

**ZÁPODOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Použití Balanced Scorecard pro realizace strategického plánu podniku**

**Use of Balanced Scorecard Method in the Implementation of Business  
Strategic Plan**

Bc. Markéta Tupá

Plzeň 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta TUPÁ**  
Osobní číslo: **K12N0177P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište podnikatelský subjekt včetně jeho vize a strategických cílů.
2. Proveďte analýzu prostředí organizace.
3. Vyvoďte východiska pro implementaci strategie, stanovte klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).
4. Zkonstruujte strategickou mapu.
5. Navrhněte celkový akční plán k dosažení cílů podniku.
6. Proveďte analýzu rizik.
7. Vypracujte závěrečné zhodnocení včetně případných doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

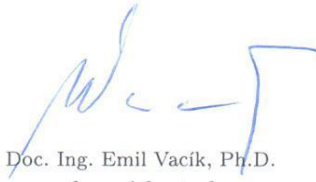
- **DAVID, Fred. R.** *Strategic Management*. 13th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2011, 290 p. ISBN 978-0-13-612098-8.
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan aj.** *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **HORVÁTH & PARTNERS.** *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vydání. Praha: Process Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.** *Balanced Scorecard*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.** *Strategy Maps*. Boston: Harward Business School, 2004, 454 p. ISBN 978-1-59139-134-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
V Plzni dne 25. října 2013

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu podniku*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

Bc. Markéta Tupá

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala celé společnosti Schwarzmüller, s. r. o. za vstřícný přístup ke studentům, ochotu pomoci a bezproblémovou komunikaci. Konkrétní poděkování patří především panu Bc. Richardu Lisnerovi za jeho rady, konstruktivní kritiku a poskytnutí veškerých potřebných materiálů. Dále bych ráda poděkovala také panu Ing. Petru Ulbrichovi a všem pracovníkům, kteří mi poskytli své názory a znalosti pro psaní této práce.

**Obsah**

Úvod .....	7
<b>1. O společnosti Schwarzmüller, s. r. o. ....</b>	<b>8</b>
1.1 Stručná historie.....	9
1.2 Současnost.....	10
1.3 Aktuálně .....	11
1.4 Portfolio služeb .....	11
<b>2. Strategická východiska.....</b>	<b>12</b>
2.1 Poslání.....	12
2.2 Vize .....	12
2.3 Strategické cíle .....	13
2.4 Strategie k dosažení cílů.....	15
<b>3. Analýza prostředí.....</b>	<b>17</b>
3.1 Externí analýza.....	17
3.1.1 Legislativa, politika .....	18
3.1.2 Technologie .....	20
3.1.3 Ekonomika.....	20
3.1.4 Konkurence.....	22
3.1.5 Dodavatelé.....	24
3.1.6 Substituční výrobky.....	24
3.1.7 Odběratelé – klíčoví zákazníci .....	25
3.2 Příležitosti a hrozby společnosti.....	25
3.3 Matice EFE.....	25
3.4 Interní analýza .....	27
3.4.1 Proces realizace vozidel .....	27
3.4.2 Kvalita .....	29
3.4.3 Reklamace .....	31
3.4.4 Zásobování .....	33
3.4.5 Vnitropodniková komunikace .....	34
3.4.6 Administrativa .....	35
3.4.7 Marketing .....	35
3.4.8 Zaměstnanci.....	36
3.4.9 Management .....	36

3.4.10 Finanční zdraví .....	38
<b>4. Metoda Balanced Scorecard .....</b>	<b>51</b>
4.1 Stanovení dlouhodobých cílů společnosti a klíčových indikátorů výkonnosti .....	56
4.2 Stanovení krátkodobých cílů a klíčových indikátorů výkonnosti .....	59
4.3 Story Of Strategy.....	68
4.4 Akční plán .....	71
4.5 Matice strategických cílů a akcí .....	82
4.6 Finanční plán .....	83
4.6.1 Rozpočtový výkaz zisku a ztráty .....	84
4.6.2 Rozpočtová rozvaha .....	88
4.6.3 Cash Flow .....	92
<b>5. Analýza rizika .....</b>	<b>94</b>
5.1 Identifikace vnějších rizik .....	96
5.2 Identifikace vnitřních rizik .....	97
5.3 Matice hodnocení rizik.....	99
5.4 Scénáře .....	101
<b>6. Závěrečné zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>103</b>
<b>7. Závěr .....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>106</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>108</b>
<b>Seznam použité literatury a zdrojů .....</b>	<b>109</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>112</b>

## Úvod

Předložená diplomová práce na téma Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu vychází z teoretických poznatků, které aplikuje do praxe. Práce je strukturována do sedmi kapitol, které korespondují se zásadami této práce.

První kapitola obsahuje představení společnosti Schwarzmüllera, s. r. o. včetně produktového portfolia, její stručnou historii, ale také aktuální vývoj. Druhá kapitola pojednává o strategických východiscích společnosti, konkrétně tedy o jejím poslání, vizi, cílech, a o strategii k jejich dosažení. Analýza prostředí je obsažena ve třetí kapitole, kde na základě poznatků z interní a externí analýzy jsou zhodnoceny příležitosti, hrozby, silné i slabé stránky společnosti. Následující kapitola je hlavním přínosem této práce, neboť zahrnuje kompletní postup metody Balanced Scorecard. V páté kapitole je provedena stručná analýza rizik, včetně stanovení scénářů pro nejdůležitější rizikové faktory společnosti. Závěrečné hodnocení a navrhované doporučení jsou předmětem předposlední šesté kapitoly. Poslední kapitola hodnotí dosažení cílů této diplomové práce.

Hlavním cílem předložené práce je pomocí metody Balanced Scorecard realizovat strategický plán společnosti Schwarzmüller, s. r. o. Dílčími cíli jsou:

- popsání podnikatelského subjektu včetně jeho vize a strategických cílů,
- provedení analýzy prostředí organizace,
- vyvození východisek pro implementaci strategie a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti,
- zkonstruování strategické mapy,
- navrhnutí akčního plánu k dosažení cílů podniku,
- provedení analýzy rizik,
- vypracování závěrečného zhodnocení včetně případných doporučení.



**1. O společnosti Schwarzmüller, s. r. o.**

Společnost Schwarzmüller svým zákazníkům nabízí výrobu návěsů, přívěsů a nástaveb dle jejich přání a požadavků. Díky 140tileté tradici ve svém oboru zaručuje precizní zpracování zakázky a kvalitu nejvyšší úrovně, včetně poprodežního servisu.

**Všeobecné informace**

**Název:** Schwarzmüller, s.r.o.

**Sídlo:** Za dálnicí 508, okres Beroun, Žebrák 267 53

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Obchodní rejstřík:** Městský soud Praha, oddíl C, číslo 73824

**Datum vzniku:** 18. ledna 1993

**Identifikační číslo:** 468 85 820

**Předmět podnikání:** velkoobchod

maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím

specializovaný maloobchod

silniční a motorová doprava nákladní

realitní činnost

výroba motorových vozidel

výroba karosérií

výroba jiných nemotorových dopravních prostředků

pronájem a půjčování věcí movitých

zprostředkování obchodu

opravy silničních vozidel

poskytování leasingu v oblasti dopravních prostředků

obchodní činnost: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje  
a prodej

pronájem nemovitostí

výroba a opravy ostatních motorových dopravních prostředků

(Justice, 2013)

### **1.1 Stručná historie**

Prvopočátky mezinárodní společnosti Schwarzmüller se datují do roku **1870**, kdy byla založena kovářským mistrem panem Josefem Schwarzmüllerem v německém městě Passov. Poté se tato malá kovářská dílna orientuje na výrobu vozidel a přemísťuje své sídlo do rakouského města Hailbach-Hanzing. V období od roku **1950** rodinní příslušníci výše zmíněného kováře, zejména pánové Wilhelm senior, Wilhelm junior a Egon Schwarzmüller z poměrně malé dílny vybudovali koncern evropských rozměrů, neboť v Rakousku se W. Schwarzmüller GmbH stal jednoznačně největším výrobcem přípojných vozidel a nástaveb užitkových vozidel. Podíl na rakouském trhu přesáhl 50 % s tím, že firma více než polovinu svých výrobků vyváží do zahraničí. V této době si firma také vybuďovala svá tradiční zastoupení v oblastech západní Evropy ve státech, jako jsou Německo, Rakousko či Itálie. Tato řídicí struktura zůstala stejná až do roku 2005, kdy došlo k níže popsané generační výměně.

Rok **1990** byl zlomový díky změnám politických poměrů hlavně ve střední a východní Evropě a právě v tomto období jsou zakládány dceřiné společnosti v České republice a Maďarsku, jedná se o významné strategické závody. Dále společnost rozšiřuje své pole působení do následujících států Makedonie, Jugoslávie, Bulharsko, Rumunsko, Litva a Lotyšsko.

V roce **1992** v tehdejší Československu již začínají působit dva přímí reprezentanti společnosti, na konci roku je založena dceřiná společnost Schwarzmüller, s.r.o. se sídlem ve Zbirohu. V roce **1995** byla založena nová pobočka v Bohumíně a v roce **1998** byl zahájen provoz servisního a opravárenského střediska v Žebráku u dálnice D5 na strategicky výhodné pozici, neboť zde dochází ke spojení východní a západní Evropy.

