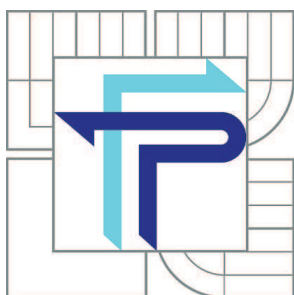


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA ŽMOLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žmolíková Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

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:

HORVÁTH & PARTNERS Balanced Scorecard v praxi. 1.vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002.386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced scorecard. Praha, Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

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

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

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1.vydání Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 3.vydání Brno : VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2012

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou měření výkonnosti firmy. Jsou zde obsaženy teoretické poznatky týkající se metody orientující se zejména na kvalitu, kterou je Six Sigma. Druhou zkoumanou metodou, jež se zaměřuje na řízení vyplývající ze strategie a vize podniku, je Balanced Scorecard. V praktické části je rozpracována metoda, která je nejvhodnější pro společnost Zálesí a.s. V závěru je navržen model, dle něhož může daný podnik postupovat v běžném provozu.

Abstract

This Master's thesis deals with the issue of company performance measurement. Theoretical knowledge regarding the method which focuses above all on quality which is Six Sigma is covered in here. The second method of research, which focuses on management arising from strategy and vision of a company, is Balanced Scorecard. The method, which is the most suitable for the company Zálesí a.s. is elaborated on in the practical part. At the end of the thesis, there is a suggestion of a model in compliance with which the company can proceed in the everyday operation.

Klíčová slova

Měření výkonnosti, Six Sigma, Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu.

Key words

Performance measurement, Six Sigma, Balanced Scorecard, The Financial Perspective, The Customer Perspective, The Internal Business Process Perspective, The Learning and Growth Perspective.

Bibliografická citace

ŽMOLÍKOVÁ, L. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 108 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 23. Května 2012

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za cenné rady a vstřícnost při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat také společnosti Zálesí a.s. a jejím zaměstnancům, díky nimž mi bylo umožněno realizovat tuto práci.

OBSAH

Úvod.....	10
Cíl práce a použité metody	12
1 Teoretické poznatky.....	13
1.1 Historický vývoj řízení a kvality.....	13
1.1.1 Období nejstarší éry	13
1.1.2 Průmyslová éra	14
1.1.3 Informační éra.....	15
1.1.4 Vývoj v České republice.....	16
1.2 Vývoj měření výkonnosti podniku.....	17
1.3 Balanced Scorecard.....	18
1.3.1 Finanční perspektiva	21
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	26
1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů	29
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu	31
1.3.5 Využívání klíčových ukazatelů výkonnosti.....	32
1.4 Six Sigma	33
1.4.1 Základní informace	33
1.4.2 Aplikace metody Six Sigma	35
2 Analytická část.....	44
2.1 Společnost Zálesí a.s.	44
2.1.1 Předmět podnikání (19):	44
2.1.2 Historie společnosti.....	45
2.1.3 Popis závodů	46
2.2 Analýza obecného okolí.....	48
2.3 Analýza oborového okolí	52
2.4 Analýza interních faktorů.....	55
2.5 Finanční analýza.....	58
2.5.1 Ukazatele rentability	58
2.5.2 Ukazatele aktivity	60
2.5.3 Ukazatele zadluženosti	62
2.5.4 Ukazatele likvidity	63

2.6	SWOT analýza	64
2.7	Balanced Scorecard	65
2.7.1	Finanční perspektiva	65
2.7.2	Zákaznická perspektiva	68
2.7.3	Perspektiva interních procesů	74
2.7.4	Perspektiva učení se a růstu	77
3	Návrhy na zlepšení situace	83
3.1	Finanční perspektiva	83
3.2	Zákaznická perspektiva	84
3.3	Perspektiva interních procesů	87
3.4	Perspektiva učení se a růstu	89
	Závěr	92
	Seznam použité literatury	94
	Seznam grafů	98
	Seznam tabulek	99
	Seznam obrázků	100
	Seznam použitých vzorců	101
	Seznam příloh	102
	Přílohy	103

Úvod

Již několik století se setkáváme s hodnocením výstupů podniku. Nejdříve se jednalo o ty nejjednodušší formy, které se s postupem času vyvíjely až do dnešní podoby propracovaných systémů měření. V současné době při neustále se zrychlujícím vývoji, rozvoji technologie a růstu konkurence nemůžeme spoléhat pouze na výsledkové ukazatele, které nám řeknou, co jsme v minulosti udělali dobře a co špatně. Je nezbytné se zaměřit nejen na měření, ale také na prevenci.

Předvídat, co udělá konkurence, je velmi obtížné a vyžaduje mnoho informací, času a analyzování. V dnešní době se nám nabízí značné množství forem hodnocení výkonnosti, existují desítky titulů, které nám zaručeně napoví, jak správně dosáhnout efektivně fungující firmy. Důležité však je poznat podnik, jeho okolí, vnitřní uspořádání, zabývat se jeho procesy a orientovat se vytyčeným směrem. Jelikož je každá společnost originál, musíme k ní přistupovat individuálně a pozorně sledovat indikátory, které nás o blížících se problémech informují.

Znalost a pochopení literatury je základem k úspěchu, proto se v první části své diplomové práce budu zabývat nejdříve historií, jejíž vývoj nám pomohl k metodám, jež máme nyní k dispozici. Poté se zaměřím na dva modely, které se liší svým základním pojetím. Prvním je metoda Balanced Scorecard, jež se zaměřuje na strategické cíle, propojuje každodenní řízení a hodnocení s vizemi a plány.

Druhým pojetím měření efektivnosti bude metoda Six Sigma. Ta se od první zmíněné liší a orientuje na řízení kvality. Dozvíme se, že nestačí pouze na první pohled dostačující kvalita. Bude uveden také postup, jak by se mělo postupovat při její implementaci, na co se zaměřit a čeho se vyvarovat.

Z důvodu schopnosti zhodnocení výkonnosti podniku dle jedné z výše uvedených metod je nezbytné nejdříve provést analýzu vnějšího i vnitřního okolí, abych se o hodnocené společnosti, kterou je Zálesí a.s., dozvěděla potřebné informace, na základě kterých zvolím další postup. Jedná se o společnost ležící ve Zlínském kraji, konkrétně v Luhačovicích. Je zdrojem poměrně velkého množství pracovních míst, kde najdou

uplatnění lidé z několika různých oborů, od hotelnictví přes kovovýrobu až po zemědělství.

V této práci se zaměřím na zhodnocení efektivnosti výše zmíněného podniku, s pomocí optimální metody, která mi umožní zjistit další poznatky o firmě, zejména využitím nového úhlu pohledu. Ráda bych vytvořila model, který bude aplikovatelný a přínosný v každodenním chodu podniku a nabídne nový pohled na hodnocení a také vedení společnosti.

Cíl práce a použité metody

Cílem této diplomové práce je popsat teoretické poznatky získané z literatury, které se týkají metody Balanced Scorecard a Six Sigma. Zhodnotit současný stav společnosti Zálesí a.s., jeho vnější i vnitřní okolí. Poté na základě zjištěných informací s pomocí volby vhodné metody zhodnotit a popsat výkonnost tohoto podniku. Na závěr navrhnout strukturu dané metody, která by byla použitelná pro každodenní chod firmy.

Při psaní práce bude nejdříve využito metody analýzy, s jejíž pomocí je vhodné vyhodnotit současný stav firmy, zjistit potřebné informace, které mohou sloužit jako podklady pro další postup. Získaná data mohou být dále zpracována dvěma způsoby. Prvním způsobem je vyvozování obecně platných závěrů pro celou společnost z dílčích informací známých pouze u jednoho závodu společnosti. Druhým případem je využití obecných pravidel a formou dedukce vyvodit konkrétní závěr pro danou situaci. V dalších částech práce bude využito všech těchto zmíněných metod.

1 Teoretické poznatky

Měřit výkonnost podniku je jistě potřebná věc. Jaký si k tomu ovšem vybrat způsob je poměrně složitá otázka. Stačí se zaměřit pouze na finanční oblast či se orientovat spíše na strategické cíle a vize? V této části diplomové práce si zhodnotíme dosavadní vývoj jednotlivých metod a podrobněji se zaměříme na metodu Balanced Scorecard a metodu orientovanou na kvalitu procesů – metodu Six Sigma.

1.1 Historický vývoj řízení a kvality

To, že je potřeba řídit a kontrolovat chod jednotlivých oddělení a fází výroby podniku je dnes bráno jako samozřejmost. Ovšem aby se forma kontroly dostala do podoby, jakou ji známe dnes, musela projít různými fázemi vývoje, odlišnými obdobími, kdy každé období mělo svůj jistý vliv, ať už nepatrný či díky němu došlo k rapidní změně v myšlení.

1.1.1 Období nejstarší éry

První zmínky řízení výroby či hodnocení kvality jsou staré přibližně 3700 let. V této době byl ve starověkém Egyptě sepsán Codex Hammurabi. V něm byly stanoveny tresty za provinění porušení kvality na výstavbě. Významnou roli hrála kvalita a její měření bylo prováděno výhradně kvalifikovanými pracovníky. (16)

Ve středověku měly značnou roli cechy. Ty stanovovaly normy, jež musely vyráběné produkty splňovat. (16)

Vnímání kvality se v průběhu let měnilo. Nejdříve jsme se setkávali s kontrolou ze strany samotného spotřebitele, který ji ohodnotil koupí. Dále zaznamenáváme písemné požadavky na kvalitu, důležitou roli hrají také zdroje či výrobní metody. Nezanedbatelným článkem je ovšem zaměstnanec, který by měl být odpovědný za svou práci a vnímat kvalitu vyráběných produktů. (16)

1.1.2 Průmyslová éra

Významná éra 20. století bývá nazývána érou průmyslovou a můžeme ji datovat od roku 1850 až po rok 1975. Pokud chtěl být podnik úspěšným, byl jeho úspěch závislý na schopnosti využití úspory z rozsahu a ze specializace. Velmi důležitým faktem byly možnosti technologického rozvoje a také samozřejmě schopnost aplikace nových technologií a jejich konečné využití. Ve velkých a silných firmách došlo také k rozvoji a vývoji nových řídicích systémů, které měly sloužit k řízení a sledování finančního a hmotného kapitálu. Nové technologie, postupy a stroje umožňovaly produkovat velké množství zboží ve stanovené či požadované kvalitě. Začaly se také využívat finanční ukazatele jako je například výnosnost vloženého kapitálu. (6)

Na konci 19. století, konkrétně v roce 1887, se začalo dbát na kvalitu i ve vztahu zákazník - dodavatel, kdy ve Velké Británii bylo stanoveno, že veškeré importované zboží musí být označeno místem původu. Například toto označení německého zboží – made in Germany - mělo být původně pouze jakousi identifikační známkou, ovšem s postupem času se z něj stala záruka kvality. (16)

Dvacátá léta jsou typická počátkem industrializace. V tomto období působil také směr Taylorismus, pro který je zejména typická dělba práce. Nejdůležitější již není pouze kvalita, ale měřit a sledovat se začínají čas i náklady. Byla zavedena kontrola kvality, kdy bylo nutné dodržovat předem určený standard. (16)

Svůj přínos měla také druhá světová válka, zejména na území USA. Požadavky na výrobu enormního množství produktů měla za důsledek zkvalitnění plánování v oblasti výroby, ale i kvality. (16)

Dalším zlomovým bodem jsou bezpochyby šedesátá léta. Vzniká nová filosofie, nazvaná „Reliability engineering“, na niž mělo vliv několik skutečností. První z nich bylo uskutečnění prvního letu na Měsíc. Další, která také pomohla ke vzniku nové filosofie je elektrotechnologie. Docházelo k využívání zejména statistiky a teorie pravděpodobnosti. Projevovala se snaha o snížení zmetkovosti ve výrobě, kdy se využívalo specifických metod již v rámci plánování konceptu produktu. Dochází k nárůstu komplexnosti produkce, kde začíná být využíván nová analytická metoda,

která má sloužit k odhalení míst s možným vznikem chyb ve výrobě – FMEA. (16) Tato zkratka znamená Failure Mode and Effects Analysis, tedy analýza možného výskytu a vlivu vad. Díky této metodě jsme schopni analyzovat slabé stránky procesu či při výrobě. Umožní nám zavést opatření, která eliminují hrozby a předejdou případným problémům. (18)

V šedesátých a sedmdesátých letech se zrodila v Japonsku myšlenka, aplikovat poznatky, které byly objeveny v USA, do každodenní praxe v této zemi. Základem bylo, aby metoda obsahovala základní japonské elementy a teorie se dala skloubit s kulturou a zvyklostmi Japonska. (16)

1.1.3 Informační éra

Následující období je nazýváno jako Informační éra. Nyní již není nejdůležitější využívat úspory z rozsahu a co nejrychleji zavádět nové technologie. Je nutné se zaměřit a být schopen reagovat na stálý nárůst významu nehmotných aktiv, neustále aktualizovat informace. (1)

Také je kladen důraz na zlepšování interních vztahů se zaměstnanci. Jádrem podniku jsou nejen kvalifikovaní, ale také loajální zaměstnanci. Důraz je kladen na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich znalostí s pomocí využívání nejrůznějších školení a celkového vzdělávacího programu. (1)

Pozorujeme také neustále se zrychlující inovační cyklus výrobků a s tím spojených i technologií. Zaměřujeme se na vztah zákazník – dodavatel. Při neustálém zlepšování tohoto vztahu můžeme s velkou pravděpodobností očekávat také zlepšení v oblasti nákladové, zvyšuje se kvalita produkce, ale také reakce na nejrůznější požadavky zákazníků. Tyto požadavky se začínají více specializovat, být konkrétnější. Společnosti se mnohem více zaměřují na konkrétní části trhu, což vede k užší segmentaci trhů výrobků a služeb. Ve všech obdobích pozorujeme narůstat konkurenci. (1)

Osmdesátá léta 20. Století jsou obdobím, kdy byla vydána publikace NATO s názvem „Allied Quality Assurance Publication“ neboli AQAP. V tomto dokumentu byly

stanoveny závazné požadavky na dodavatele. Postupem času se tyto požadavky přenesly také do oblasti služeb a průmyslu. (16)

V následujícím desetiletí začíná nabírat na významu přístup TQM neboli Total Quality Management. Zejména v Evropě měl velký význam dále se rozvíjející a do praxe vstupující přístup EFQM Model Excellence. (16)

Od druhé poloviny devadesátých let se setkáváme s větší ohleduplností k životnímu prostředí, větší důraz je také kladen na bezpečnost práce. (16)

1.1.4 Vývoj v České republice

Vývoj v České republice byl v podstatě identický s vývojem v Evropě, ovšem poněkud zrychlený. Před rokem 1989 byla naše země silně chráněna před vnější konkurencí, což mělo za příčinu, že při změně režimu byly prováděny neodkladné změny. Vývoj, který v Evropě probíhal třicet let, byl v našich podmínkách proveden s poloviční dobou trvání. Co byly vlastně základní podmínky či předpoklady pro udržení se v celosvětové konkurenci? Zejména bylo nezbytné provést restrukturalizaci. Většina podniků v nových podmínkách nebyla konkurenceschopná, a proto zanikly. Ti, jež přežili a byli úspěšní, se nadále rozvíjeli. Velmi často se jednalo o podniky pod vedením zkušeného zahraničního partnera. (1)

1.2 Vývoj měření výkonnosti podniku

Co si vlastně pod pojmem výkonnost podniku představit? Tento pojem je definován v modelu EFQM Excelence (1, s 11):

„Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou tzv. cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů je zpravidla odvozujeme z benchmarkingu hlavních konkurentů.“

Vývoj měření výkonnosti podniku prošel poměrně dlouhým časovým úsekem. Ve dvacátých letech minulého století byl vyvinut Du Pont diagram, který sloužil jako základ pro první používaný přístup k měření, tedy pro ekonomický přístup. Základní myšlenkou Du Pont diagramu, je rozklad ukazatele ROE – tedy rentability vlastního kapitálu na jednotlivé složky. V současné době je velmi využívaná metoda vyvážených ukazatelů, neboli Balanced Scorecard (BSC). V západní Evropě převládá zase model EFQM Model Excelence. (1)

V českém prostředí je typické využívání zejména finančních ukazatelů. Je to dáno zejména tím, že měřit a zjišťovat hodnoty není ve většině případů obzvlášť složité. Značnou část potřebných dat nalezneme přímo ve finančním účetnictví firmy. Ovšem co si počít s dosaženými výsledky? To, že dostaneme nespočetné množství výsledků, vede ve většině případů k zahlcení informacemi. Velké množství vedoucích pracovníků má problém se správným použitím získaných hodnot, někteří se zase snaží ovlivňovat získané hodnoty přímo, což není příliš vhodný způsob. Přínosnější je působit na stanovené veličiny nepřímo, tedy s pomocí kvality fungování podniku. Volba relevantních veličin patří k lehčím úkolům, o něco náročnější je ovšem stanovení hodnot, jichž by měl daný ukazatel dosahovat. K tomuto určení slouží dlouholeté statistiky či srovnávání s konkurenty v odvětví, benchmarking. (1)

Finanční ukazatele jsou ovšem nepostradatelné pro měření výkonnosti podniku. Efektivní je, pokud zvolíme pouze omezené množství ukazatelů, v ideálním případě by se do výběru měl zapojit i top management. Omezením finančních ukazatelů je, že

udávají výsledky pouze minulých období. Proto byla v roce 1992 americkými profesory Kaplanem a Nortonem vymyšlena metoda Balanced Scorecard, která zaznamenala velký úspěch, od roku 1999 je zaváděna i v České republice. Můžeme říci, že se jedná o systém vyvážených ukazatelů. Blíže bude popsána v další části. (1)

Dalším systémem je EFQM Model Excellence. Ten byl sestaven na bázi Balanced Scorecard a je v současnosti jedním z nejpoužívanějších systémů v rámci Evropské unie. Zaměřuje se zejména na odhalování slabých stránek firmy a vymezení oblastí pro zlepšování. (1) Je možné se setkat také s dalšími metodami, jako je například metoda Six Sigma, jež se zaměřuje na kvalitu procesů.

1.3 Balanced Scorecard

„Sřet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě: BSC.“ (6, s. 19)

„Slovo „balanced“ znamená „vyváženost“ mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstižnými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.“ (6, s. 10)

Tato metoda vznikla na základě studie „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Vedoucím toho projektu byl David Norton, který měl za konzultanta Roberta Kaplana. Zásahu na dalším rozšíření metody připisujeme Nomanu Chambersovi a Larrymu Brandy. Ti vyjádřili nezbytnost propojení Balanced Scorecard se strategií podniku. (6)

BSC se zaměřuje na 4 základní perspektivy, jsou jimi (1):

- Finanční perspektiva
- Obchodní perspektiva – zákazníci a trhy
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva potenciálů rozvoje – učení se a růstu

Dle zdroje (9) je možné v rámci metody BSC pracovat ještě s dalšími dvěma perspektivami, jimiž jsou životní prostředí a spokojenost zaměstnanců. Autor udává, že při využití všech těchto šesti oblastí dochází k nastolení veškerých otázek finanční rovnováhy. Já však budu dále pracovat pouze s klasickým modelem čtyř perspektiv.

Na základě praktických zkušeností bylo stanoveno, že pro efektivní vedení je vhodných 20 – 25 měřítek, které jsou uplatňovány v rámci všech 4 perspektiv, kdy jsme schopni při jejich vzájemném propojení zjišťovat příčiny. (6)

Základní finanční ukazatele jsou doplněny o ukazatele hybných sil, které jsou propojeny s budoucími plány. Metodu BSC je vhodné dávat do souvislostí s vizí a strategií podniku. Díky ní je možné tyto vize a strategie definovat s pomocí strategických cílů, které je nutné komunikovat (napříč celým podnikem, např. firemní noviny, bulletiny apod.), propojit (např. vymezit jednotlivé podcíle apod.) a stanovit jednotlivá měřítka. Dále nám metoda umožňuje jednotlivé cíle plánovat a přizpůsobit k určené strategii (stanovení cílů na 3-5 let, definování milníků, krátkodobé cíle). Posledním faktem, který nám metoda BSC přináší a který bych chtěla zmínit, je zlepšení zpětné vazby a také důraz a podporu rozvoje v oblasti učení se v rámci celého podniku. (6)

Co je velmi důležité, je komunikace vize v rámci celého podniku. Můžeme mít výbornou vizi, ale pokud je špatně komunikována a rozpracována do dílčích podcílů a zaměstnanci neví, co odpovídá jejich každodenní činnosti, je to špatně. BSC nám pomáhá nastolit rovnovážný stav v rámci krátkodobých a dlouhodobých cílů, dává nám do souvislostí a rovnováhy výstupy a hybné síly, také srovnáváme měkká a tvrdá měřítka. (6)

Metoda BSC rovněž znázorňuje příčiny a důsledky. Na níže uvedeném obrázku vidíme jednotlivé souvislosti.



