků a služeb došlo v roce 2010. Příčinou byl pokles výkonů. Negativní vývoj se podařilo zvrátit v dalších dvou letech. Tržby za prodej výrobků a služeb v roce 2011 vykazovaly růst o 23,16%. K tomuto výsledku napomohly i tržby za výrobky a služby nového závodu TOS Čelákovice. Nepříznivý vývoj se ale nepodařilo zastavit v závodě MEP Postřelmov, kde došlo k dalšímu snížení tržeb za výrobky a služby. V roce 2012 se do tržeb za výrobky a služby promítly nejenom tržby závodu TOS Čelákovice, ale i nového závodu KSK Komořany. Díky podstatnému zvýšení výkonů, došlo k růstu tržeb za výrobky a služby o 56,69%. Stále se však nepodařilo zvrátit nepříznivý vývoj v závodě MEP Postřelmov. Následující rok 2013 došlo ke stabilizaci výrobních a obchodních aktivit a také se konečně podařilo

obrátit nepříznivý vývoj v závodě MEP Postřelmov, kde došlo k mírnému nárůstu tržeb. Slováckým strojírnám se v tomto roce se podařilo dosáhnout historicky nejvyšších tržeb. V roce 2014 se již růst tržeb za vlastní výrobky a služby zastavil a došlo k propadu tržeb o 10,59%.

**Přidaná hodnota** v roce 2010 v důsledku zvýšení spotřeby materiálů a současného snížení výkonů poklesla o 23,07%. Následující rok 2011 došlo k růstu výkonů, zvýšila se také spotřeba materiálu a energie. Přidaná hodnota v tomto roce vzrostla o 32,09%. Růst výkonů, stejně jako spotřeby materiálu, energie a služeb, pokračoval i v roce 2012, kdy přidaná hodnota vykázala další zvýšení o 66,49%. V roce 2013 se růst přidané hodnoty v důsledku poklesu výkonů zastavil a přidaná hodnota rostla pouze o 1,48%. Negativní vývoj byl zaznamenán v roce 2014, kdy přidaná hodnota vlivem růstu spotřeby materiálu a energie při neměnné hodnotě výkonů poklesla o 7,70%.

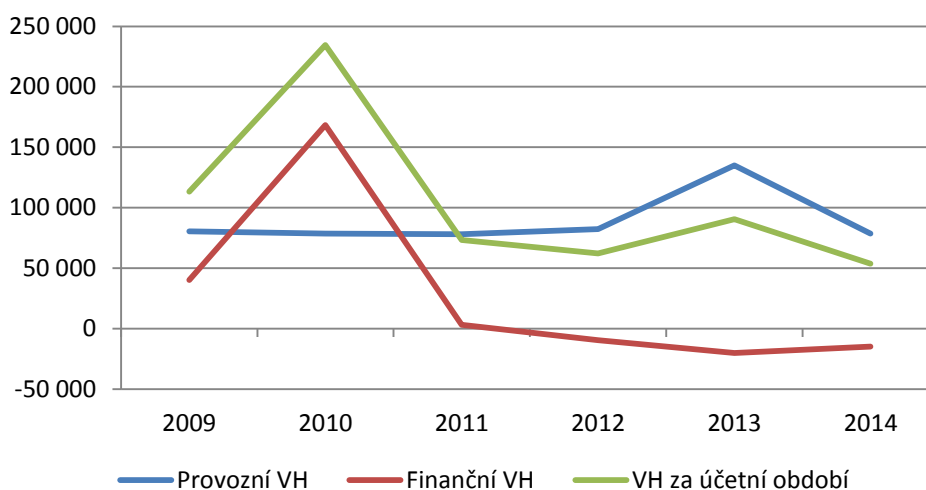
**Osobní náklady** v letech 2009 a 2010 měly klesající charakter, neboť se Slovácké strojírný v těchto letech potýkaly s nedostatkem zakázek a nedařilo se jim naplňovat výrobní kapacity. Tato skutečnost měla negativní dopad na zaměstnance, protože Slovácké strojírný musely přistoupit ke snižování mezd, resp. mzdových nákladů. Negativní vývoj pokračoval i v roce 2010 a Slovácké strojírný byly nuceny snížit počet zaměstnanců, díky čemuž došlo k dalšímu poklesu osobních nákladů. Situace se zlepšila v roce 2011 a Slovácké strojírný začaly přijímat nové zaměstnance. Vlivem toho došlo k nárůstu osobních nákladů o 27,99%. Růst osobních nákladů v roce 2012 byl způsoben zvýšením počtu zaměstnanců díky nákupu obchodního podílu ve společnosti KSK Komořany. V letech 2013 a 2014 došlo k opětovnému snížení počtu zaměstnanců, a tím i k poklesu mzdových nákladů.

**Provozní výsledek hospodaření** měl ve sledovaném období kolísavý charakter. Jeho klesající tendence se v roce 2012 změnila v tendenci rostoucí. Ta se však v roce 2014 změnila opět na tendenci klesající. Přestože v roce 2010 došlo ke snížení osobních nákladů a k prodeji pozemků, přidaná hodnota klesla. To se projevilo i v hodnotě provozního výsledku hospodaření, který činil 78,4 mil. Kč a zaznamenal tak pokles o 2,47%. V roce 2011 se přidaná hodnota zvýšila, rostly však i osobní náklady. Provozní výsledek tak zaznamenal další mírný pokles o 0,42% a dosahoval hodnoty 78,1 mil. Kč. V roce 2012 dosáhl provozní výsledek hospodaření částky 82,2 mil. Kč,

což představuje zvýšení o 5,22%. Přidaná hodnota v tomto roce rostla, současně ale došlo ke zvýšení osobních nákladů. Na pozitivní vývoj mělo vliv i zvýšení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. V roce 2013 přidaná hodnota mírně rostla, zároveň však došlo ke značnému snížení osobních nákladů. To přispělo k vysokému nárůstu provozního výsledku hospodaření o 64,05%, který tak dosahoval hodnoty 134,8 mil. Kč. V roce 2014 poklesla hodnota osobních nákladů. Současně však došlo i k poklesu přidané hodnoty a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Vlivem toho se výrazně propadl, o 41,85%, i provozní výsledek hospodaření, který činil pouze 78,4 mil. Kč.

**Finanční výsledek hospodaření** dosahoval v roce 2010 hodnoty 168,2 mil. Kč, což představuje oproti předešlému roku nárůst o 318,06%. Nárůst byl způsoben především výnosy z přecenění finančních derivátů. Pokles finančního výsledku hospodaření o 93,18% v roce 2011 byl důsledkem vysokých nákladových úroků a ostatních finančních nákladů, které souvisely s přijetím bankovního úvěru na financování nákupu aktiv společnosti TOS Čelákovice. V roce 2012 byl finanční výsledek hospodaření záporný. Slovácké strojírný v tomto roce přijaly bankovní úvěr na částečné financování nákupu obchodního podílu ve společnosti KSK Komořany a v důsledku toho došlo k navýšení nákladových úroků a ostatních finančních nákladů. Stejný vývoj byl zaznamenán i v roce 2013, kdy došlo k dalšímu snížení finančního výsledku hospodaření. Opět byly příčinou vysoké nákladové úroky a ostatní finanční náklady. Záporný výsledek hospodaření negativně ovlivňuje dosažený výsledek hospodaření za účetní období. Nepříznivý finanční výsledek hospodaření byl vykázán i v roce 2014. Jeho záporná hodnota však byla nižší než v předchozím roce. Došlo tedy k růstu hodnoty finančního výsledku hospodaření o 27,05% vlivem poklesu nákladových úroků a ostatních finančních nákladů.

**Vývoj VH v letech 2009 - 2014 (v tis. Kč)**



*Graf 3: Vývoj VH v letech 2009 – 2014*

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

### 2.3.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Pro výpočet hodnot vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát byla jako srovnávací základna vybrána položka výkony.

*Tab. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát*

|                                     | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Tržby za prodej zboží</b>        | 0,66%   | 0,41%   | 0,37%   | 0,27%   | 0,29%   | 0,30%   |
| <b>Výkony</b>                       | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| <b>Tržby za výr. a sl.</b>          | 106,07% | 98,10%  | 98,63%  | 93,58%  | 105,36% | 94,86%  |
| <b>Výkonová spotřeba</b>            | 61,65%  | 63,31%  | 65,43%  | 65,16%  | 60,43%  | 63,24%  |
| <b>Přidaná hodnota</b>              | 38,39%  | 32,11%  | 34,63%  | 34,91%  | 39,63%  | 36,84%  |
| <b>Osobní náklady</b>               | 26,20%  | 25,29%  | 26,43%  | 29,08%  | 28,75%  | 28,93%  |
| <b>Tržby z prod. DM a materiálu</b> | 0,92%   | 5,78%   | 1,47%   | 1,86%   | 1,36%   | 1,23%   |
| <b>Provozní VH</b>                  | 5,69%   | 6,04%   | 4,91%   | 3,13%   | 5,74%   | 3,36%   |
| <b>Finanční VH</b>                  | 2,85%   | 12,94%  | 0,20%   | -0,36%  | -0,86%  | -0,64%  |
| <b>Daň z příjmu za běž. čin.</b>    | 0,53%   | 0,93%   | 0,50%   | 0,40%   | 1,04%   | 0,43%   |
| <b>VH za běžnou činnost</b>         | 8,01%   | 18,05%  | 4,60%   | 2,36%   | 3,85%   | 2,30%   |
| <b>VH za účetní období</b>          | 8,01%   | 18,05%  | 4,60%   | 2,36%   | 3,85%   | 2,30%   |

**Tržby za výrobky a služby** mají na výkonech největší podíl, který v roce 2009 a 2013 dokonce přesahuje hodnotu výkonů. Vysoký podíl tržeb na výkonech je způsoben především tím, že se Slovácké strojírny zabývají převážně zakázkovou výrobou.

**Výkonová spotřeba** tvoří 60 - 66% výkonů a je tvořena zejména spotřebou materiálu a energie. V letech, kdy došlo k poklesu spotřeby materiálu a energie, došlo i k poklesu výkonové spotřeby. Naopak v letech, kdy spotřeba materiálu a energie rostla, výkonová spotřeba se zvyšovala. Spotřeba materiálu a energie je ve všech letech ovlivněna množstvím výkonů.

**Přidaná hodnota** je rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou. Podíl přidané hodnoty na výkonech se ve sledovaném období pohyboval mezi 32 – 40%. Přidaná hodnota do roku 2010 klesala, poté začala postupně růst. Tato vývojová tendence se v roce 2014 obrátila a přidaná hodnota začala opět klesat.

Podíl **osobních nákladů** na výkonech se pohybuje v rozmezí 25 – 30% a má kolísavý charakter. V prvních dvou letech se tento podíl snižoval, protože Slovácké strojírny musely z důvodu nedostatku zakázek a nevyužití výrobní kapacity snížit počet zaměstnanců. V dalších dvou letech, kdy došlo k akvizici společností TOS Čelákovice a KSK Komořany, se počet zaměstnanců zvýšil, a tím se Slovácké strojírny zvýšily i osobní náklady. V roce 2013 došlo ke snížení počtu zaměstnanců a v důsledku toho i k poklesu osobních nákladů a jejich podílu na výkonech. I v roce 2014 se počet zaměstnanců nepatrně snížil. V závislosti na tom došlo i k poklesu osobních nákladů. Současně se však snížila hodnota výkonů, a proto se podíl osobních nákladů na výkonech oproti předešlému roku mírně zvýšil.

**Provozní výsledek hospodaření** se na výkonech v roce 2009 podílel 5,69%. V roce 2010 se podíl provozního výsledku hospodaření na výkonech zvýšil, a to i přes to, že přidaná hodnota se snížila. Ke zvýšení významně přispěly tržby z prodeje pozemků. Přestože v roce 2011 došlo k růstu přidané hodnoty, podíl provozního výsledku hospodaření na výkonech klesl a tvořil tak 4,91% výkonů. K poklesu z velké části přispělo zvyšování osobních nákladů. Stejný vývoj se opakovал i v roce 2012. Podíl provozního výsledku na výkonech poklesl, přičemž přidaná hodnota rostla. Opět došlo k výraznému nárůstu osobních nákladů. Až v roce 2013 se podařilo zvýšit podíl

provozního výsledku hospodaření na výkonech. Přidaná hodnota se v tomto roce zvyšovala a zároveň došlo ke snížení osobních nákladů. Opačná situace nastala v roce 2014, kdy provozní výsledek hospodaření tvořil pouze 3,22% výkonů. Důvodem bylo snížení přidané hodnoty.

**Finanční výsledek hospodaření** se na výkonech podílí jen velmi malou hodnotou. Pouze v roce 2010 dosahoval vyšší hodnoty (12,94%), neboť v tomto roce došlo k pozitivnímu vývoji kurzu české koruny vůči euru a Slovácké strojírný dosáhly velkého zisku z přecenění finančních derivátů. Od tohoto roku dochází k jeho postupnému snižování, a tím i ke snižování jeho podílu na výkonech. V letech 2012 až 2014 byl finanční výsledek hospodaření dokonce záporný.

### 2.3.2 Analýza rozdílových veličin

Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje výpočty čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Tab. 7: Analýza rozdílových veličin

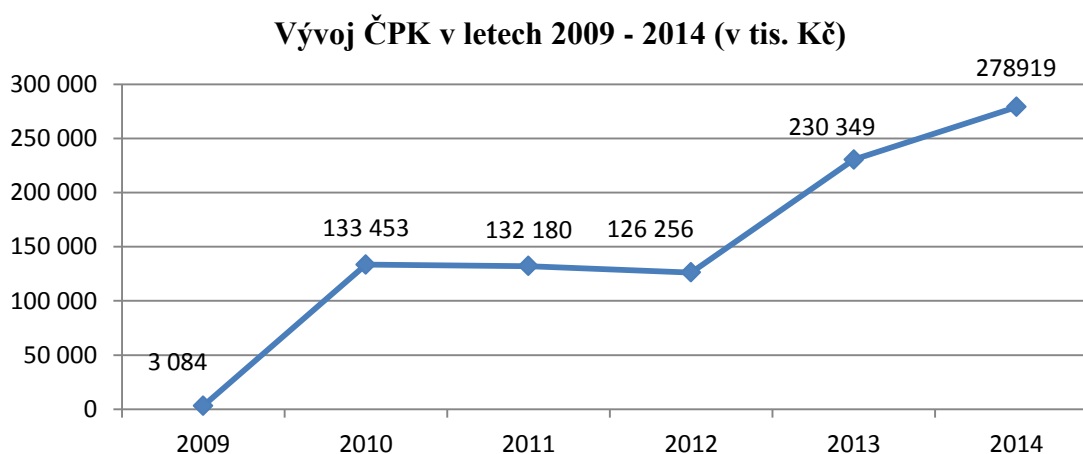
| [v tis. Kč]                      | vzorec   | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     |
|----------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Čistý pracovní kapitál</b>    | $\text{ČPK} = \text{OA} - \text{K CZ}$               | 3 084    | 133 453  | 132 180  | 126 256  | 230 349  | 278 919  |
| <b>Čisté pohotové prostředky</b> | $\text{ČPP} = \text{KFM} - \text{KZ}$                | -431 360 | -226 508 | -344 863 | -363 291 | -385 154 | -442 023 |
| <b>Čistý peněžní majetek</b>     | $\text{ČPM} = (\text{OA} - \text{zás.}) - \text{KZ}$ | -95 135  | 2 345    | 63 141   | 89 639   | 165 945  | 75 305   |

U **čistého pracovního kapitálu** je nutno rozlišovat dva pohledy. První pohled je pohled manažera, který čistý pracovní kapitál vidí jako tzv. finanční polštář, tedy určitý volný finanční fond. Druhým pohledem je pohled vlastníka nebo investora, pro něhož čistý pracovní kapitál představuje část dlouhodobého majetku, který by bylo možné použít k financování oběžných aktiv. Ve výše uvedené tabulce je na čistý pracovní kapitál nahlíženo z pohledu finančního manažera. Čistý pracovní kapitál dosahoval v roce 2009 poměrně nízké hodnoty. Příčinou nízké hodnoty byl jak pokles oběžných aktiv, tak i nárůst krátkodobých jiných závazků, které vznikly v důsledku přecenění finančních derivátů. Hodnota čistého pracovního kapitálu v roce 2010 činila 133 453 mil. Kč. Její nárůst byl způsoben především velkým snížením krátkodobých cizích zdrojů.

V roce 2011 se hodnota čistého pracovního kapitálu nepatrně snížila, neboť došlo ke zvýšení krátkodobých cizích zdrojů, zejména bankovních úvěrů. Stejný vývoj se opakoval i v roce 2012. V roce 2013 došlo ke snížení stavu oběžných aktiv a také ke snížení hodnoty krátkodobých bankovních úvěrů, současně ale došlo ke zvýšení objemu krátkodobých závazků. I přesto se Slováckým strojírnám podařilo vytvořit čistý pracovní kapitál ve výši 230 349 mil. Kč. Přestože v roce 2014 došlo k výraznému růstu hodnoty krátkodobých závazků a k současnému mírnému poklesu krátkodobých bankovních úvěrů, čistý pracovní kapitál zaznamenal růst a dosahoval hodnoty 278 919 mil. Kč. Bylo to způsobeno tím, že v daném roce došlo také k velkému růstu hodnoty oběžných aktiv. Pozitivním jevem je, že čistý pracovní kapitál nabýval ve všech letech kladných hodnot. To značí, že společnost je schopna hradit i neočekávané závazky.

Ukazatel **čistých pohotových prostředků** dosáhl ve všech letech záporné hodnoty. Příčinou je to, že společnost má velmi nízký stav krátkodobého finančního majetku. Relativně nejpříznivější situace nastala v roce 2010, kdy tento ukazatel dosahoval nejvyšší hodnoty.

**Čistý peněžní majetek** dosahoval v roce 2009 záporné hodnoty díky vysokým krátkodobým závazkům, které vznikly z přecenění finančních derivátů. V dalších letech nastal obrat k lepšímu a hodnota čistého peněžního majetku zaznamenala rostoucí tendenci především díky nárůstu oběžných aktiv.



*Graf 4: Vývoj ČPK v letech 2009 - 2014*

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro hodnocení finančního zdraví podniku se nejčastěji používají poměrové ukazatele, jejichž prostřednictvím lze získat představu o základních charakteristikách společnosti – rentabilitě, aktivitě, likviditě a zadluženosti.

#### 2.3.3.1 Ukazatele rentability

Tab. 8: Analýza ukazatelů rentability

|                                       | vzorec                      | 2009   | 2010   | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Rentabilita vloženého kapitálu</b> | $ROI = \frac{EBIT}{CK}$     | 8,69%  | 17,22% | 4,90% | 3,82% | 5,82% | 3,13% |
| <b>Rentabilita celkového kapitálu</b> | $ROA = \frac{VH\ p.z.}{CA}$ | 7,27%  | 16,11% | 4,12% | 2,86% | 4,20% | 2,36% |
| <b>Rentabilita vlož. kapitálu</b>     | $ROE = \frac{VH\ p.z.}{VK}$ | 15,70% | 24,55% | 7,12% | 5,81% | 7,80% | 4,42% |
| <b>Rentabilita tržeb</b>              | $ROS = \frac{VH\ p.z.}{T}$  | 7,51%  | 18,33% | 4,65% | 2,51% | 3,64% | 2,41% |

**Rentabilita vloženého kapitálu** nabývala během sledovaného období kolísavých hodnot. Výsledná hodnota tohoto ukazatele je ovlivňována především dosaženým výsledkem hospodaření a výší aktiv dané společnosti. Slováckým strojírnám se v roce 2009 podařilo dosáhnout příznivého zisku ve výši 113,1 mil. Kč. Společnost však měla velké množství zbytečných stálých aktiv, což se negativně promítlo do rentability vloženého kapitálu, která činila 7,27%. Nejvyšší hodnoty ROI 17,22% dosáhly Slovácké strojírny v roce 2010. K tomuto výsledku přispěl jak vysoký výsledek hospodaření, který činil 234,6 mil. Kč, tak i pokles hodnoty aktiv. Naopak v roce 2011 byl zaznamenán velký pokles rentability vloženého kapitálu na 4,90%. Příčinou byl poměrně nízký zisk, jehož výše činila 73,2 mil. Kč, a současný nárůst hodnoty celkových aktiv způsobený nákupem aktiv společnosti TOS Čelákovice. Rentabilita vloženého kapitálu klesala i v roce 2012. Pokles na hodnotu 3,82% byl způsoben nízkým ziskem ve výši 62,0 mil. Kč a růstem hodnoty celkových aktiv, k čemuž došlo nákupem obchodního podílu společnosti KSK Komořany. Situace se zlepšila až v roce 2013, kdy hodnota ROI vzrostla na 5,82%. Slováckým strojírnám se podařilo vygenerovat příznivější zisk ve výši 90,3 mil. Kč a současně se jim podařilo snížit i hodnotu celkových aktiv. Tento vývoj se nepodařilo v roce 2014 udržet a v důsledku



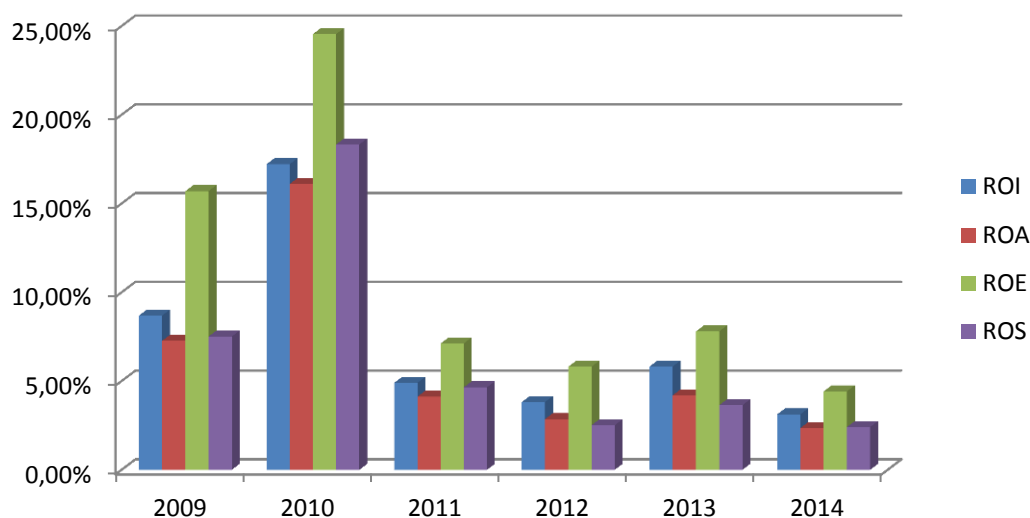
nízkého zisku ve výši 53,6 mil. Kč a růstu hodnoty celkových aktiv rentabilita vloženého kapitálu dosahovala pouze hodnoty 3,13%.

**Rentabilita celkového kapitálu** zaznamenala obdobný vývoj. Nejvyššího výsledku bylo dosaženo v roce 2010, kdy dosahovala hodnoty 16,11%. V dalších dvou letech došlo k velkému poklesu hodnoty ROA, nejprve na 4,12% a poté na 2,86%, protože Slovákým strojírnám se snížil zisk a současně rostla hodnota aktiv. Zlepšení nastalo až v roce 2013, kdy Slováké strojírný vykázaly vyšší zisk. Hodnota rentability celkového kapitálu v roce 2013 činila 4,20%. V roce 2014 došlo k opětovnému poklesu hodnoty ROA na 2,36%, jelikož Slováké strojírný vykázaly nižší zisk než v předešlém roce.