Rok **2002** znamenal spuštění výroby ve vybudované kryté hale v Žebráku, kde je celková rozloha areálu 140.000 m<sup>2</sup> (z toho 21.000 m<sup>2</sup> výrobní hala, 50.000 m<sup>2</sup> vnější odstavné plochy). V tomto roce byla také založena nová firma Schwarzmüller Tschechien, s. r. o. 1. srpna roku **2005** došlo ke generační výměně vedení skupiny firem Schwarzmüller, kdy pánové Wilhelm a Egon ukončili svoji řídicí činnost, kde nadále působí v dozorčí radě. Vedení ovšem přebírají paní Manuela Hasenberger a paní Beate Paletar.

V září roku **2007** proběhla kolaudace nové výrobní haly v areálu společnosti v Žebráku. Výrobní závod byl rozšířen na výrobní plochu o velikosti 27.200 m<sup>2</sup>. Díky tomu došlo

k navýšení kapacity na 1.800 vozových jednotek ročně se specializací na technologicky náročnou výrobu sklápěcích vozidel a nástaveb.

Na společnost Schwarzmüller, s. r. o. přešlo v důsledku fúze roku **2012** sloučením jmění zanikajících společností Schwarzmüller Tschechien s.r.o. (hlavním předmětem činnosti: výroba motorových a jiných nemotorových dopravních prostředků a karosérií) a Mobilien und Immobilien spol. s r. o. (vlastník budov, které Schwarzmülleru pronajímá). Nyní tedy společnost funguje pod záštitou jednoho obchodního jména.

(Interní zdroje, 2013)

### Obrázek č. 1: Historie



Zdroj: Schwarzmüller, 2013a

### 1.2 Současnost

Díky technické erudici, inovativnímu know-how, velkému množství patentů a také díky prvotřídním pracovníkům se z malé dílny stal čtvrtý největší výrobce nástaveb, přívěsů a návěsů, dominující hlavně na rakouském trhu. Dnes je společnost přítomna ve 20 evropských zemích a může tak svým zákazníkům garantovat vysokou kvalitu vozidel a špičkový servis. (Schwarzmüller, 2013a)

### Obrázek č. 2: Současnost



Zdroj: Schwarzmüller, 2013b

### **1.3 Aktuálně**

*„Nový generální ředitel považuje firmu Schwarzmüller za “skrytého šampióna”, který je schopen využít svých výkonů k využívání skvělých příležitostí na mezinárodních trzích. Firmě se daří držet si své pozice na vysoce konkurenčním a pohyblivém trhu díky skvělé kvalitě a vysoké hodnotě pro zákazníky, říká Jongert. Dále zdůraznil, že věří, že jeho úkolem ve funkci generálního ředitele bude vytvořit nové možnosti růstu v rámci klíčových oborů, ve kterých má firma největší zkušenosti.“*

(Protext, 2013)

### **1.4 Portfolio služeb**

Společnost Schwarzmüller, s. r. o. se může pochlubit širokým portfoliem služeb, které jí umožňuje patřit k jedné z nejlepších na trhu. Organizace tedy působí v těchto oblastech:

- výroba návěsů, přívěsů a užitkových nástaveb nákladních automobilů,
- odborné a technické poradenství,
- prodej nových přípojných vozidel a užitkových nákladních automobilů,
- servisní služby,
- služby autorizovaného metrologického střediska K 131,
- prodej náhradních dílů v závodě,
- externí prodej náhradních dílů přímo u zákazníka,
- pronájem moderní flotily návěsů a přívěsů,
- výkup a prodej starších přípojných vozidel.

(Interní zdroje, 2013.)

**Výrobní portfolio** tvoří zejména sklápěcí návěsy v segmentovaném provedení, sklápěcí a valníkové přívěsy, skříňové mrazírenské návěsy, nízkoložné přívěsy, valníkové či sklápěcí nástavby, nerezové cisternové návěsy a jiná přípojná vozidla.

(Interní zdroje, 2013)

**2. Strategická východiska**

Předložená diplomová práce je zaměřena na společnost Schwarzmüller, s. r. o. Jedná se o dceřinou společnost se sídlem v Žebráku. Následující kapitola popisuje strategická východiska tedy zejména poslání společnosti, její vizi, strategické cíle a strategii k dosažení cílů.

**2.1 Poslání**

Poslání je základní stavební kámen pro stanovení priorit, strategií, plánů a pracovních úkolů podniku. Je startovacím místem pro určení řídicích míst a především, celé řídicí struktury podniku. Nic by nemělo být jednodušší než vědět, co podnik vlastně dělá a o co usiluje (David, 2011). Ve své podstatě poslání vymezuje, proč společnost vlastně existuje, a zároveň respektuje její historii, kompetence, strategicky významné hodnoty, ale také předpokládané vlivy prostředí (Fotr a kol., 2012).

Společnost Schwarzmüller, s. r. o. je představitelem profesionálních služeb na trhu přípojných vozidel. Zvolila si cestu založenou na navázání dlouhodobých partnerských vztahů se svými zákazníky, zaručuje kvalitu, flexibilitu, důvěru, dostupnost a spolehlivost. Tato myšlenka je upřednostňována před investicemi slibujícími rychlý profit. Správnost výběru této cesty ukazuje stabilní pozice na českém trhu, kterému nabízí výrobu přípojných vozidel (návěsů, přívěsů) a nástaveb, včetně poprodejních služeb jako je prodej náhradních dílů, servisní služby a opravy.

Svou kvalitu dokazuje dvouletou zárukou na své výrobky (v případě právnických osob je zákonná záruka jen jeden rok), případně možným příplatkem za prodloužení záruky až na 5 let. Všem zákazníkům nabízí také pomoc prostřednictvím servisních partnerů rozmístěných po celém světě či možnost pronajmutí náhradního vozidla v době opravy. Pokud zákazník nemá v plánu přímý nákup přípojného vozidla, je mu umožněno si jej pouze pronajmout.

**2.2 Vize**

Současnou situaci v podniku vystihuje výše popsané poslání, odpověď na otázku budoucnosti firmy, podává vize, která představuje časově ohraničený obraz budoucnosti firmy a její priority či ideály (Jakubíková, 2008). Vize je také daleko méně konkrétní než poslání, nejedná se ani o sestavování plánů či rozpočtů, jedná se především

o kýženu podobu firmy, které by v dlouhodobém horizontu měla společnost dosáhnout (Charvát, 2006).

Vizi společnosti platnou pro následující tři roky, tedy období od roku 2014 do roku 2016, je pokračovat ve zvolené cestě prvotřídní kvality a maximálního přizpůsobení se zákazníkům a uspokojení jejich potřeb. Klíčovou roli budou hrát čtyři zásadní prvky:

1. **specializace** – vyrábět přímo na míru dle požadavků zákazníků,
2. **termíny dodání** – dodávat, v co možná nejkratších termínech,
3. **cena** – poskytovat své produkty za zákaznický přijatelnou cenu s ohledem na dodávanou kvalitu,
4. **kvalita** – dodržovat výše zmíněné body, ale nikdy ne na úkor kvality.

V nadcházejících letech chce také společnost upevnit své postavení na českém trhu a patřit ke globálním hráčům, tzv. Velké trojici, kteří ovládají trh evropský, ovšem nikdy ne v rozporu s uvedenými zásadami. Společnost nechce spadnout do škatulky hromadné výroby s neosobními vztahy se zákazníky, nechce se vzdát svého hesla: **Kvalita v každém detailu** (Interní zdroje, 2013), které si s sebou nese už od dob vzniku. Svoji hrdou tradicí bude i nadále dokazovat světu, že se jedná o špičkového specialistu na trhu.

### 2.3 Strategické cíle

Strategické cíle představují žádoucí budoucí stav firmy, kterého má být dosaženo. Při stanovení cílů se společnost musí držet pravidla SMART:

- S (stimulating) – stimulace k dosažení požadovaných výsledků,
- M (measurable) – měřitelnost cílů,
- A (acceptable) – akceptovatelné stakeholdry,
- R (realistic) – reálnost, dosažitelnost,
- T (timed) – časově ohraničené.

(Hanzelková, 2013)

V dalších literaturách jsou popsány různé obměny významů jednotlivých písmen pravidla SMART, například S (specific) – specifický, A (agreed) – akceptovatelný, T (trackable) – sledovatelný. (Jakubíková, 2008) Některé literatury přichází s inovativním přístupem pravidla SMART v podobě pravidla SMARTER, kterým se tvorba cílů v této práci bude přiklánět.

- „*S (specific)* – specifický,
- *M (measurable)* – měřitelný,
- *A (achievable)* – dosažitelný,
- *R (result oriented)* – realistický, orientovaný na výsledek,
- *T (time framed)* – časově vymezený,
- *E (ethical)* – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- *R (resourced)* – zaměřený na zdroje.“

(Fotr a kol., 2012, s. 37)

„Twenty is Plenty!“ Tímto mottem by se podniky měly řídit při stanovení strategických cílů. Neboť příliš mnoho cílů vyústí v jeden velký chaos. Je nutné se omezit pouze na ty zásadní cíle z hlediska strategie (Horváth & Partners, 2002).