Obrázek 1: Řetězec příčin a účinků a hodnotové orientaci v systému BSC (Zdroj: 1, s. 37)

Nejdříve se zaměříme na perspektivu rozvoje. Ta nám ukazuje, že je nezbytné neustále rozvíjet odborné vědomosti pracovníků, jelikož poté jsme schopni ovlivňovat dobu trvání procesů, ale i kvalitu. Tím pádem se zpřesní dodávky, což má vliv na věrnost zákazníků. Jestliže máme spokojené a loajální zákazníky, jsme schopni dosáhnout požadovaného finančního výsledku, např. ROI – návratnosti investovaného kapitálu. Je tudíž nezbytné začít změny uvnitř firmy a snažit se zajistit kvalifikovaný a spokojený personál, neboť ten ovlivňuje spokojenost zákazníků a v konečné fázi také naše finanční výsledky.

Pro správné řízení a posuzování úspěšnosti dosažených cílů je zapotřebí využívat nejen předstížných indikátorů - hybných sil, ale také zpožděných indikátorů, jako jsou například finanční ukazatele. (6)

Jestliže je podnik složen z několika SBU – strategic business unit – je vhodné definovat BSC pro každou jednotku zvlášť. (6) V další části práce si popíšeme jednotlivé perspektivy a jejich způsob sestavení a zavedení.

1.3.1 Finanční perspektiva

Tvorba a definování cíle v oblasti finanční je důležitá. Jedná se o jakýsi střet celkového úsilí. V této perspektivě by měly být viditelné veškeré dosavadní snahy a hodnoty, které jsou důležité zejména pro vlastníky. Ovšem skládá-li se podnik z více SBU, je nezbytné definovat finanční cíle pro každou jednotku zvlášť. To, že určíme např. roční navýšení hodnoty ROE pro celý podnik o 5% je sice spravedlivé, ale každá SBU může následovat jinou strategii, orientovat se na trochu jiné hodnoty, což může být dáno rozmanitým druhem výroby či poskytování služeb, z čehož pramení také odlišné skupiny zákazníků. Finanční ukazatele slouží nejen pro vymezení výkonnosti, která je očekávána a pramení z definované strategie, ale také s jejich pomocí hodnotíme, zda bylo stanovených cílů dosaženo. (6)

Vliv na finanční ukazatele má také životní cyklus podniku. Důležitým faktem je, zda se nachází ve fázi zrání, udržení či sklizně. Pro každou fázi je očekáván jiný výsledek. (6)

Růst – Jedná se o ranou fázi, kde se nabízí možnost rozšíření tržního podílu, podnik často sleduje růstovou strategii, rozšiřování portfolia výrobků a služeb. Dochází k rozvoji infrastruktury s pomocí značných investic. Z finančního hlediska se nejedná o příliš ziskové období, hodnoty cash flow jsou záporné, nízká je i výše ukazatele ROCE. (6)

Udržení – Tato fáze v podstatě navazuje na předchozí a nachází se v ní většina podniků. Ty se zaměřují zejména na investování do oblastí s vysokou rentabilitou, základním předpokladem je také udržení stávajícího tržního podílu, v těch lepších případech jeho neustálé zvětšování. Společnosti se snaží eliminovat neefektivní postupy při výrobě, odstranit úzká místa. Vedení společnosti si definuje cíle v oblasti ziskovosti ať už vztažených k účetnímu, provoznímu či hrubému zisku. (6)

Sklizeň – Někdy se nazývá také zralost. Názvy vypovídají o způsobu vedení a investování. Podniky v této fázi nejsou ochotny provádět dlouhodobé investice, spíše využívají minulost a „sbírají plody“ z předešlých fází. Zaměřují se na provozní cash flow či snižování požadavků na pracovní kapitál. Kladný finanční tok z cash flow je nezbytnou podmínkou této části životního cyklu podniku. (6)

Nejen volba správných ukazatelů v jednotlivých fázích života podniku je důležitá, ale musí být zajištěna také kontrola všech finančních cílů, a to nejméně jedenkrát do roka. (6)

Výše definovaným fázím vždy odpovídá níže uvedená finanční oblast. Jedná se o růst obratu a mix výrobků / služeb, snižování nákladů či zvyšování produktivity a poslední oblastí je využití zdrojů a investiční strategie. (6)

Růst obratu a marketingový mix

Jestliže se zaměříme na fáze růstu a sklizně, zjistíme, že nejčastějším ukazatelem v těchto obdobích je zvyšování prodeje a s tím částečně související rostoucí podíl trhu v cílových segmentech. K dosažení vytyčených cílů napomáhá ve fázi růstu uvádění nových výrobků na trh. Úspěšnost měříme s pomocí procentního vyjádření obratu z nových výrobků a služeb, které byly nově představeny na trhu. Ovšem ne všechny společnosti jsou schopny produkovat nové výrobky, ať už je to z důvodu dlouhého vývojového cyklu či vysokých nákladů. Jedná se zejména o podniky pohybující se na trzích v oblasti zemědělství, farmacie či chemického průmyslu. Pro ně je nejlepší variantou vývoj nové aplikace, která se vztahuje k již zavedenému výrobku, tudíž odpadají náklady se základním výzkumem. Tato možnost je nejefektivnější zejména ve fázi udržení se. (6)

Dalším způsobem zvyšování obratu je jistě zvětšení tržního podílu s pomocí pronikání na nové trhy. Tím společnost získá nové možnosti, nové zákazníky. Výsledky nám udává procentní vyjádření obratu z prodeje novým zákazníkům v nových segmentech. Jestliže neuspěje podnik s doposud popsanými způsoby, může vyzkoušet změnu mixu výrobků a služeb, kdy je možné měnit strategii a zaměřit se na nízké ceny či naopak pouze na výnosné služby a výrobky. Ke zvýšení obratu přispívá také cenová strategie. Zvýšení cen speciálních výrobků může dotovat ty, které nejsou příliš rentabilní. (6)

Snižování nákladů a zvyšování produktivity

Pouze zřídka kdy dochází ke snižování nákladů ve fázi růstu. Ve fázi stability by se podniky měly zaměřovat na to, aby byly schopny konkurovat z pohledu výše nákladů.

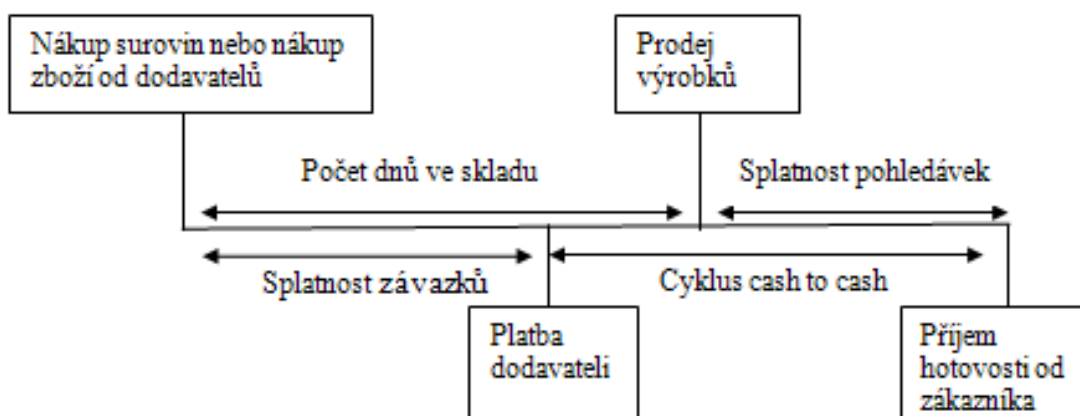
Jednoduchou cestou je snížení jednicových nákladů, kdy se často využívá metody ABC. Snížit náklady a zvýšit produktivitu napomáhá také rozšíření či změna prodejních kanálů, kdy společnost postupně přechází z klasických transakcí – osobní jednání – na elektronický způsob, který je levnější a produktivnější. (6)

Využití zdrojů / investiční strategie

Pro hodnocení využití zdrojů je přehledné využít systém cash-to-cash. Jedná se v podstatě o „období“ platby dodavatelům a obdržení plateb od zákazníků. Výpočet se provede následovně (6):

hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek – doba splatnosti závazků.

Podrobněji můžeme celý cyklus vidět na obrázku uvedeném na další straně:



Obrázek 2: Cyklus cash-to-cash (Zdroj: 6, s. 57)

Vliv na délku cyklu cash-to-cash má například investiční proces, který je vhodné co nejvíce urychlit. (6)

Nejpoužívanější finanční ukazatele výkonnosti podniku

Nyní si uvedeme přehled nejpoužívanějších finančních ukazatelů.

➤ Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Jaké ziskovosti dosahuje vlastní kapitál ve srovnání s čistým ziskem, nám udává ukazatel ROE (7):

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

➤ Rentabilita investovaného kapitálu ROI

Díky tomuto ukazateli jsme schopni určit, jakou návratnost tvoří investovaný kapitál. (10)

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

➤ Rentabilita aktiv ROA

Jedná se o ukazatel, který poměří zisk s celkovými aktivy, nezohledňuje, zda se jedná o vlastní či cizí zdroje. Je zde několik variant výpočtu. Vždy záleží, k jakému výsledku hospodaření daná aktiva vztahujeme, zda se jedná o čistý zisk či o zisk ještě nezdaněný. Výsledek hospodaření nezatížený daní (EBIT) je vhodný pro srovnávání společností s různou daňovou sazbou. (10)

V našem případě budeme využívat hospodářského výsledku po zdanění. (7)

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Aktiva}}$$

➤ **Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE**

Význam tohoto ukazatele spočívá v možnosti vyjádření efektivnosti dlouhodobého investování. (1)

$$ROCE = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění} + \text{nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouh. závazky} + \text{bankovní úvěry dlouh.}}$$

(Upraveno dle 7)

➤ **Provozní cash flow**

Z hlediska finanční perspektivy je provozní cash flow jedním z nejlepších měřítek při hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se o jeden z mála ukazatelů, který je schopen spojit minulost s budoucností. Zahrnuje nejen předchozí vývoj, ale s jeho pomocí jsme schopni dokonce dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. (1)

➤ **Přidaná hodnota EVA**

Základním principem tohoto ukazatele je ekonomická hodnota. Vychází z předpokladu, že podnik generuje zisk, je úspěšný při vytvoření ekonomického zisku, což znamená, že výnosy jsou vyšší než průměrné náklady kapitálu a také oportunitní náklady. Výpočet je následující (7):

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

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

C- investovaný zpoplatněný kapitál,

EBIT – provozní zisk,

t – sazba daně z příjmů právnických osob. (7)

$$WACC = r_d * D/C + r_e * E/C$$

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

WACC – průměrné náklady kapitálu,

r_d – náklady na cizí kapitál,

D – cizí kapitál,
C – celkový dlouhodobý investovaný kapitál,
 r_e – náklady na vlastní kapitál,
E – vlastní kapitál. (1)

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Uspokojování potřeb zákazníků je v současné době velmi důležité. Tento úkol je ovšem poněkud složitý, jelikož přání, preference a potřeby lidí se různí. Z tohoto důvodu není v silách podniku uspokojit všechny stávající a potenciální zákazníky. Důležitou skutečností je potřeba segmentace a zaměření se na vytyčenou část trhu, kde mají lidé či zákazníci podobné požadavky. Stanovení vhodného segmentu se provádí s pomocí hloubkového průzkumu trhu, kde se hodnotí cena výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis. (6)

Pro hodnocení této perspektivy se velmi často používá stejná skupina měřítek, která je označována jako základní. Řadíme sem:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků. (6)

Podíl na trhu – může být vyjádřen v počtu zákazníků, objemu tržeb či obratu nebo v množství prodaných jednotek. (6)

Udržení zákazníků– zde sledujeme změnu počtu zákazníků a jejich vztah ke společnosti, zda se jedná o loajální zákazníky – loajalitu zhodnotíme procentním vyjádřením růstu objemu zakázek, které byly uzavřeny. (6)

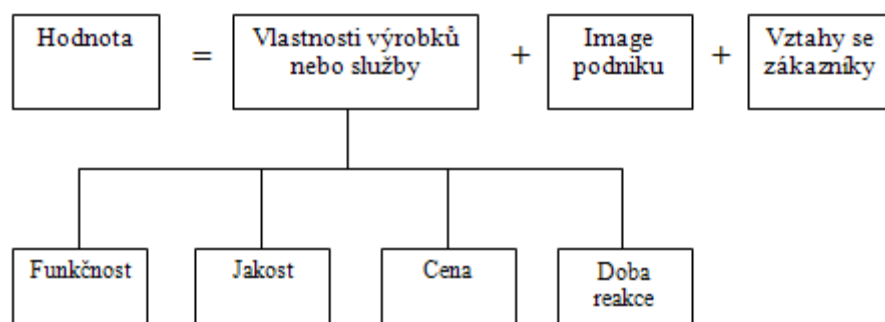
Získávání nových zákazníků – měříme s využitím počtu nových zákazníků, popř. objemem prodeje novým zákazníkům ve sledovaných segmentech. (6)

Spokojenost zákazníků – pro zhodnocení spokojenosti zákazníků můžeme použít tzv. index spokojenosti zákazníka. Jedná se o ukazatel, který vzájemně spojuje vyhodnocení tvrdých a měkkých dat o zákazníkovi. Co si pod pojmem měkká data představit? Jedná se o názory a mínění zákazníků, jejich pocity, hlediska. Tvrdá data jsou ta, která se dají vypořádat, jsou viditelná a doložitelná, jako například vývoj tržního podílu, věrnost zákazníků apod. Konečný index by se měl skládat z 50 – 60% tvrdých dat a asi ze 40 – 50% dat měkkých. Vyhodnocování je vhodné provádět minimálně 2krát do roka, také se doporučuje profilovat se pouze na určitý druh výrobku či služeb. Dosažené výsledky musí být srozumitelné pro všechny zaměstnance. (1)

Ziskovost zákazníků – mít spokojené zákazníky, kteří pravidelně odebírají naše výrobky je sice pěkná představa, ale k naplnění cílů firmy nedostačující. Aby bylo naplněno požadovaného zisku, je nutné sledovat zejména ziskovost těchto zákazníků. Ta se odvíjí od délky spolupráce, kdy noví zákazníci jsou většinou zpočátku ztrátoví, jelikož byly vynaloženy vysoké náklady na jejich získání. Dalším faktem je perspektiva dlouhodobé spolupráce. Při hodnocení ziskovosti porovnáváme marže plynoucí z prodeje určitému zákazníkovi, což je rozdíl mezi výnosy z prodeje a náklady výroby. Marže je ovlivnitelná výší ceny, objemem výrobků a požadovaným druhem výroby. Marži porovnáváme s výší nákladů, jejichž vznik je spojen s konkrétními požadavky zákazníků. (2)

Měření hodnot pro zákazníka

Vymezení konkrétního segmentu nám shromažďuje potenciální i stávající zákazníky, jejichž požadavky a hodnoty jsou si velmi podobné. Je ovšem patrné, že jestliže porovnáme hodnoty z různých oblastí trhu, budou značně odlišné. Jsme však schopni definovat základní hodnoty, které jsou společné napříč odvětvími. Konkrétní příklady jsou znázorněny v následujícím modelu. (6)



Obrázek 3: Model struktury hodnoty pro zákazníka (Zdroj: 1, s. 68)

Vlastnosti výrobků a služeb - sem řadíme funkční využití výrobku a služby, cenu, kvalitu, jakost. (6)

Vztahy se zákazníky – jedná se o vztah společnost - zákazník, který můžeme hodnotit pomocí spokojenosti zákazníka či doby odezvy. (6)

Image a pověst – vystihuje, jak je daná společnost vnímána širokou veřejností. Jedná se o silný nástroj, díky kterému můžeme přilákat velké množství zákazníků, ale bohužel o ně i rychle přijít. Někdy se také stává, že image předchází kvalitu.(6)

Hybné síly spokojenosti zákazníků

Čas – za hybnou sílu pro zákazníka můžeme považovat zkracování doby realizace. Pro podniky, které využívají metodu JIT, je čas velmi důležitý. Dodávky musí být realizovány v daném časovém termínu. (6)

Kvalita – v současnosti se jedná o „konkurenční nezbytnost“. Kvalitou se zabývá metoda 6σ, která bude popsána podrobněji v další kapitole. Dá vyjádřit nejen počtem reklamací, ale také dodržováním termínů. (6)

Cena – hraje důležitou roli zejména ve výběrových řízeních. Není zaručeno, že vyhraje vždy nejnižší cena, mnoho firem upřednostňuje nízké náklady na pořízení (dodávka v požadovaném množství, kvalitě, nevznikají další náklady s reklamací apod.) před nízkou cenou. (6)

1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

„V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.“ (6, s. 85)

Velmi důležitou součástí této fáze je definování hodnotového řetězce, který zahrnuje proces inovační, provozní a také poprodejní servis.

Inovační proces

Tato první část hodnotového řetězce je velmi důležitá, udává směr budoucího vývoje. Skládá se ze dvou částí, tou první je identifikace trhu, po ní následuje vytvoření nabídky výrobku a služby. (6)

Identifikace trhu – slouží k analýze segmentu trhu, určení velikosti, požadavků a preferencí stávajících i potenciálních zákazníků apod. (6)

Vytvoření nabídky výrobku a služby – výstupy zjištěné v předchozí fázi jsou podkladem pro návrh nového výrobku či služby. V rámci této činnosti probíhá základní výzkum a vývoj, poté dochází k aplikovanému výzkumu – využití nových technologií. Nakonec následuje uvedení výrobku na trh. (6)

Měřit výstupy výzkumu a vývoje není tak jednoznačné jako při výrobním procesu. Existují však ukazatele, které nám pomohou (6):

- prodej nových výrobků v %,
- prodej zákonem chráněných výrobků v %,
- doba vývoje nové generace výrobků.

Pro měření vývoje produktu se používá BET – doba zvratu. Měří dobu od vývoje produktu až po uvedení na trh v době, kdy přinese zisk. Zahrnuje nejen náklady na vývoj, ale veškeré náklady, které vznikly v průběhu celého procesu. (6)

Provozní proces (6)

Provozní cyklus zahrnuje proces od přijetí objednávky až po dodání hotového výrobku. Skládá se ze dvou částí: vytvoření výrobku či služby a jeho dodání. Důležitou roli v této části hraje čas, jakost a náklady. (6)

Měření doby trvání procesu – jedním z požadavků zákazníků je co nejkratší doba odezvy, tzn. nejkratší doba mezi odesláním požadavku a dodáním. Začátek cyklu můžeme definovat různě, např. přijetím objednávky od zákazníka, naplánováním do výroby či zabezpečením surovin. Za ukončení objednávky můžeme považovat zhotovení požadavku, přijetí na sklad výrobků, odeslání zboží či celý proces může být završen přijetím objednávky zákazníkem. K zjištění, zda je daný výrobní cyklus efektivní, nám napomáhá následující ukazatel, který je v procentním vyjádření (1):

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu} = \frac{\text{Doba zpracování}}{\text{Doba průchodu}} * 100$$

Doba průchodu je tvořena součtem doby zpracování, kontroly, přesunu a skladování. (1)

Měření kvality procesu – ukazatelem může být míra závad, úspěšnost, odpad, vrácené výrobky apod. (6)

Měření nákladů na proces – náklady je vhodné měřit s pomocí metody ABC. (1)

Poprodejní servis

Tato fáze má velký vliv na spokojenost zákazníků. Může být měřena s pomocí času, kvality servisu a samozřejmě také výše nákladů na servis. Do oblasti poprodejní servis zahrnujeme záruční i pozáruční opravy, vrácené produkty, zpracování karet apod. (6)

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

„Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC.“ (6, s. 112)

Oblast perspektivy učení se a růstu můžeme definovat s pomocí těchto základních oblastí (6):

- Schopnosti zaměstnanců, informačních systémů,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců (6)

Spokojenost zaměstnanců – je klíčová, chce-li mít podnik spokojené zákazníky. Důvodem je zejména styk zaměstnanců s koncovým zákazníkem. Je-li zaměstnanec spokojen, může svůj entusiasmus šířit dále, také dochází ke zvýšení produktivity a snížení fluktuace zaměstnanců. (6)

Udržení zaměstnanců – Pro každý podnik je důležitým hlediskem zaměstnávat loajální, vzdělané a samostatné pracovníky. Měřit toto hledisko lze s využitím procenta obrátu klíčových zaměstnanců. (6)

Produktivita zaměstnanců – Měření tohoto hlediska je různorodé a je jen na vedení společnosti, jakou formu zvolí. Nejjednodušším vyjádřením je zisk na zaměstnance. (6)

Možnosti informačního systému – Jelikož je v dnešní době velká konkurence, je nezbytné, aby byli zákazníci podrobně informováni a měli neustálý přístup k informacím týkajících se zákazníků. (6)

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost – měřit motivaci a angažovanost v podniku můžeme počtem podnětů (popř. implementovaných podnětů) na každého zaměstnance. (6)

1.3.5 Využívání klíčových ukazatelů výkonnosti

K tomu, abychom byli schopni využívat klíčové ukazatele výkonnosti, je nezbytné, abychom je nejdříve správně definovali. Dle zdroje (9) rozlišujeme 3 druhy měřítek:

- Klíčové ukazatele výsledků – KRI – jedná se o důležité ukazatele pro představenstvo, na základě jejich výsledků získáme informace, zda se ubíráme správným směrem. Chybí ovšem návaznost na podněty pro zlepšení. Měření se provádí v časovém horizontu měsíců – měsíčně či čtvrtletně.
- Ukazatele výkonnosti – PI – nachází se pod klíčovými ukazateli výkonnosti.
- Klíčové ukazatele výkonnosti – KPI – měří se denně či týdně; s jejich pomocí se měří nejdůležitější a nejkritičtější činnosti, které zabezpečují úspěšnost společnosti v současné době, ale také do budoucnosti.