Hodnoty **rentability vlastního kapitálu** byly pro Slováké strojírný nejvíce příznivé v roce 2009 a 2010. Vysoké hodnoty značí, že je společnost schopna vlastní kapitál efektivně zhodnocovat. Nízké hodnoty v dalších třech letech byly zapříčiněny postupným zvyšováním hodnoty vlastního kapitálu a současným snižováním dosaženého zisku. Až v roce 2013 byl zaznamenán růst hodnoty zisku a díky tomu mírně vzrostla i hodnota ROE. V dalším roce 2014 tomu tak již nebylo. Došlo ke snížení hodnoty zisku, a tím i k poklesu hodnoty ROE.

**Rentabilita tržeb** opět kopíruje vývoj předešlých ukazatelů. Tržby měly až na rok 2010 a 2014 rostoucí tendenci. Přestože v roce 2010 došlo k poklesu výkonů, a tím i tržeb, podařilo se Slovákým strojírnám dosáhnout nejvyššího zisku ve sledovaném období. To se promítlo i do rentability tržeb, která tak byla ve sledovaném období nejvyšší. V dalších letech tržby rostly, rostly však i aktiva, což se podepsalo na hodnotách rentability tržeb.

## Ukazatele rentability v letech 2009 - 2014



Graf 5: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009 - 2014

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.2 Ukazatele aktivity

Tab. 9: Analýza ukazatelů aktivity

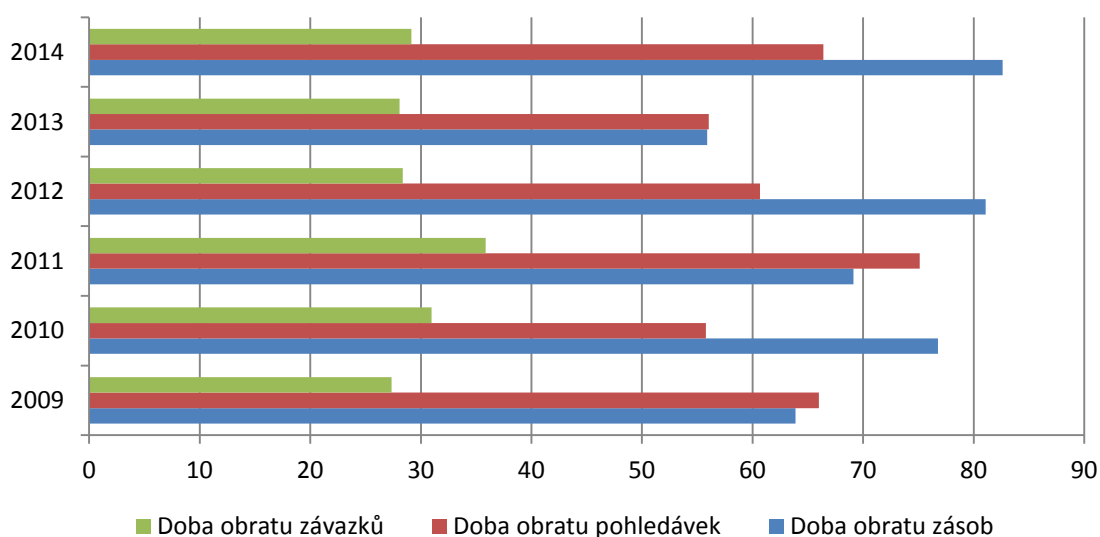
|                                      | vzorec  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|--------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Obrat celkových aktiv</b>         | $O_{CA} = \frac{T}{CA}$                           | 0,97  | 0,88  | 0,89  | 1,14  | 1,15  | 0,98  |
| <b>Obrat stálých aktiv</b>           | $O_{SA} = \frac{T}{SA}$                           | 1,73  | 1,41  | 1,49  | 2,17  | 2,07  | 1,80  |
| <b>Obrat zásob</b>                   | $OZ = \frac{T}{\text{zásoby}}$                    | 5,63  | 4,69  | 5,21  | 4,44  | 6,44  | 4,36  |
| <b>Doba obratu zásob</b>             | $DOZÁS = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní } T}$   | 63,89 | 76,78 | 69,13 | 81,08 | 55,89 | 82,61 |
| <b>Obrat pohledávek</b>              | $OP = \frac{T}{\text{pohledávky}}$                | 5,46  | 6,45  | 4,79  | 5,93  | 6,42  | 5,42  |
| <b>Doba obratu krátk. pohledávek</b> | $DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní } T}$ | 65,99 | 55,78 | 75,11 | 60,68 | 56,03 | 66,40 |
| <b>Obrat závazků</b>                 | $OZ = \frac{T}{\text{závazky}}$                   | 13,16 | 11,62 | 10,04 | 12,70 | 12,83 | 12,35 |
| <b>Doba obratu krátk. závazků</b>    | $DOZÁV = \frac{\text{závazky}}{\text{denní } T}$  | 27,35 | 30,98 | 35,87 | 28,36 | 28,06 | 29,14 |

Hodnota *obratu celkových aktiv* se v prvních třech letech nachází pod hodnotou 1, což signalizuje, že Slovácké strojírný mají dostatek majetku, ale nedokáží ho efektivně

využívat. V roce 2012 a 2013 jsou již hodnoty celkového obrátu vyšší než 1, což je pro Slovácké strojírný velmi příznivé. Tento vývoj se změnil v roce 2014, kdy se hodnota obrátu celkových aktiv nachází opět pod hodnotou 1. To značí, že Slovácké strojírný v tomto roce nedokázaly svůj majetek efektivně využívat. Hodnoty **obratu stálých aktiv** by se měly nacházet nad hodnotami obrátu celkových aktiv. Tahle podmínka byla ve všech letech splněna.

**Obrat zásob** kolísá kolem hodnoty 5, což je pro strojírenský průmysl celkem dobrá hodnota. **Doba obrátu zásob** se pohybuje v rozmezí dvou až tří měsíců, což značí, že Slovácké strojírný své zásoby nedrží na skladě příliš dlouho. Slovácké strojírný by se měly snažit dobu obrátu zásob co nejvíce snižovat, protože zbytečné zásoby vážou kapitál a vytváří další skladovací náklady. To se jim podařilo v roce 2013, kdy byla doba obrátu zásob nejnižší a nečinila ani dva měsíce. V roce 2014 se Slováckým strojírnám nepodařilo tuto hodnotu udržet a doba obrátu zásob se výrazně prodloužila a stala se tak nejdelší ve sledovaném období.

**Doba obrátu krátkodobých pohledávek** je ve všech letech podstatně delší než **doba obrátu krátkodobých závazků**. Tento jev značí, že Slovácké strojírný svým odběratelům poskytují obchodní úvěr. Slovácké strojírný tak ve svých pohledávkách zbytečně vážou peníze, které by mohly využít jiným způsobem.



Graf 6: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2009 - 2014

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.3 Ukazatele likvidity

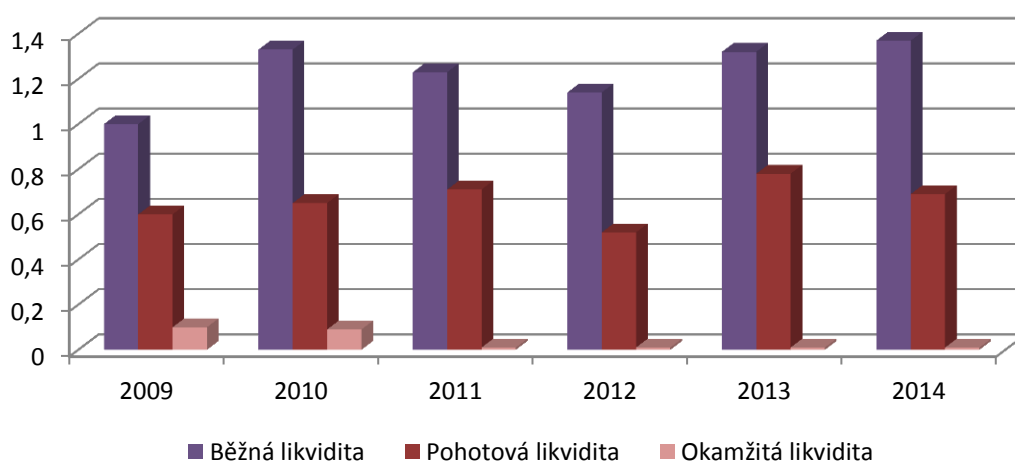
Tab. 10: Analýza ukazatelů likvidity

| (krát)                    | vzorec                              | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Běžná likvidita</b>    | $BL = \frac{OA}{KZ + KBU}$          | 1,00 | 1,33 | 1,23 | 1,14 | 1,32 | 1,37 |
| <b>Pohotová likvidita</b> | $PL = \frac{OA - zásoby}{KZ + KBU}$ | 0,60 | 0,65 | 0,71 | 0,52 | 0,78 | 0,69 |
| <b>Okamžitá likvidita</b> | $OL = \frac{KFM}{KZ + KBU}$         | 0,10 | 0,09 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |

Hodnoty **běžné likvidity** ve všech letech přesahují doporučenou hodnotu 1. Čím vyšších hodnot tohoto ukazatele společnost dosahuje, tím je vyšší pravděpodobnost, že se nedostane do platební neschopnosti. Přestože jsou dosažené hodnoty vyšší než 1, jsou pro strojírenskou společnost poměrně nízké a lze konstatovat, že Slovácké strojírný nemají dostatek oběžných aktiv, kterými by mohly uhradit své závazky.

**Pohotová likvidita** taktéž nedosahuje příznivých hodnot. Měla by dosahovat alespoň obecně doporučené hodnoty 1. Slovácké strojírný tedy nemají dostatečnou likviditu, což ohrožuje jejich platební schopnost.

I hodnoty **okamžité likvidity** jsou velmi nízké, a to zvláště v posledních třech letech. Je to způsobeno nedostatkem krátkodobého finančního majetku. Je nezbytné, aby si Slovácké strojírný svou likviditu zajistily například kontokorentními úvěry a byly tak schopny dostát svým závazkům.



Graf 7: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009 - 2014

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Tab. 11: Analýza ukazatelů zadluženosti

|                            | vzorec  | 2009    | 2010   | 2011   | 2012    | 2013   | 2014   |
|----------------------------|---|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
| <b>Celková zadluženost</b> | $\text{Celk. zadl.} = \frac{\text{CZ}}{\text{CA}}$      | 53,71%  | 34,35% | 42,14% | 50,74%  | 46,17% | 46,69% |
| <b>Koeficient samof.</b>   | $\text{Kof. sam.} = \frac{\text{VK}}{\text{CA}}$        | 46,29%  | 65,63% | 57,85% | 49,26%  | 53,83% | 53,31% |
| <b>Míra zadluženosti</b>   | $\text{Míra zadl.} = \frac{\text{CZ}}{\text{VK}}$       | 116,02% | 52,34% | 72,85% | 103,00% | 85,77% | 87,59% |
| <b>Doba splácní dluhu</b>  | $\text{DSD} = \frac{\text{CZ} - \text{KFM}}{\text{CF}}$ | 1,48    | 4,96   | 23,97  | - *     | 3,45   | - *    |
| <b>Úrokové krytí</b>       | $\text{ÚK} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákl. úroky}}$    | 9,26    | 62,87  | 14,81  | 8,16    | 11,89  | 9,43   |

\* hodnotu nelze spočítat, protože cash flow v roce 2012 nebylo možné z důvodu fúze se společností

KSK Komořany sestavit a cash flow pro rok 2014 prozatím nebylo sestaveno

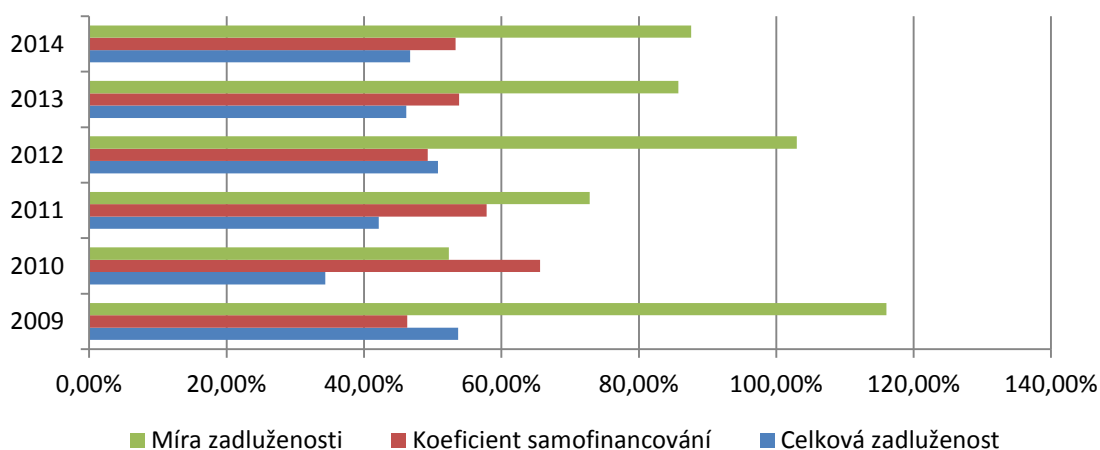
**Celková zadluženost** společnosti by neměla přesahovat 50%. Pokud není toto doporučení dodrženo, je pro společnost obtížnější získat úvěr. V případě, že úvěr dostane i přesto, že je její zadluženost vysoká, bude muset platit vyšší úrok. Slovácké strojírný se snaží tímto doporučením řídit a k financování využívat především vlastní zdroje. V roce 2009 byla celková zadluženost nejvyšší, činila 53,71%. Bylo to způsobeno vysokým stavem krátkodobých jiných závazků, které vznikly v důsledku přecenění finančních derivátů. V roce 2010 se Slováckým strojírnám podařilo zadluženost snížit na 34,35%, což byla nejnižší zadluženost ve sledovaném období. V tomto roce zaznamenaly pokles všechny položky cizích zdrojů – rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a zejména jiné krátkodobé závazky. V dalších dvou letech došlo k růstu zadluženosti, nejprve na 42,14% a poté na 50,74%, k čemuž přispěl nákup aktiv společnosti TOS Čelákovice a obchodního podílu KSK Komořany. Díky těmto akvizicím se Slováckým strojírnám zvýšil stav krátkodobých závazků a především bankovních úvěrů. V roce 2013 se Slováckým strojírnám podařilo zadluženost opět snížit na 46,17%, a to díky úbytku hodnoty bankovních úvěrů. Následující rok 2014 se celková zadluženost Slováckých strojíren mírně zvýšila a činila 46,97%. Ke zvýšení došlo z důvodu nárůstu hodnoty bankovních úvěrů.

**Koeficient samofinancování** vypovídá o finanční nezávislosti společnosti a jeho hodnota by se měla pohybovat okolo 50%. V letech, kdy rostla celková zadluženost, koeficient samofinancování klesal. V roce 2009 tedy Slovácké strojírný

neměly dostatek vlastních zdrojů a k financování využívaly více cizí zdroje. V roce 2010 se situace obrátila a Slovácké strojírný své aktivity financovaly z velké části vlastními zdroji. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu koeficientu samofinancování. I přesto měla společnost více vlastních zdrojů než cizího kapitálu. V roce 2012 měly Slovácké strojírný téměř optimální kapitálovou strukturu a v roce 2013 a 2014 měly opět přebytek vlastních zdrojů.

**Doba spláčení dluhů** značí, za jak dlouho je společnost schopna uhradit všechny své dluhy. V roce 2009 tato doba činila 1,5 roku, v roce 2010 pak necelých 5 let. K prodloužení doby spláčení dluhů došlo v důsledku poklesu hodnoty krátkodobého finančního majetku i poklesu provozního cash flow. V roce 2011 došlo k výraznému prodloužení doby spláčení dluhů na téměř 24 let, což bylo způsobeno zvýšením cizích zdrojů, zejména pak zvýšením krátkodobých závazků a přijetím bankovního úvěru na nákup aktiv společnosti TOS Čelákovice a dále pak poklesem provozního cash flow. V roce 2013 se Slováckým strojírnám podařilo snížit množství cizích zdrojů i dosáhnout pozitivního provozního cash flow, díky čemuž se doba spláčení dluhů snížila na 3,45 let. Pro rok 2014 společnost zatím cash flow nesestavila, a proto nebylo možné dobu spláčení dluhů vypočítat.

**Úrokové krytí** dosahovalo ve všech letech příznivých hodnot. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím je situace společnosti lepší. Nejlepšího výsledku dosáhly Slovácké strojírný v roce 2010.



Graf 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2009 - 2014

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.4 Souhrnné hodnocení finanční situace

Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že finanční situace Slováckých strojíren dosahovala nejspokojivějších výsledků v roce 2010. Za příznivé výsledky ukazatelů finančního zdraví společnosti mohl především vysoký výsledek hospodaření, kterého Slovácké strojíreny v tomto roce dosáhly

Rentabilita Slováckých strojíren dosahovala nejvyšších hodnot v prvních dvou letech sledovaného období. Hodnota rentability je v každém roce významně ovlivněna dosaženým výsledkem hospodaření. Dále se do této hodnoty negativně promítá větší množství stálých aktiv, než je nezbytné pro zajištění činností společnosti.

Obrat celkových aktiv v prvních třech letech dosahoval hodnot vyšších než 1. Ve zbylých letech se nacházel pod touto hodnotou. Nízké hodnoty tohoto ukazatele svědčí o tom, že společnost má dostatek majetku, ale nedokáže ho efektivně využívat. Doba obratu zásob se ve všech letech pohybuje kolem dvou až tří měsíců. Není to příliš vysoká hodnota, ale i přesto by se měly Slovácké strojíreny snažit dobu obratu zásob snižovat, protože zbytečné zásoby na skladě vážou kapitál, který může být využit jiným způsobem. Doba obratu pohledávek je podstatně delší než doba obratu závazků, což znamená, že Slovácké strojíreny svým odběratelům poskytují levný obchodní úvěr.

Ukazatele likvidity nevykazovaly příliš příznivé výsledky. Slovácké strojíreny si musí likviditu zajišťovat jinými způsoby, například kontokorentními úvěry. Další možností, jak si mohou Slovácké strojíreny svou likviditu doplnit, je najít využití pro přebytek stálých aktiv. Tato aktiva mohou prodat nebo pronajmout. Možností jak zvýšit likviditu společnosti je i snížení stavu zásob, kterých mají Slovácké strojíreny více, než je pro zajištění plynulé výroby nutné.

Celková zadluženost Slováckých strojíren se v letech 2009 a 2012 pohybovala nad 50%. V těchto letech Slovácké strojíreny pro financování svých aktivit využívaly především cizí zdroje. Ve zbylých letech se situace obrátila a společnost měla více vlastního kapitálu než cizích zdrojů.

## 2.4 SWOT analýza

Na základě získaných poznatků ze strategické a finanční analýzy byly definovány silné a slabé stránky Slováckých strojíren a jejich příležitosti a hrozby. Pro každý klíčový faktor byl následně formulován „problém“, který je nutno řešit tak, aby silná stránka společnosti byla zachována jako konkurenční výhoda, slabá stránka byla eliminována, příležitosti byly efektivně využity a ohrožení bylo včas předcházeno. Ke každému problému je dále stanoven způsob, resp. cesta k jeho řešení.

Tab. 12: Silné stránky společnosti Slovácké strojírny, a. s.

| Silná stránka  | „Problém“                    | Cesta k řešení   |
|--|------------------------------|--|
| silná pozice na trhu   | MARKETING                    | inovovat výrobky a výrobní procesy, zvyšovat kvalitu, snižovat náklady   |
| vztah k zákazníkům   |                              | snaha vyjít zákazníkům vstříc, budování loajálních zákazníků prostřednictvím poskytování slev a jiných výhod                       |
| široký výrobní program   | KVALITA VÝROBY               | nabízet nové výrobky a technologie, rozšíření sortimentu o těžké strojírenství   |
| certifikát ISO   |                              | prevence znečišťování životního prostředí, recyklace a bezpečná likvidace odpadu z výroby  |
| moderní technologie  |                              | využívání nových technických znalostí - laserová optika, skládání tenkých vrstev plastu nebo natavování kovů, aditivní technologie |
| stabilní finanční a ekonomická situace   | FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PODNIKU | zajistit si předem zakázkovou náplň prostřednictvím širokého portfolia výrobků   |
| nutnost vysokých investic do výroby a moderních technologií v zájmu udržení kvality konkurenceschopnosti |                              | rozšiřování produkce, tvorba zisku, využití dotací   |
| nízká zadluženost společnosti  |                              | k investicím využívat především vlastní zdroje, snížení množství pohledávek  |
| kapitálová expanze   |                              | zvýšení objemu produkce a tím i tržeb, provádět analýzu nákladů a náklady snižovat, vytvářet příznivý zisk                         |
| výhodné postavení u bank   |                              | zachovat si nízkou zadluženost a k financování využívat vlastní zdroje, včas platit splátky úvěrů                                  |
| dlouholetá tradice   | PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ         | výchova nástupnických zaměstnanců, aby mohla výroba pokračovat   |
| spolupráce se SPŠ Uherský Brod   |                              | poskytování odborné praxe a výchova nových zaměstnanců   |

Mezi *silné stránky* Slováckých strojíren patří silná pozice na trhu, kterou si společnost vybudovala díky dlouholeté tradici a více než šedesátiletému působení na trhu. Silnou stránkou Slováckých strojíren je i široký výrobní program a využívání nejmodernějších



technologií, díky nimž mohou svým zákazníkům nabídnout vysokou technologickou úroveň a schopnost poskytovat komplexní služby. Silnou stránku lze také spatřovat ve vysokých investicích do výroby a moderních technologií, v zájmu udržení kvality konkurenceschopnosti, jelikož ne každá společnost si může takové investice dovést. Slovácké strojírný jsou také držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005. Tato norma se zabývá požadavky na systém environmentálního managementu, z čehož plyne, že se Slovácké strojírný zabývají otázkou ochrany životního prostředí. Významnou silnou stránkou je také vstřícný vztah Slováckých strojíren ke svým zákazníkům. Slovácké strojírný se snaží požadavkům svých zákazníků co nejvíce vyhovět a pravidelně s nimi komunikovat. Silnou stránkou je bezesporu i stabilní finanční a ekonomická situace, a z ní vyplývající kapitálová expanze. V neposlední řadě lze za silnou stránku označit výhodné postavení u bank díky nízké zadluženosti společnosti, což pro Slovácké strojírný znamená snadné a levné získání úvěru pro financování projektů. V souvislosti se silnými stránkami lze ještě zmínit spolupráci Slováckých strojíren se Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií v Uherském Brodě. Motivem této spolupráce je především výchova nových pracovníků a zajištění dostatečného počtu zaměstnanců pro budoucí pokračování výroby.

Tab. 13: Slabé stránky společnosti Slovácké strojírný, a. s.

| Slabá stránka                          | „Problém“                          | Cesta k řešení   |
|--|------------------------------------|--|
| nevyužitá výrobní kapacita             | PLÁNOVÁNÍ<br>VÝROBY                | zajištění pracovní síly, brigády pro studenty technických oborů, kooperace s jiným podnikem  |
| nízká likvidita společnosti            | FINANČNÍ<br>HOSPODAŘENÍ<br>PODNIKU | snížení množství pohledávek, snížení zásob na skladě   |
| závislost na kurzu Eura                |                                    | využití finančních derivátů  |
| nedostatek kvalifikovaných pracovníků  | PERSONÁLNÍ<br>ZAJIŠTĚNÍ            | spolupráce s dalšími středními školami, poskytování praxe a brigád studentům, nabídka práce absolventům, vytváření příznivého pracovního prostředí |
| závislost na zahraničních pracovnících |                                    | výchova vlastních pracovníků   |
| marketingová komunikace                | MARKETING                          | zřízení marketingového oddělení  |

Mezi *slabé stránky* Slováckých strojíren lze zařadit nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a s tím související nevyužitou výrobní kapacitu. Tento problém se snaží Slovácké strojírný řešit zaměstnáváním zahraničních pracovníků, které jim zajišťuje

personální agentura. Tito pracovníci často nemají potřebné vzdělání a mají nízké pracovní tempo. Závislost Slováckých strojíren na zahraničních pracovnících je tak její další slabou stránkou. Za slabou stránku lze označit i závislost Slováckých strojíren na kurzu Eura. Většina výroby je určena pro export. Dojde-li k posilování koruny, Slovácké strojírně za tento export obdrží nižší tržby. Další slabou stránkou je nízká likvidita a s tím související hrozba platební neschopnosti. Jako poslední slabou stránku lze uvést nedostatečnou marketingovou komunikaci, což je způsobeno tím, že ve společnosti chybí marketingové oddělení, které by se touto oblastí zabývalo.