Strategické cíle společnosti Schwarzmüller, s. r. o. v závodě Žebrák jsou stanoveny na následující tříleté období, tedy pro roky 2014, 2015 a 2016, zaměřují se na:

- 1. Zákaznickou spokojenost**, které bude dosahováno díky výrobním zakázkám přímo na míru dle konkrétních zákaznických potřeb a udržováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, včetně zajištění veškerého poprodejního servisu. Tento cíl se měří pomocí průměrných bodů získaných vyhodnocením zákaznických dotazníků se záměrem získání co nejvyššího možného počtu bodů. Se zákaznickou spokojeností jsou úzce spjaty reklamace uvnitř i vně podniku, kdy se požaduje snížení celkového počtu reklamací. Dalším důležitým bodem týkajícím se této problematiky je udržení standardů kvality pomocí ISO auditu prováděného každé 3 roky.
- 2. Efektivní komunikaci** v podniku, prostřednictvím zavedení nového systému porad, který tuto komunikaci podpoří a uplatněním nového motivačního systému, který bude jednotlivce stimulovat k efektivnější spolupráci. Tento motivační program také zaručí větší přesnost a správnost předávaných informací nutných pro plánování výroby, vydávání potřebného materiálu ze skladu do výroby. Díky tomu by měla být zkrácena doba vyřízení zakázky v průměru o 20 %, která v současné době činí v průměru cca 3 měsíce s ohledem na náročnost zakázky.
- 3. Podíl na trhu**, kdy je nezbytně nutné myslet na udržení stávajícího podílu a postupné získávání většího podílu, nástrojem je dosud málo využívaný online marketing, který společnosti umožní i na B2B trhu propagovat své dobré jméno.

Hlavním měřítkem je zde návštěvnost webových stránek. Dalším podstatným bodem je vytvoření facebookového profilu, který společnosti umožní poskytovat poradenství všem stávajícím zákazníkům a předběžné konzultace potencionálním zákazníkům. Tím by mělo být dosaženo zvýšení prodeje vozidel o 50 ks za sledované období,

- 4. Ziskovost**, konkrétně bude sledován ukazatel čistého zisku (Earnings After Taxes, EAT), jeho požadovaná změna je zvýšení minimálně o 24 % během stanoveného období.

Výše zmíněné dlouhodobé strategické cíle jsou v kapitole 4.1 podrobněji rozpracovány a v kapitole 4.2 transformovány do krátkodobých cílů v souladu s metodikou Balanced Scorecard. Krátkodobé cíle jsou dále rozpracovány do jednotlivých strategických akcí uvedených v příloze E a v kapitole 4.4 je zpracována dokumentace pro strategické akce týkající se roku 2014.

#### **2.4 Strategie k dosažení cílů**

Cíl opírající se o zákaznickou spokojenost je samozřejmě stálým cílem, tzn. společnost by o něj měla usilovat trvale. Zákaznická spokojenost se zde měří průměrnými body stanovenými na základě zákaznických dotazníků. Opírá se o počet nejen vnitropodnikových reklamací ale také o počet reklamací vzniklých vně v podniku. Je požadováno, aby se celkový počet reklamací snižoval. Nedílnou součástí udržení zákaznické spokojenosti je kvalita nabízených výrobků, proto je nezbytně nutné neustálé splňování podmínek dle normy ISO (viz kapitola 3.4.2 Kvalita). S kvalitou výroby bezprostředně souvisí vnitropodnikové reklamace, kde je nutné klást důraz především na kontroly během výrobního procesu, a snaha o minimalizaci takto vzniklých reklamací (viz kapitola 3.4.3 Reklamace), kdy se opět požaduje snižování počtu těchto reklamací a s tím spojených nákladů. Dosahování prvotřídní kvality by se neobešlo bez špičkové technologie a inovativních znalostí (viz kapitola 3.1.2 Technologie), které zaštiťuje mateřská společnost.

Vnitropodniková komunikace musí zajišťovat přesné a spolehlivé informace zejména pro oblast plánování výroby (viz kapitola 3.4.1 Proces realizace vozidel). Právě tato část výrobního procesu je v podniku kritická a dochází zde k časovým prodlevám, které ovšem podnik může ovlivnit. Je nutné dbát na co možná nejkratší dodací lhůtu, zejména z důvodu vlivu mateřské společnosti, která jednotlivé kroky musí průběžně schvalovat.



Efektivnější komunikace bude dosahováno pomocí zavedení systému porad a neméně důležitého reportingu uvnitř společnosti. Další motivací ke spolupráci bude nový systém odměn, jehož cílem je povzbuzení týmového myšlení ve společnosti. Tím by mělo být zajištěno zkrácení nejen dodacích lhůt zakázek a vyřízení reklamací, ale i větší spokojenosti zaměstnanců i zákazníků, proto je tento krok velice podstatný.

V rámci působení Velké trojice musí společnost ale také myslet na svůj podíl na trhu (viz kapitola 3.1.4 Konkurence) a s ním související prodej výrobků a služeb. Společnost se musí i nadále snažit udržovat a propagovat své dobré jméno, které dokáže upoutat stálé zákazníky a také přilákat nové (viz kapitola 3.4.7 Marketing). Zvýšení prodejů prostřednictvím online marketingu se jeví jako málo nákladná forma, která slibuje dobré výsledky. Meziročně se tedy plánuje růst prodeje až o 20 ks vozidel, který zaručí podniku stabilitu na trhu a udržení si svého podílu při předpokladu, že konkurence ani v budoucnu nebude zásadním způsobem zvyšovat svoji tržní pozici.

Ukazatel EAT je ve společnosti ostře sledovaným prvkem, pro vedení společnosti je podstatné, aby se jeho růst pohyboval minimálně o 24 % za sledované období. Tento cíl je dosahován díky běžné činnosti společnosti a nepředpokládá se jeho nedosažení v nadcházejících letech (viz kapitola 3.4.10 Finanční zdraví).

### 3. Analýza prostředí

Analýza prostředí je nedílnou součástí strategického řízení, neboť právě díky ní podnik konfrontuje svůj záměr s prostředím společnosti. **Podnikatelské prostředí** se rozděluje na **externí** a **interní**. Do externího prostředí spadá **makroprostředí**, které existuje nezávisle na vůli podniku), a **mezoprostředí**, jež může podnik alespoň částečně ovlivnit nástroji marketingu. Výstupem analýzy externího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb. Interní prostředí zahrnuje **mikroprostředí** ovlivňované podnikovými činnostmi. Z analýzy interního prostředí vyplývají silné a slabé stránky podniku (Šulák, Vacík, 2005).

Obrázek č. 3: Prostředí podniku



Zdroj: Fotr a spol., 2012

V následující kapitole je provedena analýza prostředí podniku zaměřená pouze na oblasti, které se bezprostředně vztahují k vytyčeným cílům.

#### 3.1 Externí analýza

**Analýza makroprostředí** je nezbytně nutná pro poznání externího okolí podniku, kde podnik provozuje svoji činnost, ale také pro identifikaci změn a trendů daného okolí, které mohou zásadním způsobem podnik ovlivnit. Na základě analýzy makro prostředí podnik také stanoví, jak bude na možné změny vyplývající z externího prostředí reagovat (Blažková, 2007). Je nutné sledovat faktory:

- ekonomické – jako jsou import, export, monetární politika, fiskální politika, sazby daní, inflaci, nezaměstnanost, apod.,

- sociální, kulturní, demografické a faktory životního prostředí ovlivňující zejména výroby, služby, trh a zákazníci (David, 2013).

**Analýza mezoprostředí** je znázorněna tzv. **Porterovým modelem pěti sil**, který tvoří:

- konkurence v oboru, jejíž intenzita závisí na počtu výrobců na trhu, diferenciaci výrobku, změně velikosti trhu, struktuře nákladů a výrobní kapacitě,
- potenciální (noví) konkurenti, jejich vstup je ovlivněn bariérami v odvětví,
- substituční výroby, zde záleží především na poměru kvalita/cena z pohledu zákazníka,
- zákazníci a dodavatelé.

(Šulák, 2005)

Externí analýza je zaměřena na makro (viz kapitola 3.1.1 – 3.1.3) a mezoprostředí (viz kapitola 3.1.4 – 3.1.7), hlavním cílem je identifikace příležitostí a hrozeb, které by mohly ovlivnit stanovené cíle společnosti.

### **3.1.1 Legislativa, politika**

Schwarzmüller, s. r. o. je samozřejmě zcela podřízen právnímu řádu České republiky. Záležitosti zejména obchodních činností jsou vymezeny v Obchodním zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.) a od roku 2014 také v Zákoně o obchodních korporacích (č.90/2012 Sb.). S každým podnikáním je také úzce spjat Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), který upravuje účetnictví podniku. Neméně důležitou součástí je také Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), objasňující práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Daňovými záležitostmi se zabývá Zákon o daních z příjmů (č. 568/1992 Sb.) a Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon. č. 235/2004 Sb.). Důležitou roli v oblasti legislativy samozřejmě hrají novely, které způsobují změny jednotlivých sazeb daně podle daňové politiky vlády. Pro podnik jsou nejpodstatnější sazby daně z příjmu právnických osob a také vývoj sazby DPH, jejichž vývoj od roku 2000 zobrazují následující tabulky.

Tabulka č. 1: Vývoj sazby daně z příjmu PO

Období	Sazba daně
2000-2003	31%
2004	28%
2005	26%
2006-2007	24%
2008	21%
2009	20%
2010-2014	19%

Zdroj: Účetní kavárna, 2014a

Tabulka č. 2: Vývoj sazby DPH

Období	Základní sazba	Snížená sazba
2000-30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004-2007	19%	5%
2008-2009	19%	9%
2010-2011	20%	10%
2012	20%	14%
2013 – 2014	21%	15%

Zdroj: Účetní kavárna, 2014b

Do budoucna se nepředpokládá změna těchto sazeb a tedy zásadní ovlivnění společnosti.