Pro zvolení vhodných ukazatelů KPI, je nezbytné projít přípravnou fází, která nás k volbě správných kritérií dovede. Jedná se o 12 krokový model, který popisuje konkrétní postup a poskytuje cenné rady. (9)

1.4 Six Sigma

Pod pojmem Six Sigma si můžeme představit strategii, která je společná pro veškeré úspěšné podniky současné doby orientující se na kvalitu. Podmínkou je, že středem zájmu je zákazník, zaměstnanci jsou zainteresováni na úspěchu podniku, zisk je generován na základě nulových chyb ve výrobě a bezchybných procesů, jež jsou kontrolovány s pomocí matematicko-statistických metod. (11)

„Metoda Six Sigma“ je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a servisních procesů.“ (8, s.IX)

1.4.1 Základní informace

Název metody má původ ve statistice, kde se toto písmeno používá jako standardní odchylka populace. Cílem metody je systematické snižování odchylek, dokud se velikost mezi průměrnou hodnotou a hodnotou požadovanou či definovanou zákazníkem nerovná velikosti šesti standardních odchylek. (8)

Jestliže vezmeme v potaz Gaussovo normální rozdělení, které má stanoveny meze tolerance o velikosti 6σ , je nezbytné dosáhnout kvality výrobků či služeb v hodnotě 99,99966%. Pokud společnost dosáhne například 99,0% kvality na úrovni nulových defektů, jako je tato sazba odpovídající německým společnostem, není to dostačující. Důkaz je patrně viditelný na příkladu. Jestliže máme výrobek, jenž se skládá z 10 částí, je k tomu zapotřebí 9 kroků montáže, což dohromady dává 19 komponentů. Jestliže každý komponent bude proveden pouze s 99% výší kvality, ve výsledku dostaneme výnosy pouze ve výši 83% výrobků bez defektů. Z tohoto příkladu jasně vyplývá, že nejdůležitější oblasti pro metodu Six Sigma je snížení odchylek a samozřejmě také průběžných časů u klíčových transakcí, jež jsou zásadní pro spokojenost zákazníků. (11)

Six Sigma je vhodná nejen pro podniky pohybující se v technologickém odvětví, ale také pro společnosti, které poskytují služby a servis. Rozlišujeme dva druhy Six Sigma.

Prvním je Six Sigma, která usiluje o kvalitu na úrovni nulových defektů u stávajících výrobků, druhou skupinou jsou nové výrobky. (11)

Produkce nekvalitních výrobků stojí značné množství peněz vstupujících do nákladů. Dle kvality produkce rozlišujeme náklady na shodu a na neshodu. Náklady na shodu znamenají náklady na produkci výrobků v požadované kvalitě s pomocí záměrné investice na prevenci proti neshodám. Druhou skupinou – náklady na neshodu rozumíme náklady, které se vztahují k odstranění neshod, pozorování a také k následné kontrole. Tyto náklady bývají však velmi těžce identifikovatelné. (11)

S využíváním metody Six Sigma jsou prokazatelně spojeny následující situace (11):

- 20% růst ziskové marže,
- 12 – 18% navýšení kapacity s využitím zeštíhlení procesů a také často díky ručnímu odstranění neshod,
- 12% pokles počtu zaměstnanců,
- 10 – 30% snížení hodnoty investovaného kapitálu – platí převážně u průmyslových podniků.

Přínosy této metody můžeme tedy jednoznačně shrnout do následujících všeobecných bodů (8):

- Přináší trvalý úspěch.
- Stanovuje výkonnostní cíl.
- Povyšuje význam zákazníka.
- Zvyšuje tempo zlepšování.
- Podporuje vzdělávání.
- Napomáhá realizovat strategické změny.

Mezi základní nástroje řadíme (8):

- statistické řízení procesů,
- průběžné zlepšování ,
- návrh nových procesů,

- analýza rozptylu,
- vyvážené vztahy,
- hlas zákazníka,
- kreativní myšlení,
- návrh experimentů,
- procesní řízení.

V současné době jsme schopni definovat tři metody Six Sigma (8):

Návrh a zlepšování procesů – je nezbytný pro dlouhodobý úspěch podniku. Cílem této části není vylepšení stávajícího procesu, ale spíše nahrazení stávajícího procesu novým. Jelikož se jednotlivé společnosti neustále vyvíjí, roste konkurence, je nutné provádět změny větších procesů v průměru každých pět let.

Zlepšování procesů – většina je založena na postupu PDCA (Plan-Do-Check-Act) od W.E. Deming. V současné době se velmi často pracuje také s modelem DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control).

Procesní řízení – je nezbytné, aby si každý manažer či vlastník procesu kontroloval své procesy.

1.4.2 Aplikace metody Six Sigma

Implementace metody Six Sigma se skládá z pěti základních kroků. Jelikož pro každý podnik je nutný individuální přístup, může se postup v jednotlivých společnostech nepatrně lišit. Vždy nám však tento návod zabezpečí vytvoření nezbytného základu. Postup je tedy následující (8):

- 1) Identifikace klíčových procesů a zákazníků.
- 2) Definování požadavků zákazníků.
- 3) Sledování současné výkonnosti.
- 4) Provedení analýzy možných zlepšení.
- 5) Rozšiřování a integrace systému.

➤ **Identifikace klíčových procesů a zákazníků**

Cíl: Záměrem prvního kroku je zlepšení vztahu zejména s vnějšími zákazníky s pomocí pochopení a porozumění příčinám v problematických oblastech, které jsou překážkou správného fungování organizace. S pomocí níže definovaných dat budeme schopni sestavit a popsat celkový obraz nejen zákazníků, ale také procesů. (8)

Způsob dosažení: Abychom byli schopni dosáhnout výše zmíněného cíle, zabezpečíme sestavení soupisu klíčových činností. (8)

1) Klíčové procesy

Co si pod pojmem klíčové procesy představit? Jedná se o řetězce úloh, které jsou charakteristické obsahem veškeré práce, jež je vykonávána v rozličných funkčních oblastech. Výstupem je potom daný výrobek, služba, údržba či informace, které jsou poskytovány externímu zákazníkovi. (8)

2) Definování výstupů klíčových procesů a identifikace klíčových zákazníků

Pojem výstup klíčových procesů znamená výstup, který se dostane ke konečnému spotřebiteli. Relevantní nejsou maličkosti, které se vyrábí denně snad ve všech výrobních podnicích. (8)

3) Procesní mapa klíčových procesů

Jestliže jsme zvládli definovat klíčové procesy, výstupy a také identifikovat klíčové zákazníky, čeká nás nyní poslední krok k sestavení procesní mapy klíčových procesů. Jedná se o rozpoznání hlavních činností, z nichž jsou dané klíčové procesy složeny. Často se znázorňují řadou bloků. U každého procesu by měly následovat 4, max. deset těchto bloků, které zastupují hlavní činnosti, také je můžeme nazývat podprocesy. Pro jednodušší orientaci je možné využít tzv. afinitní metody. To znamená, že společně pracuje určená skupina zaměstnanců, kteří postupně řadí veškeré činnosti do kategorií dle souvztažnosti (afinity). Význam sestavení procesních map klíčových procesů je zejména v zamyšlení se nad způsobem provádění daných procesů doposud, hodnocení a

průběžné hledání odpovědí na položené otázky typu: Proč to děláme takto? Je to účelné? (8)

➤ **Definování požadavků zákazníků**

Cíl: Záměrem tohoto kroku je vytvořit systém sledování výkonnosti, v níž se odráží potřeby zákazníků. Proto bude následovat snaha o uspokojování potřeb zákazníků s pomocí hodnocení efektivity probíhajících procesů, k čemuž je nezbytné shromažďovat a neustále doplňovat informace týkající se požadavků zákazníků. (8)

Způsob dosažení: S pomocí vytvoření souhrnného popisu faktorů, které mají vliv na spokojenost zákazníka, se pokusíme o splnění našeho cíle. Jedná se jak o požadavky vztahující se přímo k vnímanému finálnímu produktu či službě, tak o další faktory popisující ideální způsoby interakce a komunikace mezi zákazníkem a danou organizací. (8)

Důležité informace pro veškeré podniky, které chtějí být úspěšné, jsou jednoduše dostupné. Stačí pouze skutečně naslouchat požadavků zákazníků. Společnost není schopná obstát v současné konkurenci, pokud skutečně neví, co si zákazníci přejí. (8)

1) Získání údajů o zákaznících a vytvoření strategie naslouchání

Základním přístupem je jistě trvalý a pravidelný monitoring našich zákazníků. To, že budeme zjišťovat informace nesystematicky a nepravidelně čas od času nám trvalý přínos nezajistí, jelikož dochází stále častěji ke změnám v požadavcích a časové intervaly nutné pro zjišťování informací se neustále zmenšují. Dalším nezbytným krokem je také přesná identifikace zákazníka. Je nutné si uvědomit, které skupiny jsou pro nás důležité nejen z hlediska objemu odebraných výrobků, ale také z hlediska přínosu tržeb. Segmentací trhu jsme schopni ohodnotit přínos jednotlivých skupin a dále učinit rozhodnutí, na jakou cílovou skupinu se zaměřit a kterou naopak musíme vypustit kvůli vysokým nákladům a nízkým příjmům. Jednotlivé skupiny vykazují také určité společné znaky, které nám pomohou při vytváření strategie. (8)

Důležitou součástí získávání údajů o zákaznících je samostatné dotazování. K tomu také patří volba vhodného reprezentativního vzorku. Abychom dospěli k pravdivým

informacím, musíme náš výzkum směřovat mezi skupinu našich stávajících spokojených, ale i nespokojených zákazníků, dotazovat se bývalých klientů, jež firma v minulosti ztratila, zaměřit se také na spotřebitele nakupující u konkurence, ale musíme náš výzkum vést také směrem kupředu, tudíž se zajímat i o budoucí potenciální perspektivní odběratele, kteří zatím stejných či podobných výrobků a služeb ještě nevyužívají. (8)

2) Sestavení výkonnostních kritérií a definování požadavků

Požadavky můžeme rozdělit na obslužné (požadavky související se vztahem prodávající – kupující – milá obsluha, poskytnutí informací apod.) a výstupní (spokojenost s funkčností výrobku, parametry apod.). Pro budování kladného vztahu podnik – zákazník je nezbytné se zaměřit na oba zmíněné typy požadavků. (8)

Požadavky je nutné specifikovat, nestačí říci, že dodání výrobku je rychlé, ale musí být jasně stanoveno, že například veškeré objednané výrobky, u nichž byla objednávka přijata do 14 hodin, budou dodány nejpozději do 2 pracovních dnů. (8)

3) Stanovení váhy jednotlivých požadavků zákazníka a jejich zapojení do výsledné strategie

K analýze požadavků můžeme využít následující model nazývaný „Kanova analýza“, dle kterého dělíme požadavky do 3 skupin (8):

- Faktory přijatelnosti či základní požadavky – sem řadíme základní požadavky, jejichž dosažení je nutnou podmínkou spokojenosti zákazníků. Jedná se o standard.
- Faktory spokojenosti či proměnlivé požadavky – při plnění těchto požadavků rosteme či klesáme v očích spotřebitele. Řadíme sem nejčastěji cenu.
- Faktory požitku či latentní požadavky – jsou to často vlastnosti, které daného spotřebitele mile a neočekávaně uspokojí.

➤ Sledování současné výkonnosti

Cíl: Vytvoření datových souborů, které nám umožní hodnotit požadavky. (8)

Jak správně provádět měření vytyčených veličin či procesů? Nejpříjemnějším řešením je začít od pozorování. Při měření je vhodné rozlišovat mezi spojitými (čas, váha, výška) a diskrétními (počet objednávek přijatých během 12 hodin) veličinami. Vztah mezi změnami vstupních faktorů a jejich dopadem na spokojenost zákazníků nám dává podnět k vzniku dvou kategorií (Pande):

Měření predátorů – při prodlužování doby dodávky jsme schopni predikovat navýšení množství dodávek.

Měření výsledků – zaměřuje se na výstupy, kdy výsledky mohou být buď okamžité či dlouhodobé.

1) **Plánování sběru dat a měření míry uspokojení očekávání zákazníků**

Jestliže chceme měřit a vyhodnocovat data, musíme si nejdříve zvolit vhodné měrné veličiny. Ty musí být jak měřitelné či měření proveditelné, tak užitečné. Nezbytné je ovšem stanovení operačních definic pro měření, aby si osoby provádějící tento sběr dat nemohly zadání subjektivně vyložit. (8)

2) **Sestavení základních měření výskytu vad a nalezení možnosti zlepšování**

Jak již bylo řečeno na počátku, metoda Six Sigma se zaměřuje na definování vad a snaží se o jejich odstranění. Měření chybovosti je jednoduché, všeobecné, jelikož se dá aplikovat na veškeré standardy a také srovnatelné. (8)

Kvantifikace vadných jednotek

Prvním ukazatelem je podíl vadných jednotek, který udává poměr mezi jednotkami, u nichž došlo alespoň k jedné závadě, a celkovým počtem na výstupu. Může být vyjádřen jak procentuálně, tak absolutně. Druhou možností výpočtu je konečný výnos, jenž vyjadřuje podíl bezchybně vyrobených či obslužených jednotek k celkovému rozsahu

souboru. Vypočítáme jej jako podíl $(1 - \text{počet vadných jednotek}) / \text{celkový počet jednotek na výstupu}$. (8)

Hodnocení vad

Zde počítáme s ukazatelem počtu vad na jednotku. Jestliže dospějeme k výsledku rovnu 1, znamená to, že v každé jednotce se vyskytuje v průměru 1 vada. Výsledku dosáhneme následovně: $\text{Celkový počet vad na výstupu} / \text{Počet jednotek na výstupu}$ (8)

Hodnocení příležitosti výskytu vad

K nalezení příležitostí výskytu vad jsou všeobecně používány následující 3 kroky (8):

- Vytvoření předběžného seznamu druhů vad.
- Identifikace podstatných a rozhodujících vad z hlediska zákazníka.
- Porovnání počtu příležitostí k výskytu vad s již fungujícími standardy.

Měření založená na počtu příležitostí k výskytu vad

- Počet vad na příležitost: $\text{DPO} = \text{Počet vad} / (\text{počet jednotek} \times \text{počet příležitostí})$ (8)

Jestliže vynásobíme daný výsledek 100, dostaneme procentuální vyjádření pravděpodobnosti výskytu vad. (8)

- Počet vad na milion příležitostí: $\text{DPMO} = \text{DPO} \times 1 \text{ mil.}$ (8)

Tato veličina je častěji využívána, bývá značena také PPM. (8)

- Hodnota sigma: Hodnota sigma se vyčte s pomocí DPMO z převodní tabulky. (8)

Hodnota sigma stanovuje údaje jen o výstupech, nedokáže popsat samotné procesy uvnitř. Měření vnitřního výnosu je založeno také na kritériích vad. (8)

Výsledky v podobě násobků sigma je vhodné převádět také na peněžní jednotky. (8)

➤ **Provedení analýzy možných zlepšení**

Cíl: Výsledkem této fáze by mělo být vyhodnocení všech procesů založených na požadavcích zákazníků a vytvoření systému potřebného pro měření výstupů. Také bychom se měli zaměřit na možnosti pro vylepšování, rozšiřovat procesně orientovaná řešení a zavádět do praxe nové procesy. (8)

Způsob dosažení: Nejdříve je nutné provést základní měření probíhajících procesů, poté se zhodnotí možnost reakce daných procesů na požadavky zákazníků a jako poslední krok následuje zavedení nových či zlepšených metod a zdrojů, které napomáhají při sledování požadavků zákazníků. Také si musíme stanovit priority pro zdokonalování, zlepšovat jednotlivé stávající, ale i nové procesy. (8)

Jaké je vlastně nutné využívat nástroje? V podniku je možné využívat rozličných nástrojů a technik, můžeme je libovolně kombinovat, ovšem musíme být důkladní při jejich výběru a používání. Jestliže nedosahujeme požadovaných výsledků, je potřeba změny. (8)

K tomu, abychom byli schopni analyzovat různé procesy, musíme nejdříve provést měření, kdy je nezbytná volba vhodných objektů k měření či přizpůsobení, aby bylo možné dané procesy vůbec měřit. (8)

Jestliže jsme již provedli definici, měření a analýzu našich problémů, je na čase zaměřit se na zlepšení. K tomu, abychom byli schopni vymyslet dobrý způsob, je zapotřebí neotřelého nápadu. Ten je možný nalézt při použití metody brainstorming, jestliže jsou dodržena veškerá pravidla pro jeho fungování. Ze získaných návrhů se vyberou ty nejpovedenější, zpracují se a následně implementují. K úspěšnému zavedení se doporučuje následovat tzv. čtyři P (8):

- plánování,
- pilotování – testování v omezeném rozsahu,
- prevence problému.

Zkušební poloprovoz, tzv. pilot je znám ve více podobách, které je možné vzájemně kombinovat (8):

- předstíraný zkušební poloprovoz – Off-line pilot – pouze napodobuje skutečnost,
- časově omezený pilot,
- pilot u vybraných zákazníků,
- pilot ve vybrané lokalitě,
- odzkoušení části řešení.

Při zavedení nové metody musíme být opatrní, i když zkušební poloprovoz vyšel bez problémů. Musíme neustále provádět měření, řídit výkonnost, zaměřit se na řešení vzniklých problémů, zabezpečit dokumentaci a v neposlední řadě provádět také školení. (8)

➤ **Rozšiřování a integrace systému**

Cíl: Zavedení systému průběžné kontroly. (8)

Způsob dosažení: Pomocí monitorování procesů, dohled nad podpůrnými procesy, pomocí plánů odezvy. (8)

1) Udržování dosažené úrovně zlepšení

K tomu, abychom byli schopni nastavenou úroveň udržet, je nezbytné vytvořit zázemí, které nás podpoří, je stabilní a pevné. Toho dosáhneme tak, že budeme pracovat s lidmi, kteří řídí procesy, začneme prezentovat informace o projektu slovem, písmem či obrázky, musíme se zaměřit na zaměstnance, kteří vedou procesy a snažit se k nim chovat jako k zákazníkům. V neposlední řadě je také důležitá atmosféra v podniku, která by měla vyjadřovat nadšení pro „naši věc“ s pomocí sdílení zásluh apod. (8)

Je ovšem také nezbytné neustále provádět dokumentaci změn a zavádění nových procesů či metod. Klíčem k úspěchu je též vhodný výběr měření prováděných dlouhodobě. Bez průběžných informací nejsme schopni udržet současnou pozici. Žádná situace v životě není ideální, a to, že se náš provoz obejde bez vad a poškození je více

než idealistické a naivní. Proto je nutností zařadit do našeho fungování také plány, které budou reakcí na určité nesrovnalosti. Tento plán se skládá ze 3 částí: plánování, krátkodobé či nouzové opravy a plán průběžného zlepšování. (8)

2) Ustanovení vlastníků procesů a jejich odpovědnost za proces řízení

Pro fungování společnosti a procesního řízení je vhodné stanovit vlastníka procesu. Ten by se měl starat o údržbu dokumentaci daného procesu, rozpoznat problémy, ale také příležitosti. Jelikož má přehled o daném procesu a zná ho velmi dobře, měl by být schopen zahájit zlepšení popřípadě jej také sponzorovat. Jelikož dané procesy nestojí ve společnosti izolovaně, ale navazují na sebe, je nezbytná komunikace s ostatními manažery. To by ho také mělo přimět k maximalizaci úspěchu. (8)

3) Zavedení zpětné vazby do řízení (8)

2 Analytická část

V teoretické části jsem se zabývala hodnocením společnosti ze dvou hledisek. Jedním byla metoda zaměřující se a propojující strategii s měřením výkonnosti firmy – BSC, tou druhou je Six Sigma, která se zaměřuje na zvyšování kvality a tím dosahování požadovaných výsledků. V této kapitole si aplikujeme metodu Balanced Scorecard na společnost Zálesí a.s., s jejíž pomocí zhodnotíme dosavadní stav.