Tab. 14: Příležitosti společnosti Slovácké strojírně, a. s.

| Příležitost  | „Problém“                    | Cesta k řešení  |
|--|------------------------------|---|
| vstup na nové trhy                                       | MARKETING                    | dostatek finančních zdrojů, velké množství času, znalost zahraničního trhu, kvalitní produkty a služby, zajištění pracovní síly, marketingový plán                                      |
| získávání nových zákazníků                               |                              | aktivní přístup k zákazníkům, nabídnout hodnotu, strategie pull (zákazníka nalákat), komunikace, důvěra, poskytovat kvalitní a cenově přijatelné výrobky, výhody pro loajální zákazníky |
| rozšíření portfolia výrobků a služeb                     |                              | sledování trendů a zájmu zákazníků, snaha vyhovět i novým požadavkům zákazníků<br>sledování nových technologií, školení nových technologií  |
| modernizace výroby a výrobních technologií               | KVALITA VÝROBY               | sledování nových technologií, školení nových technologií  |
| získávání kvalifikovaných pracovníků ze SPŠ Uherský Brod |                              | poskytování odborné praxe a brigád studentům, školení a další vzdělávání studentů, nabídka práce absolventům ihned po ukončení školy  |
| získávání dalších podniků                                | FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PODNIKU | dostatečné finanční prostředky, zhodnocení dopadů akvizice, strategický plán, schopný organizátor akvizice  |
| využívání fondů EU                                       |                              | orientace v oblasti, splnění podmínek   |

*Příležitostí* pro Slovácké strojírně je především vstup na nové trhy a možnost tak získat nové zákazníky. Další možností jak získat nové zákazníky je rozšíření portfolia výrobků a služeb a modernizace výroby a výrobních technologií. Na to navazuje další příležitost v podobě možnosti využívání fondů EU, z nichž lze získat finanční prostředky pro realizaci projektů Slováckých strojíren. Příležitostí je také pokračování ve spolupráci se SPŠ Uherský Brod, díky níž má společnost možnost získat kvalifikované pracovníky pro strojírenskou výrobu. V neposlední řadě je pro Slovácké strojírně příležitostí pokračování v získávání dalších podniků v České republice.

Tab. 15: Hrozby společnosti Slovácké strojírny, a. s.

| Hrozba  | „Problém“                          | Cesta k řešení  |
|---|------------------------------------|---|
| ekonomická stagnace                           | FINANČNÍ<br>HOSPODAŘENÍ<br>PODNIKU | dočasné snížení zisku ve prospěch dlouhodobé prosperity, zvýšení mezd, aby se zvýšila koupěschopnost obyvatelstva a zvýšila se poptávka po produkci               |
| nesolventnost zákazníků                       |                                    | preventivní zajištění pohledávek směnkami (snadno vymahatelné), splátkový kalendář, prodej pohledávek   |
| růst cen materiálu, energií a mezd            |                                    | nakupovat velké množství materiálu v době, kdy je cena nízká, změna dodavatele energií, omezení investic, uzavření části provozu, zkrácené úvazky, práce jak OSVČ |
| nepříznivý vývoj kurzu CZK - EUR              |                                    | zajištění finančními instrumenty, tvorba rezerv   |
| konkurenční boj                               | KONKURENCE                         | odlišit se od konkurentů, dělat věci jinak, k podnikání přistupovat kreativně a inovativně, vylepšovat nabízené produkty a služby                                 |
| stárnutí populace a nezájem o technické obory | PERSONÁLNÍ<br>ZAJIŠTĚNÍ            | cílení na žáky ZŠ, exkurze do výrobního provozu, přednášky ve školách, účast na veletrzích, rozdávání propagačních předmětů, sponzorství stavebnic do školek      |

Mezi hrozby patří především ekonomická stagnace, která může negativně ovlivnit finanční a ekonomickou stabilitu Slováckých strojíren. Hrozbou je i nesolventnost zákazníků. Nebudou-li zákazníci včas platit své závazky, mohou se Slovácké strojírny dostat do druhotné platební neschopnosti. Další hrozbou je růst cen materiálu, energií a mezd zaměstnanců. Dojde-li k růstu nákladů Slováckých strojíren, negativně se to promítne do jejich výsledku hospodaření. Stejně tak se může do výsledku hospodaření promítnout nepříznivý vývoj kurzu CZK-EUR (v případě posilování koruny). Z hrozeb lze ještě zmínit konkurenční boj, který je v podmínkách tržní ekonomiky zcela běžný a nelze mu zabránit. Poslední významnou hrozbou pro Slovácké strojírny je stárnutí zaměstnanců a pokles zájmu o technické obory. Tato hrozba pro Slovácké strojírny do budoucna znamená nedostatek nových zaměstnanců.

### **3 NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD**

Tato část práce se zabývá vytvořením konceptu Balanced Scorecard (dále jen BSC) a návrhem jeho implementace do společnosti Slovácké strojírna, a. s. Návrh konceptu BSC bude vycházet z poznatků získaných z provedené strategické analýzy společnosti a především z provedené finanční analýzy. Cílem zavedení BSC do Slováckých strojíren je zvýšit výkonnost společnosti a zajistit jí tak dlouhodobý růst a rozvoj.

Základní strategií Slováckých strojíren je již zmiňovaný dlouhodobý růst a rozvoj. Tato základní strategie bude v dalších kapitolách rozpracována do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC - finanční, zákaznické, interních procesů, potenciálu a růstu. Všechny cíle budou propojeny pomocí řetězce příčin a následků a bude vytvořena strategická mapa. Následně budou k jednotlivým cílům přiřazena měřítka a stanoveny cílové hodnoty, kterých by měla společnost v dalších letech dosáhnout. Poté budou pro každý cíl navrženy strategické akce, které zajistí dosažení stanovených cílových hodnot.

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

Aby byla implementace konceptu Balanced Scorecard do Slováckých strojíren úspěšná, musí společnost splnit určité předpoklady. Jako první by měla popsat a specifikovat samotný koncept projektu, stanovit si cíle projektu a určit organizační jednotky, v nichž bude koncept Balanced Scorecard zaveden. Navrhovaná implementace v této diplomové práci se týká celé společnosti. V tak velké společnosti jako jsou Slovácké strojírna, bude implementace obtížná a časově náročná. Může trvat i několik měsíců. Dalším předpokladem, který musí být splněn, je podpora projektu ze strany managementu a také aktivní účast všech vedoucích oddělení na projektu implementace a jejich spolupráce. Jsou-li tyto předpoklady splněny, může management Slováckých strojíren přistoupit k vytvoření implementačního týmu, který bude za realizaci projektu zodpovědný. Následně by mělo dojít k vyjasnění strategie a základních strategických otázek. V další fázi již mohou Slovácké strojírna přistoupit k samotnému zpracování projektu implementace. Zpracování projektu se neobejde bez několika workshopů. Je proto vhodné zajistit externího facilitátora, který se workshopů taktéž zúčastní

a bude diskuze řídit. Při implementaci projektu nesmí Slovácké strojířny zapomínat na zainteresovanost zaměstnanců společnosti na konceptu Balanced Scorecard a musí včas zabezpečit oboustrannou komunikaci a účast zaměstnanců na projektu.

### **3.1.1 Charakteristika připravovaného konceptu**

Koncept Balanced Scorecard bude implementován do společnosti Slovácké strojířny. Navržený projekt bude pracovat se čtyřmi základními perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů, potenciálů a růstu. Koncept Balanced Scorecard bude navržen tak, aby byl schopen pružně reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí Slováckých strojířen.

V průběhu implementace bude nutné sledovat plnění projektu a pravidelně projednávat aktuální stav konceptu a plnění strategických akcí. Dále by měla být pravidelně hodnocena aktuálnost strategie Slováckých strojířen a v případě, že nebude odpovídat novým podmínkám, bude muset být koncept Balanced Scorecard upraven a aktualizován.

### **3.1.2 Sestavení projektového týmu**

Ještě před sestavením projektového týmu se musí management Slováckých strojířen shodnout na účelu i cílech konceptu. Teprve poté může přistoupit k určení lídra projektového týmu, který bude zodpovědný za sestavení projektového týmu a za celý proces tvorby a implementace konceptu do dané společnosti. Lídrem týmu by měla být osoba, která má vysokou kvalifikaci, všeobecný přehled, společnost velmi dobře zná a má přehled o její strategii, vizi, poslání a cílech. Projektový tým by měl být sestaven z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení a závodů. Vhodné je do projektového týmu zapojit i externí konzultanty. Všichni členové projektového týmu by měli projít odborným školením pořádaným specializovanou společností, která se implementací Balanced Scorecard zabývá. Cílem školení by mělo být seznámení členů projektového týmu jak s přínosy, tak i riziky procesu implementace Balanced Scorecard do Slováckých strojířen.

### **3.1.3 Vyjasnění strategie společnosti**

Vyjasnění strategie je základem kvalitní implementace BSC. Základní strategií Slovákých strojíren je zajistit si dlouhodobý růst a rozvoj. Od této strategie se odvíjí další strategie společnosti, které mají zajistit zájmy všech stakeholders – akcionářů, managementu, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, atd.

Slovácké strojírný chtějí být společností, která bude i nadále úspěšně čelit konkurenci, udrží se v konkurenci na nejvyšším stupni, bude lepší než konkurence a přiměje konkurenci k odchodu z odvětví. Slovácké strojírný chtějí klást velký důraz především na kvalitu svých výrobků, na produktivitu práce a na termíny odvádění. Dále chtějí investovat do modernizace výroby a technologií, a to v míře, která jim zajistí takovou technologickou úroveň, díky níž budou schopny vytvářet zákazníkům kompletní servis. I nadále si chtějí ponechat své široké portfolio výrobků, které v budoucnosti prostřednictvím akvizice rozšíří o výrobky a služby těžkého strojírenství. (57)

### **3.1.4 Komunikace**

Má-li být implementace konceptu Balanced Scorecard pro Slovácké strojírný přínosná, musí svou vizi a strategii sdílet v celé společnosti. S novým způsobem řízení musí být seznámen a srozuměn nejen management na všech úrovních řízení, ale také všichni zaměstnanci. Jedině tak bude implementace kvalitní. Zaměstnanci nemusí znát celou strategii Slovákých strojíren, musí však být seznámeni s částí strategie, která se jich přímo týká, a kterou mohou oni sami skrze stanovené cíle naplňovat. Musí být také seznámeni se způsobem, jakým dané cíle splnit.

### **3.1.5 Časový harmonogram projektu**

Časový harmonogram projektu je vhodné vypracovat ještě před samotnou implementací konceptu. Harmonogram popisuje časovou náročnost implementace a umožní Slovákým strojírnám mít přehled o všech aktivitách, délce jejich trvání a vzájemné návaznosti jednotlivých aktivit. Harmonogram projektu implementace konceptu Balanced Scorecard do Slovákých strojíren je rozvržen na 14 měsíců. Tak dlouhá doba byla zvolena z důvodu, že se jedná o velkou společnost a implementace bude náročná.

Počátek realizace projektu je naplánován na začátek září letošního roku. Předpokládaný konec implementace by pak měl být koncem října příštího roku. V harmonogramu je počítáno i s časovou rezervou 2 měsíce v případě, že dojde k neplánovanému zpoždění některé z aktivit. Pokud ke zpoždění nedojde, projekt bude ukončen již koncem srpna příštího roku. Celý harmonogram je rozdělen do tří částí. První částí je přípravná fáze, která se zabývá vytvořením organizačních předpokladů a zahrnuje sestavení projektového týmu, školení projektového týmu a sestavení časového harmonogramu. Tato fáze bude trvat 2 měsíce. Druhou fází je tvorba konceptu BSC s dobou trvání 3 měsíce. V této fázi bude provedena strategická analýza a bude vyjasněna strategie a vize společnosti. V návaznosti na to budou stanoveny strategické cíle, vytvořena strategická mapa, vybrána měřítka jednotlivých cílů, stanoveny cílové hodnoty a určeny strategické akce vedoucí k naplnění cílů. Poslední fází je samotná implementace konceptu, v rámci níž dojde k integraci nového systému řízení do stávajícího systému řízení, zajištění plynulého nasazení a na základě zpětné vazby také k případné úpravě konceptu. Tato fáze je nejdelší a bude trvat 7 měsíců.

Tab. 16: Harmonogram implementace BSC do společnosti Slovácké strojírny, a. s.

| Fáze projektu                               | Měsíc    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | Rok 2015 |    |    |    | Rok 2016 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 09       | 10 | 11 | 12 | 01       | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
| <b>1. Vytvoření organiz. předpokladů</b>    | ■        | ■  |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Sestavení projektového týmu                 | ■        |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Školení projektového týmu                   | ■        | ■  |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Sestavení časového harmonogramu             |          | ■  |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>2. Tvorba BSC</b>                        |          |    | ■  | ■  | ■        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Strategická analýza                         |          |    | ■  |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Vyjasnění strategie a vize společnosti      |          |    | ■  |    |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Stanovení strategických cílů                |          |    |    | ■  |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Vytvoření strategické mapy                  |          |    |    | ■  |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Stanovení měřítek a cílových hodnot         |          |    |    |    | ■        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Určení strategických akcí                   |          |    |    |    | ■        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>3. Plán implementace</b>                 |          |    |    |    |          | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| Integrace do systému řízení                 |          |    |    |    |          | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |
| Seznámení zaměstnanců s BSC                 |          |    |    |    |          |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |
| Zajištění plynulého nasazení (roll-<br>out) |          |    |    |    |          |    |    | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |
| Zpětná vazba - úprava konceptu              |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    |
| <b>Časová rezerva</b>                       |          |    |    |    |          |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  |

## **3.2 Tvorba Balanced Scorecard**

Po vytvoření a splnění všech organizačních předpokladů mohou Slovácké strojírný přistoupit k samotné tvorbě základního rámce BSC. Tvorba BSC se skládá z několika kroků – odvození strategických cílů, propojení cílů pomocí strategické mapy, výběr vhodných měřítek, stanovení cílových hodnot a určení strategických akcí.

### **3.2.1 Odvození strategických cílů**

Prvním krokem tvorby BSC je odvození strategických cílů. Cíle musí vycházet ze strategie Slováckých strojíren a z daných perspektiv. Tento krok je velmi důležitý, protože díky nesprávnému odvození cílů může dojít k nenaplnění strategie dané společnosti. Cíle by měl proto stanovit vrcholový management Slováckých strojíren, protože jedině ten zná společnost nejlépe a ví, čeho chce v budoucnosti dosáhnout. Pro účely této diplomové práce si strategické cíle stanovím sama. Koncept BSC je tedy pouze návrhem a Slovácké strojírný si strategické cíle mohou upravit.

Při odvozování strategických cílů jsem vycházela ze slabých stránek Slováckých strojíren, jejich rezerv a potenciálů. Pokud se Slováckým strojírnám podaří slabá místa odstranit a současně využít jejich rezervy a potenciály, mohou si zajistit další růst a posílení své pozice.

Cíle jsou rozčleněny do čtyř základních perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu a růstu) a jsou podrobně popsány v následujících kapitolách. Pro každou perspektivu bylo vybráno 3 až 6 základních strategických cílů, které byly zvoleny tak, aby přispívaly k naplnění strategie Slováckých strojíren. Aby byl zachován princip „příčina a následek“, byly nejprve stanoveny strategické cíle pro perspektivu potenciálu a růstu, potom pro perspektivu interních procesů, následně i pro zákaznickou perspektivu a na závěr strategické cíle pro finanční perspektivu.

### **3.2.2 Strategické cíle finanční perspektivy**

Jako nejvyšší cíl Slováckých strojíren byl zvolen dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Tohoto cíle mohou Slovácké strojírný dosáhnout prostřednictvím zvyšování výsledku hospodaření. Jeho růst je zajišťován především zvyšováním obratu, snižováním nákladů a lepším využíváním aktiv.



## **Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti**

Zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje je nejvyšším cílem Slováckých strojíren. Z hlediska konkurenceschopnosti splnění tohoto cíle Slováckým strojírnám zajistí dlouhodobou životaschopnost a budoucí prosperitu. Slovácké strojírný jsou obklopeny prostředím, které se neustále vyvíjí. Je tedy nezbytné, aby se stejným tempem vyvíjely i Slovácké strojírný. Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti je zajišťován prostřednictvím růstu obrátu a výsledku hospodaření. To přispívá i ke zvyšování hodnoty společnosti a budování její stability, díky čemuž pak budou Slovácké strojírný na své zákazníky působit věrohodněji a také spolehlivěji.

## **Zvýšení výsledku hospodaření**

Zvyšování výsledku hospodaření je cíl dlouhodobý a pro Slovácké strojírný také velmi důležitý. Rostoucí výsledek hospodaření vede jak ke zvyšování hodnoty společnosti, tak i k budování stability společnosti a jejího pevného finančního zdraví. Zvyšování výsledku hospodaření lze dosáhnout snížením nákladů, resp. efektivním řízením nákladů, nebo zvyšováním obrátu, tedy růstem objemu tržeb. Ideální cestou je kombinace obou.

## **Snížení nákladů**

Slovácké strojírný by měly u všech nákladů sledovat, zda jsou tyto náklady efektivně vynakládány a neustále hledat další možnosti snižování nákladů. Toho lze dosáhnout splněním cílů v ostatních perspektivách. Slovácké strojírný by se měly zabývat identifikací úspor v nákladech na všech stupních organizace a hledat nedostatky v podnikových procesech. Stejně tak by se měly snažit o redukci zásob a plýtvání materiálem.

## **Zvýšení obrátu**

Vzhledem k tomu, že jako hlavní cíl byl zvolen dlouhodobý růst a rozvoj Slováckých strojíren, je třeba, aby se obrát, resp. tržby za prodané výrobky a služby, zvyšoval. Rostoucí obrát si Slovácké strojírný mohou zajistit jak pomocí stávajících zákazníků, tak pomocí získání nových zákazníků. U stávajících zákazníků se musí Slovácké strojírný snažit zvyšovat jejich spokojenost a zlepšovat péči o tyto zákazníky. Nové

zákazníky mohou přilákat vysokou kvalitou výrobků a poskytováním vyšší hodnoty než konkurence. Nesmí ale zapomínat na tvorbu kvalitní cenové politiky, kdy stanovená cena by měla Slováckým strojírnám přinášet příznivý zisk, ale současně musí být konkurenceschopná.

### **Zlepšení využití aktiv**

Slovácké strojírny mají přebytek stálých aktiv, což negativně ovlivňuje jejich rentabilitu. Tento majetek není efektivně využíván, a proto by se ho měly zbavit. Jednou z možností je prodej nevyužitého majetku. Problémem však je, že se jedná především o halové budovy, jejichž prodej není snadný. Další možností je rozšíření výroby do těchto nevyužitých kapacit.

### **3.2.3 Strategické cíle zákaznické perspektivy**

Cíle finanční perspektivy lze naplnit splněním cílů zákaznické perspektivy. V zákaznické perspektivě byly zvoleny tři cíle. Udržení stávajících zákazníků a získání nových zákazníků značně přispěje k růstu obratu. Současně je žádoucí, aby všichni zákazníci byli co nejvíce rentabilní, neboť se tím splní cíl zvyšování výsledku hospodaření, který přímo přispívá k hlavnímu cíli Slováckých strojíren.

#### **Udržení stávajících zákazníků**

Spokojený zákazník je i věrný zákazník. Chtějí-li si Slovácké strojírny udržet své stávající zákazníky, musí se snažit, aby jejich zákazníci byli spokojeni. Budou-li nespokojeni, odejdou ke konkurenci a společnost se tak připraví o příjmy, které by mohla získat z dalších objednávek. Základem je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, zlepšování těchto vztahů a vytváření hodnoty pro zákazníka. Slovácké strojírny se musí neustále přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků, nabízet jim komplexní řešení, poskytovat jim kvalitní výrobky a služby za přijatelnou cenu, a to v co nejkratším čase. Stejně důležitá je i komunikace se zákazníkem a zpětná vazba v podobě připomínek a návrhů k poskytovaným výrobkům či službám. Věrným zákazníkům by měly být poskytovány speciální výhody, např. věrnostní slevy, skonta apod. Stávajícím zákazníkům by měla společnost věnovat velkou pozornost, protože jejich udržení je snadnější i levnější než získávání nových zákazníků.

### **Získávání nových zákazníků**

Získávání nových zákazníků není jednoduché. Prvním krokem je zvýšit povědomí o Slovácckých strojírnách, o jejich výrobcích a službách, které nabízí. Slováccké strojírny musí zákazníkům poskytovat kvalitní služby, které jim přinesou vyšší hodnotu než výrobky či služby konkurence. Zákazníkům musí poskytovat nadstandardní nabídku výrobků a služeb, a to vše nejlépe na jednom místě. Další cestou pro získání nových zákazníků je vstup na nové trhy. Získání nových zákazníků povede také ke zvýšení tržního podílu, a tím i ke zlepšení postavení na trhu.

### **Zvyšování rentability zákazníků**

Mít pouze rentabilní zákazníky je pro každou společnost velmi obtížné. Čím je zakázka vyšší, tím je rentabilita nižší. Je to způsobeno tím, že odběratelé hodnotných zakázek mají větší vliv a také schopnost diktovat si výhodnější podmínky. Slováccké strojírny by měly usilovat především o zákazníky, kteří přináší vysokou marži a nízké náklady. Jsou-li výrobní náklady příliš vysoké a marže nízká, mohou se Slováccké strojírny pokusit snížit náklady pomocí analýzy výrobních procesů, nebo se se zákazníkem domluvit na vyšší ceně.

### **3.2.4 Strategické cíle perspektivy interních procesů**

Aby mohly být splněny cíle finanční a zákaznické perspektivy, musí být nejprve naplněny cíle perspektivy interních procesů. Jako první cíl v této perspektivě bylo zvoleno zvyšování efektivnosti výrobního procesu prostřednictvím zrychlení výrobního procesu, snížení provozních nákladů a zvyšování kvality. Naplnění tohoto cíle významně přispěje jak k udržení stávajících zákazníků, tak i k získání nových. Současně tento cíl přímo ovlivňuje realizaci cíle snižování nákladů ve finanční perspektivě. Druhým cílem v perspektivě interních procesů je modernizace výrobních technologií, díky čemuž si Slováccké strojírny mohou své zákazníky udržet a zároveň získat i nové. Posledním cílem této perspektivy je zvýšení využití výrobních kapacit, které přímo ovlivní cíl zlepšení využití aktiv ve finanční perspektivě.

## **Zvyšování efektivnosti výrobního procesu**

Zákazníci, jejich potřeby a požadavky jsou v dnešním konkurenčním prostředí na prvním místě. Chtějí-li Slovácké strojírný uspět, musí všechny své aktivity podřídit zákazníkům. Základními požadavky zákazníka jsou cena, resp. náklady, čas a kvalita. Řízení efektivity výrobního procesu by tak mělo vycházet z těchto tří kritérií. Ze strany zákazníků je často vyvíjen tlak na snížení ceny, a s tím i spojených nákladů. Schopnost dodat zboží zákazníkům co nejdříve lze považovat za konkurenční výhodu. Dodání zboží ve standardní kvalitě se považuje za samozřejmost. Jednou z cest jak se vyrovnat s tlakem konkurence je zvyšovat efektivnost výrobního procesu.