1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový Občanský zákoník, který upravuje záruční lhůtu a upravuje podmínky pro nárok na vrácení peněz při reklamacích. Jelikož se jedná o nový zákon, jeho interpretace je doposud nejistá a způsobuje jakýsi chaos, protože společnost ve spolupráci se svým právním zastoupením neví, jakou záruční lhůtu musí poskytovat a jaká je konkrétní doba potřebná na vyřízení reklamací. Společnost ovšem nehodlá ani v budoucnu poskytovat kratší záruční lhůtu na své produkty. Komplikace přichází v případě reklamací, kdy výklad zákona značí, že společnost musí rozhodnout o reklamaci prakticky ihned (maximálně do 3 dnů) a do 30 dnů provést vyřízení reklamace i opravu. Kvůli schvalování reklamací mateřskou společností se toto jeví jako nemožné a společnost musí počítat s tím, že náklady spojené se schválením neodsouhlasené reklamace mohou být vyšší.

Se společností Schwarzmüller úzce souvisí kvalita, která je pro společnost alfou a omegou. Proto je nezbytně nutné sledování veškerých změn spojených s certifikací ISO, které mohou mít pro společnost fatální význam. Podmínkám kladeným touto normou se společnost musí přizpůsobit a bezpodmínečně je splnit.

### 3.1.2 Technologie

Oblast zpracovatelského průmyslu je odvětví velice náročné na technologii a za předpokladu, že společnost vyrábí produkty přímo na míru, jsou nezbytné inovace. Oddělení výzkumu a vývoje je záležitostí mateřské společnosti, která poznatky tohoto oddělení postupně implementuje ve svých dceřiných společnostech. Schwarzmüller, s.r.o. je tedy v tomto ohledu zcela ovlivněn mateřskou společností a tento stav se předpokládá i do budoucna.

### 3.1.3 Ekonomika

Ekonomika společnost ovlivňuje především pomocí měnového kurzu, neboť Schwarzmüller, s. r. o. je součástí zahraničního koncernu.

**Tabulka č. 3: Vývoj měnového kurzu**

Období	Průměrná hodnota EUR/CZK
2007	27,762
2008	24,942
2009	26,445
2010	25,290
2011	24,586
2012	25,143
2013	25,974

Zdroj: Kurzy, 2014a

Vývojovým trendem je oslabení koruny a to i za podpory ČNB, která v roce 2013 poprvé od roku 2002 přistoupila k intervenci na devizovém trhu a uměle tak snížila kurz koruny. Výrazné oslabení domácí měny má podle centrální banky především zvýšit spotřebu domácností, a také zabránit hrozící deflaci. Takto ovlivněný vývoj měnového kurzu se ve společnosti Schwarzmüller, s. r. o. projeví pozitivně z důvodu kurzového zisku. Je třeba brát v úvahu, že tento stav nebude mít dlouhodobé trvání, neboť doba trvání devalvace se odhaduje maximálně na 2 roky.

Negativní vývoj hrubého domácího produktu (HDP) je zapříčiněn klesající investiční činností a slabou zahraniční poptávkou. HDP ve 3. kvartálu 2013 poklesl o 1,2 % z dřívějších 1,3 %. Z hlediska struktury poptávky se výdaje na konečnou spotřebu, jako jediná složka poptávky, zvyšovaly oproti ostatním složkám, tedy tvorbě kapitálu a zahraničnímu obchodu, které měly tendenci klesat. Hodnota hrubé přidané hodnoty (HPH) se snížila meziročně i čtvrtletně při porovnání let 2013 a 2012, zejména kvůli celkovému poklesu v odvětví stavebnictví, těžební průmysl a vybrané služby. Ovšem příznivé výsledky byly zaznamenány ve zpracovatelském průmyslu. Na vývoj HDP měly ve třetím čtvrtletí 2013 jen nepatrný vliv daně z produktů. Společnost Schwarzmüller, s. r. o. nepředpokládá, že by ji v následujících letech mohl vývoj HDP zásadním způsobem ovlivnit.

Míra nezaměstnanosti v únoru 2014 činila 8,6 %, což představuje 625 390 nezaměstnaných. Počet volných pracovních míst se k tomuto datu rovnal číslu 38 301. I přes rostoucí tendence nezaměstnanosti se ani zde nepředpokládá závažné ovlivnění společnosti.

(Kurzy, 2014b)

Následující tabulka zobrazuje vývoj inflace za posledních 5 let v České republice. Na základě inflačních hodnot společnost neočekává podstatné výkyvy, které by ji mohly ovlivnit.

**Obrázek č. 4: Inflace**

Rok	Inflace v %
2013	1,4
2012	3,3
2011	1,9
2010	1,8
2009	1,0

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Estav, 2014

Demografické, sociologické, kulturní a ekologické faktory nemají na společnost nijak podstatný vliv, proto v této práci nejsou podrobněji zpracovány.

### 3.1.4 Konkurence

Za své hlavní konkurenty společnost považuje zejména společnosti Schmitz Cargobull AG a Bernard Krone Holding GmbH & Co. KG, se kterými tvoří tzv. Velkou trojici a vévodí tak trhu přípojných vozidel. Ovšem na rozdíl od výše zmíněných dvou firem je společnost Schwarzmüller unikátní právě díky své největší konkurenční výhodě a to je výroba přímo na míru. Krone a Schmitz se zabývají výrobou univerzálních produktů. Společnost působí v oboru, který je značně technologicky, znalostně a finančně náročný, proto se nepředpokládá příchod nových konkurentů.

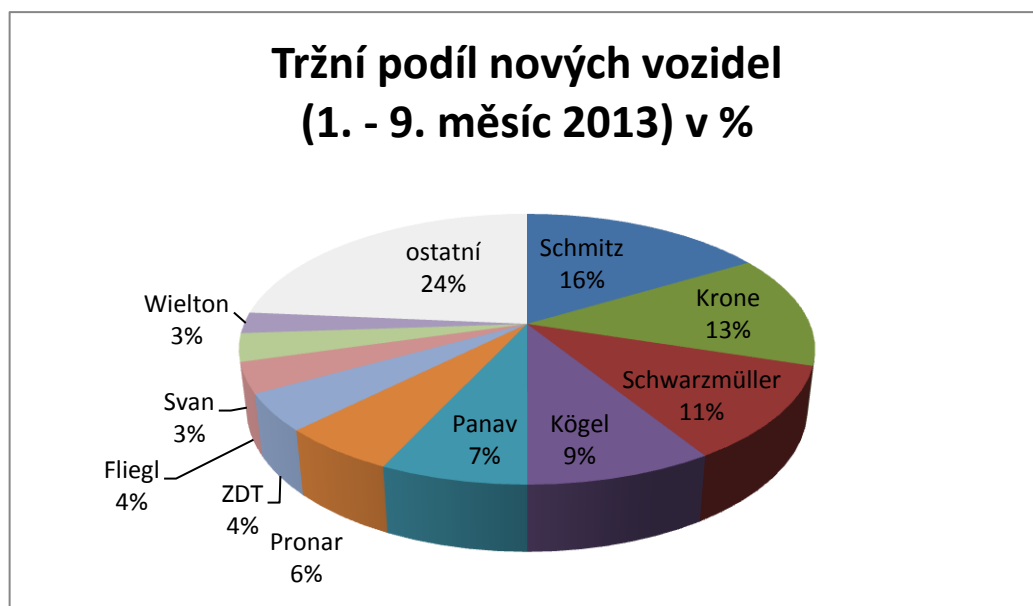
Následující grafy zobrazují a srovnávají přihlášení přípojných vozidel a podíl na trhu jednotlivých společností působících v této oblasti. Poslední graf zobrazuje strukturu prodeje dle jednotlivých produktů závodu Žebrák.

**Obrázek č. 5: Přihlášení přípojných vozidel**



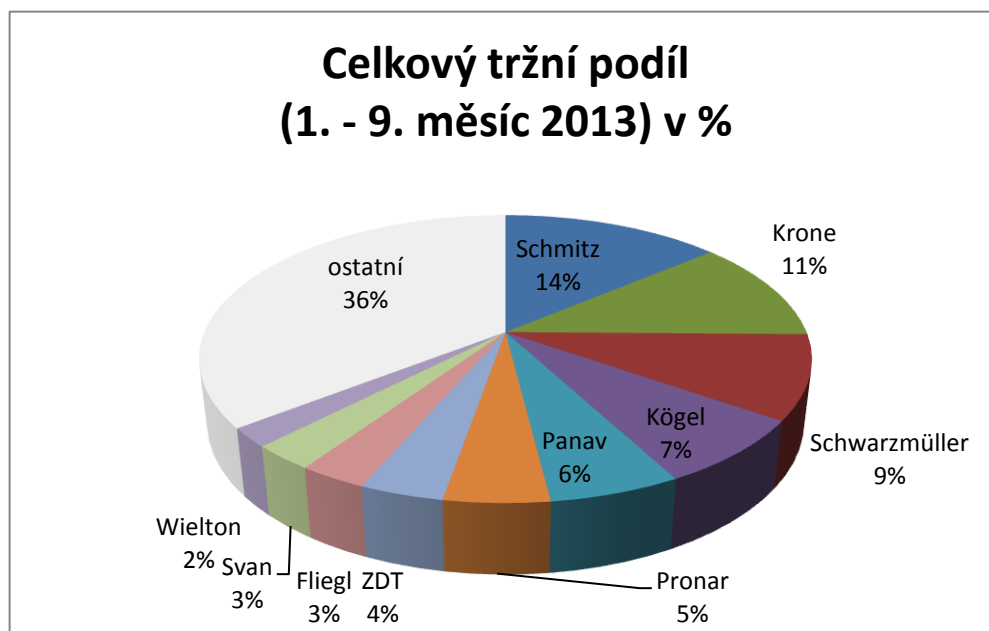
Zdroj: Interní zdroje, 2013

Obrázek č. 6: Tržní podíl (nová vozidla)