2.1 Společnost Zálesí a.s.

Obchodní firma:	Zálesí a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Uherskobrodská 119, Luhačovice, 763 26
Vznik společnosti:	23. října 1950
Základní kapitál:	143 065 000 Kč
Splaceno:	100% základního kapitálu
IČ:	001 35 143

(19)

Společnost vydala celkem 2.287 kusů akcií. Všechny tyto cenné papíry jsou kmenové akcie na jméno v listinné podobě, k jejichž převodu na jinou osobu je nezbytný souhlas představenstva. Nominální hodnota se pohybuje od 1000 Kč až po 1000 000 Kč. (19)

2.1.1 Předmět podnikání (19):

- Podnikání v zemědělské výrobě,
- opravy silničních vozidel,
- hostinská činnost,
- kosmetické služby,
- pedikúra, manikúra,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- obráběčství,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,

- silniční motorová doprava,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

Tato společnost, jak již bylo řečeno dříve a je také patrné z předmětu podnikání, se zaměřuje na širokou oblast. Celý podnik dělíme na šest závodů, které si později přiblížíme a uvedeme o nich bližší informace. (19)

2.1.2 Historie společnosti

Jak již bylo poznamenáno výše, společnost vznikla 23. října 1950, ovšem jako Jednotné zemědělské družstvo Luhačovice. Než se dostala do podoby, jakou známe nyní, musela projít dlouhou řadou změn. Nejdříve v lednu 1973 došlo ke sloučení družstev z okolních obcí a společnost se rozšířila na Jednotné zemědělské družstvo Zálesí Luhačovice. O několik desítek let později, konkrétně v prosinci 1992 nadchází další změna, a tou je vznik Zálesí družstva vlastníků Luhačovice – přeměnou z Jednotného zemědělského družstva vlastníků. 19. října 1993 byla založena společnost Zálesí, s.r.o. O půl roku později vzniká smlouva o komplexním pronájmu mezi Zálesím družstvem vlastníků Luhačovice a nově vzniklým Zálesí, s.r.o., která zaniká 31. prosince 2005. (21) V roce 1994 dochází ke vzniku obchodního závodu, který se z původních tržeb 20 milionů vyšplhal až na obrat ve výši více než 100 milionů. (17)

Společnost se neustále rozrůstala, získávalo o ní povědomí velké množství lidí, a proto došlo 2. dubna 1997 k založení vlastní dceřiné společnosti AG Zálesí a.s. (17)

O osm let později dochází ke změně názvu a právní formy Zálesí družstva vlastníků a stává se z ní Zálesí DV a.s. V prosinci roku 2008 dochází k transformaci Zálesí s.r.o. na Zálesí ZL a.s. Poslední velkou změnu zaznamenáváme v roce 2006, kdy společnosti Zálesí ZL a.s. a AG Zálesí a.s. prochází fúzí s nástupnickou firmou Zálesí DV a.s., která se současně 1. srpna přejmenovala na nynější Zálesí a.s. (21)

Společnosti se velmi dařilo, zejména od roku 2000. Obrat vzrostl a přesáhl hranici 40 milionů. Důvodem bylo rozšiřování prodejního sortimentu, zboží. V roce 2007 se společnost Zálesí a.s. stala 3. nejlepším prodejcem traktorů Zetor v České republice. (17)

Jelikož se podnik rozrůstal a vznikala potřeba větších prostor, byla v roce 2007 zahájena výstavba moderní výrobní haly pro závod Plasty. Jednalo se o rozsáhlou investici, která má i v současnosti velký přínos. Ten spočívá zejména v možnosti umístění veškerých činností na jedno místo a snížení nákladů na logistiku. (4)

Jednou částí předmětu podnikání je také poskytování ubytovacích služeb. V minulosti společnost vlastnila dva hotely; hotel Zálesí a Pohoda. První jmenovaný však počátkem roku 2012 ukončil činnost a byl odprodán. Hotel Pohoda byl zrekonstruován, a jak mi bylo sděleno zaměstnanci společnosti, byl znovuotevřen 1. dubna 2012.

2.1.3 Popis závodů

Společnost Zálesí a.s. má různorodý předmět podnikání. Celou společnost tvoří šest závodů, o nichž si nyní uvedeme základní informace.

Závod Plasty

Hlavním zaměřením tohoto závodu je výroba plastových dílů, zejména pro automobilový průmysl. Poskytuje služby sahající od výroby až po montáž. V nedávno postavené hale provádí nejen konstrukci, ale zabezpečuje vývoj, vyrábí vlastní vstřikovací formy. Ty jsou nezbytnou součástí k zajištění výroby, která je prováděna technologií vstřikování. (28)

Společnost Zálesí a.s. se zaměřuje na řízení jakosti. Disponuje několika ISO certifikáty, které pravidelně dle rozpisu auditora obnovuje. Jedná se o ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 140001. (32)

Závod Obaly

Závod Obaly nabízí služby v oblasti grafického návrhu tuby, provádí potisk laminátové folie a etiket, ale hlavní činností je výroba tub nejen pro kosmetický průmysl, ale i pro farmaceutický či průmysl potravinářský. (28)

Zálesí a.s. je držitelem ocenění Obal roku 2008 za ochucenou vodku pro Go Imports Inc. Tento závod je rovněž držitel certifikátů ISO, konkrétně ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. (31)

Závod Kovo

Tento závod má dlouholetou tradici a specializuje se na výrobu zabezpečovanou s pomocí CNC obráběcích strojů. (28) Opět je zde výroba řízena na základě ISO certifikátů, ISO 9001:2008 a ISO TS 16949:2009. (30)

Závod Hotely

V minulosti vlastnila společnost dva *** hotely; hotel Zálesí a Pohodu. Hotel Pohoda byl zrekonstruován a nyní se jedná o ***** hotel. V březnu 2012 ukončil zkušební provoz a od 1. 4. 2012 je spuštěn naplno. Druhý z hotelů ukončil svoji činnost počátkem roku 2012.

Obchodní závod

Obchodní závod se specializuje na prodej traktorů tří značek, jimiž jsou Zetor, Valtra a Kubota. Dalším doplňkovým sortimentem jsou stroje a zařízení pro zpracování půdy od firmy Pöttinger. Samozřejmostí je prodej náhradních dílů a provádění záručního i pozáručního servisu ke všem nabízeným strojům. (28)

Společnost se prezentuje také na veletrzích, v letošním roce se zúčastnila veletrhu zemědělské techniky v Brně. (26)

Závod Agro

Pouze 2-3% zabezpečuje tento závad, který je historicky nejstarší. Zaměřuje se zejména na chov masných krav, jejichž stav se v letních měsících pohybuje v rozmezí 900-1000 ks. Součástí Agro závodu je také maloobchodní prodejna, která nabízí veškeré zemědělské potřeby. (28)

2.2 Analýza obecného okolí

K provedení zhodnocení obecného okolí použiji metodu SLEPT, díky níž jsem schopna vyvodit závěry týkající se sociálního okolí, zaměřím se na možná rizika vyplývající z politické a ekonomické oblasti, bez opomenutí samozřejmě nezůstane ani legislativa a technologický pokrok.

➤ **Sociální okolí**

Jak je z níže uvedené tabulky patrné, v posledních pěti letech zaznamenáváme v rámci České republiky přírůstek obyvatel. Celkový počet k 31. 12. 2011 je 10 504 203.

Tabulka 1: Přírůstek obyvatel / 1000 obyvatel (Zdroj: 15)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
přírůstek obyvatel / 1000 obyvatel	-0,6	0,1	1	1,4	1	1
Počet obyvatel k 31. 12. 2011	10 504 203					

Nyní se podíváme podrobněji na složení obyvatelstva dle věku a pohlaví. Největší množství lidí je zastoupeno v kategorii, kterou můžeme nazvat produktivní věk, tedy 15-64 let. To znamená, že se jedná o lidi, kteří mohou být zaměstnáni či se zajímat o služby a produkty společnosti.

Tabulka 2: Počet obyvatel v ČR dle věku a pohlaví k 31. 12. 2010 (Zdroj: Upraveno dle 14)

	Celkem ČR	Věk 0-14	15-64	65 a více
Počet obyvatel	10 532 770	1 518 142	7 378 802	1 635 826
- muži	5 168 799	779 187	3 731 391	658 221
- ženy	5 363 971	738 955	3 647 411	977 605

Jelikož leží společnost Zálesí a.s. ve Zlínském kraji, zaměříme se konkrétně na něj. Údaje jsou stanovovány vždy ke konci roku, tj. k 31.12.

Tabulka 3: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji 2006 – 2009 (Zdroj: Upraveno dle 13)

	2006	2007	2008	2009
Obyvatelstvo	589 839	590 780	591 412	591 042
- z toho ženy	302 500	302 644	302 803	302 670
- 0 - 14 let	84 493	83 323	82 609	82 375
- 15-64	978 838	978 754	978 832	978 096
- 65 a více let	87 625	89 349	91 512	93 606
Průměrný věk	40,2	40,4	40,7	40,9

Dle struktury obyvatelstva vidíme, že počet obyvatel ve Zlínském kraji nepatrně kolísá. Ubývá počtu dětí ve věku 0 – 14, ale také se snižuje počet obyvatel v produktivní skupině a zaznamenáváme nárůst obyvatel zastoupených v kategorii 65 a více. Z toho také vyplývá, že dochází ke stárnutí obyvatelstva. V roce 2003 byl průměrný věk 39,3 let, v roce 2009 je to již 40,9 roků. (13)

Chování nejen lidí, ale především také velkých společností má vliv na životní prostředí. Společnost Zálesí a.s. se snaží udržovat pozitivní vztah k přírodě, a proto s pomocí fondů Evropské unie využívá dotací na snížení spotřeby energie.

➤ *Legislativní okolí*

Jelikož se společnost Zálesí a.s. zaměřuje na různorodé oblasti, musí splňovat značné množství zákonů, předpisů a různých nařízení. Jedná se o hygienické normy, bezpečnost práce, ale také zákony týkající se skladování toxických látek, jejich likvidace apod.

Proto je nezbytné sledovat změny legislativy. V současné době probíhají daňové reformy, které bezpochyby ovlivňují také náš podnik. Změna DPH u snížené sazby z 10% na 14% postihuje například potraviny, které jsou nezbytné pro chod hotelů, mají vliv také na cenu stravování v podniku apod. Základní sazba zůstala na 20%. (25)

V současnosti se vedou dohady o navýšení i této základní sazby, počítá se také s růstem sazby základní. V horizontu několika let by mělo dojít k jejich sjednocení.

Další vliv na podnikání má bezpochyby také daň z příjmu právnických osob a ostatní daňové zákony. Můžeme sem zařadit i změny v odpisech či účetnictví.

➤ *Ekonomické okolí*

V posledních několika letech se nejen Česká republika musela potýkat s celosvětovou hospodářskou krizí. V současnosti se situace zlepšila, což pozorujeme i na růstu HDP. Pokud ovšem srovnáme roky 2011 a 2010, musíme konstatovat, že v loňském roce zaznamenáváme mírný pokles. (12)

Z ekonomického hlediska se společnosti Zálesí a.s. daří. V minulém roce generovala zisk, i když v porovnání s rokem 2010 je tento zisk nižší. (36)

➤ *Politické okolí*

Politické vztahy hrají bezpochyby důležitou roli. Veškeré dění na politické scéně ovlivňuje zahraniční obchody. Má vliv na kurz koruny vůči jiným měnám, ať už se jedná o euro, dolar či jinou světovou měnu. Stabilní politická scéna nám může dopomoci přilákat nové investory, zjednodušit obchodování. Jelikož společnost Zálesí

obchoduje se společnostmi majícími svá sídla v zahraničí, je pro něj vývoj v oblasti politiky a mezinárodního obchodu klíčový.

Dalším faktorem, jenž je spjat také s vývojem společnosti, je členství České republiky v Evropské unii. Například v minulých letech došlo k čerpání dotací z fondů EU, účelem této dotace bylo, jak již bylo zmíněno výše, snížení spotřeby energie. Nyní pozorujeme ne příliš optimistický vývoj, dochází k poklesu poskytnutých dotací, v unii se řeší problémy se zadluženými zeměmi, jejichž vývoj nás také ovlivňuje. Nestálá situace zvětšuje napětí a společnosti se musí vypořádat s případnými důsledky.

➤ *Technologické okolí*

Vývoj technologie ovlivňuje každého jedince ve společnosti. S novými stroji, zařízeními se setkáváme v každodenním životě. Aby byla společnost schopna držet krok s neustále rostoucí konkurencí, je nezbytné se stále zajímat o novinky či inovace, nové způsoby zpracování surovin, využívání nových technologií.

Společnost Zálesí a.s. využívá moderních technologií, neustále obměňuje své stroje, využívá automatizované výroby, která zvyšuje produktivitu práce, snižuje zmetkovost a má pozitivní přínos na celkovou produkci.

Jak již bylo řečeno, společnost se snaží o výrobu bezvadných výrobků. Kvalitu výrobků je schopna doložit s pomocí několika získaných certifikátů ISO.

2.3 Analýza oborového okolí

Oborové okolí společnosti zhodnotíme pomocí Porterova modelu. (5) Stanovíme, jaké nebezpečí ze strany konkurence hrozí a co ji naopak brání v rozkvětu.

➤ Bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty

Společnost Zálesí a.s. má různorodý předmět podnikání, ovšem jedno tyto obory mají společné, a tím je potřeba velkého počátečního kapitálu. Kapitálově náročné je především vybavení výrobních hal potřebnými stroji, uzpůsobení prostoru, zařízení a zabezpečení bezpečnostních a hygienických podmínek, které jsou dány Evropskou unií. Zabezpečení kvalitního vybavení hotelu se řadí také do finančně náročných odvětví.

Jako další bariéru můžeme zmínit potřebu kvalifikovaného personálu, co se týče nejen oblasti výzkumu a vývoje při výrobě plastů. Velkou roli hraje také používaný materiál, image výrobku a renomé firmy, které může být nápomocné při získávání nových obchodních partnerů.

Poslední bariérou, kterou bych chtěla zmínit, jsou zákony a předpisy, jež ukládají například povinnost likvidace nebezpečného odpadu s pomocí specializované firmy, což nepřímo zvyšuje náklady na výrobu.

➤ Síla dodavatelů

Politikou společnosti je produkovat kvalitní výrobky, s nimiž budou zákazníci spokojeni. Jejím heslem je, že prevence je lepší a ekonomičtější než náprava vzniklých škod. Z tohoto důvodu je činnost dodavatelů monitorována a pravidelně vyhodnocována, dodávky jsou kontrolovány ještě před vstupy do jednotlivých závodů. (27)

➤ Síla odběratelů

Společnost Zálesí a.s. má poměrně velké množství odběratelů jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Zejména v oblasti kovovýroby je smluvní síla odběratelů vyšší, jelikož společnost obchoduje s poměrně velkými podniky, které se snaží srazit ceny a využívat

slev. Jako příklad můžeme uvést TI Automotive, Continental, Norgren, Parker či Zetor.
(30)

V současné době čelí společnost problému týkající se množství pohledávek po době splatnosti. Jak můžeme vidět z níže uvedené tabulky, množství krátkodobých pohledávek se navýšilo asi o 10%.

Tabulka 4: Struktura pohledávek 2010 (Zdroj:22)

Počet dnů	Sledované období		Předchozí období	
	Z obchodního styku	Ostatní zálohy	Z obchodního styku	Ostatní zálohy
Krátkodobé pohledávky (Brutto)	93 419	4 706	84 894	2 440
- do lhůty splatnosti	74 330	4 706	58 221	2 440
- po lhůtě splatnosti do 30 dnů	8 976		15 832	
- po lhůtě splatnosti od 31 do 90	5 330		4 943	-
- po lhůtě splatnosti od 91 do 365 dnů	2 781		4 975	-
- po lhůtě splatnosti nad 365 dnů	2 002		923	-
Opravné položky	4 114		1 980	230

➤ Hrozba substitutů

Hrozba příchodu nových produktů, které by mohly nahradit stávající je poměrně velká. V oblasti plastů hraje roli materiál, design a hlavně kvalita provedení. Příčinou stále se zvyšující hrozby substitutů je tvorba nových metod, inovací a závisí zejména na touze být lepší, předejnat konkurenci.

Substituty v oblasti hotelnictví jsou běžnou záležitostí. Společnosti si konkurují poskytováním rozličných služeb. Luhačovice, sídlo společnosti, je lázeňské město, kde se nachází poměrně velké množství lázeňských domů, hotelů, ubytování je možno najít také v soukromí. Každý druh již zmíněného ubytování nabízí různé služby. Jelikož se spousta firem snaží vytěžit z polohy města maximum, dá se předpokládat vstup dalších firem s neotřelými nabídkami.

➤ Intenzita konkurence v odvětví

Jak jsem již zmínila, Zálesí a.s. se pohybuje v prostředí, kde je konkurence vysoká, ať už se jedná o produkci plastových výrobků, kovovýrobu či poskytování hotelových služeb.

V oblasti výroby plastových výrobků je značná konkurence. I přes to však společnost Zálesí a.s. patří k významným producentům. Jedním z velkých konkurentů je například společnost KASTEK Komponenty s. r.o., se sídlem v Uherském Brodě, také Polyprofil, spol. s r.o., který působí v Kroměříži či společnost C.A.P., spol. s r.o. z Heřmanova Městce a řada dalších firem nejen v Čechách, ale také v zahraničí.

V oblasti hotelnictví je největším konkurentem společnost Lázně Luhačovice a.s., která vlastní celou řadu léčebných domů a hotelů. Společnost Zálesí a.s. v nedávné době rekonstruovala hotel Pohoda, aby byla schopna obstát v tvrdé konkurenci a nabídnout zákazníkům ty nejlepší služby.

2.4 Analýza interních faktorů

Při interní analýze využijí 7 S faktorů, které nám přiblíží vnitřní prostředí podniku.

➤ *Strategie firmy*

Hlavní strategií společnosti je:

„Nastavit systém, který neumožní vyrobit a expedovat špatný výrobek nebo provést nekvalitní službu. V průběhu všech činností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví všech zaměstnanců, společnost se zavazuje plnit právní a jiné požadavky v oblasti péče o ŽP a BOZP.

Veškeré činnosti budou zaměřeny na prevenci znečišťování v oblasti ovzduší a vodního hospodářství, snižování potřeby vstupních surovin, minimalizaci odpadů a prevenci rizik a zlepšování pracovního prostředí ve firmě a životního prostředí v okolí firmy.“
(27)

➤ *Organizační struktura*

Organizační strukturu u společnosti Zálesí a.s. bych klasifikovala jako liniově štábní. Jsou zde patrné prvky centrálního vedení typického pro liniovou strukturu, ale je zde ponechán prostor také pro odborné řízení jednotlivými útvary. Tím pádem se každé oddělení může specializovat pouze na svou oblast a být v ní nejlepší. Tato struktura je vhodná pro analyzovanou společnost, zejména díky diverzifikaci předmětu podnikání.

Pro snadnější představu, jak vypadá popisovaná organizační struktura, je k vidění ve zjednodušeném podání na následující stránce.