## **Zrychlení výrobního procesu**

Jednou z možností jak zvýšit efektivnost výrobního procesu je zkrácení času výroby, resp. zkrácení průběžné doby výroby. Kratší průběžné doby výroby mohou Slovácké strojírný dosáhnout zvýšením kapacity výrobního procesu. Zvýšení kapacity výroby povede i k růstu produktivity. Dále by se měly Slovácké strojírný zaměřit na zjednodušování a zrychlení probíhajících procesů, minimalizaci ztrát spojených s výrobním procesem, odstraňování plýtvání a optimalizaci pracovních míst.

## **Snížení provozních nákladů**

Další z možností jak zvýšit efektivnost výrobního procesu je snížení provozních nákladů. Provozní náklady lze zmenšit snížením nákladů na vstupu, snížením nákladů na transformaci vstupů na výstupy nebo zvýšením výstupů. Jelikož se Slovácké strojírný zabývají zakázkovou výrobou, měly by sledovat náklady každého výrobku zvlášť a hledat úspory pro každý daný výrobek. Neměly by se však snažit snižovat náklady za každou cenu, neboť snižování nákladů, například na úkor kvality, nebude účelné. Vhodnější je náklady optimalizovat.

## **Zvyšování kvality**

Možností jak zvýšit efektivnost výrobního procesu je i zvyšování kvality. Pro Slovácké strojírný je velmi důležité sledovat kvalitu svých výrobků a služeb. Nesmějí však zapomínat na sledování kvality jednotlivých procesů výroby, protože právě vysoká kvalita procesů snižuje náklady a současně zvyšuje i kapacitu procesu.

### **Modernizace výrobních technologií**

Slovácké strojírnny by měly neustále investovat do modernizace výroby a výrobních technologií, protože jenom tak si mohou udržet schopnost pružně reagovat na nové požadavky trhu a i nadále si zachovat svou konkurenceschopnost. Investovat by měly především do automatizace výroby, resp. do průmyslových robotů a CNC strojů. Automatizace výroby má hned několik výhod – využíváním průmyslových robotů se zrychlí výroba, klesne zmetkovitost, výroba je více flexibilní, řeší problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, zvyšuje bezpečnost práce a snižuje náklady na výrobu.

### **Zvýšení využití výrobních kapacit**

Slovácké strojírnny mají velké množství nevyužitých výrobních kapacit, což vede k nevyužití fixních nákladů. Využitím těchto kapacit by došlo k využití fixních nákladů, a tím i k poklesu celkových nákladů na konkrétní výrobky. Slovácké strojírnny by tak mohly snížit cenu výrobků, což by mohlo být jejich konkurenční výhodou, nebo generovat vyšší zisk. Slovácké strojírnny by se tedy měly zaměřit na hledání nových možností využití kapacity a také na efektivní využívání stávajících kapacit.

### **3.2.5 Strategické cíle perspektivy potenciálů a růstu**

Cíle perspektivy potenciálů a růstu umožňují realizaci cílů perspektivy interních procesů. Základem perspektivy potenciálů a růstu jsou zaměstnanci, jejich kvalifikace, znalosti a inovační procesy. V této perspektivě byly vybrány čtyři cíle. Prvníma dvěma z nich jsou zvyšování kvalifikace zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců, jejichž splnění umožní zrychlit výrobní proces a zajistit vyšší kvalitu výrobků a služeb. Dalším cílem je získání nových zaměstnanců, díky nimž bude možné zvýšit využití výrobních kapacit. V neposlední řadě je nutné splnění cíle inovace procesů, který přispěje jak ke zrychlení výrobního procesu a zvýšení kvality, tak i ke snížení provozních nákladů. Všechny zmíněné faktory vytváří hodnoty pro rozvoj společnosti a stejně tak i hodnotu pro zákazníky.

## **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Slovácké strojírný jsou si vědomy toho, že zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro úspěch, a proto své zaměstnance podporují ve vzdělávacích aktivitách. Tyto aktivity přispívají ke zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a vedou také ke zlepšování pracovních výsledků. Vzdělávací aktivity jsou významné i z důvodu neustálých inovací technologií, kdy se zaměstnanci musí s novými technologiemi naučit pracovat. Investice do rozvoje zaměstnanců a jejich kvalifikace se Slovákým strojírnám vrátí v podobě odborného provádění výkonů, což se promítne ve zvýšené kvalitě. Vyšší kvalita přinese rostoucí spokojenost zákazníků, která může přinést zvýšení objemu výroby nebo příliv nových zákazníků, případně i možnost stanovit vyšší cenu a dosáhnout tak většího zisku. Slovácké strojírný by neměly opomínat ani rozvíjení jazykových znalostí technickohospodářských pracovníků. Znalost cizích jazyků je v dnešní době nutností. Jedná se především o anglický jazyk a německý jazyk, které se využívají zejména při obchodování na trzích Evropské unie a v poslední době také ruský jazyk, nezbytný pro obchodování na východních trzích.

## **Udržení stávajících zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou pro Slovácké strojírný nepostradatelní. Čím déle zaměstnanci ve Slovákých strojírnách působí, tím lépe vykonávají svou práci, zvládají ji rychleji a kvalitněji. To přispívá ke zvyšování efektivnosti výrobního procesu. Slovácké strojírný by se tedy měly snažit si své zaměstnance udržet. Zaměstnanci ve společnosti zůstanou, jen pokud budou se svou prací spokojeni, bude-li rozvíjen jejich potenciál a budou-li ke své práci dostatečně motivováni. Slovácké strojírný by měly zajistit pravidelný sběr dat týkajících se spokojenosti zaměstnanců a provádět jejich vyhodnocování. V návaznosti na to by se měly snažit zlepšovat kvalitu pracovního prostředí a budovat lepší vztahy na pracovišti. Současně by měly Slovácké strojírný vytvářet motivující pracovní prostředí. Základem je vytvoření nového motivačního systému, který bude propojen se strategií Slovákých strojíren, a tím i s konceptem Balanced Scorecard. Motivační systém by měl motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Mzda zaměstnanců by se měla skládat jak z fixní části, tak i z variabilní složky, tzn. části mzdy závislé na výkonu zaměstnance. Je nutné předem stanovit hodnoty, při jejichž splnění zaměstnanec získá odměnu. Odměny

by měly být jak peněžní tak nepeněžní (dovolená navíc, poukázky). Důležité je také seznámit zaměstnance se strategií Slováckých strojíren a vysvětlit jim způsob jejich podílení se na naplňování strategických cílů společnosti. Dále by měly Slovácké strojírný zajistit již zmiňovaný rozvoj dovedností a potenciálů pracovníků.

### **Inovace procesů**

Inovace jsou významným nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti. Trendem dnešního světa je využívání nových technologií a postupů, nový pohled na již zaběhlé a osvědčené postupy, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a ochrana životního prostředí. Slovácké strojírný se již tímto směrem vydaly, což se pozitivně projevuje na jejich výsledcích. I nadále však musí inovacím věnovat velkou pozornost, protože jedině tak si udrží tempo s konkurencí, případně mohou konkurenci i předstihnout.

### **Získávání nových zaměstnanců**

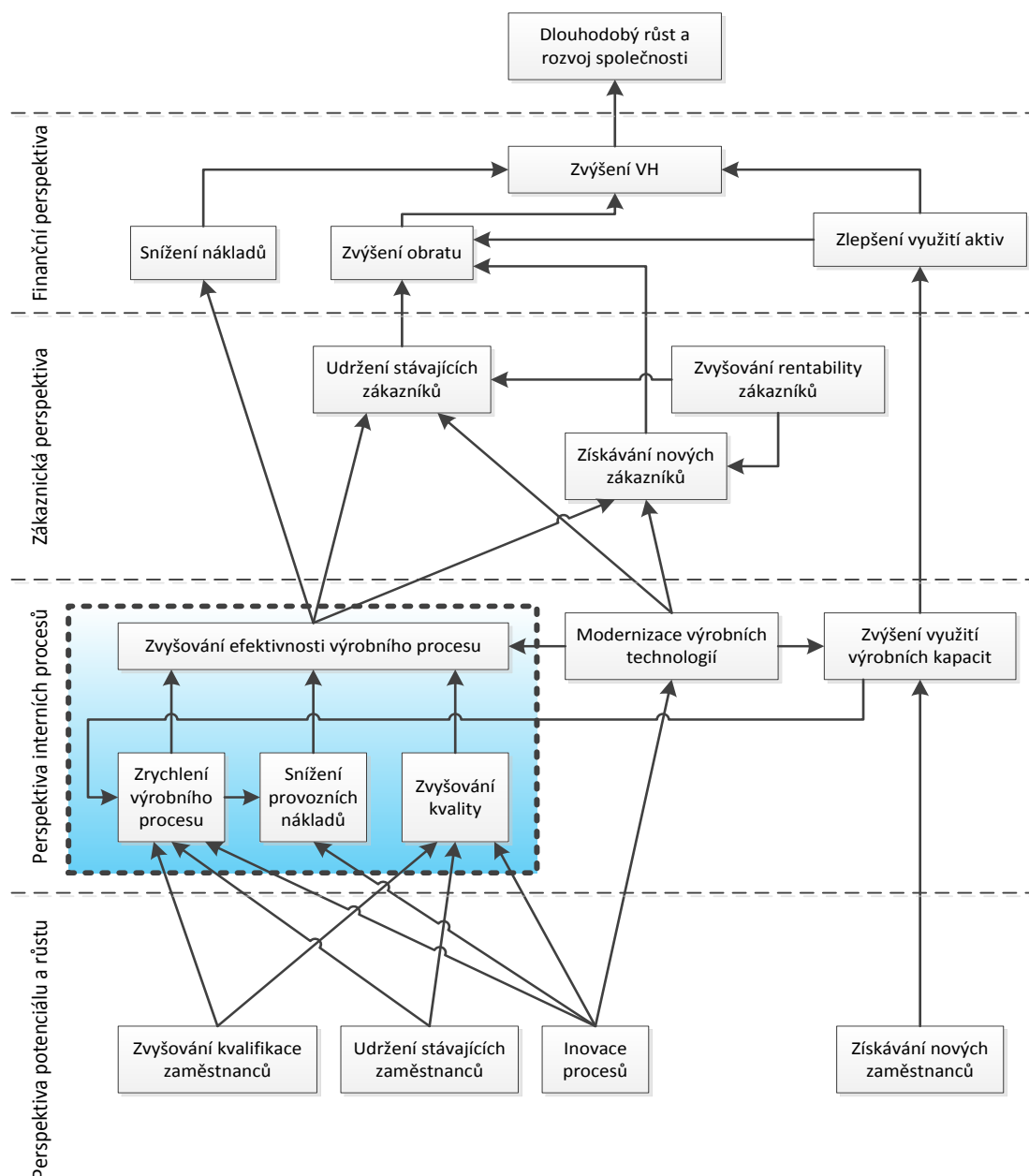
Nízký zájem o technické obory dlouhodobě ohrožuje budoucnost českého strojírenství. Slovácké strojírný by se měly snažit pomocí různých propagačních a náborových akcí zvyšovat zájem o technické obory a zaujmout budoucí absolventy. Noví absolventi jsou příležitostí jak získat pracovníky, kteří ve společnosti dlouhodobě chybí. S vyšším počtem pracovníků by došlo ke zvýšení výrobní kapacity a také k rychlejšímu plnění nasmlouvané zakázkového náplně.

### **3.2.6 Propojení cílů pomocí strategické mapy**

Dalším krokem je zpracování strategické mapy, která pomocí příčin a následků přehledně znázorňuje vazby mezi jednotlivými cíli. Pro naplnění hlavní strategie společnosti bylo navrženo 14 strategických cílů, na které by se Slovácké strojírný měly zaměřit.

Strategická mapa zobrazuje návrh strategických cílů v jednotlivých perspektivách a šipky zobrazují základní vztahy mezi nimi. Vazby v rámci jednotlivých perspektiv i napříč perspektivami byly určeny na základě mého úsudku.

Strategická mapa zobrazuje, jak plnění stanovených strategických cílů v jednotlivých perspektivách povede k naplnění strategie podniku, tzn. zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje. Mapa je sestavena zdola nahoru, tzn., že splnění cílů perspektivy potenciálu a růstu povede k dosažení cílů perspektivy interních procesů. Dosažení cílů perspektivy interních procesů zajistí naplnění cílů zákaznické perspektivy, a ta následně přispěje ke splnění cílů finanční perspektivy. Finanční perspektiva pak zajistí naplnění strategie společnosti.



Obr. 14: Strategická mapa společnosti Slovácké strojírny, a. s.

(Vlastní zpracování)



### 3.2.7 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Aby mohly Slovácké strojírny zhodnotit, zda stanovených strategických cílů skutečně dosáhly, musí si stanovit měřítka, kterými budou dané cíle měřeny a hodnoceny. Výběr měřítek je velmi důležitý, protože špatně zvolená měřítka negativně ovlivní nejenom Balanced Scorecard, ale i naplňování strategie společnosti. Pro každý strategický cíl by měly být vybrány maximálně 3 měřítka, která dostatečně ověří plnění cílů. Vybraná měřítka by měla být jak kvantitativní, tak i kvalitativní. Kvalitativní měřítka jsou však náročná na získávání i na interpretaci. Dále je nutno k daným strategickým cílům stanovit cílové hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout. Cílové hodnoty by měly být určeny na základě odhadu, avšak s ohledem na minulé i současné hodnoty měřítek. V případě stanovení cílových hodnot měřítek, které nebyly dosud sledovány, je vhodné taktéž vycházet z odhadu a cílové hodnoty časem upravit. Cílové hodnoty by měly být pro Slovácké strojírny motivující, současně však i reálné a dosažitelné.

#### Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Stanovení a vyhodnocování měřítek finanční perspektivy je úkolem finančního oddělení, neboť veškerá potřebná data jsou obsažena v účetních výkazech.

Pro cíl *dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti* byla stanovena tři měřítka – ukazatel EVA, IN 05 a ROE. Ukazatel EVA (Ekonomická přidaná hodnota) představuje schopnost společnosti generovat hodnotu pro majitele. Vyhodnocení tohoto ukazatele je vždy roční a sleduje se jeho vývoj za určité období. Cílem je dosáhnout v každém roce kladné hodnoty EVA. Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) je uveden v příloze číslo 4. Dalším ukazatelem je Model IN 05 (Index důvěryhodnosti), který zjišťuje důvěryhodnost společnosti pro věřitele. Je vyjádřen rovnicí, v níž jsou zařazeny poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Hodnota výsledného indexu vypovídá o finančním zdraví společnosti (čím vyšší hodnota, tím lepší finanční zdraví). Ideálním výsledkem je dosažení hodnoty vyšší než 1,6. Výpočet indexu IN 05 je uveden v příloze číslo 5. Posledním ukazatelem je výpočet ROE (rentability vlastního kapitálu), který poměruje výsledek hospodaření za účetní období a vlastní kapitál. Žádoucí je rostoucí trend tohoto ukazatele. Podle odvětvové klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu patří Slovácké strojírny do skupiny CZ NACE 28 – Výroba strojů

a zařízení jinde neuvedených. Průměrná hodnota rentability vloženého kapitálu se v této skupině, v posledních dvou letech, pohybovala okolo 9 a 10%. Odpovědnost za měření a vyhodnocování těchto ukazatelů má finanční oddělení.

Měřítkem cíle *zvýšení výsledku hospodaření* byl zvolen provozní výsledek hospodaření a účetní výsledek hospodaření po zdanění. Snahou je dosažení co nejvyššího a zejména stabilního výsledku hospodaření, neboť schopnost generovat příznivý zisk, vypovídá o dobrém finančním zdraví Slováckých strojíren. Za měření tohoto ukazatele je taktéž odpovědné finanční oddělení.

Plnění cíle *snižování nákladů* bude měřeno prostřednictvím poměru přidané hodnoty k tržbám za vlastní výrobky a služby. Jedná se o tzv. marži přidané hodnoty. Bude-li tento ukazatel vykazovat rostoucí trend, znamená to, že se Slováckým strojárnám podařilo náklady snížit, resp. optimalizovat. Odpovědnost za měření tohoto ukazatele by měla být v kompetencích finančního oddělení ve spolupráci s výrobním oddělením.

Cíl *zvýšování obratu* bude měřen poměrem současného stavu tržeb za vlastní výrobky, služby a zboží a poměrem těchto tržeb v minulém období. Slovácké strojárny by měly především sledovat vývoj tržeb v čase a snažit se o dosažení kladné hodnoty růstu tržeb. Za měření tohoto ukazatele je odpovědné obchodní oddělení.

Pro plnění cíle *zlepšení využití aktiv* byla stanovena dvě měřítka, a to rentabilita aktiv a obrat celkových aktiv. Rentabilita aktiv poměřuje výsledek hospodaření po zdanění s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně Slovácké strojárny hospodaří se svými aktivy a do jaké míry se jim daří z daných aktiv generovat zisk. Odvětvový průměr tohoto ukazatele se v posledních dvou letech pohyboval v rozmezí 7 až 9%. Obrat celkových aktiv je ukazatel, který udává intenzitu využívání aktiv společnosti. Snahou Slováckých strojíren by mělo být co nejintenzivnější využívání majetku. Odvětvový průměr v předešlých dvou letech dosahoval hodnoty 0,91 až 0,96. Měřením tohoto ukazatele se zabývá finanční oddělení.

Do vývoje jednotlivých ukazatelů v uplynulých letech se promítly akviziční aktivity společnosti. Ne vždy Slovácké strojárny získaly akviziční činností společnosti, kterým se dařilo, a které byly dostatečně ziskové. Do těchto výrobních závodů jsou postupně zaváděny osvědčené systémy, postupy a opatření Slováckých strojíren, s cílem zajistit

rentabilitu těchto společností. Je tedy předpokládáno, že finanční výsledky nových výrobních závodů budou i v dalších letech ovlivňovat výsledky celé společnosti.

Při stanovení cílových hodnot budu vycházet z dosažené hodnoty v roce 2014. Budou-li se hodnoty těchto ukazatelů vyvíjet příznivěji než je předpokládáno, nebo budou-li výsledky ukazatelů ovlivněny dalšími akvizičními aktivitami společnosti, lze tyto cílové hodnoty pro další roky upravit.

Tab. 17: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

| Strategický cíl                      | Měřítko   | Současné hodnoty |                  |                 |                 |                 | Cílové hodnoty |        |        |
|--------------------------------------|---|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------|--------|
|                                      |   | 2010             | 2011             | 2012            | 2013            | 2014            | 2015           | 2016   | 2017   |
| Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti | EVA   | 56 677 tis. Kč   | -109 377 tis. Kč | -90 767 tis. Kč | -38 709 tis. Kč | -66 468 tis. Kč | > 0            | > 0    | > 0    |
|                                      | IN 05   | 3,90             | 1,40             | 1,09            | 1,36            | 1,12            | 1,3            | 1,5    | 1,7    |
|                                      | ROE   | 24,55%           | 7,12%            | 5,81%           | 7,80%           | 4,42%           | 5%             | 10%    | 15%    |
| Zvýšení VH                           | Provozní VH                                       | -2,47%           | -0,42%           | +5,22%          | +64,05%         | -41,85%         | +10%           | +10%   | +15%   |
|                                      | Účetní VH po zdanění                              | 107,29%          | -68,77%          | -15,32%         | 45,68%          | -40,69%         | +20%           | +20%   | +30%   |
| Snížení nákladů                      | Přidaná hodnota / tržby za vl. výrobky a služby   | 32,73%           | 35,11%           | 37,30%          | 37,61%          | 38,83%          | 42%            | 45%    | 48%    |
| Zvýšení obratu                       | Velikost tržeb za prodané výrobky, služby a zboží | -15,11%          | +23,10%          | +56,56%         | +0,63%          | -10,56%         | +20%           | +20%   | +30%   |
| Zlepšení využití aktiv               | Rentabilita aktiv                                 | 16,11%           | 4,12%            | 2,86%           | 4,20%           | 2,36%           | 4%             | 6%     | 9%     |
|                                      | Obrat celkových aktiv                             | 0,88 x           | 0,89 x           | 1,14 x          | 1,15 x          | 0,98 x          | 1,10 x         | 1,15 x | 1,20 x |

### Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Měřítko pro cíl *udržení stávajících zákazníků* byla zvolena dvě, a to zvyšování počtu pravidelných zákazníků a spokojenost zákazníků. U měřítko zvyšování počtu pravidelných zákazníků jde o sledování nárůstu dlouhodobě spolupracujících a obchodujících zákazníků. Jelikož se Slovácké strojírna zabývají zakázkovou výrobou, je obtížné definovat pravidelného zákazníka. Pro účely této práce je pravidelný zákazník definován jako zákazník, který učinil objednávku jak ve sledovaném roce, tak i v roce

předešlém. Měření tohoto ukazatele je v odpovědnosti obchodního oddělení. Spokojenost zákazníků nebyla dosud ve Slovácckých strojírnách měřena. Bylo by však vhodné tento ukazatel mezi měřítka zařadit. Spokojenost by byla hodnocena na základě dotazníkového šetření, kterého by se účastnili největší a nejvýznamnější zákazníci Slovácckých strojíren. Dotazník by byl vyhotovený v elektronické podobě a obsahoval by otázky týkající se spokojenosti zákazníků s komunikací společnosti, vyřizováním dodávek, termínem dodání, kvalitou, rozsahem služeb, rychlostí vyřízení reklamací, apod. Zákazníci by měli možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s danými parametry prostřednictvím bodové škály. Měření spokojenosti zákazníků by mělo být v kompetencích obchodního oddělení. Návrh možné struktury dotazníku je uveden v příloze číslo 7.

U cíle *získávání nových zákazníků* bude měřen jak podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků, tak i podíl tržeb, které noví zákazníci přinesli na celkovém obratu Slovácckých strojíren, resp. tržbách za výrobky, služby a zboží. Měření tohoto ukazatele by mělo být opět pověřeno obchodní oddělení.

Plnění cíle *zvyšování rentability* zákazníků bude měřeno prostřednictvím dvou ukazatelů. První ukazatel poměřuje přidanou hodnotu a tržby za výrobky a služby. Výsledná hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje marži. Je tedy žádoucí, aby tato hodnota byla co nejvyšší, neboť vyjadřuje zisk, který ze zakázky plyne. Druhý ukazatel poměřuje přidanou hodnotu a mzdové náklady. Tento ukazatel nám říká, jaká část přidané hodnoty připadne na 1 korunu vyplacenou na mzdách. Odpovědnost za měření tohoto ukazatele má obchodní oddělení.

Tab. 18: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

| Strategický cíl               | Měřítko  | Současné hodnoty |        |        |        |        | Cílové hodnoty |       |       |
|-------------------------------|--|------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|-------|-------|
|                               |  | 2010             | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015           | 2016  | 2017  |
| Udržení stávajících zákazníků | Zvyšování počtu pravidelných zákazníků (počet pravidelných zákazníků) /zákazníci celkem) | 55,16%           | 53,77% | 52,48% | 59,87% | 59,87% | 63%            | 66%   | 70%   |
|                               | Spokojenost zákazníků  | nesledováno      |        |        |        |        | > 70%          | > 75% | > 80% |

|                                 |   |           |           |           |           |           |          |          |          |
|---------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Získání nových zákazníků        | <i>Podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků</i> | 42,72%    | 38,22%    | 38,70%    | 27,92%    | 25,64%    | 30%      | 35%      | 40%      |
|                                 | <i>Podíl tržeb od nových zákazníků na celkovém obrátu</i> | 8,74%     | 15,04%    | 14,50%    | 16,09%    | 19,07%    | 22%      | 25%      | 27%      |
| Zvyšování rentability zákazníků | <i>Přidaná hodnota/tržby za vl. výrobky a služby</i>      | 32,73%    | 35,11%    | 37,30%    | 37,61%    | 38,83%    | 42%      | 45%      | 48%      |
|                                 | <i>Přidaná hodnota/mzdové náklady</i>                     | 1,76 tis. | 1,83 tis. | 1,66 tis. | 1,91 tis. | 1,91 tis. | 2,1 tis. | 2,3 tis. | 2,5 tis. |

### Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Měřítkem plnění cíle *zvyšování efektivnosti výrobního procesu* byla zvolena produktivita práce z přidané hodnoty, která se vypočte jako podíl přidané hodnoty a celkového počtu zaměstnanců. Výsledná hodnota nám říká, jaká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance. Měření tohoto ukazatele je v kompetencích výrobního oddělení.