Zdroj: Interní zdroje, 2013

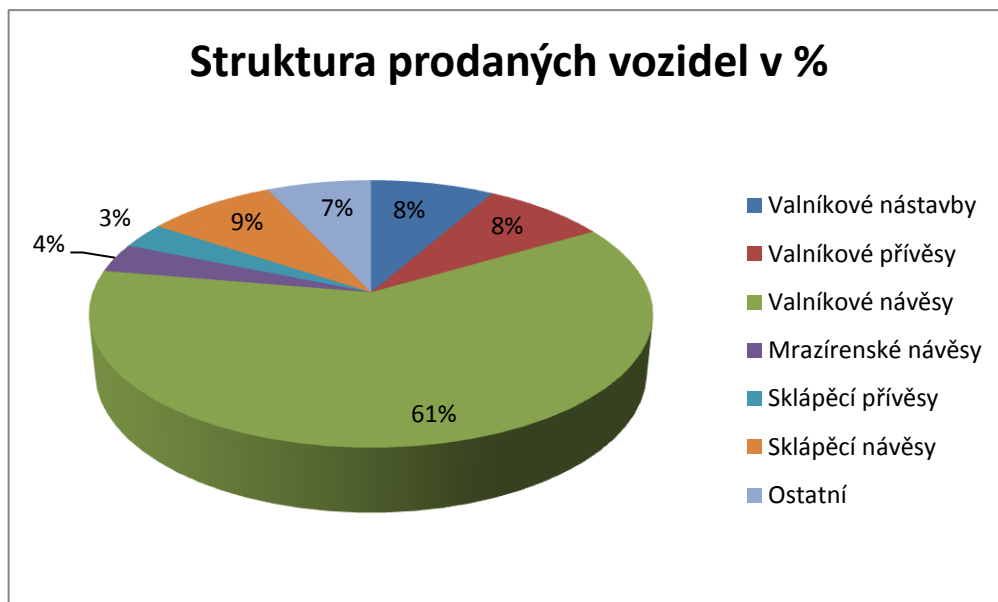
Obrázek č. 7: Celkový tržní podíl



Zdroj: Interní zdroje, 2013



Obrázek č. 8: Struktura prodejů SM, s.r.o.



Zdroj: Interní zdroje, 2013

### 3.1.5 Dodavatelé

Nejvýznamnějšími dodavateli společnosti Schwarzmüller jsou:

- SOR – dodávající skříňky na mrazáky,
- Carrier – specialista na chladicí agregáty,
- Michelin, Goodyear, Continental – dodavatel pneumatik,
- BPW, DC a SAF – hlavní dodavatel náprav,
- Wira – dodává vzduchové šroubení.

Společnost si zakládá na dlouhodobých vztazích se svými dodavateli a její vyjednávací síla je poměrně vysoká, ovšem ani to nemusí stačit k jejich udržení, neboť společnosti s univerzálními výrobky nemají tak specifické požadavky.

### 3.1.6 Substituční výrobky

Dle výše popsané konkurence je patrné, že společnost Schwarzmüller, s. r. o. je v tomto odvětví zcela unikátní, neboť jako jediná vyrábí produkty na míru dle požadavků svých zákazníků. Tento fakt je opodstatněn nepatrně vyšší cenou, která je vykompenzována vysokou kvalitou a stoprocentním uspokojením konkrétních požadavků zákazníků. Právě to je obrovská konkurenční výhoda společnosti. Ostatní konkurenční výrobky

jsou samozřejmě schopny uspokojit základní potřeby zákazníků, ale v případě požadavků na zcela speciální výrobek už konkurence nedokáže reagovat.

### 3.1.7 Odběratelé – klíčoví zákazníci

Hlavní roli ve struktuře zákazníků hrají nadnárodní společnosti, nejvíce vozidel je dodáváno mateřské společnosti do Hanzingu. Další významní odběratelé jsou společnosti:

- Transeurope (mezinárodní doprava a spedice),
- Augustin Transport (logistika),
- Czech Airlines Handling (odbavení cestujících a letadel),
- Werner Ges.M.B.H (průmyslová výroba).

### 3.2 Příležitosti a hrozby společnosti

Z externí analýzy plynou následující příležitosti a hrozby.

#### Příležitosti (Opportunities)

- využití technologických informací z mateřské společnosti k efektivnějšímu výrobnímu procesu ( $O_1$ ),
- získání vyššího podílu na trhu díky zakázkám přímo na míru, které konkurence v tomto oboru nenabízí ( $O_2$ ),
- dosažení kurzového zisku vzhledem k oslabování kurzu koruny ( $O_3$ ).

#### Hrozby (Treats)

- ztráta klíčových dodavatelů vzhledem k specifickým požadavkům společnosti ( $T_1$ ),
- zásadní změny norem ISO ovlivňující výrobní proces společnosti ( $T_2$ ),
- legislativní rozdíly v oblasti reklamací způsobující dodatečné náklady ( $T_3$ ).

### 3.3 Matice EFE

Hodnocení externí analýzy se provádí pomocí **matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE**, jejíž smyslem je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb právě ty faktory, které mají zásadní strategický vliv na společnost. Postup tvorby matice EFE je následující:

- sestavení tabulky nejdůležitějších příležitostí a hrozeb se stejným počtem tak, aby byla matice symetrická, tzn. stejný počet příležitostí jako hrozeb,
- stanovení váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 dle důležitosti každého faktoru s respektováním pravidla, že suma vah se rovná jedné,
- ohodnocení faktorů dle stupně vlivu na strategická východiska dle stupnice:
  - 4 = nejvyšší stupeň vlivu,
  - 3 = nadprůměrný stupeň vlivu,
  - 2 = střední stupeň vlivu,
  - 1 = nízký stupeň vlivu,
- stanovení váženého ohodnocení jako součinu váhy a stupně vlivu,
- stanovení celkového váženého ohodnocení jako součtu dílčích vážených ohodnocení, které dokazuje citlivost strategie společnosti na externí prostředí,
  - interpretace výsledných hodnot, tzn., hodnota 4 indikuje nejvyšší citlivost, 2,5 pak střední citlivost a 1 nízkou citlivost. (Fotr a kol., 2012)

Tabulka č. 4: Matice EFE

Příležitosti (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
O1	0,15	2	0,3
O2	0,1	3	0,3
O3	0,2	4	0,8
Hrozby (T)	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
T1	0,15	2	0,3
T2	0,1	2	0,2
T3	0,25	3	0,75
<b>Celkové vážené ohodnocení</b>			<b>2,65</b>
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014			

Výsledné celkové vážené ohodnocení ukazuje, že společnost Schwarzmüller není nijak zásadním způsobem ovlivněna externím prostředím, neboť vykazuje střední citlivost. Je to způsobeno především tím, že je součástí silného mezinárodního koncernu, díky kterému jsou rizika externího prostředí více rozložena, než je tomu v případě firmy působící pouze v rámci národního trhu.

### 3.4 Interní analýza

Interní síly podniku jsou podmíněny dobře fungující kulturou podniku, která odráží chování a víru podniku, jak nejlépe reagovat pomocí interních možností na externí vlivy. **Interní analýza** se zaměřuje především na:

- management – tzn. plánování, organizování, motivace, kontrola či strategický manažerský systém,
- marketing – tedy na analýzu zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenovou a distribuční politiku, marketingový průzkum a také na sociální odpovědnost,
- finance a účetnictví – zejména na rozhodování o investicích, zdroje pro financování investic a na uspokojování vlastníků.

(Šulák, 2005)

#### 3.4.1 Proces realizace vozidel

Výroba se ve společnosti Schwarzmüller, s. r. o. přizpůsobuje požadavkům zákazníka, proto výrobní proces (proces realizace vozidel) začíná již poptávkou od zákazníka. Tato poptávka se projednává s mateřskou společností, která ji musí schválit a na základě tohoto schválení vzniká nabídka zákazníkovi. Pokud mateřská společnost poptávané prvky neschválí, vše se znovu projednává se zákazníkem a mění se požadavky. Pokud vše schválí, přistupuje se k objednávce.

Po akceptaci objednávky zákazníkem vzniká závodová zakázka, která dokumentuje průběh provedení vozidla. Na jejím základě se zpracovávají konstrukční výkresy a kusovníky, které zobrazují veškerou technologickou náročnost a strukturu materiálu, včetně činností s nimi souvisejících. Zde je základním bodem rozhodnutí, který materiál se nakoupí a který si společnost sama vyrobí.