Obrázek 4: Organizační struktura Zálesí a.s. (Zdroj: 22)

➤ *Informační systémy*

Společnost Zálesí a.s. využívá jako zdroj informační účetní program DIMENZE ++ od firmy Centis s.r.o. Data se zpracovávají v síťovém propojení personálních počítačů. Pověřeni pracovníci mají přístup do databáze, kde najdou veškeré relevantní informace nezbytné pro bezproblémové zabezpečení chodu podniku.

Dalším informačním systémem, který je povinná společnost využívat z důvodu provozování mezinárodního obchodu je statistický systém INTRASTA-CZ.

➤ *Styl řízení*

V organizaci je uplatňován demokratický styl řízení, který dává prostor zaměstnancům při řešení různých problémů, vedení naslouchá a komunikuje formou dialogu. Konečné rozhodnutí závisí na vedoucím pracovníkovi.

➤ ***Spolupracovníci***

„Vedení firmy klade velký důraz na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, jejich profesní rozvoj a pozitivní vnímání pracovního prostředí. Každý zaměstnanec si musí uvědomit, jak důležitá je jeho práce pro výsledek společnosti. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví při práci a ochraně životního prostředí a vytvářet podmínky pro ostatní.“ (27)

➤ ***Sdílené hodnoty firmy***

Společnost Zálesí a.s. se orientuje na poskytování kvalitních výrobků a služeb, spokojenost svých zaměstnanců. Snaží se být přátelská k přírodě a životnímu prostředí. Nejdůležitější je dosáhnout spokojenosti zákazníků, kde se odráží celkový chod a fungování firmy.

➤ ***Schopnosti***

Získané schopnosti manažerů a veškerých pracovníků jsou nezbytné pro správné fungování podniku. Ve vedoucích pozicích se nachází zkušení lidé, kteří jsou kvalifikováni a své dosavadní znalosti rozšiřují nejrůznějšími školeními. Kvalifikace na nižších pozicích není vyžadována na již tak vysoké úrovni, ovšem pracovníci musí prokazovat schopnosti odpovídající jejich zaměření. Při nástupu jsou všichni zaměstnanci zaškoleni a seznámeni s provozem.

2.5 Finanční analýza

Ke zhodnocení finanční situace společnosti Zálesí a.s. použiji vybrané ukazatele finanční analýzy za poslední tři roky, konkrétně tedy budu hodnotit období 2009 – 2011.

Na základě těchto výsledků budeme schopni analyzovat současný stav firmy, porovnat s předcházejícími roky a poté v další kapitole navázat spojitost se strategickými cíly.

2.5.1 Ukazatele rentability

Poměrové ukazatele, zejména ukazatele rentability, pracují s výsledky hospodaření – ať už se jedná provozní či čistý výsledek hospodaření. Získanou rentabilitu je vhodné porovnávat s oborovými průměry. Jelikož společnost podniká v několika různých oborech, zaměřila jsem se na srovnání s převažujícím oborou podnikání, jímž je výroba plastových výrobků.

Tabulka 5: Oborové hodnoty poměrových ukazatelů 2009-2010 (Zdroj: 20)

	Oborové hodnoty 2009	Oborové hodnoty 2010
ROE	18,42%	22,38%
ROS	7,60%	8,65%
ROA	10,86%	13,57%

Jelikož ještě není k dispozici zpráva Ministerstva průmyslu a obchodu za rok 2011, jsou vybrané ukazatele srovnávány s hodnotami v oboru jen za roky 2009 a 2010.

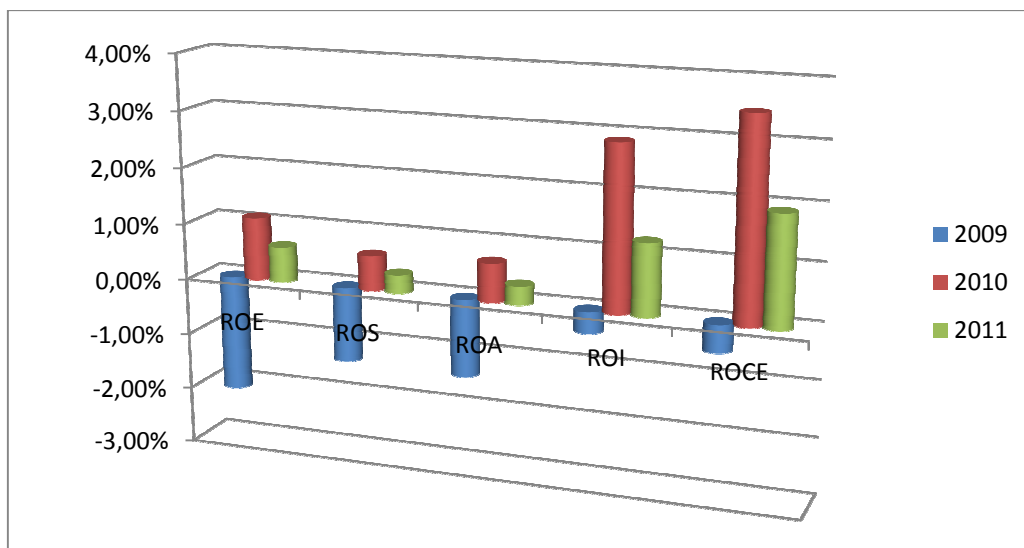
Tabulka 6: Poměrové ukazatele 2009 - 2011

	2009	2010	2011
ROE	-2,05%	1,11%	0,62%
ROS	-1,32%	0,61%	0,32%
ROA	-1,36%	0,68%	0,33%
ROI	-0,37%	2,88%	1,26%
ROCE	-0,48%	3,49%	1,92%

Výsledky společnosti z pohledu ukazatelů rentability nejsou příliš lichotivé. Při porovnání s oborovými hodnotami společnost značně pokulhává ve všech ukazatelích za celé hodnocené období.

V roce 2009 dosahuje Zálesí a.s. ve všech veličinách záporných hodnot, což je dáno záporným výsledkem hospodaření, tedy vykazovanou ztrátou.

Hodnoty v dalších dvou letech jsou sice kladné, ale ne příliš potěšující. Rok 2010 vypadal nadějně, vzrostla rentabilita vlastního kapitálu na 1,11%, ovšem v dalším hodnoceném období klesla téměř na polovinu. Rentabilita tržeb má podobný vývoj s tím rozdílem, že nedosahuje ani výše 1%. Rentabilita aktiv je také velmi nelichotivá, v roce 2010 byla ve výši necelých 0,7%, v minulém roce se vyšplhala pouze na 0,33%. Návratnost investovaného kapitálu také nevyniká vysokými hodnotami. Rok 2010 se vyznačoval téměř 3%, která v zápětí klesla na pouhých 1,26%. U ukazatele ROCE vidíme v roce 2010 pozitivní růst, ale v zápětí následuje pokles. Na grafickém znázornění je přehledně znázorněno, jak se dané ukazatele v jednotlivých letech vyvíjely.



Graf 1: Vývoj poměrových ukazatelů 2009 – 2011

2.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám říkají, jak dlouho držíme zásoby či aktiva v podniku, za jak dlouho se „obráť“. Nejdříve si uvedeme oborové hodnoty pro tuto skupinu veličin.

Tabulka 7: Oborové hodnoty ukazatelů aktivity 2009 – 2010 (Zdroj:20)

	Oborové hodnoty 2009	Oborové hodnoty 2010
Obrat celkových aktiv	1,43	1,57
Vázanost celkových aktiv	0,70	0,64
Doba obratu zásob	29,64	28,87
Doba splatnosti pohledávek	67,29	58,92
Doba splatnosti krátkodobých závazků	41,00	43,39

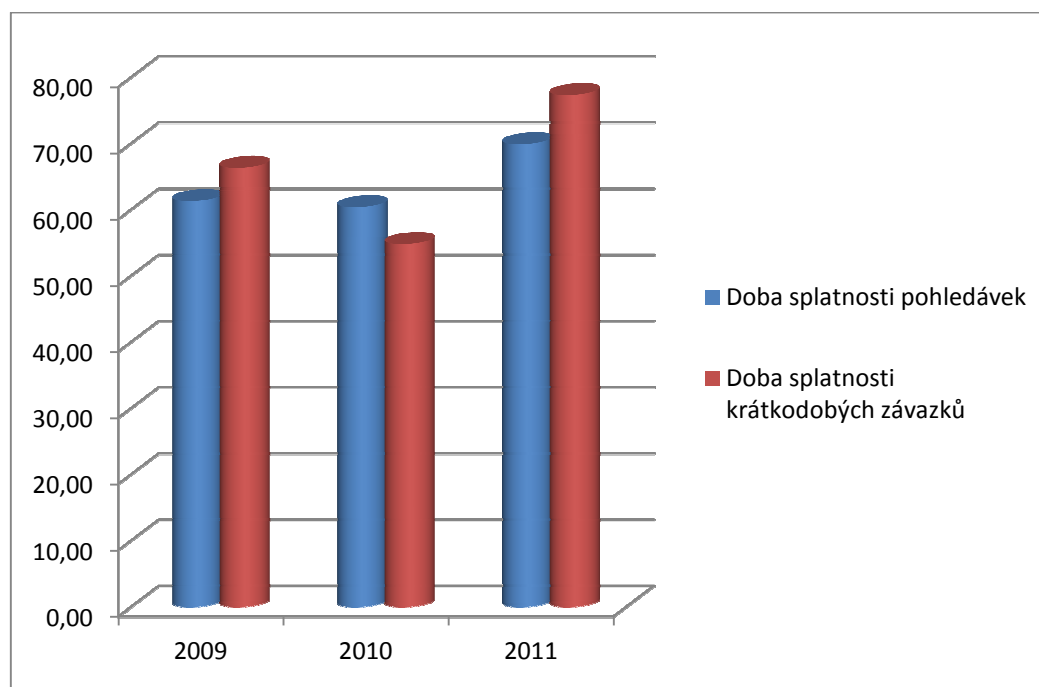
Nyní se zaměříme na výsledky získané výpočtem z výkazů společnosti Zálesí a.s. a provedeme zhodnocení.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity 2009 - 2011

	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	1,03	1,11	1,02
Vázanost celkových aktiv	0,97	0,90	0,98
Doba obratu zásob	57,40	60,23	58,18
Doba splatnosti pohledávek	61,3	60,39	69,91
Doba splatnosti krátkosvodých závazků	66,34	54,81	77,33

Obrat celkových aktiv je v roce 2009 i 2010 pod oborovým průměrem. To znamená, že se celková aktiva v podniku obrátí v roce 2009 jen 1,03x za rok a v následujícím roce 1,11x.

Doba obratu zásob je v porovnání s ostatními podniky velmi vysoká. Společnost drží poměrně velké množství zásob na skladě ve srovnání s konkurencí. V roce 2011 se oproti roku 2009 snížila, ale ani tak nedosahuje výsledků srovnatelných s konkurencí.



Graf 2: Doba splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků

Doba splatnosti pohledávek se v analyzovaném období pohybuje v rozmezí 60 – 70 dnů. Toto rozmezí se dá považovat za poměrně dobrý výsledek, jelikož společnost Zálesí a.s. má velmi často smluvní dobu splatnosti právě 60 dnů. Pozitivní je také fakt, že doba splatnosti závazků je vyjma roku 2010 vyšší než doba splatnosti pohledávek. Tudíž společnost drží déle cizí kapitál a má možnost s ním disponovat.

2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Hospodařit pouze s vlastním kapitálem je v současné době nemyslitelné a neekonomické. Řada podniků využívá cizího kapitálu pro rozvoj svých společností.

Jaká by tedy měla být optimální zadluženost?

Na základě hodnot získaných výpočtem vstupních dat z Ministerstva průmyslu a obchodu jsou pro dané roky stanoveny následující hodnoty:

Tabulka 9: Oborové hodnoty ukazatelů zadluženosti 2009 – 2010 (Zdroj: 20)

	Oborové hodnoty 2009	Oborové hodnoty 2010
Ukazatel věřitelského rizika	0,400	0,385
Vlastní kapitál/celková aktiva	0,590	0,606

Společnost Zálesí a.s. v roce 2011 téměř tomuto poměru odpovídá. Na počátku hodnoceného období převládá s 66 % kapitál vlastní, následující rok klesá na 62 % a v minulém účetním období jsme zaznamenali strukturu kapitálu 48:52.

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti 2009 - 2011

	2009	2010	2011
Ukazatel věřitelského rizika	0,34	0,38	0,48
Vlastní kapitál/celková aktiva	0,66	0,62	0,52

2.5.4 Ukazatele likvidity

Hodnoty likvidity pro rok 2009 a 2010 jsou následující:

Tabulka 11: Oborové hodnoty ukazatelů likvidity 2009 – 2010 (Zdroj: 20)

	Oborové hodnoty 2009	Oborové hodnoty 2010
Běžná likvidita	2,92	2,90
Pohotová likvidita	2,20	2,23
Peněžní likvidita	0,56	0,88

Hodnoty běžné likvidity jsou ve všech třech letech v optimální výši, tudíž by společnost neměla mít problém plnit své závazky.

Pohotová likvidita je pod hranicí průměru, což potvrzuje fakt, že má společnost poměrně velké množství zásob.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity

	2009	2010	2011
Běžná likvidita	2,16	2,40	1,84
Pohotová likvidita	1,29	1,30	1,09
Peněžní likvidita	0,37	0,20	0,18

Solventnost firmy určuje okamžitá likvidita. Jak pozorujeme z tabulky, nachází se veškeré hodnoty pod průměrem, tudíž společnost může mít menší problémy s platební schopností ve srovnání s jinými firmami v oboru.

2.6 SWOT analýza

Strengths – silné stránky

- Dlouholetá tradice
- Diverzifikace produktů a služeb
- Image společnosti
- Nadstandardní kvalita – provoz prováděn dle certifikátů ISO
- Dlouhodobá spolupráce se spolehlivými dodavateli

Weaknesss – slabé stránky

- Malá propagace maloobchodní prodejny
- Velké množství pohledávek po době splatnosti
- Vysoký stav zásob

Opportunities – příležitosti

- Expanze na další zahraniční trhy
- Rozšíření projektů týkajících se podpory životního prostředí – s pomocí dotací z EU

Threats – hrozby

- Další zvyšování DPH
- Vnik dalších konkurentů na trh
- Úbytek klientů hotelu v důsledku vysokých cen

2.7 Balanced Scorecard

Na základě zjištěných poznatků o metodách Six Sigma a Balanced Scorecard jsem se musela rozhodnout pro aplikaci jedné z těchto diametrálně odlišných metod. Six Sigma je zaměřena zejména na řízení kvality, kterou preferuje, jak již bylo několikrát zmíněno, i společnost Zálesí a.s. Ovšem rozhodla jsem se pro metodu Balanced Scorecard, kterou je možné využít pro podnik s rozmanitým předmětem podnikání. S pomocí rozpracování strategie společnosti do jednotlivých podcílů je umožněn pohled z různých perspektiv a dosažení tížených výsledků ve všech oblastech, které spolu souvisí.

2.7.1 Finanční perspektiva

Z dlouhodobého hlediska je cílem ve finanční oblasti společnosti vybudovat stabilní firmu, která bude poskytovat pevné zázemí pro své zaměstnance, bude dobrým obchodním partnerem a pro vlastníky a vedení zabezpečí výplatu dividend a tantiém ve stanovené výši, která neohrozí existenci firmy ani její chod. (22)

Na základě těchto poznatků jsem stanovila následující strategické cíle. Jedná se o vybudování ekonomické stability, jejíž hodnocení je pomocí výsledku hospodaření, konkrétně provozního výsledku. Společnost má vytyčenou hranici na základě výsledků hospodaření z roku 2007, kdy se tato položka rovnala 33 689 tisíc Kč. V roce 2006 sice z výkazů vyčteme provozní výsledek hospodaření vyšší, ale jednalo se o rok fúze, tudíž neporovnatelný údaj. (23)

Jelikož je společnost Zálesí akciová společnost, musí dbát také na spokojenost svých akcionářů. Tudíž se zaměřuje také na výplatu dividend a tantiém. S pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu může hodnotit vývoj zhodnocování vlastního kapitálu.

Neustálé zvyšování tržeb je jistě dobrou motivací pro výrobu a prodej, ovšem fakt, že nám porostou tržby, ještě neznamená, že se nám zvýší také rentabilita. Je nezbytné pozorovat nejen tržby a výnosy, ale zaměřit se také na související provozní náklady. Proto je v současné době silné konkurence a růstu cen veškerých vstupů nezbytné směřovat své počiny k dosažení rentabilních tržeb a snažit se o úspory v nákladech, čehož se dá dosáhnout různými cestami.

Tabulka 13: Finanční perspektiva Zálesí a.s.

	Strategický cíl	Výstupní ukazatele	Ukazatele hybných síl výkonnosti
F1	Ekonomická stabilita	Výsledek hospodaření	Vyplývá z dále popsanych perspektiv
F2	Spokojenost akcionářů	ROE	Vyplývá z dále popsanych perspektiv
F3	Rentabilita tržeb	ROS Snížení nákladů	Vyplývá z dále popsanych perspektiv

Vývoj společnosti v posledních třech letech je znázorněn v následující tabulce. Byly vybrány veličiny v závislosti na stanovených strategických cílech.

Tabulka 14: Vývoj výsledku hospodaření

	2009	2010	2011
Provozní VH - EBIT	-1 803	15 372	7 912
VH za účetní období - EAT	-6 646	3 621	2 049

Jak je patrné, provozní VH (výsledek hospodaření) se v jednotlivých letech mění. V roce 2009 pozorujeme záporné hodnoty, které vznikly jako důsledek celosvětové hospodářské krize. Ta zasáhla i společnost Zálesí a.s., kdy podnik musel snižovat stavy zaměstnanců, klesaly tržby. Velkým problémem byla silná orientace na strojírenský a automobilový průmysl. Veškeré zvolené ukazatele mají v roce 2009 nelichotivé výsledky. Je to způsobeno, jak jinak než záporným výsledkem hospodaření

V roce 2010 pozorujeme podstatně optimističtější hodnoty. Výsledky hospodaření (provozní i za účetní období) se pohybují v kladných hodnotách.

Rok 2011 vykazuje kladný výsledek hospodaření, jeho výše je ovšem asi o polovinu nižší než v předešlém roce.

Tabulka 15: Vývoj vybraných ukazatelů 2009-2012 v tis. Kč

	2009	2010	2011
ROE	-2,05%	1,11%	0,62%
ROS	-1,32%	0,61%	0,32%

Rentabilita jak tržeb, tak i vlastního kapitálu je hluboko pod oborovým průměrem, jak již bylo uvedeno výše. Pozitivní věcí je, že se nyní pohybujeme v kladných číslech, v roce 2010 hodnoty vzrostly, ale následující účetní období se propadly na polovinu.

Tabulka 16: Vývoj provozních nákladů a tržeb

	2009	2010	2011
Provozní náklady	541 341	609 726	666 043
Výnosy	539 538	625 098	673 955

Jestliže se zaměříme na zhodnocení nákladů a výnosů, zjistíme, že vývoj roku 2010 je pozitivní, výnosy vzrostly rychleji než náklady, generuje se zisk. Problémem je ale rychlost růstu nákladů v dalším období. Pozorujeme, že výnosy se navýšily, ale méně než provozní náklady, tudíž zisk nedosahuje takových hodnot jako v minulém roce.

2.7.2 Zákaznická perspektiva

„Uspokojení potřeb a požadavků zákazníků je prioritní záležitost všech činností každého zaměstnance společnosti. Náš zákazník je ten, kdo nás živí, proto neustálé sledování spokojenosti našich zákazníků nám umožní korigovat naše činnosti, abychom si udrželi stávající zákazníky a na základě kladných referencí získávali zákazníky nové.“ (27)

Strategické cíle pro celou společnost vycházejí z výše uvedeného úryvku.