Měřítkem cíle *zrychlení výrobního procesu* je průměrná doba výroby, která je dána podílem doby zpracování k době průchodu. Tento ukazatel nebyl ve Slováckých strojárnách dosud měřen, neboť jeho měření je díky zakázkovému typu výroby obtížné. Přesto by bylo vhodné tento ukazatel mezi měřítka zařadit. Průměrná doba výroby by měla být měřena na vybrané skupině typických výrobků. Pro toto měřítko nejsou stanoveny přesné cílové hodnoty, neboť odhad hodnot je velmi obtížný a měl by být učiněn až po nějaké době sledování vývoje daného ukazatele. Žádoucí jsou však klesající hodnoty. Měřením tohoto ukazatele by se pak zabývalo výrobní oddělení.

Plnění cíle *snížení nákladů* bude sledováno prostřednictvím měřítka vyjadřujícího poměr režijních nákladů a tržeb za vlastní výrobky a služby, který vyjadřuje, kolik procent z tržeb tvoří režijní náklady. Dále pak bude sledován vývoj režijních nákladů v čase. Měřením a vyhodnocováním tohoto ukazatele se bude zabývat výrobní oddělení ve spolupráci s finančním oddělením.

Pro cíl *zvýšení kvality* byl zvolen ukazatel poměřující náklady na reklamace a výkony. Za tento ukazatel nese odpovědnost oddělení řízení jakosti.

U cíle *modernizace výroby a technologií* byly zvoleny dva ukazatele, přičemž první sleduje procentní nárůst hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a druhý sleduje vývoj investičního cash-flow. Měření tohoto ukazatele spadá pod finanční oddělení.

Měřítkem cíle *zvýšení využití výrobní kapacity* je ukazatel využití výrobní kapacity. Ten se vypočte jako podíl maximální kapacity a výkonů. Slovácké strojírný se sledováním tohoto ukazatele prozatím nezabývaly. Tuto skutečnost by po zavedení Balanced Scorecard do společnosti měly změnit, neboť nevyužitá výrobní kapacita zvyšuje průměrné náklady a tento jev je v rozporu s ostatními stanovenými cíli. Cílové hodnoty tohoto ukazatele nebyly stanoveny z důvodu neexistence údajů, ze kterých by se při odhadu dalo vycházet. Ukazatelem a jeho měřením by se mělo zabývat výrobní oddělení.

Tab. 19: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

| Strategický cíl                        | Měřítko  | Současné hodnoty |                |                  |                |                  | Cílové hodnoty |                |                |
|--|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
|  |  | 2010             | 2011           | 2012             | 2013           | 2014             | 2015           | 2016           | 2017           |
| Zvyšování efektivity výrobního procesu | Produktivita práce z přidané hodnoty (přidaná hodnota/počet zaměstnanců) | 305,29 tis. Kč   | 377,58 tis. Kč | 562,01 tis. Kč   | 604,76 tis. Kč | 576,93 tis. Kč   | 600 tis. Kč    | 620 tis. Kč    | 640 tis. Kč    |
| Zrychlení výrobního procesu            | Průměrná doba výroby (doba zpracování/doba průchodu)                     | nesledováno      |                |                  |                |                  | snižování      |                |                |
| Snižování provozních nákladů           | Režijní náklady/tržby za vl. výrobky a sl.                               | 63,60%           | 57,39%         | 59,93%           | 53,22%         | 53,86%           | 58%            | 62%            | 66%            |
|  | Režijní náklady v čase   | -                | +11,12%        | +63,62%          | -10,62%        | -9,52%           | -10%           | -10%           | -10%           |
| Zvyšování kvality                      | Náklady na reklamace/výkony  | 2,04%            | 0,40%          | 0,01%            | 0,43%          | 0,53%            | 0,30%          | 0,20%          | 0,10%          |
| Modernizace výroby a technologií       | Nárůst DHM   | +4,21%           | +16,21%        | +7,33%           | +5,69%         | +3,41%           | +5%            | +10%           | +10%           |
|  | Investiční cash-flow   | -3,78%           | -336,14%       | nebylo sestaveno | x              | nebylo sestaveno | Kladná hodnota | Kladná hodnota | Kladná hodnota |
| Zvýšení využití výrobní kapacity       | Využití výrobní kapacity (max. kapacita/výkony)                          | nesledováno      |                |                  |                |                  | zvýšování      |                |                |

## **Perspektiva potenciálů a růstu**

Plnění cíle *zvyšování kvalifikace zaměstnanců* budou Slovácké strojírnny sledovat prostřednictvím procentního ukazatele proškolených zaměstnanců a počtu dnů odborných konferencí a kurzů připadajících na jednoho pracovníka. V současné době je ve Slováckých strojírnách proškolen více než 90% zaměstnanců. Školení je však nutné opakovat a zvyšovat jejich frekvenci. Žádoucím stavem je, aby bylo proškolen co nejvíce zaměstnanců a počet dnů probíhajících školení, odborných konferencí a kurzů byl co nejvyšší. Především by Slovácké strojírnny měly zavést povinné jazykové kurzy pro zaměstnance obchodního oddělení, případně i další zaměstnance, přičemž výuka bude činit alespoň 2 hodiny týdně. Za měření tohoto ukazatele je odpovědné personální oddělení.

Pro cíl *udržení stávajících zaměstnanců* byla zvolena 4 měřítka. V první řadě bude tento cíl měřen pomocí ukazatelů míry fluktuace zaměstnanců. Míra fluktuace bude měřena jako podíl zaměstnanců, kteří zaměstnání opustili, k celkovému počtu zaměstnanců, dále pak jako podíl zaměstnanců, kteří přestoupili na jinou pracovní pozici, taktéž k celkovému počtu zaměstnanců. Jelikož Slovácké strojírnny investují do školení a dalšího vzdělávání zaměstnanců nemalé finanční prostředky, je žádoucí, aby zaměstnanci ve společnosti určitou dobu pracovali. Slovácké strojírnny by měly usilovat o udržení stávajících zaměstnanců a míru fluktuace snižovat. Dále bude plnění cíle udržení stávajících zaměstnanců měřeno pomocí míry spokojenosti zaměstnanců. Ukazatelem spokojenosti zaměstnanců se Slovácké strojírnny dosud nezabývaly. Spokojenost zaměstnanců bude hodnocena na základě vyhodnocení dotazníku, který bude zaměstnancům předložen. Otázky v dotazníku by se měly týkat spokojenosti zaměstnanců s náplní jejich práce, s pracovním prostředím a pracovními podmínkami, s finančním ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami, s využitím jejich schopností, znalostí a s dalším vzděláváním, se vztahy s kolegy a nadřízenými a také spokojenosti se schopnostmi managementu. Jednotlivé faktory budou hodnoceny pomocí bodové škály. Cílem dotazníkového šetření bude zjištění potřeb zaměstnanců, zlepšení vztahů a také identifikace chyb, které management Slováckých strojíren dělá. Dosažení stoprocentní spokojenosti je cíl nereálný. Jako uspokojivou hodnotu lze považovat 70% spokojenost zaměstnanců. Návrh možné struktury dotazníku je uveden v příloze číslo 8. Poslední měřítkem je zapojení zaměstnanců do motivačního systému společnosti.

Tento ukazatel nám říká, kolik procent zaměstnanců má motivační složku mzdy, tzn., že část jejich mzdy se odvíjí od jejich výkonu. Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší, protože zaměstnanci s motivační složkou mzdy se budou snažit pracovat efektivněji. Měření všech těchto ukazatelů bude v kompetencích personálního oddělení.

Jako měřítko cíle *získání nových zaměstnanců* bude použit ukazatel podílu nově přijatých zaměstnanců vůči zaměstnancům celkem, dále pak ukazatel počtu nově přijatých absolventů se strojním zaměřením z celkového počtu nově přijatých zaměstnanců. Snahou je hodnoty obou ukazatelů navyšovat. Odpovědnost za měření tohoto ukazatele má personální oddělení.

Cíl *podpora inovací a vývoje* bude měřen na základě sledování výše ročních výdajů na inovace a vývoj společnosti. Slovácké strojírný zatím tyto výdaje nesledovaly. Do budoucna by je sledovat měly a měly by usilovat o zvyšování těchto výdajů a podporovat tak vývoj a růst inovací společnosti. Měřením tohoto ukazatele se bude zabývat finanční oddělení. Dále bude tento cíl měřen počtem přijatých podnětů na zlepšení od pracovníků. Slovácké strojírný prozatím zlepšovací návrhy od zaměstnanců nepřijímaly. Po zavedení Balanced Scorecard do společnosti, by tato měla podporovat inovativní návrhy zaměstnanců a snažit se je realizovat. Za přijímání těchto návrhů a měření daného ukazatele bude zodpovědné výrobní oddělení.

Tab. 20: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy potenciálů a růstu

| Strategický cíl                   | Měřítko   | Současné hodnoty |        |        |        |        | Cílové hodnoty |          |          |
|-----------------------------------|---|------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|----------|----------|
|                                   |   | 2010             | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015           | 2016     | 2017     |
| Zvyšování kvalifikace zaměstnanců | <i>Procento proškolených zaměstnanců</i>                          | 68,83%           | 85,95% | 84,02% | 90,84% | 90,70% | 94%            | 97%      | 100%     |
|                                   | <i>(Počet dnů odborných konferencí + kurzů)/pracovníci celkem</i> | nesledováno      |        |        |        |        | + 5 dnů        | + 10 dnů | + 20 dnů |
| Udržení stávajících zaměstnanců   | <i>Fluktuace zaměstnanců (odešli/zaměstnanci celkem)</i>          | 14,96%           | 18,86% | 14,26% | 18,78% | 19,34% | 15%            | 13%      | 10%      |



|                            |  |             |        |        |        |        |      |       |       |
|----------------------------|--|-------------|--------|--------|--------|--------|------|-------|-------|
|                            | <i>Fluktuace zaměstnanců (přestoupili/zaměstnanci celkem)</i>                        | 2,58%       | 3,18%  | 0,69%  | 1,36%  | 1,00%  | 1%   | 0,8%  | 0,7%  |
|                            | <i>Spokojenost zaměstnanců</i>   | nesledováno |        |        |        |        | >70% | > 75% | > 80% |
|                            | <i>Zapojení zaměstnanců do motivačního systému (% zaměst. s motiv. složkou mzdy)</i> | 60,17%      | 60,73% | 64,03% | 64,98% | 64,92% | 70%  | 75%   | 80%   |
| Získání nových zaměstnanců | <i>Počet nově přijatých zaměstnanců/zaměstnanci celkem</i>                           | 12,69%      | 20,02% | 8,36%  | 15,59% | 14,09% | 20%  | 20%   | 20%   |
|                            | <i>Počet nově přijatých absolventů (se stroj zaměř)/nově přijatí zaměstnanci</i>     | 8,94%       | 8,65%  | 9,59%  | 10,00% | 10,85% | 30%  | 40%   | 50%   |
| Podpora inovací a vývoje   | <i>Výdaje na inovace a vývoj</i>   | nesledováno |        |        |        |        | +10% | +20%  | +30%  |
|                            | <i>Počet podnětů na zlepšení od pracovníků</i>                                       | nesledováno |        |        |        |        | >5   | >10   | >15   |

### 3.2.8 Stanovení strategických akcí

Na závěr tvorby Balanced Scorecard je nutno stanovit způsob jakým budou strategické cíle realizovány. Ke strategickým cílům je tedy nutno přiřadit tzv. strategické akce, které napomáhají dosažení stanovených cílů. Strategické akce jsou konkrétní činnosti, které vedou k dosažení jednotlivých cílů a také k uskutečnění poslání Balanced Scorecard. Strategické akce musí být splnitelné a nesmí být v rozporu s disponibilními zdroji společnosti.

V následujících tabulkách jsou uvedeny doporučené strategické akce pro jednotlivé cíle všech čtyř perspektiv.

#### Strategické akce pro finanční perspektivu

Strategické akce pro finanční perspektivu jsou zajišťovány dosažením cílů ostatních perspektiv a jejich strategickými akcemi.

Tab. 21: Strategické akce pro finanční perspektivu

| Strategický cíl                             | Strategická akce  |
|---|---|
| <b>Dlouhodobý růst a rozvoj společnosti</b> | Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv<br>Pravidelná finanční analýza společnosti   |
| <b>Zvýšení výsledku hospodaření</b>         | Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv<br>Efektivně řídit náklady<br>Zvyšovat objemy tržeb za vlastní výrobky a služby  |
| <b>Snížení nákladů</b>                      | Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv<br>Sledovat využívání nákladů<br>Hledat možnosti úspor nákladů<br>Zefektivnit podnikové procesy<br>Odstranit neefektivní činnosti      |
| <b>Zvýšení obrátu</b>                       | Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv<br>Zlepšit péči o zákazníky<br>Poskytovat kvalitní výrobky a služby<br>Kvalitní cenová politika<br>Rozšířit výrobní sortiment a výrobu |
| <b>Zlepšení využití aktiv</b>               | Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv<br>Prodej nebo pronájem nevyužitých aktiv<br>Rozšířit výrobu   |

### Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Pro oblast zákaznické perspektivy a naplnění cílů této perspektivy byly určeny následující strategické akce:

Tab. 22: Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

| Strategický cíl                        | Strategická akce  |
|--|---|
| <b>Udržení stávajících zákazníků</b>   | Budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a snažit se je zlepšovat<br>Vytvářet hodnotu pro zákazníka<br>Přizpůsobovat se potřebám zákazníků a trhu<br>Nabízet komplexní řešení<br>Poskytovat kvalitní výrobky a služby<br>Mít kvalitní cenovou politiku<br>Zlepšovat komunikaci se zákazníkem<br>Vyhodnocovat spokojenost zákazníků na základě dotazníků<br>Zvyšovat spokojenost zákazníků<br>Vycházet zákazníkům vstříc<br>Poskytovat věrnostní slevy a jiné výhody |
| <b>Získání nových zákazníků</b>        | Zvýšit povědomí o společnosti a jejím výrobním sortimentu<br>Vyhledávat nové obchodní příležitosti<br>Nabízet vyšší hodnotu než konkurence<br>Poskytovat nadstandardní výrobky a služby na jednom místě<br>Vstoupit na nové trhy<br>Získávat pozitivní reference<br>Rozšířit výrobní sortiment<br>Zřídit marketingové oddělení<br>Sledovat trendy trhu a zájmy zákazníků<br>Vyhovět i „nezvyklým“ požadavkům zákazníků  |
| <b>Zvyšování rentability zákazníků</b> | Průběžně hodnotit rentabilitu zákazníků<br>Řadit zákazníky do skupin dle rentability<br>Optimalizovat nabídku sortimentu a vyřadit „nerentabilní“ výrobky<br>Analyzovat výrobní procesy a jejich optimalizace<br>Komunikovat se zákazníky o zvýšení ceny  |

## Strategické akce pro perspektivu interních procesů

V oblasti interních procesů bylo stanoveno nejvíce strategických cílů, k nimž byly přiřazeny následující strategické akce:

Tab. 23: Strategické akce pro perspektivu interních procesů

| Strategický cíl                               | Strategická akce  |
|---|---|
| <b>Zvyšování efektivity výrobního procesu</b> | Zrychlovat výrobní proces<br>Snižovat provozní náklady<br>Zvyšovat kvalitu výrobních procesů  |
| <b>Zrychlení výrobního procesu</b>            | Zkrátit průběžnou dobu výroby<br>Zvyšovat kapacitu výrobních procesů<br>Odstraňovat úzká místa výrobních procesů<br>Zjednodušit a urychlit výrobní procesy<br>Optimalizovat pracovní místa<br>Využívat nové technologie<br>Zvyšovat automatizaci<br>Zvyšovat spolehlivost dodávek<br>Spolupracovat jen s vybranými dodavateli           |
| <b>Snížení provozních nákladů</b>             | Optimalizace nákladů na vstupu<br>Optimalizace nákladů na transformaci vstupů a výstupy<br>Zvýšení výstupů<br>Sledovat náklady výrobků<br>Hledat úspory provozních nákladů<br>Obnovovat zastaralé stroje a zařízení<br>Nakupovat zásoby materiálu v době, kdy je jeho cena nízká<br>Změnit dodavatele energií, výroba vlastních energií |
| <b>Zvyšování kvality</b>                      | Sledovat kvalitu výrobků a služeb<br>Sledovat kvalitu jednotlivých výrobních procesů  |
| <b>Modernizace výrobních technologií</b>      | Sledovat nové technologie<br>Zvyšovat automatizaci výroby<br>Využívat nové technologie a technické znalosti   |
| <b>Zvýšení využití výrobních kapacit</b>      | Hledat nové možnosti využití volné výrobní kapacity<br>Zajistit pracovní sílu   |

## Strategické akce pro perspektivu potenciálů a růstu

V perspektivě učení se a růstu byly navrženy tyto následující činnosti, které pomohou k dosažení strategických cílů.

Tab. 24: Strategické akce pro perspektivu potenciálů a růstu

| Strategický cíl                          | Strategická akce   |
|--|--|
| <b>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b> | Podporovat vzdělávací aktivity zaměstnanců<br>Sestavit plán školení a odborných konferencí zaměstnanců<br>Zprostředkovat školení a odborné konference pro zaměstnance<br>Zajistit jazykové kurzy pro zaměstnance<br>Zažádat o dotace   |
| <b>Udržení stávajících zaměstnanců</b>   | Hodnotit spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníku<br>Činit opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců<br>Rozvíjet potenciál zaměstnanců<br>Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí<br>Budovat vztahy na pracovišti<br>Pořádat firemní kulturní nebo sportovní akce<br>Vytvořit kvalitní motivační systém<br>Zlepšit systém odměňování<br>Seznámit zaměstnance se strategií společnosti<br>Zapojit zaměstnance do naplňování strategických cílů společnosti |
| <b>Inovace procesů</b>                   | Vyhledávat a využívat inovační příležitosti<br>Využívat nové technologie a postupy<br>Zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců<br>Využívat technologie šetřící životní prostředí<br>Vyhodnocovat inovační návrhy od zaměstnanců<br>Sledovat přínos návrhů  |
| <b>Získávání nových zaměstnanců</b>      | Pořádat propagační a náborové akce<br>Zaměřovat se na absolventy<br>Spolupracovat se středními školami<br>Poskytovat praxe a brigády studentům<br>Vytvářet příznivé pracovní prostředí   |

### 3.3 Proces rozšíření – roll out

Při návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard bylo uvažováno s jeho zavedením do celé společnosti. Pokud se však Slovácké strojírný rozhodnou koncept Balanced Scorecard do systému řízení společnosti skutečně zavést, bylo by vhodné zvolit nejprve pilotní projekt a koncept Balanced Scorecard aplikovat jen do části společnosti. Teprve po ukončení pilotního projektu by se vyhodnotily výsledky a přínosy konceptu pro společnost a v případě, že se koncept osvědčí, mohou Slovácké strojírný přistoupit k vertikálnímu rozšíření Balanced Scorecard do celé společnosti. V rámci horizontálního rozšíření je nutno sladit cíle a akce jednotlivých organizačních jednotek na stejné úrovni. Ne všechny strategické cíle jsou vhodné pro jakékoli oddělení. Proto každé oddělení, do něhož se koncept BSC bude aplikovat,

převzme pouze ty strategické cíle, které může podporovat a ovlivňovat. Může si však tyto cíle doplnit i o další cíle, které jsou pro něj strategicky významné, a vytvořit tak propojené scorecardy. Tyto cíle však musí být v souladu s cíli celé společnosti. Balanced Scorecard lze kaskádovat až na úroveň zaměstnanců, kdy dojde k vytvoření osobních scorecardů. Posláním konceptu Balanced Scorecard je zvýšit kvalitu podnikového řízení. Jeho zavedení do společnosti umožňuje lepší stanovení pravomocí, určení zodpovědnosti a úloh pro jednotlivé organizační jednotky. Znárodnuje také způsob, jakým jednotlivé oddělení a zaměstnanci přispívají k naplnění strategických cílů společnosti.

### **3.4 Integrace do systému řízení**

Nejdůležitějším a nejtěžším úkolem implementace Balanced Scorecard je zajistit integraci nového systému řízení se současným systémem řízení Slovákých strojíren. Integrace je významná tehdy, chce-li daná společnost, aby změny byly dlouhodobého charakteru a ne jednorázové. Integrace spočívá v převedení navržené strategie do běžných činností. Jedná se o integraci těchto systémů řízení: strategické plánování, controlling, reporting, systém odměňování a informační systém. Čím je společnost větší, tím je integrace jak časově, tak i finančně náročnější. Jak již bylo uvedeno, předpokladem úspěšné implementace Balanced Scorecard je podpora ze strany managementu. Při implementaci musí dobře fungovat komunikace mezi managementem a zaměstnanci, a to v obou směrech - shora dolů a naopak. Zaměstnanci musí být seznámeni a srozuměni s průběhem implementace a zainteresováni do plnění cílů Balanced Scorecard. Do podnikových procesů je nutno zakomponovat prvky zpětné vazby, jelikož úkolem zaměstnanců je soustavné monitorování, měření finančních i nefinančních měřítek, pravidelné informování managementu o dosažených výsledcích a průběhu plnění strategických cílů. Úkolem managementu je pak na základě této zpětné vazby přizpůsobovat strategii společnosti.

V oblasti *strategického plánování* by mělo dojít k propojení strategických cílů a strategických akcí s rozpočty. Jedná se o převedení strategie Slovákých strojíren do operativních cílů a strategických akcí, které je nutné plnit, aby společnost dosáhla požadované výkonnosti. Při tvorbě rozpočtu je nutno zvažovat jaké příjmy a výdaje budou plynout z dosahování strategických cílů. Výdaje jsou způsobeny realizací

jednotlivých strategických akcí, příjmy přináší realizace konceptu Balanced Scorecard naplňováním daných strategických cílů.

Vhodné je také propojit Balanced Scorecard s *controllingem*. Úkolem controllingu je soustavné sledování a kontrolování prováděných strategických akcí a kontrolování plnění operativních cílů. Controlling poskytuje managementu informace o odchylkách ve vykazovaných hodnotách a předpovídá budoucí vývoj cílových hodnot. Pro účinný controlling je nutné zakomponovat již zmiňované prvky zpětné vazby do podnikových procesů. Na základě zpětné vazby lze včas provádět korekci aktivit jednotlivých procesů.

Propojením konceptu Balanced Scorecard s *reportingem* by mělo dojít ke zkvalitnění reportingu. Úkolem reportingu je podávat managementu informace o průběhu plnění strategických cílů a dosahování stanovených cílových hodnot. Všechny údaje by měly dostupné i pro zaměstnance.

Dále by mělo dojít k propojení konceptu se *systémem odměňování*. Zaměstnanci se tak budou přímo podílet na plnění strategických cílů. Propojení se systémem odměňování je předpokladem pro motivaci zaměstnanců, neboť zaměstnanci odměňování vnímají jako motivační prvek. Odměňování na základě Balanced Scorecard je poměrně náročné, ale také velmi spravedlivé. Zaměstnanci jsou odměňováni v závislosti na činnostech, které přispívají k naplňování strategie společnosti. Vhodné je, aby byla mzda zaměstnanců rozdělena na fixní a variabilní složku, přičemž variabilní složka by byla vázána na splnění cílů a dosažených hodnot měřítek.