V tomto momentu začíná příprava výroby a veškeré potřebné dispozice, souvisejícími dokumenty jsou zde pracovní podklady, jako jsou výkresy, pracovní plány či pracovní příkazy. Na základě těchto podkladů začíná výroba samotná, která se skládá ze 3 částí:

- výroba dílů, jejímž výsledkem je polotovár či montážní skupina,
- svařování, při němž se svaří ať již nakoupené či vyrobené materiály, výstup zde má podobu podvozku či nástavby,

- tryskání, kde tryskače zbavují rámy a korby koroze a dalších nečistot, výsledkem této části jsou tedy očištěné polotovary,
- lakování, a to buď za pomoci lakovací linky nebo lakovacího boxu dle charakteru vyráběného produktu, důsledkem této části procesu je tedy nalakovaný podvozek či nástavba,
- konečná montáž nalakovaných částí a veškerého potřebného dalšího materiálu, po absolvování této fáze je výrobek připraven k předání.

Poslední částí procesu realizace je tedy uzavření objednávky a předání vozidla na základě dodacího listu.

Jednotlivé procesy jsou rozděleny na základní skupiny – hlavní, podpůrné a vedlejší, které se skládají z výše popsaných činností. Tato struktura má následující podobu:

- hlavní procesy – výroba dílů, svařování, tryskání, lakování, konečná montáž,
- podpůrné procesy – zpracování poptávky a nabídky, příprava výroby (objednání materiálu apod.), kontakt se zákazníkem, uzavření objednávky, předání vozidla,
- řídicí procesy – organizace výrobního procesu, informace pro výrobu, pro nákup, pro prodej, pro vedení společnosti, pro administrativu.

V rámci zpětné vazby během procesu probíhá několik výstupních kontrol, a to po fázi svařování a konečné montáži. V případě, že se při těchto kontrolách přijde na chybovost, je okamžitě vyhotovená chybová zakázka iqm, která určí, kdo chybu opraví. IQM je označení pro interní chyby v závodě, kterým je přidělena již zmíněná chybová zakázka iqm. Aby nedocházelo k velkým prostojům, je při zjištění chybovosti vyráběn produkt následující a nutná oprava se operativně začlení do výrobního plánu.

Výrobní proces probíhá ve třech halách. V hale 1 se uskutečňuje tryskání a svařování, v hale 2 probíhá montáž a v hale 3 svařování. Figuruje zde 2 vlastníci procesu, a to pan Tureček, který je zodpovědný za montáž a lakovnu, a pan Kyncl s odpovědností za svařování a tryskání. Výše popsaný proces realizace výroby vozidel je pro lepší přehlednost znázorněn v eEPC modelu na obrázku č. 6.

Délka výrobního procesu se odvíjí od náročnosti vyráběného produktu. Samotná výroba trvá zhruba 70 hodin pro jednoduchý vůz (mrazák), pro náročnou cisternu se tato doba odhaduje na 300 – 400 hodin a výroba sklápěčky zabere 100 – 130 hodin.

Rizika plynoucí z výrobního procesu spočívají především v jeho zpoždění, a to především z těchto důvodů:

- výpadek výrobních zařízení, zde musí být kladen důraz nejen na pohotovostní, ale především na průběžné údržby strojů,
- výpadek z důvodu kvalitativních problémů, kterému společnost musí předcházet pomocí přísných pravidelných kontrol během celého procesu,
- výpadek z důvodu poruchy zásobovacího systému, kde společnost musí operativně řešit přesunutí na jiné oddělení, případně odstavení výroby a pozdější nahrazení zmeškané pracovní doby,
- výpadek elektronického zpracování dat v závodu, kdy výroba může probíhat až jeden týden bez elektronického zpracování dat, neboť zakázky jsou ve výrobě k dispozici právě v papírové podobě.

#### 3.4.2 Kvalita

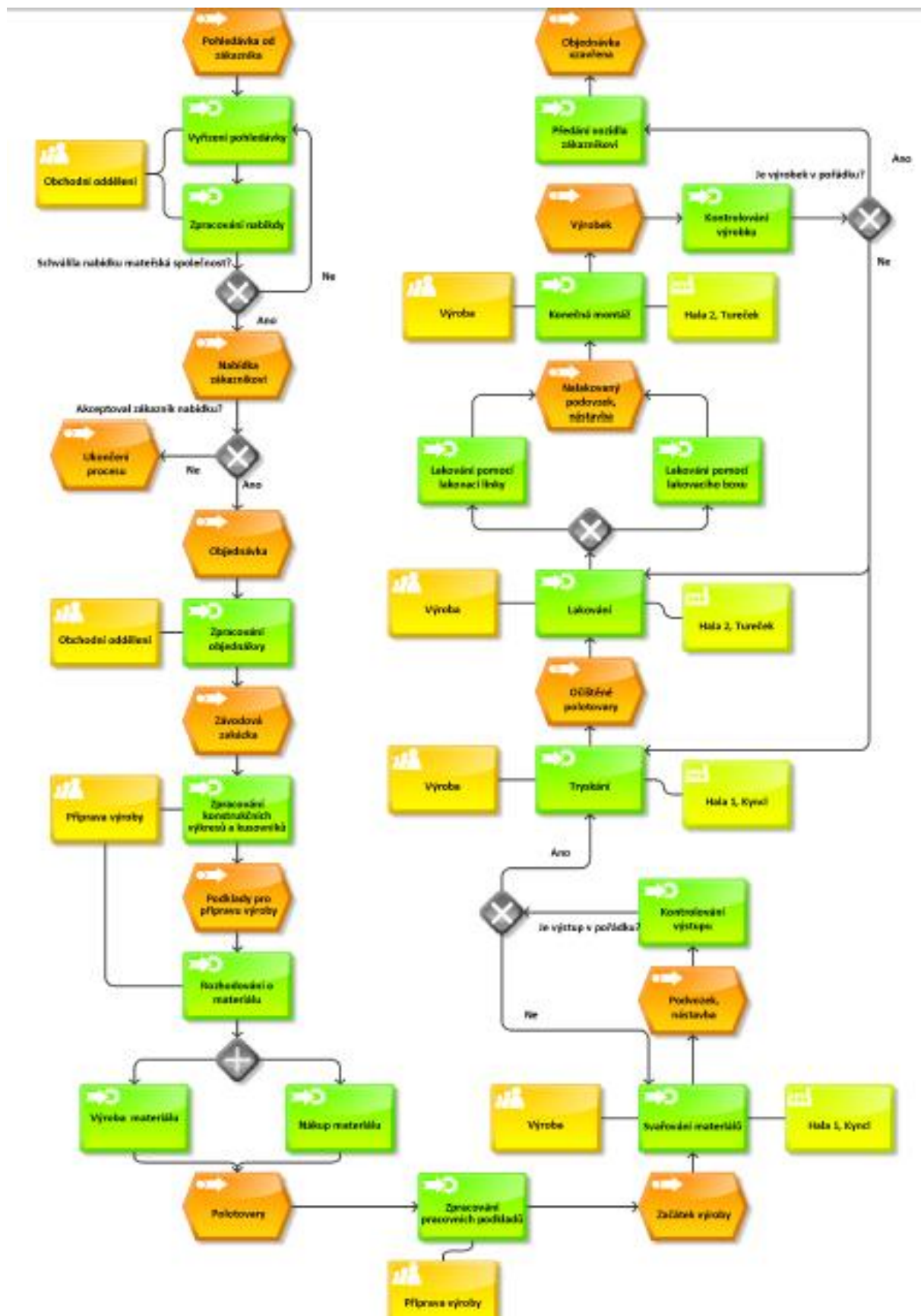
Schwarzmüller se stal průkopníkem v oblasti odlehčených konstrukcí díky používání vysoce kvalitních materiálů, jedná se o konkurenční výhodu, kterou společnost neustále opečovává

a inovuje. Tyto vysoce jakostní materiály od značkových dodavatelů zaručují delší životnost vozidla a podléhají certifikaci dle DIN EN ISO 9001:2008, které se vztahují na veškeré procesy v koncernu Schwarzmüller. V oblasti kvality výrobků je kladen důraz na neustále zvyšování efektivnosti a výkonnosti. (Scharzmüller, 2013b)

**Norma ISO 9001** obsahuje základní obecné stanovy pro oblast kvality (viz Příloha A – Všeobecné podmínky ISO 9001), které se dále rozpracovávají do podnikových směrnic a ty až na jednotlivé pracovní postupy s určením veškeré potřebné dokumentace a zodpovědné osoby. Společnost Schwarzmüller získala certifikaci v roce 2008, poté následovaly každý rok namátkové kontroly a také určení termínu další recertifikace. Tento termín si určuje každá certifikační společnost sama.

V současné době je tato doba 3 roky a další ISO audit čeká společnost v roce 2014. Společnost má podmínky této normy dobře vštípené a pečlivě rozpracované až na jednotlivé operativní úrovně. Jsou stanovené průběžné kontroly plnění těchto podmínek a stanovená opatření v případě zjištění nedodržování. Dodržování normy je také hlídáno pomocí údajů o interních reklamách v rámci výrobního procesu. Proto se nepředpokládá, že by se dosažení tohoto cíle neuskutečnilo.

Obrázek č. 9: eEPC model



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 3.4.3 Reklamacce

Společnost Schwarzmüller, s. r. o. rozlišuje několik druhů reklamací, a to reklamace vzniklé uvnitř podniku (během výrobního procesu) a reklamace vzniklé vně podniku (zákaznické reklamace). Konkrétní struktura reklamací je patrná z tabulky č. 5. Nutnost reklamace vzniká v průměru u 7 % prováděných činností.

Společnost si vede také přehledy o všech reklamacích vzniklých v rámci činnosti závodu. Jedná se tedy nejen o zákaznické reklamace, ale také o interní reklamace mezi jednotlivými výrobními halami.