Tabulka 17: Strategické cíle zákaznické perspektivy

	Strategický cíl	Výstupní ukazatele	Ukazatele hybných sil výkonnosti
Z1	Růst spokojenosti zákazníka s produkty	Index spokojenosti zákazníka	Počet reklamací
Z2	Rentabilní zákazníci	Podíl marže získané se zákazníkem k výnosům	Průběžné hodnocení zákazníků
Z3	Akvizice nových zákazníků	Počet nových zákazníků	Srovnání služeb s konkurencí, poskytování nadstandardních služeb

Jak vyplývá z výše uvedeného citátu, společnost se snaží o zajištění spokojenosti pro zákazníky. Ze spokojených zákazníků se postupem času mohou stát loajální zákazníci, kteří společnosti přinášejí poměrně vysoké zisky při nízkých nákladech. Výsledky spokojenosti nám udává index spokojenosti zákazníků. Ten se získává s pomocí několika druhů dat. Nejdříve je nutno sestavit dotazník skládající se z relevantních otázek, na něž bude moci respondent odpovědět výběrem z připravené škály hodnot, popřípadě hodnotící stupnice. Dále se vhodnou metodou soustředí měkká data o

spokojenosti zákazníka, následuje vyhledání tvrdých dat a poté dojde k vyhodnocení všech informací s výsledným údajem indexu spokojenosti zákazníka. (1)

Tento údaj je nezbytný jako zpožděný indikátor, odráží se v něm veškeré skutečnosti, které se odehrály za určité období a je jakýmsi důsledkem předchozích jednání. Abychom byli ovšem schopni ovlivňovat vzniklou situaci a hodnotit současný stav, použijeme jako měřítko hybných sil počet reklamací. To nám nastíní, jaká je situace v přítomnosti. Při enormním nárůstu reklamací a oprav můžeme s jistotou očekávat nevoli od zákazníků. Proto, abychom byli schopni včas zareagovat a předejít stížnostem, musíme průběžně tento ukazatel sledovat.

Získání značného množství zákazníků a tím velkého tržního podílu je sice lákavé, ale společnost by se při svých finančních výsledcích měla zaměřit zejména na rentabilní zákazníky. Důležité je zhodnocení přínosu daných odběratelů. Jestliže náklady spojené s realizací zakázky převyšují zisky, není vhodné s těmito zákazníky udržovat nadále obchodní vztah. Výjimkou by byla pouze situace, při které by se jednalo o realizaci ztrátových zakázek za účelem získání prestižního zákazníka s vyhlídkou další vzájemné spolupráce a zisku rentabilních objednávek. Jestliže hodnotíme rentabilitu zákazníka, musíme vzít v potaz několik faktorů. Nejdříve bychom si měli uvědomit, zda se jedná o dlouhodobého partnera, či nového zákazníka, u nichž se předpokládá, že rentabilita bude z počátku záporná, což je dáno zejména vysokými počátečními náklady na získání tohoto odběratele. U stávajících a dlouholetých partnerů se výsledky hodnocení často odvíjí od velikosti zakázky. (2)

Nejen péče a hodnocení stávajících zákazníků a realizace obchodů s nimi nám zajišťuje zisky. Důležití pro další rozvoj společnosti jsou noví zákazníci. Náklady na jejich získání bývají sice poměrně vysoké, ale budoucí výsledky by je měly předčít. Společnost využívá různých prostředků k zaujetí nových zájemců o své výrobky. To si popíšeme podrobněji při analýze jednotlivých SBU. Abychom mohli vyřknout závěr, zda dochází k plnění stanoveného cíle či ne, je nutné si určit cílovou hodnotu a na konci období zjistit počet nově příchodících zákazníků. Důležitou otázkou je: Jak přimějeme nové zákazníky přejít k naší společnosti? Za hybnou sílu v tomto konkrétním případě

bych stanovila poskytování lepších služeb jako konkurence. Vycházet vstříc novým požadavkům, upoutat na sebe pozornost, zvýšit propagaci.

Srovnání s konkurencí může být z několika pohledů. Můžeme se zaměřit na cenu či kvalitu, popřípadě na poměr kvalita versus cena. Velký vliv má interpretace konečnému zákazníkovi – jelikož se společnost Zálesí a.s. zaměřuje na výrobu, prodej a servis kvalitních výrobků, je patrné, že se nebude snažit o soutěžení pomocí nejnižší ceny na trhu, ale spíše musí vypichovat své kvality, ocenění, úspěch v porovnání se stanovenou cenou.

➤ **Závod Plasty**

Závod Plasty vyrábí a dodává výrobky zejména pro firmy vyskytující se v odvětvích automotive, elektrotechnika a elektronika a packaging.

V odvětvích, na něž se závod Plasty zaměřuje, uvádím vybrané obchodní partnery (32):

- Automotive – DURA Automotive Systems, TRW Automotive, BRANO Goup
- Elektrotechnika a elektronika – Honeywell, Copreci, SAFT
- Packaging – Setuza, Tubex, Linhardt

➤ **Závod Obaly**

Závod Obaly je dlouholetou, úspěšnou a oceněnou součástí společnosti Zálesí a.s. Svým klientům nabízí produkty, jejichž výroba je spojena s následujícími pěti nosnými body (31):

- Špičková kvalita – kvalitní stroje, certifikáty ISO 9001, zdravotní nezávadnost.
- Flexibilita – útvar zabezpečuje veškeré služby od zpracování grafiky až po výroby komponentů. Vše je zabezpečováno „pod jednou střechou“, tudíž si společnost může dovolit dodání zakázek v krátkých časových intervalech.
- Široký sortiment – nabídky různých rozměrů, materiálů, fólií.

- Hygienické standardy – dodržování a kontrola je základ, vše je v souladu se směrnicemi EU.
- Zaměření na zákazníka a servis – využívání nových technologií, přizpůsobení se zákazníkovi.

Společnost navrhovala a vyráběla obaly pro výrobky, které jsou známé široké veřejnosti (31):

- ODOL, Lacalut,
- DM Balea Face apod.

➤ **Závod Kovo**

Tento závod se zaměřuje na zpracování hliníku. Provádí vývoj polotovarů, odlitky apod. Zabezpečuje také technickou přípravu.

Mezi hlavní zákazníky řadíme (30):

- TI Automotive,
- Continental,
- Norgren,
- Pakrer,
- Zetor

Požadavkem zákazníků v odvětví kovovýroby je zabezpečení přesné dodávky, zejména, pracují-li podniky v režimu JIT – just in time.

➤ **Závod Hotely**

Hotel Pohoda má v Luhačovicích mnoho konkurentů. Aby si byli zákazníci spokojeni a rádi se vraceli, musí jim být nabídnuto více než jen standard. Jedná se o ***** hotel, který leží mimo centrum v klidné části Luhačovic. Jelikož se jedná o nově otevřený hotel po nedávné rekonstrukci, je zapotřebí nalákat nové zákazníky. Protože se společnost nezaměřuje na strategii nízkých cen, ale orientuje se na poskytování kvality, musí tomu odpovídat i služby v hotelovém zařízení. Spokojenost zákazníků je to

nejdůležitější hledisko, jelikož s pomocí dobrých referencí nám může dopomoci k šíření dobrého jména a zájmu široké klientely.

Hotel Pohoda na svých webových stránkách (24) podává podrobné informace nejen o ubytovacích službách, ale také kulturním vyžití v městě sídla. Využívá nabídek typu Last moment, aby zaplnili poslední volná místa. Nabízí také různé nadstandardní služby jako je welcome drink, ošetření pleti zdarma, dárek v podobě lázeňských oplatků. (24)

➤ **Obchodní závod**

Tato součást společnosti Zálesí a.s. se zabývá prodejem zemědělské a komunální techniky. Provádí rovněž servis a prodej náhradních dílů. Společnost je dlouhodobou jedničkou v oblasti prodeje traktorů značky ZETOR, čímž neustále upevňuje o své pozici na trhu, kvalitě a dobré pověsti. (26)

Dalším plusem vnímaným pro zákazníka je také jedinečná možnost v rámci ČR k zakoupení značky AEBI RASANT. Společnost je jejím výhradním dovozce. (26)

Aby se dobré jméno Zálesí a.s. šířilo i nadále a společnost získávala čím dál více nových zákazníků, účastní se každoročně veletrhů. K posílení své pozice na trhu a navázání lepších obchodních vztahů pořádá pravidelně den otevřených vrat. (26)

Mezi zákazníky řadíme (26):

- Obce
- Zemědělské podniky
- Fyzické osoby a soukromí zemědělci

➤ **Závod Agro**

Závod Agro se zaměřuje na chov masných krav. Všechny plochy, jimiž společnost disponuje, jsou zahrnuty do ekologického zemědělství. (29)

Kromě zemědělské výroby disponuje společnost agroprodejnou. Jedná se o maloobchodní provoz, kde zákazníci najdou veškeré potřeby pro zahrádkáře a na své si přijdou také chovatelé drůbeže či dobytka. (29)

Prodej je zabezpečován kvalifikovaným personálem, který zákazníkům poradí s výběrem z široké škály kvalitních surovin, přípravků či krmiv. Při výskytu problémů nejsou potíže s reklamací. Sjíždí se sem lidé z širokého okolí, čemuž napomáhá jistě také poloha u hlavního tahu na trase Zlín – Luhačovice.

2.7.3 Perspektiva interních procesů

„Veškeré činnosti budou zaměřeny na prevenci znečišťování v oblasti ovzduší a vodního hospodářství, snižování potřeby vstupních surovin, minimalizaci odpadů a prevenci rizik a zlepšování pracovního prostředí ve firmě a životního prostředí v okolí firmy.“ (27)

Tabulka 18: Strategické cíle perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Výstupní ukazatele	Ukazatele hybných sil výkonnosti
I1 Efektivní provoz	Efektivnost výrobního cyklu	Počet vad na dávku Počet prostojů za měsíc
I2 Snižování provozních nákladů	Procentní změna nákladů na proces	Počet hodin neplánované údržby
I3 Dodržování bezpečnosti práce	Počet dnů strávených na nemocenské dovolené, vyjádřeno také finančně	Počet nehod na 1000 odpracovaných hodin

Celý podnik Zálesí a.s. ve všech svých směrech směřuje ke zvyšování a neustálému zlepšování kvality jak výroby tak i v oblasti poskytovaných služeb. Pro zabezpečení kvalitních výrobků je důležitý nejen použitý materiál, ale i používané stroje, zařízení a celkový výrobní cyklus. Cenu ovlivňuje jak celková doba výroby, tak i množství vyrobených zmetků.

Aby bylo možné zabezpečovat spokojenost zákazníků, musíme se zaměřit na proces výroby. Využívání ověřených strojů hraje hlavní roli, ale musíme brát v potaz také seřízení a obsluhu. Kontrola při expedici zásilek musí být nezbytnou součástí každého úspěšného podniku. Proto jsem jako první strategický cíl perspektivy interních procesů

stanovila efektivní provoz, jehož výsledky budou hodnoceny s pomocí efektivnosti výrobního cyklu, kterou se rozumí doba zpracování či průchodu. Za kontrolku, která nám bude hlásit blížící se nebezpečí, jsem určila počet vad na jednu výrobní dávku a počet prostojů za měsíc. Organizace práce, zejména u činností, které se skládají z mnoha dílčích úkonů, je poměrně složitý proces. Aby byla zabezpečena efektivnost, je nutné tento faktor sledovat.

Velký vliv na finanční výsledky má výše nákladů. K zabezpečení vyšší míry zisku a dosažení větší úspory zdrojů je nezbytné korigovat jejich pohyb a hodnotu. Z provozního hlediska zvyšuje náklady také neplánovaná údržba a opravy zařízení. Proto je nutné pravidelně revidovat stroje a tím minimalizovat náhodné poruchy. K řízení a minimalizaci poruchovosti musíme začít měřením a sledováním počtu hodin plánované a neplánované údržby. To nám vyše signál, na základě něhož jsme schopni včas zasáhnout, jestliže by došlo k nadprůměrnému zvýšení nákladů ve srovnání s předchozím obdobím.

Dalším pilířem při výrobě je dodržování bezpečnosti práce. Ta je bezpochyby základem k maximálnímu snížení rizika pro vznik úrazu. Jak se daří dodržovat pracovní předpisy, nám průběžně dokládá měřítko počet nehod na 1000 odpracovaných hodin. Při zvyšování hodnot je nezbytný zásah, školení či zamezení dalšímu hodnot. Ve výsledku nejen že společnost přichází o kvalifikované pracovníky kvůli nemocenské dovolené, ale vznikají jí také další náklady spojené se zabezpečením dalšího pracovníka popřípadě převedení současné práce na jiného zaměstnance, kterému z tohoto titulu vznikne nárok na odměny či proplacení přesčasů.

Veškeré procesy, které jsou vykonávány v rámci společnosti Zálesí a.s. musí být v souladu s životním prostředím a snahou o jeho ochranu. Toto si vedení podniku stanovilo za dlouhodobý cíl a samozřejmě se mu podřizuje i operativní řízení. Vždy záleží na skutečnosti, o kterém závodu se bavíme. Jiné jsou požadavky na ekologické zacházení s materiálem a vstupními surovinami v závodu Plasty a jiné to bude u hotelu. Ovšem ve všech případech je dbáno na dohled nad dodržováním předpisů a interních směrnic. Při výrobě, kde vzniká nebezpečný odpad, je likvidace zabezpečována specializovanou firmou.

Bezpečnost práce je ve firmě zajišťována specializovaným pracovníkem, který se stará o chod a revizi všech požárních zařízení, bezpečnostních prvků apod. Jelikož společnost Zálesí a.s. vyrábí výrobky pod značkou kvality ISO certifikátů, musí tomu odpovídat také daná měřicí zařízení. Jejich přesný chod musí být pravidelně zabezpečen, přezkoušen a opatřen kalibrační známkou. Veškeré činnosti jsou kontrolovány ze strany pracovníků zabezpečujících dodržování podmínek ISO.

Ve firmě je také prováděna výstupní kontrola, která se liší v jednotlivých závodech. Je však prováděná systematicky a pravidelně, aby byla dosažena požadovaná úroveň a kvalita.

Jednotlivé procesy jsou také závislé na počtu směn, které jsou v jednotlivých závodech odpracovány. Často se pracuje ve třísměnném provozu, kromě závodu Obchodního a závodu Agro.

Některé postupy a procesy jsou ovlivněny také polohou, v níž jsou sídlo a jednotlivé provozy umístěny. Jelikož se společnost Zálesí a.s. nachází v oblasti chráněné krajinné oblasti, musí se závod Agro podřídit zákazu aplikace postřiků a jiných chemických látek. Tudíž produkuje masné a plemenné krávy a krmiva pod značkou Bio. Z důvodu zákazu postřiků byla společnost nucena upustit od pěstování dalších surovin, jelikož docházelo k velkým ztrátám způsobených zejména hnilobou.

2.7.4 Perspektiva učení se a růstu

„Vedení firmy klade velký důraz na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, jejich profesní rozvoj a pozitivní vnímání pracovního prostředí. Každý zaměstnanec si musí uvědomit, jak důležitá je jeho práce pro výsledek společnosti. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví při práci a ochraně životního prostředí a vytvářet podmínky pro ostatní.“ (27)

Tabulka 19: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

	Strategický cíl	Výstupní ukazatele	Ukazatele hybných sil výkonnosti
U1	Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců	Počet splněných požadavků zaměstnanců
U2	Vysoká produktivita zaměstnanců, orientace na výsledek	Přidaná hodnota na zaměstnance	Počet podnětů ke zlepšení na 1 zaměstnance
U3	Kvalifikované a zkušené pracovní síly, pracovní rozvoj	Procento pracovníků vyškolených speciálně pro výkon své pozice	Počet zaměstnanců, kteří si zvýšili kvalifikaci v průběhu posledních 6 měsíců
U4	Přístup zaměstnanců k informacím potřebným pro vykonávání své pozice	Procento manažerů s uspokojivou gramotností v oblasti IT	Počet školení v oblasti IT za šest měsíců

Společnost se prezentuje zájmem o spokojenost zaměstnanců, jelikož ti jsou klíčem úspěchu. Jestliže si ve firmě udržujeme motivované a spokojené pracovníky, můžeme pozorovat zlepšování interních procesů, ale také pozitivnějším přístup ke koncovému zákazníkovi, tím pádem i kladné vnímání naší firmy ze strany tohoto odběratele. Měření spokojenosti zaměstnanců můžeme provádět různými způsoby. Může jít o přímý rozhovor či vyplnění dotazníku. Aby bylo možné sledovat vývoj ve spokojenosti a

porovnávat, zda dochází ke zlepšení, využíváme pro hodnocení index spokojenosti zaměstnanců, který zahrnuje, stejně jako u indexu spokojenosti zákazníků, měkká i tvrdá data. Z dotazníku mohou vyplynout požadavky zaměstnanců či podněty na zlepšení. Abychom mohli průběžně sledovat a hodnotit příčiny spokojenosti, zaměříme se na počet splněných požadavků zaměstnanců. Jestliže nebudou aplikovány žádné podněty či zlepšeny podmínky v závislosti na podnětech od pracovníků, nemůžeme předpokládat ani zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Další součástí strategie společnosti je zajišťovat produktivní činnosti pracovníků a orientaci na výsledek. Způsobů měření či výpočtu produktivity je mnoho. Velká část z nich je však přímo ovlivnitelných při prodeji. Jestliže hodnotíme obrat na zaměstnance, může být výsledek zavádějící. Obrat může být ovlivněn množstvím poskytnutých slev nad rámec stanovených jako obecné pravidlo pro firmu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro hodnocení s pomocí přidané hodnoty na zaměstnance, která nám uvádí, jak velký podíl na zisku nám zajišťuje konkrétní zaměstnanec. Dává do souvislosti tržby i náklady, tudíž by nemělo jít o násilně ovlivnitelný údaj ze strany zaměstnanců. Ke zlepšení efektivnosti a zájmu o chod celého podniku mohou přispívat i sami pracovníci na různých pozicích, nejen ti, kteří zastávají manažerské funkce. Podněty podávané přímo od lidí, kteří danou pozici vykonávají a mají s ní dlouholeté zkušenosti, mohou být pro podnik velmi přínosné a efektivní.

Aby byli zaměstnanci spokojeni, vykazovali nadprůměrné výsledky a zabezpečovali bezchybný provoz podniku, je důležité jim poskytnout potřebné informace k výkonu dané pracovní činnosti. Toho lze dosáhnout zajištěním odborných vstupních školení, pořádáním pravidelných kurzů a předáváním nových poznatků a informací v daném oboru. Proto jako výstupní informace o úrovni kvalifikované a specializované pracovní síle je zvolen ukazatel počtu pracovníků, kteří jsou speciálně vycvičeni pro výkon dané pozice, udávaný v procentech. Průběžně můžeme sledovat také účast na jednotlivých seminářích.

Jak již bylo několikrát zmíněno, definování strategie je nutné, ovšem bez dobré komunikace a rozpracování nefunkční počin. To samé platí také v operativním řízení. Je nezbytné, aby lidé měli přístup k potřebným informacím v průběhu celého pracovního

dne. Druh informací samozřejmě závisí od vykonávané pozice, což se dá samozřejmě ovlivnit v rámci jednoho podnikového systému. Proto je nezbytné hodnotit úroveň vyspělosti IT, znalostí pracovníků a postupně vyhodnocovat, kolik času stráví zaměstnanci vzděláváním v této oblasti.

V minulých letech bylo Zálesí a.s. zasaženo celosvětovou hospodářskou krizí, což se odrazilo na celkových výsledcích společnosti. Proto se tento podnik rozhodl zapojit společně s dalšími devíti společnostmi do projektu „Rozvojem lidských zdrojů zpracovatelského průmyslu ke zvýšení a k překonání ekonomické a finanční krize“. Program vznikl pod záštitou evropského sociálního fondu ČR, Evropské unie, Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a svazu zpracovatelského průmyslu. Celý projekt je koncipován na základě rozdělení všech zaměstnanců do základních čtyř skupin, jimiž jsou (28):

- Top management,
- střední management,
- nižší management,
- ostatní zaměstnanci.