V neposlední řadě by měl být koncept Balanced Scorecard navázán na *informační systém*. Pro tyto účely lze používat běžné kancelářské programy, například MS Excel. Pro podporu konceptu BSC by však bylo vhodnější využívat speciální software, který by si musela společnost zakoupit. V současné době Slovácké strojírně používají software Dimenze++, do něhož modul BSC nelze dokoupit. Další možností je vytvořit si software vlastní. Slovácké strojírně mají vlastní úsek informatiky, který by mohl být tímto úkolem pověřen. Slovácké strojírně by si tak mohly vytvořit program přesně na míru podle jejích představ a s podstatně nižšími náklady. Program by měl mít schopnost vytvářet zprávy pro oblast reportingu.

### **3.5 Rizika implementace BSC**

V průběhu zavádění konceptu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti Slovácké strojírný se může vyskytnout řada problémů. Proto je vhodné v rámci projektu implementace tohoto konceptu provést i analýzu rizikových faktorů, které mohou úspěšnost projekt ohrozit. Analýza rizik na jedné straně identifikuje jednotlivá rizika projektu, na straně druhé se je snaží eliminovat a hledat cesty a způsoby k jejich eliminaci.

#### **Identifikace rizik**

Každá lidská činnost s sebou nese určitá rizika. Realizace projektu zavedení konceptu Balanced Scorecard do strategického řízení společnosti mohou ohrozit zejména tyto rizikové faktory:

- nepochopení konceptu BSC (R1),
- nedostatečná podpora ze strany managementu (R2),
- špatně zvolený implementační tým (R3),
- chybně definovaná strategie (R4),
- nepropojení strategie a cílů (R5),
- špatný výběr měřítek (R6),
- nadhodnocené cílové hodnoty (R7),
- chybně zvolené strategické akce (R8),
- nepropojení BSC s dalšími činnostmi (R9),
- chybějící software pro podporu BSC (R10),
- nedostatečná komunikace strategie (R11),
- neporozumění konceptu BSC ze strany zaměstnanců (R12),
- ignorování zpětné vazby zaměstnanci (R13),
- nedodržení časového harmonogramu (R14).

#### **Kvantifikace rizik**

Pro další vyhodnocení lze každé riziko dále charakterizovat dvěma údaji, a to pravděpodobností jeho výskytu a tvrdostí jeho dopadu. Součin těchto dvou hodnot udává celkovou hodnotu rizika.

Tab. 25: Hodnotící škála

| škála | pravděpodobnost | dopad    |
|-------|-----------------|----------|
| 0 - 1 | nízká           | nepatrný |
| 1 - 2 | střední         | citelný  |
| 2 - 3 | vysoká          | zásadní  |

V následující tabulce jsou hodnoty pravděpodobnosti výskytu a tvrdosti dopadu určeny na základě odhadu.

Tab. 26: Kvantifikace rizik

| Riziko     | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota |
|------------|-----------------|-------|---------|
| <b>R1</b>  | 0,9             | 3     | 2,70    |
| <b>R2</b>  | 0,8             | 2,8   | 2,24    |
| <b>R3</b>  | 1,5             | 2,5   | 3,75    |
| <b>R4</b>  | 2,2             | 3     | 6,60    |
| <b>R5</b>  | 2,2             | 2,8   | 6,16    |
| <b>R6</b>  | 2,4             | 2,8   | 6,72    |
| <b>R7</b>  | 1,8             | 2,4   | 4,32    |
| <b>R8</b>  | 1,9             | 2,7   | 5,13    |
| <b>R9</b>  | 1,5             | 2,2   | 3,30    |
| <b>R10</b> | 1,7             | 1,9   | 3,23    |
| <b>R11</b> | 2,2             | 2,8   | 6,16    |
| <b>R12</b> | 2,5             | 2,6   | 6,50    |
| <b>R13</b> | 0,8             | 2,5   | 2,00    |
| <b>R14</b> | 1,8             | 0,8   | 1,44    |

Na základě celkové hodnoty rizikového faktoru lze rizika rozdělit do tří skupin, a to na rizika běžná, rizika závažná a rizika kritická.

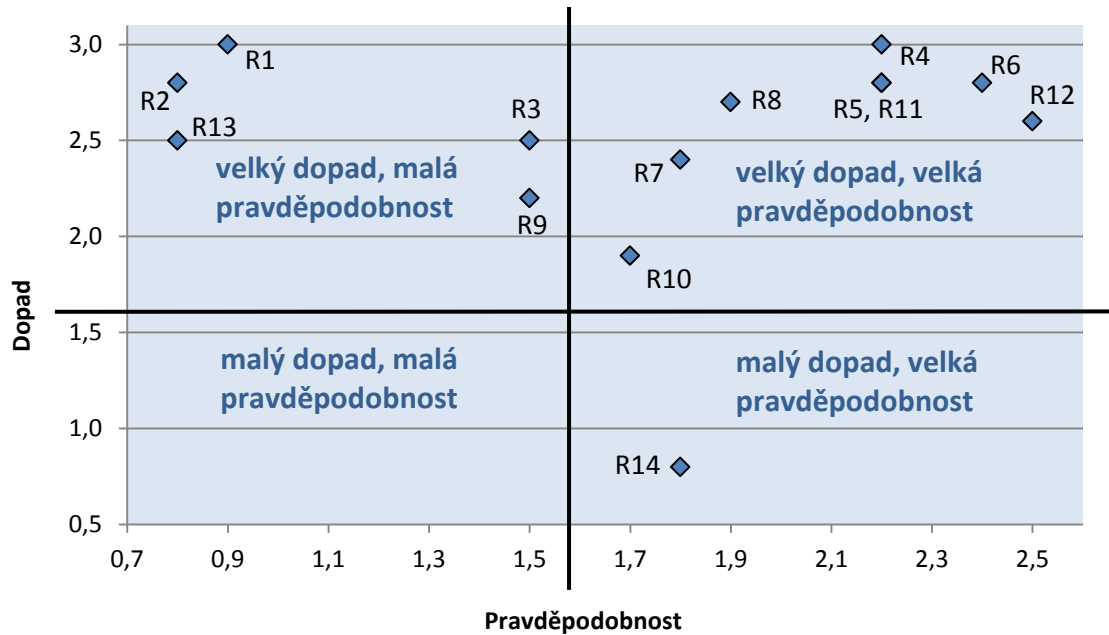
Tab. 27: Hodnocení rizik

| hodnota | kategorie       |
|---------|-----------------|
| 1 - 3   | běžná rizika    |
| 3 - 6   | závažná rizika  |
| 6 - 9   | kritická rizika |



## Mapa rizik

Po vyhodnocení je vhodné rizika přenést do grafu – mapy rizik. Mapa je rozdělena na čtyři části podle pravděpodobnosti výskytu rizika a míry jeho dopadu – malá pravděpodobnost a malý dopad, velká pravděpodobnost a malý dopad, malá pravděpodobnost a velký dopad, velká pravděpodobnost a velký dopad. Podle umístění rizika v mapě lze určit postavení a významnost daného rizika.



Graf 9: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slovácké strojírný by se při implementaci konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti měly zaměřit především na rizika kritická a rizika závažná. K těmto rizikům je vhodné navrhnout protipatření, která sníží pravděpodobnost jejich výskytu, jejich dopadu nebo obojího.

## 4 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ IMPLEMENTACE BSC

Metoda Balanced Scorecard může společnosti Slovácké strojírně přinést řadu výhod. Implementace této metody do systému řízení přispívá ke *zvyšování výkonnosti* společnosti, a tím i k jejímu dlouhodobému růstu, který je hlavním cílem Slováckých strojíren. Bude-li mít společnost správně zvolené a propojené strategické cíle a bude-li se snažit tyto cíle naplňovat, mělo by dojít i ke zlepšování její finanční a ekonomické situace.

Dalším přínosem této metody je její schopnost stanovit a jednoznačně vyjasnit strategii a převést ji do konkrétních cílů. Balanced Scorecard je tedy nástrojem strategického řízení a vychází ze strategie společnosti. Umožňuje *realizovat strategii* společnosti prostřednictvím konkrétních cílů. Bude-li společnost tyto cíle sledovat a pravidelně měřit, zvýší pravděpodobnost, že daných cílů skutečně dosáhne.

Výhodou metody Balanced Scorecard je, že není založena jen na tradičních metodách hodnocení výkonnosti. Nezaměřuje se pouze na hodnocení finančních ukazatelů na základě minulých výsledků společnosti, ale orientuje se i na budoucnost, a poskytuje tak *vyvážený pohled* na danou společnost.

Další výhodou je, že metoda nesleduje pouze výsledky finanční oblasti společnosti, ale zaměřuje se i na *sledování cílů v dalších třech perspektivách* týkajících se zákazníků, interních procesů a zaměstnanců. Sledování dalších perspektiv přispívá k lepšímu přehledu o výkonnosti jednotlivých procesů a umožňuje společnosti získat komplexnější hodnocení výkonnosti.

Znázornění cílů jednotlivých perspektiv pomocí strategické mapy umožňuje lépe *pochopit vztahy a vazby mezi cíli*. Splněním všech těchto cílů by mělo dojít i k naplnění cílů finanční perspektivy a následně zlepšení finanční a ekonomické situace společnosti.

Koncept Balanced Scorecard má své uplatnění i při zavádění změn, jelikož se jeho prostřednictvím dá *sledovat průběh změny* a její vliv na plnění cílů a plánů.

Implementací této metody do společnosti dojde také ke zdokonalení a *zjednodušení operativního plánování*. Díky propojení operativního plánování se strategickými plány

se podstatně zkrátí doba plánování. To se odrazí i v oblasti reportingu, controllingu a systému odměňování.

Přínosem metody Balanced Scorecard je i *zapojení zaměstnanců do plnění cílů společnosti*. Metodu lze využívat jako *nástroj odměňování*. Podmínkou je správné nastavení cílových hodnot jednotlivých strategických cílů, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců. Ti budou odměňováni na základě toho, jak přispívají k dosažení těchto cílových hodnot a realizaci strategie.

Dalším přínosem je zkvalitnění komunikace ve společnosti, neboť Balanced Scorecard funguje i jako *komunikační nástroj*. Prostřednictvím komunikace se zvýší informovanost zaměstnanců o výkonnosti společnosti. Tato informovanost povede k lepšímu pochopení strategie společnosti ze strany zaměstnanců a také k pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat.

Významným přínosem je i *tvorba zpětné vazby*. Bude-li v každém procesu zabudována zpětná vazba, může společnost včas zabránit negativním odchylkám, které by bránily v dosahování stanovených cílů a cílových hodnot. Zpětná vazba také podporuje komunikaci a zefektivňuje podnikové procesy.

Nelze opomenout ani přínosy, které jsou vázány na *splnění cílů jednotlivých perspektiv*. V oblasti finanční se jedná o zvýšení výsledku hospodaření, snížení nákladů, zvýšení obratu a zlepšení využití aktiv. V oblasti týkající se zákazníků, je cílem společnosti si své zákazníky udržet, získat zákazníky nové a zvyšovat rentabilitu svých zákazníků. V oblasti interních procesů může společnost prostřednictvím implementace tohoto konceptu dosáhnout zrychlení výrobního procesu, snížení provozních nákladů, zvýšení kvality procesů, zvýšení využití výrobních kapacit a vyššího stupně modernizace výroby. V oblasti potenciálů a růstu je cílem zvýšit kvalifikaci zaměstnanců, udržet stávající zaměstnance, získat zaměstnance nové a podporovat inovace procesů.

Implementace konceptu Balanced Scorecard je dlouhodobým strategickým projektem, a proto nelze očekávat okamžité výsledky. Vytvořením a zavedením tohoto konceptu do společnosti proces nekončí. S dalším rozvojem společnosti a změnami v okolí se mění i strategie společnosti. Stanovené strategické cíle a měřítka se tak mohou stát

pro novou strategii nevhodnými. Je tedy nutno koncept Balanced Scorecard neustále upravovat a aktualizovat.

Úspěšnost implementace Balanced Scorecard do společnosti Slovácké strojírný bude záviset zejména na kvalitě implementace. Implementace navržená v této práci je pro společnost pouze vzorem. Pokud by se společnost rozhodla tuto metodu skutečně zavést, doporučila bych jí využít služeb organizací specializujících se na tvorbu Balanced Scorecard.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. (dále jen Slovácké strojírny) prostřednictvím metody Balanced Scorecard.

V první, teoretické části práce byla nastíněna problematika výkonnosti a jejího měření. Tato část práce se dále zaměřovala na představení metody Balanced Scorecard a její využití jako strategického systému řízení podniku. Následně byl popsán způsob tvorby konceptu Balanced Scorecard a postup jeho implementace. Poznatky z této části sloužily jako podklad pro vypracování praktické části práce.

V druhé, analytické části práce byla představena společnost Slovácké strojírny, která je významným zaměstnavatelem ve Zlínském kraji. Dále byla vypracována strategická a finanční analýza. Úkolem strategické analýzy bylo identifikovat, analyzovat a zhodnotit faktory, které mohou mít v budoucnosti vliv na strategii společnosti a tím i na koncept Balanced Scorecard. Prostřednictvím finanční analýzy byla zhodnocena finanční situace společnosti v letech 2009 – 2014. Na základě těchto analýz byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby.

Ve třetí, praktické části práce byla metoda Balanced Scorecard aplikována na společnost Slovácké strojírny. Nejprve byla vyjasněna strategie společnosti, která byla následně převedena do strategických cílů a měřítek, jež jsou vzájemně propojeny ve čtyřech základních perspektivách – finanční perspektivě, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a perspektivě potenciálů a růstu. Následně byl navržen způsob, jakým by měla být metoda Balanced Scorecard do dané společnosti implementována. V závěru této části práce byly identifikovány rizikové faktory, které mohou ohrozit úspěšnost realizace tohoto projektu.

Ve čtvrté, hodnotící části práce byly shrnuty přínosy, které plynou z implementace této metody do systému řízení dané společnosti. Největším přínosem této metody je její schopnost přispívat ke zvyšování výkonnosti společnosti, a tím k jejímu dlouhodobému růstu a rozvoji. Dlouhodobý růst a rozvoj je hlavním cílem společnosti Slovácké strojírny. Lze tedy konstatovat, že skrze implementaci metody Balanced Scorecard do systému řízení, mohou Slovácké strojírny naplnit svou strategii.

## Seznam použité literatury

- 1) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 2) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana, KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7
- 3) PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- 4) SOLAŘ, Jan a Vojtěch, BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vyd., přeprac. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- 5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 6) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 7) HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- 8) NIVEN Paul R. *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*. 1. vyd. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons Publishing, 2003, 305 s. ISBN 0-471-42328-9.
- 9) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 10) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 11) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchu schopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- 12) MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. Michael Porter. *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

- 13) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 14) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 15) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 16) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 17) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 18) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 19) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 20) REŽŇÁKOVÁ, Mária et al. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- 21) KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 22) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 23) KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- 24) NEUMAIEROVÁ, Inka et al. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, c2005, xi, 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- 25) FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- 26) TOMALOVÁ, Veronika. *Finanční analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 99 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
- 27) KURIKULUM S. *Spolupráce firmy Slovácké strojírny, a.s. se středními odbornými školami* [on-line]. © 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/kurikulum/spoluprace-firmy-slovacke-strojirny-a-s-se-strednimi>
- 28) Výroční zpráva 2013 a. s. Slovácké strojírny [online]. Uherský Brod (CZ): Slovácké strojírny, 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/spolecnost/vyrocni-zpravy.aspx>
- 29) *Centrum vzdělávání pedagogů odborných škol: VPI Problematika firemní výrobní praxe pro vedoucí pracovníky SOŠ* [online]. Uherský Brod: SPŠOA Uherský Brod, 2012. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: [http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove\\_materialy.php](http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove_materialy.php)
- 30) BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy*. (přednáška) Brno: VUT Brno, 2014.
- 31) Pohyb obyvatelstva – rok 2013. In: *czso.cz* [online]. 2014-03-21 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2013-r0gpokc1el>
- 32) Věkové složení a pohyb obyvatelstva Zlínského kraje, jeho okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností – 2013. In: *czso.cz* [online]. 2014-06-30 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-zlinskeho-kraje-jeho-okresu-a-spravnich-obvodu-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-2013-366qni8s6h>
- 33) V Česku za rok přibylo 26 tisíc obyvatel. Je méně zemřelých i potratů. In: *idnes.cz* [online]. 2015-03-23 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-ceska-opet-rose-diky-imigraci-fok-/domaci.aspx?c=A150323\\_090515\\_domaci\\_jpl](http://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-ceska-opet-rose-diky-imigraci-fok-/domaci.aspx?c=A150323_090515_domaci_jpl)
- 34) Obyvatelstvo Zlínského kraje v roce 2014. In: *czso.cz* [online]. 2015-03-23 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-zlinskeho-kraje-v-roce-2014>



- 35) Průměrná mzda v Česku stoupla o šest set korun. In: *novinky.cz* [online]. 2015-03-11 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/363879-prumerna-mzda-v-cesku-stoupla-o-sest-set-korun.html>
- 36) *Nízké mimořádné odměny srazily průměrnou mzdu: Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2013.* [online]. 2014-03-11 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2013-2w1wzcxx2x>
- 37) Sazby DPH – rok 2015. In: *jakpodnikat.cz* [online]. 2015-01-19 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
- 38) Novely v daňových zákonech od 1. 1. 2013. In: *kvkonto.cz* [online]. 2013-01-04 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://kvkonto.cz/cs/novely-v-danovych-zakonech-od-112013/43>
- 39) Čtvrtletní národní účty – 4. čtvrtletí 2014. In: *czso.cz* [online]. 2015-03-31 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/ctvrtletni-narodni-ucty-4-ctvrtleti-2014-sfszid0ykn>
- 40) DUBSKÁ, Drahomíra, Jiří Kamenický a Lukáš Kučera. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013* [online]. 2014-04-17 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2013-92tlhktun8>
- 41) LEŽATKA, Radek. Ministerstvo financí zveřejňuje lednovou Makroekonomickou predikci. In: *mfcz.cz* [online]. 2015-01-30 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/ministerstvo-financi-zverejnuje-lednovou-20417>
- 42) Průměrná míra inflace v roce 2013 byla 1,4 %. In: *tipmag.cz* [online]. 2014-01-09 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.tipmag.cz/prumerna-mira-inflace-v-roce-2013-byla-14>
- 43) Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2014. In: *czso.cz* [online]. 2015-02-03 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsp-4-ctvrtleti-2014-nfmqckomga>
- 44) Nezaměstnanost v ČR byla v roce 2013 v rámci EU čtvrtá nejnižší. In: *financninoviny.cz* [online]. 2014-08-04 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

- <http://www.financninoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cr-byla-v-roce-2013-v-ramci-eu-ctvrta-nejnizsi/1108746>
- 45) Zahraniční obchod – prosinec 2014. In: *czso.cz* [online]. 2015-02-06 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/zahranicni-obchod-prosinec-2014-ik7h61nuzj>
  - 46) Zahraniční obchod – prosinec 2013. In: *czso.cz* [online]. 2014-02-06 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/zahranicni-obchod-prosinec-2013-w83ubll04g>
  - 47) Recept na strojírenskou krizi: Inovace a čistky. In: *e15.cz* [online]. 2011-09-27 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/recept-na-strojirenskou-krizi-inovace-a-cistky-862092>
  - 48) VALÍŠKA, Josef. Do strojírenství vstupují nové technologie. In: *ihned.cz* [online]. 2014-10-01 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62885840-do-strojirenstvi-nastupuji-nove-technologie>
  - 49) Inconel® 625. In: *haraldpihl.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.haraldpihl.cz/produkty/inconel-625>
  - 50) Systém environmentálního managementu dle ISO 14001. In: *mbk.cz* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-14001>
  - 51) KRENÍKOVÁ, Věra a Eliška Kolníková. Odpadové hospodářství ve strojírenství nebývá ztrátové. In: *eurochem.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Odpadov%20E9+hospod%20E1%20F8stv%20ED+ve+stroj%20EDrenstv%20ED+neb%20FDv%20E1+ztr%20E1tov%20E9&ProdID=00028F0667F064860002E8C6&DT=4097&TXTID=2890&PHPSESSID=fa...>
  - 52) *Centrum vzdělávání pedagogů odborných škol: VP2 Personální řízení a marketing ve firemní sféře pro vedoucí pracovníky SOŠ* [online]. Uherský Brod: SPŠOA Uherský Brod, 2012. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove\\_materialy.php](http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove_materialy.php)
  - 53) *Centrum vzdělávání pedagogů odborných škol: VP13 Výrobní proces ve strojírenské firmě* [online]. Uherský Brod: SPŠOA Uherský Brod, 2012. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove\\_materialy.php](http://int.spsoa-ub.cz/ccv/projekty/vzdelavanipedagogu/vyukove_materialy.php)

- 54) Interview s Ing. Františkem Luxem, obchodním ředitelem a členem představenstva společnosti Slovácké strojírny, a. s. Uherský Brod 9. 5. 2013.
- 55) Výrobní program v oboru strojírenství. In: *sub.cz* [online]. 2011 [cit 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/?aspxerrorpath=/vyrobni-program-v-oboru-strojirenstvi.html>
- 56) SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, a. s. *Interní materiály*. Uherský Brod: Slovácké strojírny, a. s. 2015
- 57) Interview s Ing. Vladislavem Ondrůškem, finančním ředitelem a členem představenstva společnosti Slovácké strojírny, a. s. Uherský Brod 9. 5. 2013.
- 58) Interview s Ing. Vladislavem Ondrůškem, finančním ředitelem a členem představenstva společnosti Slovácké strojírny, a. s. Uherský Brod 26. 5. 2015.
- 59) Servis, náhradní díly. In: *sub.cz* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.sub.cz/tos-celakovice/servis-nahradni-dily.aspx>
- 60) TPV 2000: IS předvýrobních etap. In: *tpvgroup.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.tpvgroup.cz/tpv2000.htm>
- 61) Provázání CAD/CAM a TPV. In: *mmspektrum.cz* [online]. 2004-06-16 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/provazani-cad-cam-a-tpv.html>
- 62) Liniové organizační struktury. In: *procesy.cz* [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- 63) Slovácké strojírny otevřely školicí středisko. In: *slovacky.denik.cz* [online]. 2011-09-19 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://slovacky.denik.cz/podnikani/slovacke-strojirny-otevrelly-skolici-stredisko-za.html>

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Organizace zaměřená na strategii .....                            | 6  |
| Obr. 2: Tvorba strategie .....  | 7  |
| Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....                       | 10 |
| Obr. 4: Porterův hodnotový řetězec .....                                  | 13 |
| Obr. 5: McKinsey 7S Framework .....                                       | 15 |
| Obr. 6: Čistý pracovní kapitál .....                                      | 16 |
| Obr. 7: SWOT matice .....   | 22 |
| Obr. 8: Základní perspektivy konceptu Balanced Scorecard .....            | 23 |
| Obr. 9: Základní měřítko zákaznické perspektivy .....                     | 25 |
| Obr. 10: Hodnotový řetězec interních procesů .....                        | 27 |
| Obr. 11: Základní měřítko perspektivy potenciálů a růstu .....            | 28 |
| Obr. 12: Ukázka strategické mapy .....                                    | 31 |
| Obr. 13: Organizační struktura společnosti Slovácké strojírny, a. s. .... | 49 |
| Obr. 14: Strategická mapa společnosti Slovácké strojírny, a. s. ....      | 94 |