**Tabulka č. 5: Struktura reklamací**

Druh reklamace	Popis reklamace	Příklad	Podíl na celkovém počtu reklamací
<b>IQM</b>	interní kvality	nedostatky špatně vyrobený díl v závodu	38 %
<b>621</b>	externí kvality	nedostatky vadný dodaný díl pro závod	20 – 24 %
<b>Vícepráce</b>	náklady před předáním vozidla zákazníkovi	v montáži zjistí, že je díl špatně nalakován	18 %
<b>GAR</b>	náklady po předání vozidla zákazníkovi	prasklina na konstrukci	20 – 24 %

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů, 2014

Společnost pro evidenci reklamací používá samostatné softwary. Pro zákaznické reklamace je využíván specializovaný software QSC, pro reklamace vůči dodavatelům je používána starší verze. Systém QUIS vypočítává různé metriky pro sledování reklamací (např. náklady z víceprací), díky kterým se pak jednotlivé závody mohou srovnávat, jeho výstupy jsou používány také jako podklad pro normování (ISO 9001).

Průměrné náklady z víceprací na jedno vozidlo se v závodě Žebrák pohybují kolem 2.000 Kč. Pokud probíhá srovnávání mezi jednotlivými závody Schwarzmüllera, pak se vše přepočítává na hodiny z vícepráce, tzn. náklady na jednu hodinu práce na jednom vozidle.

#### Vývoj nákladů z víceprací v závodě Žebrák

- rok 2011 – pokles o 22,7 % oproti předchozímu roku (způsobeno vyrovnáváním propadu z roku 2008 + 9 výjimečných reklamací s vysokou hodnotou, z důvodu špatných ředidel a tužidel),



- rok 2012 – nárůst o 5,9 % oproti roku 2011,
- rok 2013 – nárůst o 6,6 % oproti roku 2012.

Zákaznické reklamace, tzn., reklamace již předaných produktů se pohybují okolo 7 % ze všech předaných produktů. Aby byla reklamace uznána, musí zákazník splnit reklamační podmínky, např. po zakoupení vozidla je zákazník povinen v rámci garance přijet po 5 týdnech na kontrolu do servisu a pak po 12 měsících (nebo v případě prodloužených záruk následně znovu). Pokud toto zákazník nedodrží, nemá na reklamaci nárok.

V případě poruch během záruční doby se prozkoumává, zda nedošlo k porušení záručních podmínek, např. přetěžováním vozidla dle ODR dat z přístroje ABS. Pokud se podnik přesvědčí, že nebyly dodrženy stanovené podmínky, zákazník opět ztrácí nárok na záruční reklamaci.

Zákazníkovi může být vůz opraven přímo v závodě Žebrák, Bohumíně nebo u dalších 7 servisních partnerů. K dispozici je také 24 hodinová linka, kam může zákazník v případě potřeby zavolat a vše s podnikem domluvit, ovšem použitím této linky vzniká nevratný poplatek 90 EUR. Veškeré údaje o vozidle jsou sledovány přes servisní list, které má každé vozidlo a vše je také ihned evidováno do systému, takže společnost pozná kdy, kým a kde byla oprava provedena a zda byla oprava uznána v plné výši či nikoliv.

Následující tabulka č. 6 zobrazuje případy, kdy společnost přebírá reklamační náklady a jejich výši dle reklamačních podmínek.

V rámci obchodní kulance, tedy v případě, že z hlediska záruk zákazník nemá na reklamaci nárok, se společnost snaží vyjednat nižší ceny předmětu reklamace a tím pomoci svým zákazníkům i za takto nepříznivých podmínek. Díky tomuto jednání společnost prohlubuje zákaznické vztahy a získává si jejich loajalitu.

Během vyřizování reklamace a jejího zadávání do systému se provádí také přefakturování nákladů podle místa vzniku, např. škodného dílu. To napomáhá transparentnosti společnosti, neboť je jasné, na jaké straně leží odpovědnost, díky čemuž se nabízí prostor k nápravám v jednotlivých odděleních.

Tabulka č. 6: Podmínky reklamace

Reklamace	Doba provozu v letech	Převzaté náklady (v %)
Příčnky náprav	0 – 3	100
	3 – 5	50
	5 a více	0
Reklamace	Vozidla s termínem dodání (od – do)	Převzaté náklady ve výši (v %)
Praskliny na vnějším rámu v oblasti rohových sloupků vzadu	01.01.2010 – dnes	100
	01.01.2008 – 31.12.2009	50
	do 31.12.2007	0

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interního sdělení, 2014

#### 3.4.4 Zásobování

Zásobování v podniku probíhá dvěma způsoby, prvním je, že společnost potřebné zásoby vyrobí vlastními silami, druhým je dodávka přímo od dodavatelů. Veškeré potřebné zásoby, ať už se jedná o materiál, či náhradní díly, jsou uskladněny ve dvou hlavních skladech v obou výrobních halách společnosti. Odpovědná osoba za vedení skladu je pan Burcík, kterému je nápomocno několik skladníků.

System zásobování je nezbytnou součástí efektivního výrobního procesu. V tomto ohledu si společnost uvědomuje jisté rezervy a pomalu se začíná orientovat na zavedení principu štíhlé výroby. V montážní hale je využíván systému kanban na dodávky drobného materiálu. Ovšem chybí zde jakákoliv kontrola dodavatele ze strany společnosti, tudíž společnost nemá přehled o stavu materiálu. Společnost by si měla uvědomit, že i když se jedná o minimální položky z hlediska struktury zásob (viz. Tabulka č. 7), je potřeba i tyto položky hlídat. V montážní hale není zaveden systém inventur a není zde žádný formální sklad i přesto, že montážní díly tvoří zhruba 35 % zásoby dle vázanosti finančních prostředků. Tomuto bodu by společnost měla začít věnovat větší pozornost, neboť neexistence skladu může v konečném důsledku zbrzdit celý výrobní proces.

Tabulka č. 7: Struktura zásob

<b>Struktura zásob dle jednotlivých hal</b>	
Hala 1	příprava výroby, svařovna 35 %
Hala 2	svařovna 15 %, lakovna 10 %, montáž 40 %
<b>Struktura zásob dle vázaných finančních prostředků</b>	
hutní materiál, plechy	40 %
montážní díly	35 %
lakovna	15 %
drobné díly	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 3.4.5 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace je ve společnosti podporována informačním systémem PSI PENTA, který propojuje logistiku, výrobu, nákup, finance i sklady. Tento informační systém je propojen se všemi závody a spolupracuje se všemi odděleními. Vnitropodniková komunikace ve společnosti funguje na bázi každodenní rutiny, ovšem neexistuje zde prakticky významný reporting, který by informoval jednotlivé úseky o celkovém dění ve firmě, v jednotlivých halách či o významných situacích, které nastaly, či o předpokládaných plánech společnosti.

Ve společnosti je patrná zhoršená komunikace mezi jednotlivými odděleními (např. mezi výrobní a montážní halou), kde panuje spíše konkurenční prostředí typu „naše, vaše“. Tyto nedostatky v komunikaci se projevují například při plánování výroby konajícího se každý týden. Při tomto plánování nejsou přítomny odpovědné osoby za jednotlivé úseky, které spolu musejí vhodným způsobem naplánovat výrobu a zkoordinovat potřebné díly pro výrobu, a to buď z vlastní výroby, nebo od dodavatelů. Proto by se společnost měla zaměřit na koordinaci účinnějších porad.

Komunikace mezi partnerskými závody v Rakousku či Maďarsku by mohla být přínosem pro efektivnější výrobní proces, inspirování se a vzdělávání se. Závod v Žebráku má možnost porovnání svých výsledků se závody v Evropě pomocí každoročních výsledků jednotlivých závodů, ovšem z praktického hlediska je lepší využívat přímo benchmarking v rámci vnitropodnikového srovnávání, čehož může společnost využít pouze a jen ve svůj prospěch a zdokonalovat se, ale také předávat své zkušenosti.

### 3.4.6 Administrativa

Společnost Schwarzmüller, s. r. o. se specializuje na přání zákazníků a vyrábí dle jejich konkrétních požadavků, což se odrazí na delší dodací lhůtě. K jejímu prodloužení nepřispívá jen poněkud specifický výrobní proces, ale také administrativní náležitosti s tím spojené. Neboť dosavadní systém funguje tak, že závod Žebrák přijme objednávku, vyhotoví jí dle přesných požadavků zákazníka, následně musí celou objednávku přeložit do němčiny a zaslat mateřské společnosti ke schválení. Pokud je vše chváleno, pak je objednávka předána do výroby, která skončí nejdéle za měsíc. Nakonec je zákazník vyzván k vyzvednutí vozidla. Pokud by mateřská společnost zakázku neschválila, pak zhotoví své připomínky, pošle do závodu Žebrák, který vše přeloží do češtiny a seznámí s tím svého zákazníka. Po dojednání nových podmínek objednávky se proces schvalování opakuje. Průměrná dodací lhůta společnosti je 3 měsíce, pokud ovšem dojde ke komplikacím, může se prodloužit až dvojnásobně.

Podobně zdlouhavě může probíhat i cyklus reklamací, kdy se, díky různé legislativě a nutnému schválení mateřskou společností (včetně překladu), doba vyřízení může značně prodloužit. Pokud mateřská společnost neschválí reklamaci do 30 dnů (jak je v ČR stanoveno zákonem platným do konce roku 2013), musí závod Žebrák rozhodnout sám. Pokud by schválil reklamaci, kterou mateřská společnost, např. za 2 měsíce zamítne, vše se pak řeší zpětně, což může představovat značné komplikace pro zákazníka a dodatečné náklady pro závod. V roce 2014 vstoupil v platnost nový zákon, který problematiku reklamací upravuje a vnáší do ní jisté nejasnosti popsané v kapitole 3.1.1.