Daný projekt se zaměřuje zejména na zdokonalování efektivity, poskytuje rady v oblasti finančního a strategického řízení, snaží se o vedení lidí k vybudování stabilní firmy s využitím vlastních pracovníků. (28)

Začátek realizace programu byl v prosinci 2009 a ukončen bude v červnu letošního roku, tedy roku 2012. (28)

Dále společnost Zálesí a.s. nabízí svým zaměstnancům velké množství výhod v podobě různých benefitů. V první řadě se podnik zavazuje zajistit závodní stravování, kde si zaměstnanec platí pouze hodnotu použitých surovin. K zabezpečení přístupu k nápojům a dodržování pitného režimu slouží automaty, které se nachází ve vybraných provozovnách. Jejich množství by se mělo postupně rozrůstat. (33)

Další výhody pochází z oblasti sociální. Jestliže adept o zaměstnání bydlí ve velké vzdálenosti od místa vykonávání práce a každodenní dojíždění do zaměstnání je pouhou

utopii, může využít zvýhodněného ubytování, které společnost nabízí. Při narození dítěte náleží odměna každému rodiči pracujícímu v tomto podniku ve výši 2000Kč a také jeden den placené dovolené navíc. Na ni mají nárok také příímí rodinní příslušníci při účasti na pohřbu, při vlastní svatbě či z důvodu stěhování. Při životním jubileu náleží oslavenci, který dovršil 50 či 60 let věcný dar. Společnost poskytuje také 2 dny pracovního volna při úmrtí manžela a poté ještě další možnosti náhrady či změny pracovní doby. (33)

Věrnost v Zálesí a.s. se vyplácí a také odměňuje. Jako motivace pro vytrvalce, kteří zde bez přerušení pracují 10 let, slouží jako odměna týden dovolené navíc. Při odchodu do důchodu náleží zaměstnanci odměna od 1500Kč až do 5000Kč, výše odměny se odvíjí od délky pracovního vztahu, nejméně však 5 let. (33)

Pro motivaci k dobrým pracovním výkonům slouží jeden den dovolené navíc, na niž má nárok osoba, která učiní mimořádný výkon. Pro podávání výborných výkonů jsou nezbytné také znalosti a neustálé vzdělávání, proto společnost Zálesí a.s. umožňuje svým zaměstnancům účast na odborných školeních, které slouží k prohloubení stávajících znalostí a získání informací z jiného úhlu pohledu či se seznámí s novinkami v oboru. V dnešní době je nezbytné disponovat jazykovými schopnostmi a umět se dorozumět i v jiné než mateřské řeči. Proto společnost při splnění předem stanovených podmínek hradí jazykové kurzy. (33)

Zvyšování kvalifikace a rozšiřování celkového rozhledu zajišťuje společnost pořádáním různých kurzů a školení. Pro administrativní pracovníky je pravidelně organizováno školení týkající se oblastí účetnictví, daňové oblasti a dalších změn legislativy. Pro zajištění právní správnosti je technickohospodářským pracovníkům k dispozici podniková právníčka. Různé druhy kurzů na zvyšování kvalifikace a rozvoj jsou pořádány také pod záštitou Evropské unie, ve firmě se pořádá výuka anglického jazyka, která slouží k rozšíření jazykových schopností zejména pro zaměstnance obchodního závodu.

Jelikož se společnost orientuje na kvalitu, ale také chce podávat dobré výsledky a zvyšovat produktivitu, musí jako každý podnik bojovat s chřipkovými epidemiemi. Aby předešla hromadným onemocněním, zabezpečuje sezonní očkováním proti chřipce.

Protože součástí podniku je i závod Agro, je nezbytné provádět i očkování proti klíšťové encefalitidě. (33)

Při zaměstnání ve společnosti Zálesí a.s. plynou zaměstnancům výhody také z příspěvku na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění. (33)

V letních měsících se nabízí možnost využití zvýhodněných pobytů. Každoročně v závislosti na výsledcích firmy a současných cenách je možnost využití náhrady na čištění pracovních oděvů. Pro podporu dárcovství krve se rozhodla společnost Zálesí odměňovat pravidelné dárce, kteří dosáhnou Stříbrné a Zlaté plakety Dr. Jánaského. (33)

Jako v každé velké korporaci i zde je možnost využití zvýhodněných mobilních tarifů. (33)

Tabulka 20: Počet zaměstnanců

	Celkový počet zaměstnanců			Z toho THP pracovníků		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Průměrný počet zaměstnanců	382	436	450	97	99	100
Mzdové náklady v tis. Kč	87 259	99 317	103 272	29 461	36 700	37 939
Přidaná hodnota v tis. Kč	142 885	169 809	175 569			

Jak pozorujeme z výše uvedené tabulky, počet zaměstnanců neustále roste, a s ním také spojené mzdové náklady. Také vidíme, že se navyšuje i hodnota přidané hodnoty. Pro lepší a přesnější zhodnocení nám ale poslouží následující tabulka, kde získané hodnoty uvedeme v přepočtu na jednoho zaměstnance.

Tabulka 21: Průměrná mzda a přidaná hodnota na zaměstnance

	2009	2010	2011
Průměrná mzda	19 036	18 983	19124
- z toho THP	25 310	30 892	31 616
Přidaná hodnota na zaměstnance	374 045	389 470	390 153

Jak je patrné, celková průměrná mzda v podniku poklesla v roce 2010 cca o 53 Kč, zatímco mzda technickohospodářských pracovníků vzrostla o 582 Kč. I když mzda pracovníkům klesá, nemá to vliv na jejich produktivitu práce, ta totiž vzrostla cca o 15425 Kč na pracovníka za rok. Rok 2011 je významný nejvyšší průměrnou mzdou, která činí 19124 Kč, vzrostla i přidaná hodnota na zaměstnance, která je 390 153 Kč.

Společnost zabezpečuje svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, zejména nově postavená a kompletně vybavená hala Plasty, ale také nově zrekonstruovaný hotel Pohoda a administrativní hala v Biskupicích splňují vysoké nároky na hygienu.

Velký důraz je kladen na dodržování bezpečnosti práce a všech interních předpisů. Veškeré nařízení a krátkodobé cíle jsou komunikovány v jednotlivých závodech formou vývěsky na nástěnce. V minulých letech společnost vydávala firemní zpravodaj Zálesák, od tohoto počínů však upustila. K zabezpečení přesných informací využívá společnost informační systém DIMENZE ++. Jedná se o systém, který slouží ke zpravování účetnictví, ale také ostatním oddělením pro zabezpečení chodu společnosti. Příslušný pracovník má vždy omezené možnosti vyhledávání v daném systému v závislosti na jeho potřebách. Systém pracuje v síťovém propojení personálních počítačů. Slouží k evidenci účetních dokladů, podává informace ohledně materiálu apod.

3 Návrhy na zlepšení situace

Společnost Zálesí a.s. má výborně stanovenou a rozpracovanou strategii pro každou oblast, kterou jsem se zabývala v analytické části. Proto považuji metodu Balanced Scorecard za více než vhodnou k zlepšení ne příliš dobrých finančních výsledků tohoto podniku a k dosažení vytyčených cílů nejen v oblasti financí.

Hlavní cíl je zaměřen zejména na kvalitu výrobků a služeb a péči o životní prostředí. Také se zaměřuje na bezpečnost práce a prevenci před riziky. Důležité je, aby byly stanoveny jednotlivé strategické cíle pro každou ze čtyř perspektiv, jejich měřítka výsledková, ale také měřítka hybných sil. Je vhodné, aby byly také rozpracovány strategické akce, které zabezpečí, nebo alespoň napomohou přiblížit se k tíženému výsledku.

3.1 Finanční perspektiva

Nejdříve se podrobně zaměřím na finanční perspektivu. Strategické cíle byly vysvětleny již v minulé části. K jejich zabezpečení slouží strategické akce, které jsou však v tomto případě závislé na výsledcích v ostatních perspektivách.

Tabulka 22: Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl		Strategické akce
F1	Ekonomická stabilita	Vyplývá z ostatních perspektiv
F2	Spokojenost akcionářů	Vyplývá z ostatních perspektiv
F3	Rentabilní výroba	Vyplývá z ostatních perspektiv

3.2 Zákaznická perspektiva

Nyní se zaměříme na oblast spojenou se zákazníky, kde definujeme ke každému cíli odpovídající strategickou akci.

Tabulka 23: Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl		Strategické akce
Z1	Růst spokojenosti zákazníka s produkty	Kvalitní záruční a pozáruční servis
		Zabezpečovat dobré vzájemné vztahy
		Dodržovat smluvené podmínky a termíny
Z2	Rentabilní zákazníci	Průběžně hodnocení zákazníků
		Rozřazení zákazníků do skupin dle rentability
		Snaha o zvýšení ziskovosti zákazníka
Z3	Akvizice nových zákazníků	Vymezení komunikačního mixu
		Nabídka komplexních a nadstandardních služeb
		Rozšíření škály sortimentu

Růst spokojenosti zákazníka s produkty

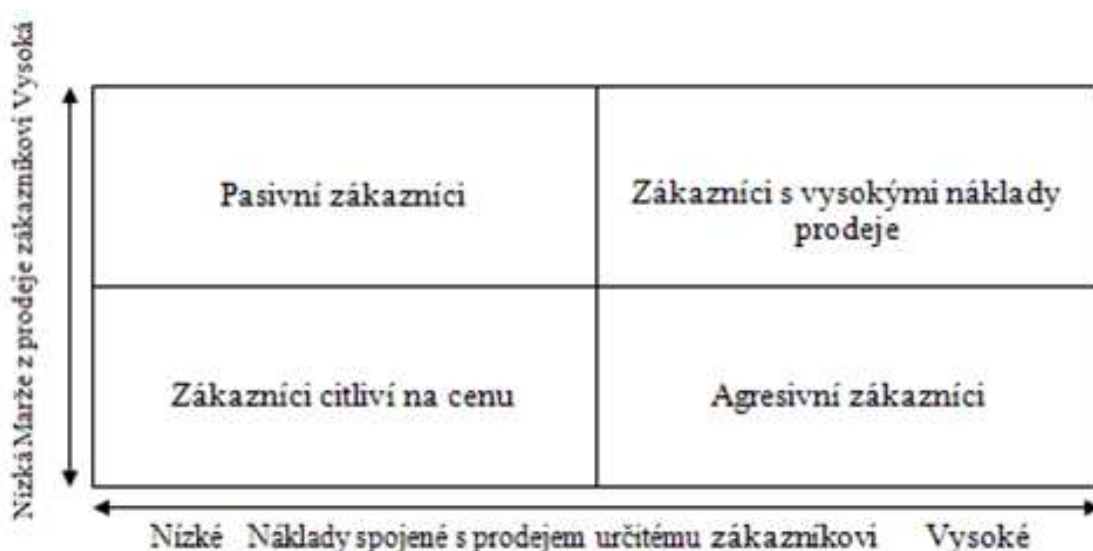
Prvním strategickým cílem zákaznické perspektivy by měl být zvolen ze strany Zálesí a.s. růst spokojenosti zákazníka s produkty. Aby mohl být tento cíl naplněn, musí být zabezpečen kvalitní záruční a pozáruční servis. Sem řadíme jak vstřícnost zaměstnanců, kteří přichází do kontaktu s koncovým zákazníkem, ale také schopnost poradit, řešit vzniklý problém a navrhnout vhodné řešení. Z toho také vyplývá, že je nezbytné

udržovat dobré vztahy s obchodními partnery. Čas od času je přínosné přijmout i zakázku, která není příliš rentabilní, ale zajistí nám další spolupráci. Spokojenost zákazníků nevyplývá jen z hlediska chování podniku k tomuto partnerovi, ale souvisí také samozřejmě s kvalitou poskytovaných výrobků a služeb, schopností dodržování smluvených podmínek a termínů.

Rentabilní zákazníci

Zajistit si rentabilní zákazníky není příliš jednoduché. S rostoucím objemem rentabilita kupodivu klesá, jelikož tito odběratelé zvyšují svůj vliv a mohou si diktovat výhodnější podmínky. Dosahují proto na vyšší slevy, využívají různých akcí apod. (2)

Všechny zákazníky tedy doporučuji rozdělit dle výše marže a náklady vznikajícími při plnění požadavků zákazníka. Poté je můžeme zařadit dle následujícího schématu:



Obrázek 5: Analýza ziskovosti zákazníků (Zdroj: 2)

Podnik by měl usilovat zejména o zákazníky, kteří vykazují znaky pasivních zákazníků. Ti přinášejí vysokou marži při nízkých nákladech, tudíž z nich plyne nejvyšší zisk, a proto by měl podnik na jejich udržení vyvinout vysoké úsilí, jelikož zde existuje nebezpečí, že se o tyto výhodné zákazníky začne aktivně zajímat konkurence. (2)

Skupina zákazníků citlivá na cenu a zákazníci s vysokými náklady prodeje mají společný znak – tyto dva druhy odběratelů přináší zisk, pouze je-li marže vyšší než celkové náklady na prodej. (2)

Poslední možností, s jakou se můžeme setkat, jsou agresivní zákazníci, kteří nám zabezpečují nízkou marži při vysokých nákladech. S pomocí analýzy se mohou společnosti pokusit o změnu pozice a směřovat tyto zákazníky do sektoru vpravo nahore. Toho může společnost dosáhnout s pomocí analýzy procesů a následnou komunikací se zákazníkem. (2)

Akvizice nových zákazníků

Posledním stanoveným cílem této perspektivy by měl být příliv a akvizice nových zákazníků. Zvýšit povědomí firmy u široké veřejnosti je prvním krokem. K tomu slouží reklama a celkový komunikační mix. Správné vymezení může přinést brzké plody. Za propagaci můžeme zvolit například reklamu v rádiu, na internetu, popř. v tisku. Je nutné zvolit optimální způsob propagace vzhledem k oblasti podnikání a zaměření daného závodu. Zviditelnění je možné také pomocí účasti na veletrzích, což nám přináší příležitost nejen styku se stávajícími a potenciálními zákazníky, ale umožňuje nám také zhodnotit konkurenci a nové dodavatele a to vše na jednom místě.

Aby bylo možné přesvědčit potenciální zákazníky o tom, že společnost Zálesí a.s. je tou nejlepší volbou, je vhodné jim tento fakt podložit nabídkou komplexních služeb, které budou ve srovnání s konkurencí nadstandardní. S tím samozřejmě souvisí i rozšíření výrobků a jejich variací, pokud to samozřejmě kapacity a výrobní postupy dovolí.

3.3 Perspektiva interních procesů

Pro dosažení dlouhodobě stanovených cílů v oblasti interních procesů jsem navrhla následující opatření, která by měla dopomoci k dosažení požadovaných výsledků.

Tabulka 24: Strategické akce interních procesů

Strategický cíl	Strategické akce
I1 Efektivní provoz	Provádět výstupní kontrolu výrobků při expedici Zajistit efektivní organizaci práce Pravidelně hodnotit dodavatele, kvalitu zboží a spolehlivost dodávky, zabezpečit spolupráci pouze se spolehlivými obchodními partnery
I2 Snižování provozních nákladů	Zabezpečit pravidelný servis a revize zařízení Obnovovat zastaralé zařízení
I3 Dodržování bezpečnosti práce	Poučení zaměstnanců o předpisech týkajících se bezpečnosti práce Kontrola dodržování pracovního postupu, používání ochranných pomůcek a oblečení

Efektivní provoz

V první řadě se zaměřím na zabezpečení efektivního provozu. Toho můžeme dosáhnout pravidelnou kontrolou výrobků při expedici. Může se jednat o namátkovou kontrolu několika náhodně vybraných kusů z jedné dávky popř. o výstupní kontrolu všech kusů. Vždy závisí na požadované kvalitě, druhu zboží apod.

Dalším bodem k dosažení stanoveného cíle je bezpochyby organizace práce. Musíme začít již od rozmístění strojů v rámci dílny a zadávání úkolů tak, aby nevznikaly zbytečné prostoje.

Běžný provoz je možné zefektivnit například využíváním metody Just in time (JIT), což znamená, že se velmi omezí množství skladovaného materiálu, který je dovážen vždy přímo do provozu v požadovaném množství a čase. Aby bylo možné tuto metodu využívat, je nutná precizní organizace práce, obchodování pouze se spolehlivými partnery, kteří zabezpečí materiál a veškeré vstupní suroviny v požadovaném množství, kvalitě a jsou schopni pružně reagovat na požadavky společnosti.

Snížování provozních nákladů

Správné fungování metody JIT zabezpečí také snížení nákladů, což je druhý z cílů. Toho lze dosáhnout také minimalizací poruchovosti přístrojů a snížením počtu neplánovaných oprav. Je proto nezbytné provádět pravidelný servis veškerých zařízení a zabezpečit obnovu zastaralých přístrojů.

Dodržování bezpečnosti práce

Poslední oblastí interní perspektivy je bezpečnost práce. Její dodržování by mělo být v zájmu každého podniku. K tomu dopomáhá komunikace všech bezpečnostních předpisů a jejich pravidelná revize, ale zejména však častá kontrola jejich dodržování. Vedoucí příslušného oddělení by měl dbát na správné používání veškerých ochranných pomůcek, kontrolovat, zda pracovní oblečení odpovídá požadavkům apod.

3.4 Perspektiva učení se a růstu

Posledním úhlem pohledu na společnost Zálesí a.s. je ze strany učení se a růstu. V této perspektivě bych doporučila stanovit čtyři strategické cíle, které jsou uvedeny níže.

Tabulka 25: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

	Strategický cíl	Strategická akce
U1	Spokojenost zaměstnanců	Zajistit příjemné pracovní prostředí Udržovat pozitivní vztahy na pracovišti Motivovat s pomocí zaměstnaneckých benefitů
U2	Vysoká produktivita zaměstnanců, orientace na výsledek	Kvalitní vybavení Jasně definované požadavky ze strany vedoucího směny Mzdové ohodnocení za nadprůměrné výsledky Vyhlášení a ocenění nejproduktivnějších zaměstnanců
U3	Kvalifikované a zkušené pracovní síly, pracovní rozvoj	Vhodný výběr kandidátů na pracovní pozice Zabezpečit vstupní zaškolení a možnost konzultace případných problémů Zabezpečování pravidelných školení, rozvoj pracovníků
U4	Přístup zaměstnanců k informacím potřebným pro vykonávání své pozice	Zabezpečovat školení klíčových zaměstnanců v oblasti IT Aktualizovat informační systém

Spokojenost zaměstnanců

Dosáhnout spokojenosti úplně všech zaměstnanců ve firmě je pravděpodobně nemožné, ale aby byla spokojena velká část z nich, to už je cíl, který je dosažitelný. Pomohou nám k tomu různé faktory. Prvním z nich je příjemné pracovní prostředí. To může výrazně ovlivnit vnímání podniku a prováděné práce. Základem je čistota a pořádek. Nezanedbatelným faktem je také zabezpečení dobrého zázemí pro zaměstnance, které v současné době v Zálesí a.s. rozhodně nechybí. Proto z hlediska návrhu bych doporučila pouze pokračovat v nastolené situaci.

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou vždy oříškem. V dobrém týmu, který se vzájemně podrží, přizpůsobí jeden druhému a snaží vyjít si vstříc, je radost pracovat. Problém nastane, pokud je zde jeden článek, který se odmítá zapojit do kolektivního dění. Při vzniklých potížích je nutná přímá komunikace a snaha vyřešit vše smírnou cestou.

Hlavním lákadlem pro většinu zaměstnanců jsou firemní benefity. Jedná se o různé druhy, ať už několik dní dovolené navíc, příspěvek na spoření či odměna v podobě zvýhodněné dovolené.

Vysoká produktivita zaměstnanců, orientace na výsledek

Aby bylo možné dosahovat vysoké produktivity ze strany zaměstnanců, je nezbytné, aby jim bylo zajištěno kvalitní vybavení. Jak již bylo několikrát zmíněno, důležitým faktem je komunikace. Porozumění požadavkům je základním krokem k úspěchu a efektivnosti práce.

Jestliže požadujeme nadprůměrné výkony, měli bychom být také připraveni je náležitě odměnit. Poskytnutí prémie či jiných výhod je nezbytnou součástí zvyšování spokojenosti a produktivity našich zaměstnanců. S tím souvisí také další bod, který navrhuje vyhlášovat nejproduktivnějšího zaměstnance za stanovené období, například pololetí či za celý rok.

Kvalifikované a zkušené pracovní síly, pracovní rozvoj

Zabezpečit kvalitu nelze pouze výběrem vhodného materiálu a strojů. Nezbytnou součástí je kvalifikovaná pracovní síla. Požadavky na danou pozici by si podnik měl stanovit již při výběru z kandidátů. Vybraní jedinci by měli mít ponechán dostatek času na zaškolení se. Možnost konzultace problému s profesně staršími kolegy je jistě k nezaplacení a může ušetřit mnoho času.

Další potřebou jsou pravidelná školení, která napomáhají neustálému rozvoji pracovníků. Druh školení záleží vždy na závodu a potřebě podniku. Školení popřípadě rekvalifikaci můžeme rozčlenit do tří základních skupin. První je strategická rekvalifikace, jíž podléhají klíčoví zaměstnanci, kteří potřebují získat vysokou úroveň v určité oblasti, aby byli schopni zajistit dosažení vytyčené vize. Další skupinou je masivní rekvalifikace, která se zaměřuje na velkou část zaměstnanců a zajišťuje znovu obnovení svých dovedností. Poslední částí je rekvalifikace pro zlepšení kompetencí. Ta se zaměřuje na vylepšení klíčových dovedností ať už pro větší či menší skupinu pracovníků. (1)

Zabezpečit školení lze s pomocí rozličných subjektů, ať už se jedná o kurzy zabezpečované Evropskou unií, specializovanými organizacemi či soukromými osobami.