## Seznam grafů

|   |     |
|---|-----|
| Graf 1: Struktura celkových aktiv v letech 2009 – 2014 .....    | 60  |
| Graf 2: Struktura celkových pasiv v letech 2009 – 2014 .....    | 62  |
| Graf 3: Vývoj VH v letech 2009 – 2014 .....                     | 66  |
| Graf 4: Vývoj ČPK v letech 2009 - 2014 .....                    | 69  |
| Graf 5: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009 -2014 .....   | 72  |
| Graf 6: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2009 - 2014 .....     | 73  |
| Graf 7: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009 - 2014 .....    | 74  |
| Graf 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2009 - 2014 ..... | 76  |
| Graf 9: Mapa rizik .....  | 111 |

## Seznam tabulek

|   |     |
|---|-----|
| Tab. 1: Horizontální analýza aktiv .....  | 53  |
| Tab. 2: Horizontální analýza pasiv .....  | 56  |
| Tab. 3: Vertikální analýza aktiv .....  | 59  |
| Tab. 4: Vertikální analýza pasiv .....  | 61  |
| Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....                             | 62  |
| Tab. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....                               | 66  |
| Tab. 7: Analýza rozdílových veličin .....   | 68  |
| Tab. 8: Analýza ukazatelů rentability .....   | 70  |
| Tab. 9: Analýza ukazatelů aktivity .....  | 72  |
| Tab. 10: Analýza ukazatelů likvidity .....  | 74  |
| Tab. 11: Analýza ukazatelů zadluženosti .....                                       | 75  |
| Tab. 12: Silné stránky společnosti Slovácké strojírny, a. s. ....                   | 78  |
| Tab. 13: Slabé stránky společnosti Slovácké strojírny, a. s. ....                   | 79  |
| Tab. 14: Příležitosti společnosti Slovácké strojírny, a. s. ....                    | 80  |
| Tab. 15: Hrozby společnosti Slovácké strojírny, a. s. ....                          | 81  |
| Tab. 16: Harmonogram implementace BSC do společnosti Slovácké strojírny, a. s. .... | 85  |
| Tab. 17: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy .....                        | 97  |
| Tab. 18: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy .....                      | 98  |
| Tab. 19: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů .....               | 100 |
| Tab. 20: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy potenciálů a růstu .....              | 102 |
| Tab. 21: Strategické akce pro finanční perspektivu .....                            | 104 |
| Tab. 22: Strategické akce pro zákaznickou perspektivu .....                         | 104 |
| Tab. 23: Strategické akce pro perspektivu interních procesů .....                   | 105 |
| Tab. 24: Strategické akce pro perspektivu potenciálů a růstu .....                  | 106 |
| Tab. 25: Hodnotící škála .....  | 110 |
| Tab. 26: Kvantifikace rizik .....   | 110 |
| Tab. 27: Hodnocení rizik .....  | 110 |

## Seznam symbolů a zkratek

|       |   |
|-------|---|
| BL    | - běžná likvidita                         |
| BOZP  | - bezpečnost a ochrana zdraví při práci   |
| BSC   | - Balanced Scorecard                      |
| CA    | - celková aktiva                          |
| CF    | - cash flow                               |
| CZ    | - cizí zdroje                             |
| ČPK   | - čistý pracovní kapitál                  |
| ČPM   | - čistý peněžní majetek                   |
| ČPP   | -čisté pohotové prostředky                |
| DAP   | - Delivered At Place (s dodáním na místo) |
| DFM   | - dlouhodobý finanční majetek             |
| DHM   | - dlouhodobý hmotný majetek               |
| DNM   | - dlouhodobý nehmotný majetek             |
| DOP   | - doba obratu pohledávek                  |
| DOZÁS | - doba obratu zásob                       |
| DOZÁV | - doba obratu závazků                     |
| DSD   | - doba splácení dluhů                     |
| EBIT  | - zisk před zdaněním a úroky              |
| EMS   | - systémy environmentálního managementu   |
| EVA   | - ekonomická přidaná hodnota              |
| EXW   | - Ex Works (ze závodu)                    |
| FCA   | - Free Carrier (vyplaceně dopravci)       |
| KBU   | - krátkodobé bankovní úvěry               |
| KCZ   | - krátkodobé cizí zdroje                  |
| KFM   | - krátkodobý finanční majetek             |
| KZ    | - krátkodobé závazky                      |
| OA    | - oběžná aktiva                           |
| OCA   | - obrat celkových aktiv                   |
| OL    | - okamžitá likvidita                      |
| OP    | - oběžná pasiva                           |
| OSA   | - obrat stálých aktiv                     |
| OZ    | - obrat zásob                             |
| PL    | - pohotová likvidita                      |
| ROA   | - rentabilita aktiv                       |
| ROE   | - rentabilita vlastního kapitálu          |
| ROI   | - rentabilita vloženého kapitálu          |
| ROS   | - rentabilita tržeb                       |
| SA    | - stálá aktiva                            |
| ÚK    | - úrokové krytí                           |
| VH    | - výsledek hospodaření                    |
| VK    | - vlastní kapitál                         |

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát za období 2009 - 2014

Příloha č. 2: Rozvaha za období 2009 - 2014

Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích (cash flow) za období 2009 - 2014

Příloha č. 4: Výpočet EVA

Příloha č. 5: Index IN 05

Příloha č. 6: Doplnující data

Příloha č. 7: Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 8: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

## Příloha č. 1

### Výkaz zisku a ztrát za období 2009 - 2014

|             | <i>Položka</i>   | <i>č.ř.</i> | <i>2009</i>      | <i>2010</i>      | <i>2011</i>      | <i>2012</i>      | <i>2013</i>      | <i>2014</i>      |
|-------------|--|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| I.          | Tržby za prodej zboží  | 1           | 9 276            | 5 365            | 5 811            | 7 100            | 6 892            | 6 969            |
| A.          | Náklady vynaložené na prodané zboží  | 2           | 8 708            | 4 860            | 4 918            | 5 377            | 5 444            | 5 220            |
| <b>+</b>    | <b>Obchodní marže</b>  | <b>3</b>    | <b>568</b>       | <b>505</b>       | <b>893</b>       | <b>1 723</b>     | <b>1448</b>      | <b>1 749</b>     |
| <b>II.</b>  | <b>Výkony</b>  | <b>4</b>    | <b>1 413 189</b> | <b>1 299 620</b> | <b>1 592 037</b> | <b>2 629 158</b> | <b>2 350 155</b> | <b>2 333 646</b> |
| 1.          | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb   | 5           | 1 498 973        | 1 274 915        | 1 570 180        | 2 460 267        | 2 476 052        | 2 213 730        |
| 2.          | Změna stavu zásob vlastní činnosti   | 6           | -102 893         | -590             | 16 589           | 121 905          | -134 220         | 106 688          |
| 3.          | Aktivace   | 7           | 17 109           | 25 295           | 5 268            | 46 986           | 8 323            | 13 227           |
| <b>B.</b>   | <b>Výkonová spotřeba</b>   | <b>8</b>    | <b>871 240</b>   | <b>822 787</b>   | <b>1 041 668</b> | <b>1 713 112</b> | <b>1 420 274</b> | <b>1 475 775</b> |
| 1.          | Spotřeba materiálu a energie   | 9           | 610 299          | 632 492          | 815 007          | 1 325 034        | 1 046 284        | 1 120 964        |
| 2.          | Služby   | 10          | 260 941          | 250 295          | 226 661          | 388 078          | 373 990          | 354 811          |
| <b>+</b>    | <b>Přidaná hodnota</b>   | <b>11</b>   | <b>542 517</b>   | <b>417 338</b>   | <b>551 262</b>   | <b>917 769</b>   | <b>931 329</b>   | <b>859 620</b>   |
| <b>C.</b>   | <b>Osobní náklady</b>  | <b>12</b>   | <b>370 248</b>   | <b>328 729</b>   | <b>420 730</b>   | <b>764 470</b>   | <b>675 718</b>   | <b>675 100</b>   |
| 1.          | Mzdové náklady   | 13          | 269 269          | 237 308          | 300 998          | 554 171          | 486 513          | 449 658          |
| 2.          | Odměny členům orgánů společnosti a družstva  | 14          | 11 113           | 4 770            | 10 910           | 15 040           | 15 540           | 52 370           |
| 3.          | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                                | 15          | 82 982           | 79 650           | 99 540           | 174 277          | 158 438          | 157 771          |
| 4.          | Sociální náklady   | 16          | 6 884            | 7 001            | 9 282            | 20 982           | 15 227           | 15 301           |
| D.          | Daně a poplatky  | 17          | 2 564            | 5 248            | 3 493            | 8 764            | 5 505            | 4 966            |
| E.          | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku                                    | 18          | 78 687           | 71 808           | 72 921           | 91 513           | 91 730           | 95 569           |
| <b>III.</b> | <b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>                              | <b>19</b>   | <b>13 060</b>    | <b>75 169</b>    | <b>23 330</b>    | <b>48 784</b>    | <b>32 004</b>    | <b>28 653</b>    |
| 1.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku   | 20          | 189              | 57 978           | 230              | 15 561           | 2092             | 2 572            |
| 2.          | Tržby z prodeje materiálu  | 21          | 12 871           | 17 191           | 23 100           | 33 223           | 29 912           | 26 081           |
| <b>F.</b>   | <b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>                    | <b>22</b>   | <b>1 682</b>     | <b>2 801</b>     | <b>555</b>       | <b>2 475</b>     | <b>1889</b>      | <b>1 560</b>     |
| 1.          | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                                       | 23          | 8                | 1 569            | 353              | 915              | 8                | 1 422            |
| 2.          | Prodaný materiál   | 24          | 1 674            | 1 232            | 202              | 1 560            | 1881             | 138              |
| G.          | Změna stavu rezerv a opr. pol. v provoz. oblasti a komplex. nákl. příštích období    | 25          | 4 921            | -15 829          | -5 952           | 15 629           | 46 159           | 6 585            |
| IV.         | Ostatní provozní výnosy  | 26          | 4 563            | 7 861            | 15 822           | 34 745           | 26 193           | 35 119           |
| H.          | Ostatní provozní náklady   | 27          | 21 578           | 29 137           | 20 521           | 36 218           | 32 626           | 61 164           |
| V.          | Převod provozních výnosů   | 28          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| I.          | Převod provozních nákladů  | 29          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>*</b>    | <b>Provozní výsledek hospodaření</b>   | <b>30</b>   | <b>80 460</b>    | <b>78 474</b>    | <b>78 146</b>    | <b>82 229</b>    | <b>134 899</b>   | <b>78 447</b>    |
| VI.         | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů  | 31          | 0                | 0                | 0                | 2 100            | 0                | 0                |
| J.          | Prodané cenné papíry   | 32          | 0                | 0                | 0                | 200              | 0                | 0                |
| <b>VII.</b> | <b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>                                      | <b>33</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>4 425</b>     | <b>4187</b>      | <b>2 062</b>     |
| 1.          | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osob a v účet. jednot. pod podstatným vlivem | 34          | 0                | 0                | 0                | 4 425            | 4187             | 2 062            |
| 2.          | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů                              | 35          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.          | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                                   | 36          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| VIII.       | Výnosy z krátkodobého finančního majetku   | 37          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| K.          | Náklady z finančního majetku   | 38          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| IX.         | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů   | 39          | 224 829          | 239 490          | 55 407           | 32 948           | 0                | 0                |



|            |  |           |                  |                  |                  |               |                |                   |
|------------|--|-----------|------------------|------------------|------------------|---------------|----------------|-------------------|
| L.         | Náklady z přeceněných cenných papírů a derivátů          | 40        | 80 828           | -11 487          | 41 576           | 2 776         | 0              | 0                 |
| M.         | Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti | 41        | -41 944          | 277              | -2 048           | -1972         | 0              | 0                 |
| X.         | Výnosové úroky   | 42        | 1 490            | 2 693            | 1 357            | 829           | 1 308          | 40                |
| N.         | Nákladové úroky  | 43        | 14 608           | 3 987            | 5 886            | 10 149        | 10 532         | 7 542             |
| XI.        | Ostatní finanční výnosy                                  | 44        | 118 860          | 24 388           | 30 645           | 27 324        | 37 757         | 13 504            |
| O.         | Ostatní finanční náklady                                 | 45        | 251 533          | 105 586          | 38 845           | 66 044        | 52 876         | 22 906            |
| XII.       | Převod finančních výnosů                                 | 46        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| P.         | Převod finančních nákladů                                | 47        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| <b>*</b>   | <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                     | <b>48</b> | <b>40 235</b>    | <b>168 208</b>   | <b>3 150</b>     | <b>-9 571</b> | <b>-20 156</b> | <b>-14 843</b>    |
| <b>Q.</b>  | <b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>                    | <b>49</b> | <b>7 498</b>     | <b>12 039</b>    | <b>8 028</b>     | <b>10 611</b> | <b>24 353</b>  | <b>9 991</b>      |
| 1.         | Splatná  | 50        | 0                | 5 166            | 15 970           | 6 673         | 11 753         | 5 874             |
| 2.         | Odložená   | 51        | 2 348            | -3 977           | 1 258            | -912          | 2 800          | 4 117             |
| 3.         | Rezerva na daň z příjmu                                  | 52        | 5 150            | 10 850           | -9 200           | 4 850         | 9 800          | 0                 |
| <b>**</b>  | <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>            | <b>53</b> | <b>113 197</b>   | <b>234 643</b>   | <b>73 268</b>    | <b>62 047</b> | <b>90 390</b>  | <b>53 614</b>     |
| XIII.      | Mimořádné výnosy   | 54        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| R.         | Mimořádné náklady  | 55        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| <b>S.</b>  | <b>Daň z příjmu z mimořádné činnosti</b>                 | <b>56</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>          |
| 1.         | Splatná  | 57        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| 2.         | Odložená   | 58        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| <b>*</b>   | <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>                    | <b>59</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>          |
| T.         | Převod podílu na výsledku hospodaření společnosti        | 60        | 0                | 0                | 0                | 0             | 0              | 0                 |
| <b>***</b> | <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>             | <b>61</b> | <b>113 197</b>   | <b>234 643</b>   | <b>73 268</b>    | <b>62 047</b> | <b>90 390</b>  | <b>53 614</b>     |
|            | Výsledek hospodaření před zdaněním                       | 62        | 120 695          | 246 682          | 81 296           | 72 658        | 114 743        | 63 605            |
|            | <i>Kontrolní číslo</i>                                   |           | <i>7 145 285</i> | <i>7 065 167</i> | <i>7 323 181</i> |               |                | <i>10 408 966</i> |

## Příloha č. 2

### Rozvaha za období 2009 - 2014

|             | Položka   | č.ř       | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             |
|-------------|---|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|             | <b>AKTIVA CELKEM</b>  | <b>1</b>  | <b>1 557 669</b> | <b>1 456 102</b> | <b>1 778 745</b> | <b>2 168 819</b> | <b>2 152 652</b> | <b>2 274 354</b> |
| A.          | Pohledávky za upsaný vlastní kapitál                                  | 2         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>B.</b>   | <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>3</b>  | <b>869 338</b>   | <b>906 062</b>   | <b>1 055 288</b> | <b>1 136 742</b> | <b>1 198 305</b> | <b>1 237 121</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                                    | <b>4</b>  | <b>2 347</b>     | <b>2 725</b>     | <b>6 126</b>     | <b>6 752</b>     | <b>4 444</b>     | <b>2 830</b>     |
| 1.          | Zřizovací výdaje  | 5         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.          | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                                    | 6         | 0                | 0                | 0                | 1 145            | 573              | 0                |
| 3.          | Software  | 7         | 2 347            | 2 118            | 5 555            | 4 952            | 3 133            | 2 009            |
| 4.          | Ocenitelná práva  | 8         | 0                | 0                | 5 558            | 4 592            | 3 625            | 2 658            |
| 5.          | Goodwill  | 9         | 0                | 0                | -4 987           | -3 937           | -2 887           | -1 837           |
| 6.          | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                                      | 10        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 7.          | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                               | 11        | 0                | 607              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 8.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek                      | 12        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                                      | <b>13</b> | <b>863 022</b>   | <b>899 368</b>   | <b>1 045 193</b> | <b>1 121 849</b> | <b>1 185 720</b> | <b>1 226 150</b> |
| 1.          | Pozemky   | 14        | 54 570           | 53 589           | 83 337           | 100 808          | 101 585          | 100 275          |
| 2.          | Stavby  | 15        | 582 696          | 578 191          | 663 698          | 722 595          | 747 335          | 821 220          |
| 3.          | Samost. movité věci a soubory mov. věci                               | 16        | 187 016          | 171 506          | 202 526          | 228 899          | 265 338          | 290 264          |
| 4.          | Pěstitelské celky trvalých porostů                                    | 17        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.          | Základní stádo a tažná zvířata  | 18        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 6.          | Jiný dlouhodobý hmotný majetek  | 19        | 227              | 227              | 280              | 517              | 517              | 575              |
| 7.          | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                                 | 20        | 31 828           | 92 026           | 93 430           | 99 516           | 132 448          | 36 963           |
| 8.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmot. majetek                         | 21        | 6 685            | 3 829            | 1 922            | 48 590           | 0                | 20 785           |
| 9.          | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                                   | 22        | 0                | 0                | 0                | -79 076          | -61 503          | -43 931          |
| <b>III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                                    | <b>23</b> | <b>3 969</b>     | <b>3 969</b>     | <b>3 969</b>     | <b>8 141</b>     | <b>8 141</b>     | <b>8 141</b>     |
| 1.          | Podíly v ovládaných a řízených osobách                                | 24        | 2 849            | 2 849            | 2 849            | 7 021            | 7 021            | 7 021            |
| 2.          | Podíly v účet. jednot. pod podstatným vlivem                          | 25        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.          | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                              | 26        | 1 120            | 1 120            | 1 120            | 1 120            | 1 120            | 1 120            |
| 4.          | Půjčky a úvěry ovlád. a říz. osobám a účet. jednot. pod podst. vlivem | 27        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.          | Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva               | 28        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 6.          | Jiný dlouhodobý finanční majetek                                      | 29        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 7.          | Požizovaný dlouhodobý finanční majetek                                | 30        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 8.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                      | 31        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>C.</b>   | <b>Oběžná aktiva</b>  | <b>32</b> | <b>670 093</b>   | <b>537 037</b>   | <b>714 694</b>   | <b>1 015 407</b> | <b>943 317</b>   | <b>1 031 948</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Zásoby</b>   | <b>33</b> | <b>267 678</b>   | <b>273 066</b>   | <b>302 649</b>   | <b>555 700</b>   | <b>385 504</b>   | <b>509 589</b>   |
| 1.          | Materiál  | 34        | 82 101           | 93 794           | 99 896           | 175 715          | 136 257          | 162 314          |
| 2.          | Nedokončená výroba a polotovary                                       | 35        | 106 446          | 127 561          | 113 731          | 291 056          | 174 455          | 276 169          |
| 3.          | Výrobky   | 36        | 78 194           | 50 804           | 82 199           | 86 818           | 68 603           | 64 723           |
| 4.          | Zvířata   | 37        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.          | Zboží   | 38        | 254              | 482              | 3 917            | 562              | 576              | 656              |
| 6.          | Poskytnuté zálohy na zásoby   | 39        | 683              | 425              | 2 906            | 1 549            | 5 613            | 5 726            |
| <b>II.</b>  | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>  | <b>40</b> | <b>2 630</b>     | <b>2 432</b>     | <b>1 186</b>     | <b>5 461</b>     | <b>9 675</b>     | <b>13 204</b>    |
| 1.          | Pohledávky z obchodních vztahů  | 41        | 2 319            | 1 987            | 744              | 4 755            | 8 974            | 12 503           |
| 2.          | Pohledávky za ovlád. a řízenými osobami                               | 42        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |

|              |  |           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------|--|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.           | Pohledávky za účet. jednot. pod podstatným vlivem                        | 43        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.           | Pohledávky za společníky, akcionáři, členy družstva a za účast. sdružení | 44        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.           | Dlouhodobé poskytnuté zálohy   | 45        | 311              | 445              | 445              | 706              | 701              | 701              |
| 6.           | Dohadné účty aktivní   | 46        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 7.           | Jiné pohledávky  | 47        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 8.           | Odložená daňová pohledávka   | 48        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>III.</b>  | <b>Krátkodobé pohledávky</b>   | <b>49</b> | <b>333 595</b>   | <b>226 421</b>   | <b>406 815</b>   | <b>417 469</b>   | <b>541 424</b>   | <b>504 124</b>   |
| 1.           | Pohledávky z obchodních vztahů   | 50        | 276 484          | 198 362          | 328 812          | 415 872          | 386 476          | 409 582          |
| 2.           | Pohledávky za ovlád. a řízenými osobami                                  | 51        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.           | Pohledávky za účet. jednot. pod podstatným vlivem                        | 52        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.           | Pohledávky za společníky, akcionáři, členy družstva a za účast. Sdružení | 53        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.           | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                               | 54        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 6.           | Stát - daňové pohledávky   | 55        | 23 275           | 15 922           | 30 454           | 19 504           | 17 416           | 26 343           |
| 7.           | Krátkodobé poskytnuté zálohy   | 56        | 7 396            | 6 660            | 8 356            | 6 735            | 5 997            | 16 183           |
| 8.           | Dohadné účty aktivní   | 57        | 753              | 3 172            | 2 731            | 4 648            | 3 308            | 752              |
| 9.           | Jiné pohledávky  | 58        | 25 687           | 2 305            | 36 462           | 710              | 128 227          | 51 265           |
| <b>IV.</b>   | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>                                       | <b>59</b> | <b>66 190</b>    | <b>35 118</b>    | <b>4 041</b>     | <b>6 777</b>     | <b>6 714</b>     | <b>5 031</b>     |
| 1.           | Peníze   | 60        | 2 379            | 3 065            | 732              | 1 173            | 1 391            | 1 552            |
| 2.           | Účty v bankách   | 61        | 63 811           | 32 053           | 3 309            | 5 604            | 5 323            | 3 479            |
| 3.           | Krátkodobé cenné papíry a podíly   | 62        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.           | Požizovaný krátkodobý finanční majetek                                   | 63        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>D. I.</b> | <b>Časové rozlišení</b>  | <b>64</b> | <b>18 238</b>    | <b>13 003</b>    | <b>8 763</b>     | <b>16 670</b>    | <b>11 030</b>    | <b>5 285</b>     |
| 1.           | Náklady příštích období  | 65        | 18 238           | 13 003           | 8 763            | 16 670           | 11 030           | 5 285            |
| 2.           | Komplexní náklady příštích období  | 66        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.           | Příjmy příštích období   | 67        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
|              | <i>Kontrolní číslo</i>   |           | <i>6 212 438</i> | <i>5 811 405</i> | <i>7 106 217</i> | <i>8 658 606</i> | <i>8 599 578</i> | <i>9 092 130</i> |