Přístup zaměstnanců k informacím potřebným pro vykonávání své pozice

Informační systém je klíčovým zdrojem informací. Proto je zapotřebí zabezpečit přístup pro všechny zaměstnance, kteří v něm obsažené informace potřebují pro svoji každodenní činnost. Pozorujeme neustálý vývoj v oblasti informačních technologií, je zřejmé, že pokrok je nezadržitelný a vývoj nových systémů a různých aplikací klade čím dál vyšší požadavky na informační gramotnost. Proto je potřeba tyto dovednosti neustále rozvíjet.

Nové systémy nám otevírají velké možnosti, shromažďují různá data, která musí být bezpodmínečně aktualizována. Pracujeme-li s neúplnými informacemi, můžeme tak prohrát boj o klíčového zákazníka.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti firmy Zálesí a.s.. V první části jsem se zaměřila na historický vývoj ve světě, který postupně ovlivňoval vznik různých metod, postupů či proudů a měl vliv také na lidské myšlení. S postupem času se ze zaměření na úspory z rozsahu přešlo až k zaměření se na stále konkrétnější potřeby zákazníka, které nutí podniky k segmentaci trhu, čím se snaží společnosti nabídnout vybraným skupinám lidí ideální výrobky a služby, které uspokojí jejich touhy a přání.

Následně jsem stanovila teoretický základ pro měření výkonnosti firmy, díky němuž jsem posléze mohla zvolit vhodnou metodu pro konkrétní hodnocení podniku Zálesí a.s. Volba mezi těmito dvěma odlišnými systémy byla poměrně náročná, jelikož se společnost vysoce orientuje na kvalitu, veškeré procesy jsou provázány s certifikáty ISO. Na druhou stranu má zřetelně vymezenou strategii, rozpracovanou poměrně do detailů, tudíž jsem po zvážení zvolila metodu BSC, o níž si myslím, že je vhodnější pro takto různorodý podnik. Předpokládám, že může být přínosný ve všech směrech podnikání, kterým se Zálesí a.s. ubírá.

V praktické části jsem podrobně rozpracovala metodu BSC, volila jsem základní čtyři perspektivy, k nimž byly stanoveny strategické cíle vycházející z hlavní strategie podniku. Aby byla metoda účinná a v praktickém životě použitelná a přínosná, je nezbytné dané cíle měřit, hodnotit a porovnávat s cílovými hodnotami, abychom průběžně mohli sledovat naši úspěšnost. Proto bylo nezbytné stanovit u každé perspektivy a u jednotlivých cílů výsledkové ukazatele, které nám podávají informace o minulém období a také ukazatele hybných sil výkonnosti, které slouží jako indikátory při vzniku prvních potíží. Jelikož nejsme vždy okamžitě schopni identifikovat problém, využíváme těchto předstižných ukazatelů, které nás na blížící se nebezpečí včas upozorní.

Pro dosažení stanovených hodnot je nutno podniknout jisté kroky, které nás nasměrují správným směrem a pomohou nám se daným cílům maximálně přiblížit. Proto jsem v návrhové části vymezila vždy strategické akce. Ty se týkají dané oblasti a měly by

podporovat klima ve firmě a zároveň podněcovat k neustálému zlepšování dosavadních výsledků.

Dle mého názoru bylo stanoveného cíle této diplomové práce dosaženo, jelikož jsem v návaznosti na odbornou literaturu zhodnotila současnou výkonnost firmy a vytvořila systém, který může sloužit jako podklad či inspirace pro každodenní vedení společnosti Zálesí a.s. s využitím metody Balanced Scorecard.

Seznam použité literatury

Knihy a časopisy

- 1) BARTOŠ, V. a SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vydání.
Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-33-25-6.
- 2) FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Aspi,a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- 3) HORVÁTH a PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. dotisk.
Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- 4) CHVÍLA, J. Vše pod jednou střechou. *Zálesák : Časopis společnosti Zálesí a.s.* 2009, č. 1, s. 6.
- 5) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1. vydání.
Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- 6) KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 267 s.
ISBN 80-7261-032-5.
- 7) KISLINGEROVÁ, E. *akol. Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 8) PANDE, PETER S. *aspol. Zavádíme metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové kvality*. 1. vydání.
Brno: TwinsCom, s.r.o., 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.
- 9) PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vydání.
Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- 10) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220s. ISBN 80-7226-562-8.
- 11) TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

Internetové zdroje

- 12) Český statistický úřad: *Hrubý domácí produkt – Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-19].
Dostupné z WWW: < http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr>.
- 13) Český statistický úřad: *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajp/721363-10-xz>>.
- 14) Český statistický úřad: *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-11-r_2011-04>.
- 15) Český statistický úřad: *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2012-03-19].
Dostupné z WWW:
<<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=1-1b&vo=null>>.
- 16) GLETL, G a LEHNER, T. *Modul 1 Einführung in das Qualitätsmanagement: 1.1-C Bedeutung und Historie des Qualitätsmanagements*. [online]. TÜV SÜD Akademie GmbH, 2009. 34 s. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW:
<http://lehre.fh-steyr.at/repository.php?ref_id=164847&cmd=view>.
- 17) CHVÍLA, J. *Sto miliónů nestačí. Zálesák : Časopis společnosti Zálesí a.s.* [online]. 2008, č. 1, s. 4-5 [cit. 2012-04-30].
Dostupné z WWW:< <http://www.zalesi.cz/zalesak/zalesak-2008-01.pdf>>.
- 18) NBQC north bohemia quality center: *Zlepšování a management*. [online]. [cit. 2012-05-16].
Dostupné z WWW:<<http://www.anexis.cz/nbqc/zlepsovani-a-management.php#7>>.
- 19) *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700008288&typ=actual&klic=qB9fWl8ab6MOEF%2ft7YzSpw%3d%3d>>.
- 20) ODBOR 06500. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010, Tabulky*. [online]. 9.12.201 [cit. 2012-05-02].
Dostupné z WWW:<<http://www.mpo.cz/dokument89407.html>>.

- 21) VAVRYS, J. Historické vývojové mezníky.
Zálesák: Časopis společnosti Zálesí a.s. [online]. 2007, č. 1, s. 4 [cit. 2012-04-30].
Dostupné z WWW: <<http://www.zalesi.cz/zalesak/zalesak-2007-01.pdf>>.
- 22) *Výroční zpráva za rok 2010: Zálesí a.s.* [online]. 29.6.2011 [cit. 2012-03-18].
Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a700008288&slCis=700585881&klic=tQwtbMbXKirMy7rnIS93zQ%3d%3d>>.
- 23) *Výroční zpráva Zálesí a.s. za rok 2007.* [online]. 2.7.2008 [cit. 2012-05-02].
Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a700008288&slCis=700284189&klic=VDyGQGJoyIo40GOAcr286w%3d%3d>>.
- 24) *Wellness hotel Pohoda.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.pohoda-luhacovice.cz/>>.
- 25) *Zákon č. 235/2004 Sb.* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.zakonycr.cz/seznamy/235-2004-sb-zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty.html>>.
- 26) *Zálesí: Obchodní závod – prodej a servis zemědělské a komunální techniky.* [online]. 2009 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://obchod.zalesi.cz/>>.
- 27) *Zálesí: Politika společnosti.* [online]. 2009 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.zalesi.cz/zalesi-luhacovice-politika-spolecnosti.phtml>>.
- 28) *Zálesí: Zálesí a.s. Luhačovice - „Partner jistoty – jistota partnerství“.* [online]. 2009 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.zalesi.cz/>>.
- 29) *Zálesí: Závod Agro – zemědělská výroba.* [online]. 2009 [cit. 2012-05-07].
Dostupné z WWW: <<http://agro.zalesi.cz/>>.
- 30) *Zálesí: Závod Kovo – strojírenská výroba, díly pro Automotive.* [online]. 2009 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://kovo.zalesi.cz>>.
- 31) *Zálesí: Závod Obaly – výroba a potisk laminátových tub.* [online]. 2009 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://obaly.zalesi.cz/>>.
- 32) *Zálesí: Závod Plasty – vstřikování plastů, výroba forem.* [online]. 2009 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://plasty.zalesi.cz/>>.

Interní zdroje

33) CHVÍLA, J. *Zaměstnanecké výhody Zálesí a.s.*

Luhačovice (CZ): Zálesí a.s., 2003, poslední aktualizace 2012

34) Účetní závěrka společnosti Zálesí a.s. k 31. 12. 2009

35) Účetní závěrka společnosti Zálesí a.s. k 31. 12. 2010

36) Účetní závěrka společnosti Zálesí a.s. k 31. 12. 2011

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj poměrových ukazatelů 2009 – 2011.....	60
Graf 2: Doba splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků.....	61

Seznam tabulek

Tabulka 3: Přírůstek obyvatel / 1000 obyvatel	48
Tabulka 4: Počet obyvatel v ČR dle věku a pohlaví k 31. 12. 2010	49
Tabulka 5: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji 2006 – 2009	49
Tabulka 6: Struktura pohledávek 2010	53
Tabulka 7: Oborové hodnoty poměrových ukazatelů 2009-2010	58
Tabulka 8: Poměrové ukazatele 2009 - 2011.....	59
Tabulka 9: Oborové hodnoty ukazatelů aktivity 2009 – 2010	60
Tabulka 10: Ukazatele aktivity 2009 - 2011.....	61
Tabulka 11: Oborové hodnoty ukazatelů zadluženosti 2009 – 2010	62
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti 2009 - 2011.....	63
Tabulka 13: Oborové hodnoty ukazatelů likvidity 2009 – 2010	63
Tabulka 14: Ukazatele likvidity.....	63
Tabulka 15: Finanční perspektiva Zálesí a.s.....	66
Tabulka 16: Vývoj výsledku hospodaření	66
Tabulka 17: Vývoj vybraných ukazatelů 2009-2012 v tis. Kč	67
Tabulka 18: Vývoj provozních nákladů a tržeb.....	67
Tabulka 19: Strategické cíle zákaznické perspektivy	68
Tabulka 20: Strategické cíle perspektivy interních procesů	74
Tabulka 21: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	77
Tabulka 22: Počet zaměstnanců.....	81
Tabulka 23: Průměrná mzda a přidaná hodnota na zaměstnance	82
Tabulka 24: Strategické akce finanční perspektivy	83
Tabulka 25: Strategické akce zákaznické perspektivy	84
Tabulka 26: Strategické akce interních procesů	87
Tabulka 27: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řetězec příčin a účinků a hodnotové orientaci v systému BSC	20
Obrázek 2: Cyklus cash-to-cash	23
Obrázek 3: Model struktury hodnoty pro zákazníka	28
Obrázek 4: Organizační struktura Zálesí a.s.	56
Obrázek 5: Analýza ziskovosti zákazníků	85

Seznam použitých vzorců

Ukazatele rentability

- Rentabilita celkových aktiv (7) $ROA = EAT/Aktiva$
- Rentabilita vlastního kapitálu (7) $ROE = \text{Čistý zisk}/\text{Vlastní kapitál}$
- Rentabilita investovaného kapitálu (10) $ROI = EBIT/\text{Celkový kapitál}$
- Rentabilita tržeb (upraveno dle 10) $ROS = EAT/Tržby$
- Rentabilita dlouhodobých zdrojů (upraveno dle 7)

$$ROCE = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}}$$

Ukazatele aktivity

- Obrat aktiv (7) $\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby}/\text{Aktiva celkem}$
- Vázanost celkových aktiv $\text{Vázanost celkových aktiv} = \text{Aktiva}/\text{Roční tržby (7)}$
- Doba obratu zásob (7) $\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby}/(\text{Tržby}/360)$
- Doba splatnosti pohledávek (7)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

- Doba splatnosti závazků (7)

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Ukazatele zadluženosti

- Ukazatel věřitelského rizika = $\text{Celkové cizí zdroje}/\text{Celková rizika (7)}$
- Vlastní kapitál/celková aktiva (7)

Ukazatele likvidity

- Běžná likvidita (7) $\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- Pohotová likvidita (7) $\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
- Peněžní likvidita (7) $\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2009 - 2011	103
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2009 - 2011.....	107

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu 2009 - 2011

Označ.	AKTIVA		2 009	2 010	2 011
	AKTIVA CELKEM	001	487 898	533 082	628 965
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	269 568	301 700	368 324
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majet.	004	694	1 247	775
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
3.	Software	007	690	1 247	669
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	4	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011	0	0	106
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	268 874	300 453	367 549
B.II. 1.	Pozemky	014	16 283	16 402	17 464
2.	Stavby	015	131 240	134 456	128 169
3.	Samost.movité věci a soubory mov.věcí	016	86 472	113 023	101 114
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	3 934	4 069	4 025
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	295	295	295
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	4 514	8 224	94 728
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021	0	224	370
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	26 136	23 760	21 384
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0
2.	Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025	0	0	0
3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
5.	Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva	028	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
7.	Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	030	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031	0	0	0

Označ. a	AKTIVA	Čísl. řádku	2 009	2 010	2 011
C.	Oběžná aktiva	032	200 296	215 243	253 657
C.I.	Zásoby	033	80 307	98 720	103 793
C.I. 1.	Materiál	034	29 223	44 558	45 898
2.	Nedokončená výroba a polotovary	035	8 571	8 841	7 257
3.	Výrobky	036	23 788	26 919	33 359
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	037	4 038	2 609	2 612
5.	Zboží	038	14 687	15 793	13 702
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	039	0	0	965
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	040	311	304	304
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041	160	160	160
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	042	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	043	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, akcionáři, členy družstva a za účastníky sdružení	044	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045	151	144	144
6.	Dohadné účty aktivní	046	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	047	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	048	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	049	85 444	98 678	124 415
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	82 714	89 305	106 224
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	051	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	052	0	0	0
4.	Pohled. za spol., akcionáři, členy družstva a za účastníky sdružení	053	0	0	0
5.	Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky a dotace	055	309	41	7 270
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	2 404	4 706	2 521
8.	Dohadné účty aktivní	057	17	308	895
9.	Jiné pohledávky	058	0	4 318	7 505
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	059	34 234	17 541	25 145
C.IV.1.	Peníze	060	774	525	629
2.	Účty v bankách	061	33 460	17 016	24 384
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	062	0	0	132
4.	Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	063	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	064	18 034	16 139	6 984
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	10 037	8 194	6 984
2.	Komplexní náklady příštích období	066	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	067	0	7 945	0

Označ.	PASIVA	Čísł. řádku	2 009	2 010	2 011
	PASIVA CELKEM	068	487 898	533 082	628 965
A.	Vlastní kapitál	069	323 464	327 536	329 346
A.I.	Základní kapitál	070	151 594	144 396	144 157
A.I. 1.	Základní kapitál	071	157 119	145 673	145 673
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072	-5 525	-1 277	-1 516
3.	Změny základního kapitálu	073		0	
A.II.	Kapitálové fondy	074	80 271	86 285	86 284
A.II.1. Emisní ázio	Emisní ážio	075		0	
2.	Ostatní kapitálové fondy	076	80 271	86 285	86 284
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077		0	
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	078		0	
5.	Rozdíly z přeměn společností	079		0	
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	31 424	31 424	31 424
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	31 424	31 424	31 424
2.	Statutární a ostatní fondy	082		0	
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let	083	66 821	61 810	65 432
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	66 821	61 810	65 432
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		0	
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd.	086	-6 646	3 621	2 049
B.	Cizí zdroje	087	162 399	203 156	298 435
B.I.	Rezervy	088	6 229	0	550
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	089	6 229	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	090		0	
3.	Rezerva na daň z příjmů	091		0	550
4.	Ostatní rezervy	092		0	
B.II.	Dlouhodobé závazky	093	27 924	26 332	26 910
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094		0	
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	095		0	
3.	Závazky - podstatný vliv	096		0	
4.	Závazky ke společ., akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		0	
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		0	
6.	Vydané dluhopisy	099		0	
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		0	
8.	Dohadné účty pasivní	101	10 992	0	
9.	Jiné závazky	102	16 932	9 272	9 264
10.	Odložený daňový závazek	103		17 060	17 646

Označ.	PASIVA	Čísl. řádku	2 009	2 010	2 011
B.III.	Krátkodobé závazky	104	92 810	89 835	137 958
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	105	26 121	40 419	91 733
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	106	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	107		0	
4.	Závazky ke společ.,akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	14	14	16 384
5.	Závazky k zaměstnancům	109	56 513	34 675	7 408
6.	Závazky ze soc.zabezp.a zdrav. pojištění	110	3 228	3 873	3 806
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	1 001	1 472	721
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	5 372	5 262	16 203
9.	Vydané dluhopisy	113		0	
10.	Dohadné účty pasivní	114	560	4 117	568
11.	Jiné závazky	115	1	3	1 135
B.IV.	Bankovní úvěry	116	35 436	86 989	133 017
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	20 436	45 549	54 711
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	15 000	41 440	78 306
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119		0	
C.I.	Časové rozlišení	120	2 035	2 390	1 184
C.I. 1.	Výdaje příštích období	121	2 035	1 451	1 184
2.	Výnosy příštích období	122		939	0

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2009 - 2011

Označ.	TEXT	Číslo řádku	2 009	2 010	2 011
I.	Tržby za prodej zboží	01	107 424	106 499	89 720
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	91 766	88 570	75 906
+	Obchodní marže	03	15 658	17 929	13 814
II.	Výkony	04	372 965	451 038	499 483
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	368 683	440 883	490 538
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3 657	2 039	4 646
3.	Aktivace	07	7 939	8 116	4 299
B.	Výkonová spotřeba	08	245 738	299 158	337 728
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	184 165	233 447	277 520
B. 2.	Služby	10	61 573	65 711	60 208
+	Přidaná hodnota	11	142 885	169 809	175 569
C.	Osobní náklady	12	121 372	139 886	146 092
C. 1.	Mzdové náklady	13	87 206	99 317	103 272
C. 2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	14	2 867	3 557	4 226
C. 3.	Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	15	27 537	33 405	34 996
C. 4.	Sociální náklady	16	3 762	3 607	3 598
D.	Daně a poplatky	17	908	966	955
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	18	41 275	42 358	46 386
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	19	27 517	42 640	61 983
III.1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20	2 767	1 880	2 399
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	24 750	40 760	59 584
F.	Zůst.cena prodaného dlouh.maj.a mater.	22	24 961	35 345	49 182
F. 1.	Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	23	2 702	790	492
F. 2.	Prodaný materiál	24	22 257	34 555	48 690
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	5 233	-2 844	2 477
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	31 632	24 921	22 769
H.	Ostatní provozní náklady	27	10 088	6 287	7 317
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospod.	30	-1 803	15 372	7 912

Označ.	TEXT	Číslo řádku	2 009	2 010	2 011
VI.	Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů	31		0	
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		0	
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku	33	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovlád. a řízených osob.a v účet.jednot.pod podst.vlivem	34		0	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		0	
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36		0	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37		0	
K.	Náklady z finančního majetku	38		0	
IX.	Výnosy z přecen. cen.papírů a derivátů	39		0	
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40		0	199
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41		0	
X.	Výnosové úroky	42	14	12	5
N.	Nákladové úroky	43	4 334	4 615	4 369
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6 920	4 483	7 182
O.	Ostatní finanční náklady	45	7 416	9 787	7 345
XII.	Převod finančních výnosů	46		0	0
P.	Převod finančních nákladů	47		0	0
*	Finanční výsl.hosp.	48	-4 816	-9 907	-4 726
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost	49	27	1 844	1 137
Q.1.	splatná	50	27	0	0
2.	odložená	51	0	1 844	587
3.	rezerva na daň z příjmu	52	0	0	550
**	Výsledek hospod.za běž.čin.	53	-6 646	3 621	2 049
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti	56	0	0	0
S.1.	splatná	57		0	
2.	odložená	58		0	
*	Mimořádný výsledek.hospod.	59	0	0	0
T.	Převod podílu na výsl.hosp.společ. (+/-)	60		0	
***	Výsledek hospod. za úč.období (+/-)	61	-6 646	3 621,00	2 049
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-)	62	-6 619	5 465	3 186