#### Rozvaha za období 2009 - 2014

|             | <i>Položka</i>   | <i>č.ř.</i> | <i>2009</i>      | <i>2010</i>      | <i>2011</i>      | <i>2012</i>      | <i>2013</i>      | <i>2014</i>      |
|-------------|--|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|             | <b>PASIVA CELKEM</b>   | <b>68</b>   | <b>1 557 669</b> | <b>1 456 102</b> | <b>1 778 745</b> | <b>2 168 819</b> | <b>2 152 652</b> | <b>2 274 354</b> |
| <b>A.</b>   | <b>Vlastní kapitál</b>   | <b>69</b>   | <b>721 060</b>   | <b>955 703</b>   | <b>1 028 970</b> | <b>1 068 385</b> | <b>1 158 776</b> | <b>1 212 390</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Základní kapitál</b>  | <b>70</b>   | <b>561 733</b>   | <b>561 733</b>   | <b>561 733</b>   | <b>561 733</b>   | <b>561 733</b>   | <b>561 733</b>   |
| 1.          | Základní kapitál   | 71          | 561 733          | 561 733          | 561 733          | 561 733          | 561 733          | 561 733          |
| 2.          | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly                          | 72          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.          | Změny základního kapitálu  | 73          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>II.</b>  | <b>Kapitálové fondy</b>  | <b>74</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>737</b>       | <b>737</b>       | <b>737</b>       |
| 1.          | Emisní ážio  | 75          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.          | Ostatní kapitálové fondy   | 76          | 0                | 0                | 0                | 737              | 737              | 737              |
| 3.          | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků                  | 77          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.          | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách                      | 78          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>III.</b> | <b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b> | <b>79</b>   | <b>31 075</b>    | <b>36 735</b>    | <b>48 467</b>    | <b>57 886</b>    | <b>60 989</b>    | <b>65 508</b>    |
| 1.          | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond                           | 80          | 31 075           | 36 735           | 48 467           | 57 886           | 60 989           | 65 508           |
| 2.          | Statutární a ostatní fondy                                       | 81          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>IV.</b>  | <b>Výsledek hospodaření minulých let</b>                         | <b>82</b>   | <b>15 055</b>    | <b>122 592</b>   | <b>345 502</b>   | <b>385 982</b>   | <b>444 927</b>   | <b>530 798</b>   |
| 1.          | Nerozdělený zisk minulých let                                    | 83          | 15 055           | 122 592          | 345 502          | 385 982          | 444 927          | 530 798          |
| 2.          | Neuhrazená ztráta minulých let                                   | 84          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>V.</b>   | <b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>              | <b>85</b>   | <b>113 197</b>   | <b>234 643</b>   | <b>73 268</b>    | <b>62 047</b>    | <b>90 390</b>    | <b>53 614</b>    |

|              |   |            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------|---|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>B.</b>    | <b>Cizí zdroje</b>  | <b>86</b>  | <b>836 609</b>   | <b>500 171</b>   | <b>749 558</b>   | <b>1 100 387</b> | <b>993 831</b>   | <b>1 061 903</b> |
| <b>I.</b>    | <b>Rezervy</b>  | <b>87</b>  | <b>46 716</b>    | <b>22 450</b>    | <b>16 303</b>    | <b>20 658</b>    | <b>40 655</b>    | <b>15 719</b>    |
| 1.           | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                                | 88         | 34 140           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.           | Rezerva na důchody a podobné závazky                                      | 89         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.           | Rezerva na daň z příjmů   | 90         | 0                | 10 266           | 0                | 0                | 12 244           | 75               |
| 4.           | Ostatní rezervy   | 91         | 12 576           | 12 184           | 16 303           | 20 658           | 28 411           | 15 644           |
| <b>II.</b>   | <b>Dlouhodobé závazky</b>   | <b>92</b>  | <b>109 793</b>   | <b>37 067</b>    | <b>38 211</b>    | <b>37 979</b>    | <b>40 806</b>    | <b>44 925</b>    |
| 1.           | Závazky z obchodních vztahů   | 93         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.           | Závazky k ovládaným a řízeným osobám                                      | 94         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.           | Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem                         | 95         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.           | Závazky ke společníkům, akcionářům, členům družstva a účastníkům sdružení | 96         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 5.           | Dlouhodobé přijaté zálohy   | 97         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 6.           | Vydané dluhopisy  | 98         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 7.           | Dlouhodobé směnky k úhradě  | 99         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 8.           | Dohadné účty pasivní  | 100        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 9.           | Jiné závazky  | 101        | 70 527           | 1 778            | 1 663            | 1 679            | 1 706            | 1 709            |
| 10.          | Odložený daňový závazek   | 102        | 39 266           | 35 289           | 36 548           | 36 300           | 39 100           | 43 217           |
| <b>III.</b>  | <b>Krátkodobé závazky</b>   | <b>103</b> | <b>497 550</b>   | <b>261 626</b>   | <b>348 904</b>   | <b>370 068</b>   | <b>391 868</b>   | <b>447 054</b>   |
| 1.           | Závazky z obchodních vztahů   | 104        | 114 575          | 110 170          | 157 036          | 194 355          | 193 511          | 179 750          |
| 2.           | Závazky k ovládaným a řízeným osobám                                      | 105        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 3.           | Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem                         | 106        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.           | Závazky ke společníkům, akcionářům, členům družstva a účastníkům sdružení | 107        | 300              | 300              | 300              | 300              | 300              | 299              |
| 5.           | Závazky k zaměstnancům  | 108        | 104 618          | 52 112           | 22 390           | 35 774           | 29 789           | 45 714           |
| 6.           | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění                 | 109        | 10 482           | 8 794            | 11 800           | 16 748           | 16 253           | 20 790           |
| 7.           | Stát - daňové závazky a dotace  | 110        | 3 373            | 1 709            | 2 908            | 6 117            | 34 358           | 9 841            |
| 8.           | Krátkodobé přijaté zálohy   | 111        | 24 603           | 28 451           | 100 171          | 97 290           | 103 334          | 172 222          |
| 9.           | Vydané dluhopisy  | 112        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 10.          | Dohadné účty pasivní  | 113        | 7 919            | 10 169           | 18 356           | 12 375           | 8 836            | 13 941           |
| 11.          | Jiné závazky  | 114        | 231 680          | 49 921           | 35 943           | 7 049            | 5 487            | 4 497            |
| <b>IV.</b>   | <b>Bankovní úvěry</b>   | <b>115</b> | <b>182 550</b>   | <b>179 028</b>   | <b>346 140</b>   | <b>671 682</b>   | <b>520 502</b>   | <b>554 205</b>   |
| 1.           | Bankovní úvěry dlouhodobé   | 116        | 13 091           | 37 070           | 112 530          | 152 599          | 199 402          | 248 231          |
| 2.           | Krátkodobé bankovní úvěry   | 117        | 169 459          | 141 958          | 233 610          | 519 083          | 321 100          | 305 975          |
| 3.           | Krátkodobé finanční výpomoci  | 118        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>C. I.</b> | <b>Časové rozlišení</b>   | <b>119</b> | <b>0</b>         | <b>228</b>       | <b>217</b>       | <b>47</b>        | <b>45</b>        | <b>61</b>        |
| 1.           | Výdaje příštích období  | 120        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.           | Výnosy příštích období  | 121        | 0                | 228              | 217              | 47               | 45               | 61               |
|              | <i>Kontrolní číslo</i>  |            | <i>6 117 479</i> | <i>5 589 537</i> | <i>7 041 495</i> | <i>8 613 182</i> | <i>8 520 173</i> | <i>9 043 741</i> |

## Příloha č. 3

Přehled o peněžních tocích (cash flow) za období 2009 - 2014

|               | <i>Položka</i>   | 2009            | 2010           | 2011            | 2012 | 2013            | 2014 |
|---------------|--|-----------------|----------------|-----------------|------|-----------------|------|
| <b>P</b>      | <b>Stav peněžních prostředků na začátku účetního období</b>  | <b>56 015</b>   | <b>66 190</b>  | <b>35 118</b>   |      | <b>6 777</b>    |      |
|               | <i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>  |                 |                |                 |      |                 |      |
| <b>Z</b>      | <b>Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním</b>  | <b>120 695</b>  | <b>246 682</b> | <b>81 296</b>   |      | <b>114 743</b>  |      |
| A1.           | Úpravy o nepeněžní operace   | 54 601          | 1 141          | 69 573          |      | 140 842         |      |
| A1. 1.        | Odpisy stálých aktiv   | 78 687          | 71 808         | 72 921          |      | 91 730          |      |
| A1. 2.        | Změna stav oprav. pol., rezerv, komplex. nákl. příštích období   | -37 023         | -15 552        | -8 000          |      | 46 159          |      |
| A1. 3.        | Ztráta (zisk) z prodeje stálých aktiv  | -181            | -56 409        | 123             |      | -2 048          |      |
| A1. 4.        | Výnosy z dividend a podíly na zisku  | 0               | 0              | 0               |      | -4 187          |      |
| A1. 5.        | Vyúčtované nákladové a výnosové úroky  | 13 118          | 1 294          | 4 529           |      | 9 244           |      |
| A1. 6.        | Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace  | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| <b>A. *</b>   | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>   | <b>175 296</b>  | <b>247 823</b> | <b>150 869</b>  |      | <b>255 585</b>  |      |
| A2.           | Změna stavu nepeněž. Složek pracovního kapitálu  | 372 850         | -147 049       | -104 651        |      | 32 866          |      |
| A2. 1.        | Změna stavu pohledávek z provoz. činnosti +/- aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních           | 202 254         | 104 876        | -163 990        |      | -122 294        |      |
| A2. 2.        | Změna stavu krátkodobých závazků z provoz. činnosti +/- pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | 47 981          | -235 696       | 87 267          |      | -8 410          |      |
| A2. 3.        | Změna stavu zásob  | 122 615         | -16 229        | -27 928         |      | 163 570         |      |
| A2. 4.        | Změna stavu krátk. fin. majetku nespádajícího do peněž. prostředků   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| <b>A. **</b>  | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>   | <b>548 146</b>  | <b>100 774</b> | <b>46 218</b>   |      | <b>288 451</b>  |      |
| A3.           | Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků  | -14 608         | -3 987         | -5 886          |      | -10 532         |      |
| A4.           | Přijaté úroky  | 1 490           | 2 693          | 1 357           |      | 1 308           |      |
| A5.           | Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost   | -14 732         | -5 734         | -10 584         |      | 2 836           |      |
| A6.           | Příjmy a výdaje z mimořádné činnosti   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| A7.           | Přijaté dividendy a podíly na zisku  | 0               | 0              | 0               |      | 4 187           |      |
| <b>A. ***</b> | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>   | <b>520 296</b>  | <b>93 746</b>  | <b>31 105</b>   |      | <b>286 250</b>  |      |
|               | <i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>  |                 |                |                 |      |                 |      |
| B1.           | Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv   | -54 800         | -110 525       | -229 409        |      | -137 252        |      |
| B2.           | Příjmy z prodeje stálých aktiv   | 189             | 57 978         | 230             |      | 2 092           |      |
| B3.           | Půjčky a úvěry spřízněným osobám   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| <b>B. ***</b> | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>   | <b>-54 611</b>  | <b>-52 547</b> | <b>-229 179</b> |      | <b>-135 160</b> |      |
|               | <i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>  |                 |                |                 |      |                 |      |
| C1.           | Změna stavu dlouhodobého, popřípadě krátkodobého závazků   | -455 510        | -72 271        | 166 997         |      | -151 153        |      |
| C2.           | Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky  | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 1.        | Zvýšení peněž. prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 2.        | Vyplacení podílu na vlastním jmění společníků  | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 3.        | Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 4.        | Úhrada ztráty společníky   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 5.        | Přímé platby na vrub fondů   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C2. 6.        | Vyplacené dividendy na podíly na zisku   | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| C3.           | Přijaté dividendy  | 0               | 0              | 0               |      | 0               |      |
| <b>C. ***</b> | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k finančním činnostem</b>   | <b>-455 510</b> | <b>-72 271</b> | <b>166 997</b>  |      | <b>-151 153</b> |      |
| <b>F.</b>     | <b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>   | <b>10 175</b>   | <b>-31 072</b> | <b>-31 077</b>  |      | <b>-63</b>      |      |
| <b>R.</b>     | <b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>                                | <b>66 190</b>   | <b>35 118</b>  | <b>4 041</b>    |      | <b>6 714</b>    |      |

nebylo sestaveno

nebylo sestaveno

## Příloha č. 4

### Výpočet EVA

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je finanční ukazatel, který vyjadřuje rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Jedním z možných výpočtů je:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

#### NOPAT

Zkratka označuje čistý provozní zisk po zdanění a lze je vyjádřit vztahem:

$$NOPAT = EBIT * (1 - t)$$

Kde: EBIT – zisk před zdaněním a úroky

T – daňová sazba

|                     | 2010    | 2011   | 2012   | 2013    | 2014   |
|---------------------|---------|--------|--------|---------|--------|
| NOPAT               | 203 042 | 70 617 | 67 074 | 101 473 | 57 629 |
| EBIT                | 250 669 | 87 182 | 82 807 | 125 275 | 71 147 |
| VH za účetní období | 234 643 | 73 268 | 62 047 | 90 390  | 53 614 |
| Daň z příjmů        | 12 039  | 8 028  | 10 611 | 24 353  | 9 991  |
| Nákladové úroky     | 3 987   | 5 886  | 10 149 | 10 532  | 7 542  |

#### Náklady na cizí kapitál – $r_d$

Náklady cizího kapitálu, který společnost získala formou dluhu, se vyjadřují pomocí úroku, který musí Slovácké strojírna, a. s. zaplatit. Společnost k financování svých aktivit používá dlouhodobé i krátkodobé úvěry a leasing. Náklady cizího kapitálu lze vyjádřit vztahem:

$$r_d = i * (1 - t),$$

Kde: i – úroková míra

t – daňová sazba

Jednou z možností jak vyjádřit úrokovou míru cizího kapitálu je určit podíl nákladových úroků a průměrného stavu bankovních úvěrů.

|                                     | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Stav bankovních úvěrů na konci roku | 182 550 | 179 028 | 346 140 | 671 682 | 520 502 | 554 205 |
| Průměrný stav bankovních úvěrů      |         | 180 789 | 262 584 | 508 911 | 596 092 | 537 354 |
| Nákladové úroky                     | 14 608  | 3 987   | 5 886   | 10 149  | 10 532  | 7 542   |
| Odhad úrokové míry <i>i</i>         |         | 2,21%   | 2,24%   | 1,99%   | 1,77%   | 1,40%   |
| Náklady na cizí kapitál <i>rd</i>   |         | 1,79%   | 1,82%   | 1,62%   | 1,43%   | 1,14%   |

### Náklady na vlastní kapitál - re

K určení nákladů na vlastní kapitál lze využít stavebnicový model INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V tomto modelu se k bezrizikové sazbě přičítají přírážky za riziko. Náklady vlastního kapitálu lze vyjádřit vztahy:

$$r_e = r_f + rP$$

$$r_e = r_f + rLA + rPOD + rFINSTAB + rFINSTRU$$

$$r_e = r_f + rLA + rPOD + rFINSTAB + r_e - WACC$$

Kde:  $r_f$  – bezriziková sazba

$rP$  – riziková přírážka

$rLA$  – riziková přírážka za velikost podniku

$rPOD$  – riziková přírážka za podnikatelské riziko

$rFINSTAB$  – riziková přírážka za finanční stabilitu

$rFINSTRU$  – riziková přírážka za finanční strukturu

$r_e$  – náklady vlastního kapitálu (dle MPO)

WACC – náklady na kapitál (dle MPO)

|  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014  |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|
| Náklady na vlastní kapitál <i>re</i>     | 14,38% | 16,17% | 13,11% | 10,87% | 9,24% |
| Bezriziková sazba <i>rf</i>              | 3,71%  | 3,51%  | 2,31%  | 2,26%  | 1,58% |
| Riziková přírážka <i>RP</i>              | 10,67% | 12,66% | 10,8%  | 8,61%  | 7,66% |
| RP za velikost podniku <i>rLA</i>        | 1,87%  | 1,70%  | 1,62%  | 1,27%  | 1,18% |
| RP za podnikatelské riziko <i>rPOD</i>   | 4,35%  | 4,41%  | 3,97%  | 3,26%  | 3,38% |
| RP za finanční stabilitu <i>rFINSTAB</i> | 3,02%  | 3,77%  | 2,51%  | 2,00%  | 2,04% |
| RP za finanční strukturu <i>rFINSTRU</i> | 1,43%  | 2,78%  | 2,70%  | 2,08%  | 1,06% |
| - Náklady vlastního kapitálu <i>re</i>   | 16,14% | 16,17% | 13,11% | 10,27% | 9,85% |
| - Průměrné náklady kapitálu <i>WACC</i>  | 14,71% | 13,39% | 10,41% | 8,19%  | 8,79% |

## Průměrné náklady kapitálu – WACC

Průměrné náklady kapitálu určují průměrnou cenu, za kterou společnost využívá poskytnutý kapitál. Skládá se z nákladů na cizí kapitál a nákladů na vlastní kapitál. WACC lze vyjádřit vztahem:

$$WACC = r_d * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

kde:  $r_d$  – náklady na cizí kapitál,

$D$  – cizí kapitál

$C$  – celkový kapitál

$r_e$  – náklady na vlastní kapitál

$E$  – vlastní kapitál

|                                  | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Průměrné náklady na kapitál WACC | 10,05%    | 10,12%    | 7,28%     | 6,51%     | 5,46%     |
| Náklady na cizí kapitál $r_d$    | 0,0179    | 0,0182    | 0,0162    | 0,0143    | 0,0114    |
| Náklady na vlastní kapitál $r_e$ | 0,1438    | 0,1617    | 0,1311    | 0,1087    | 0,0924    |
| Cizí kapitál $D$                 | 500 171   | 749 558   | 1 100 387 | 993 831   | 1 061 903 |
| Vlastní kapitál $E$              | 955 703   | 1 028 970 | 1 068 385 | 1 158 776 | 1 212 390 |
| Celkový kapitál $C$              | 1 456 102 | 1 778 745 | 2 168 819 | 2 152 652 | 2 274 354 |

## Výpočet EVA

|              | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>EVA</b>   | 56677     | -109377   | -90767    | -38709    | -66 468   |
| <b>NOPAT</b> | 203 042   | 70 617    | 67 074    | 101 473   | 57 629    |
| <b>WACC</b>  | 0,1005    | 0,1012    | 0,0728    | 0,0651    | 0,0546    |
| <b>C</b>     | 1 456 102 | 1 778 745 | 2 168 819 | 2 152 652 | 2 274 354 |



## Příloha č. 5

### Index IN 05

Indexem důvěryhodnosti se zjišťuje důvěryhodnost společnosti pro věřitele.

$$IN05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21 + 0,09x_5$$

- Kde je  $x_1$  celková aktiva / cizí zdroje  
 $x_2$  EBIT / nákladové úroky  
 $x_3$  EBIT / celková aktiva  
 $x_4$  výnosy / celková aktiva  
 $x_5$  oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

|   | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| $X_1 = \frac{CA}{CZ}$                   | 2,9112      | 2,3731      | 1,9710      | 2,1660      | 2,1418      |
| $X_2 = \frac{EBIT}{\text{nákl. úroky}}$ | 62,8716     | 14,8111     | 8,1591      | 11,8947     | 9,4334      |
| $X_3 = \frac{EBIT}{CA}$                 | 0,1722      | 0,0490      | 0,0382      | 0,0582      | 0,0313      |
| $X_4 = \frac{\text{výnosy}}{CA}$        | 0,9549      | 0,9260      | 1,1901      | 1,1986      | 1,0104      |
| $X_5 = \frac{OA}{KZ + KBU}$             | 1,3307      | 1,2269      | 1,1420      | 1,3231      | 1,3704      |
| <b>IN 05</b>                            | <b>3,90</b> | <b>1,40</b> | <b>1,09</b> | <b>1,36</b> | <b>1,12</b> |

## Příloha č. 6

### Doplňující data

|     |   | 2010        | 2011        | 2012          | 2013          | 2014          |
|-----|---|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.  | Celkový počet zákazníků                                       | 1367        | 1460        | 1633          | 1540          | 1490          |
| 2.  | Počet nových zákazníků  | 584         | 558         | 632           | 430           | 382           |
| 3.  | Počet stálých zákazníků                                       | 754         | 785         | 857           | 922           | 892           |
| 4.  | Tržby nových zákazníků  | 111 842 000 | 236 986 000 | 357 857 000   | 399 528 000   | 423 531 000   |
| 5.  | Režijní náklady   | 810 884 094 | 901 049 892 | 1 474 339 913 | 1 317 798 663 | 1 192 360 023 |
| 6.  | Náklady na reklamace  | 26 516 992  | 6 393 840   | 313 140       | 10 120 836    | 12 421 823    |
| 7.  | Celkový průměrný počet zaměstnanců a jejich složení           | 969         | 1039        | 1746          | 1539          | 1505          |
| 8.  | z toho THP  | 234         | 248         | 417           | 369           | 357           |
| 9.  | z toho VD   | 583         | 631         | 1118          | 1000          | 977           |
| 10. | z toho RD   | 152         | 160         | 211           | 170           | 171           |
| 11. | Počet proškolených zaměstnanců                                | 667         | 893         | 1467          | 1398          | 1365          |
| 12. | Počet zaměstnanců, kteří zaměstnání opustili                  | 145         | 196         | 249           | 289           | 291           |
| 13. | Počet zaměstnanců, kteří přestoupili na jinou pracovní pozici | 25          | 33          | 12            | 21            | 15            |
| 14. | Počet zaměstnanců, kteří mají motivační složku mzdy           | 583         | 631         | 1118          | 1000          | 977           |
| 15. | Počet nově přijatých zaměstnanců                              | 123         | 208         | 146           | 240           | 212           |
| 16. | Počet přijatých absolventů se strojním zaměřením              | 11          | 18          | 14            | 24            | 23            |

## Příloha č. 7

### Dotazník spokojenosti zákazníka

Dotazník je složen z uzavřených otázek, které jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnoty na stupnici odpovídají následujícímu slovnímu hodnocení:

| 1                  | 2               | 3     | 4                 | 5                    |
|--------------------|-----------------|-------|-------------------|----------------------|
| rozhodně souhlasím | spíše souhlasím | nevím | spíše nesouhlasím | rozhodně nesouhlasím |

**1. S komunikací se zákaznickým oddělením jsem spokojený.**

1       2       3       4       5

**2. S kvalitou nabízených výrobků a služeb jsem spokojený.**

1       2       3       4       5

**3. Sortiment nabízených produktů a služeb považuji za dostatečný.**

1       2       3       4       5

**4. S řešením individuálních problémů a požadavků jsem spokojený.**

1       2       3       4       5

**5. S rychlostí zpracování zakázky jsem spokojený.**

1       2       3       4       5

**6. S dodržováním dodacích termínů jsem spokojený.**

1       2       3       4       5

**7. Způsob a rychlost vyřizování reklamací považuji za dostatečný.**

1       2       3       4       5

**8. Uzavřít obchod bylo jednoduché a bezproblémové.**

1       2       3       4       5

## Příloha č. 8

### Dotazník spokojenosti zaměstnance

Dotazník je složen z uzavřených otázek, které jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 5, přičemž hodnoty na stupnici odpovídají následujícímu slovnímu hodnocení:

| 1                  | 2               | 3     | 4                 | 5                    |
|--------------------|-----------------|-------|-------------------|----------------------|
| rozhodně souhlasím | spíše souhlasím | nevím | spíše nesouhlasím | rozhodně nesouhlasím |

**1. Prostředí, ve kterém pracuji, a podmínky na pracovišti mi vyhovují.**

1       2       3       4       5

**2. Svou práci považuji za uspokojující a smysluplnou.**

1       2       3       4       5

**3. Podporu vlastní iniciativy a tvořivého myšlení na pracovišti shledávám uspokojující.**

1       2       3       4       5

**4. Vztahy v kolektivu považuji za uspokojivé, na ostatní kolegy se mohu spolehnout**

1       2       3       4       5

**5. Vztahy s nadřízenými považuji za uspokojivé.**

1       2       3       4       5

**6. S nadřízenými mohu otevřeně komunikovat a vyjádřit vlastní názor.**

1       2       3       4       5

**7. Přístup k informacím týkajících se společnosti považuji za dostatečný.**

1       2       3       4       5

**8. S podporou dalšího vzdělávání se ze strany zaměstnavatele jsem spokojen.**

1       2       3       4       5

**9. Z hlediska bezpečnosti práce považuji své pracoviště za bezpečné.**

1       2       3       4       5

**10. Pracovní zatížení je přiměřené mým schopnostem a finančnímu ohodnocení.**

1       2       3       4       5

**11. Finanční ohodnocení a způsob odměňování za odvedenou práci považuji za uspokojující.**