### 3.4.7 Marketing

Využití marketingu ve společnosti funguje „na druhé koleji“. Na základě zkušeností z minulých let se jeví forma klasického marketingu v podobě tištěných billboardů či inzerátů jako neúčinná. Navíc je zdejší převážně B2B trh poměrně malý a nejlepší reklamou je dobré jméno podniku, které Schwarzmüller bezesporu má. I přesto se musí snažit, aby se o dobrém jméně dozvěděl co nejširší okruh potenciálních zákazníků, a to bez marketingu zkrátka nejde. Společnost nabízí také pár reklamních předmětů, které je možné vidět na webových stránkách společnosti.

V tomto století je na vzestupu online marketing, jenž společnosti nabízí nové možnosti za více než uspokojivé náklady. Proto by se společnost měla v nadcházejících letech vydat touto cestou, měla by zlepšit kvalitu svých webových stránek a zvýšit jejich

návštěvnost. Síla online marketingu může vést k nárůstu počtu zákazníků, k větší zákaznické spokojenosti, jejich loajalitě, ale i ke zvýšení prodeje za velice příznivé náklady. V dnešní moderní době v sobě online marketing zahrnuje skrytý potenciál, který podnik musí využít, aby neztratil svoji konkurenceschopnost.

#### **3.4.8 Zaměstnanci**

Společnost si uvědomuje, že její hlavní síla spočívá v zaměstnancích, kterým nabízí spousty výhod a školení. Schwarzmüller se neustále zabývá otázkou motivace zaměstnanců, která je klíčová pro správný chod firmy. Pro lepší chod společnosti je nutné zlepšit motivační systém v celém podniku a propojit zájmy zaměstnanců se zájmy celé organizace.

Bylo zjištěno, že např. systém odměn u manuálních pracovníků je nastaven tak, že 20 % mzdy je pohyblivých dle výkonu práce. Zaměstnanci však téměř vždy dostanou plných 20 %, což rozhodně není motivující k lepšímu pracovnímu výkonu.

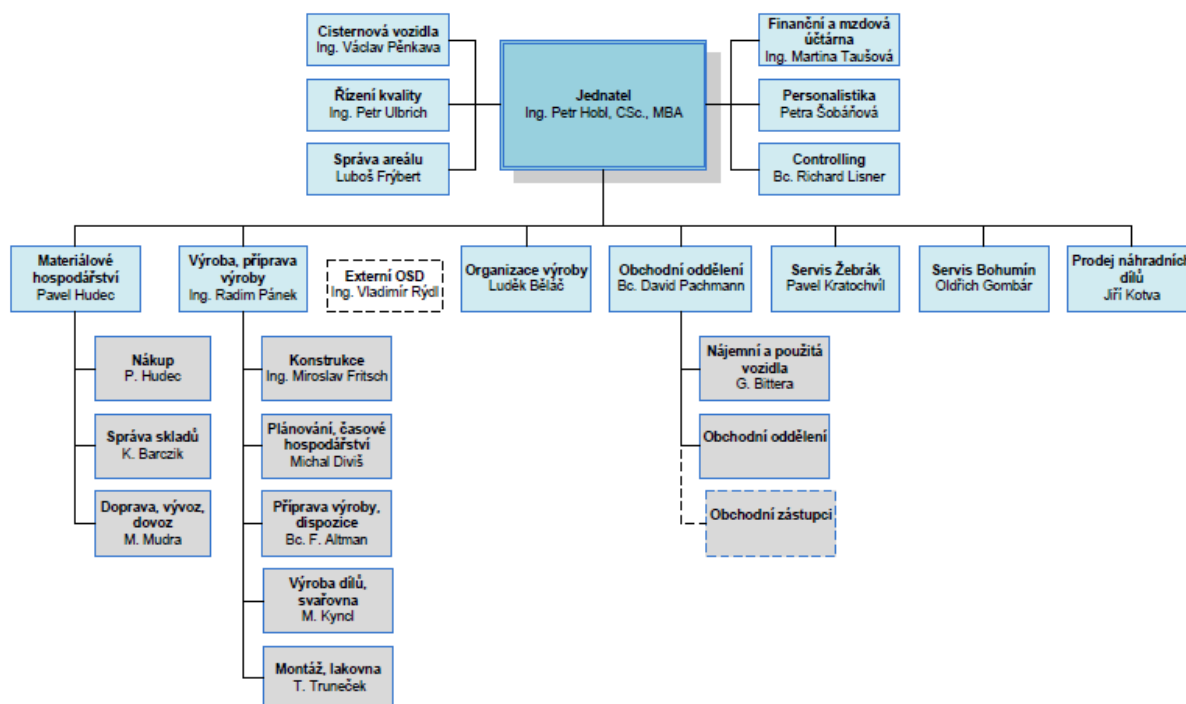
Motivační systém by měl také vést zaměstnance k větší odpovědnosti např. v montážní hale, kde díky absenci inventur a neexistenci evidence zde používaného materiálu může docházet k velkým ztrátám na straně zásob. Měl by také eliminovat panující konkurenční boj na pracovišti, měl by podporovat týmovou práci a včasné předávání přesných informací.

Otázka motivace zaměstnanců se jeví jako klíčová pro udržení konkurenceschopnosti společnosti, není tedy možné tolerovat výše zmíněné nedostatky a změna v motivačním systému je více než nutná.

#### **3.4.9 Management**

Management společnosti tvoří zejména jednatel a zároveň ředitel společnosti společně s vedoucími oddělení pro cisternová vozidla, řízení kvality, finančním oddělením, personalistikou a controllingem. Management závodu úzce spolupracuje s mateřskou společností vzhledem k projednávání strategických záležitostí, taktická a operativní rozhodnutí má společnost výhradně ve své kompetenci.

Obrázek č. 10: Organizační struktura



Zdroj: Interní zdroje, 2013

Organizační struktura závodu Žebrák zobrazuje hlavní řídicí funkce ve společnosti, ale celkový počet zaměstnanců se průměrně pohybuje ve výši 270 zaměstnanců. Hlavními jednateli jsou Ing. Petr Hobl, CSc., MBA, Beate Paletar a Manuela Hasenberger-Schwarz Müller.

Výrobní a opravárensko-servisní středisko se nachází v Žebráku spolu s útvary prodeje, nákupu, technickým a ekonomickým oddělením. Společnost má dále provozovnu v Bohumíně a obchodní zastoupení po celé České republice.

(Zpráva nezávislého auditora, 2014)

### 3.4.10 Finanční zdraví

V této části je provedena klasická finanční analýza a výpočet ukazatele EVA. Jádrem každé finanční analýzy je **soubor finančních ukazatelů** nutný pro sestavování finančních plánů či pro rozhodování o strategických záležitostech společnosti.

**Ukazatele rentability** zprostředkovávají pohled na efektivitu podnikání. Dokážou určit, zda je efektivnější použít pouze vlastní či cizí zdroje financování, a upozorňují na slabé stránky hospodaření. **Rentabilita aktiv** poukazuje na to, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na zdroje financování. Oproti tomu **rentabilita vlastního kapitálu** ukazuje, jak firma zhodnocuje prostředky vlastníků společnosti. **Rentabilita tržeb** informuje o tom, jak velké výnosy musí být ve společnosti dosaženy, aby tvořily 1 Kč zisku.

**Ukazatele likvidity** avizují, jak rychle je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky. **Běžná likvidita** udává, kolika korunami celkových aktiv je kryta koruna krátkodobých závazků firmy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 1,5 – 2,5. **Pohotovná likvidita** je očištěna o málo likvidní položku, a to o zásoby. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2. **Okamžitá likvidita** je nejpřísnější z těchto ukazatelů, udává totiž schopnost společnosti platit své krátkodobé závazky ihned, Doporučená hodnota je zde mezi hodnotami 0,2 a 0,5.

**Ukazatele aktivity** poskytují informace o hospodaření s aktivy, ať už zásobami, majetkem, pohledávkami či závazky. Díky těmto ukazatelům společnost ví, jak dlouho v nich má vázané finanční prostředky. **Ukazatele zadluženosti** přináší přehled o úvěrovém zatížení firmy, existují v několika podobách. Pro účel této práce je vybrán ukazatel **celkové zadluženosti**, charakterizující podíl cizího a vlastního kapitálu. (Finanční analýza, 2014)

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů 2014

Tabulka č. 8: Finanční analýza

Ukazatel	Použitý vzorec	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	EBIT/A	-0,159	-0,043	0,006	0,015	0,053
<b>ROE</b>	EAT/VK	-0,151	-0,041	0,006	0,014	0,051
<b>ROS</b>	EAT/tržby	-0,082	-0,020	0,002	0,010	0,037
<b>Zadluženost (3)</b>	CK/VK	0,175	0,175	0,195	0,126	0,180
<b>Běžná likvidita</b>	OA/KZ	5,962	5,737	5,001	4,074	3,432
<b>Pohotová likvidita</b>	(OA zásoby)/KZ	3,588	4,336	4,016	1,647	1,896
<b>Peněžní likvidita</b>	PP/KZ	0,689	1,016	0,960	0,214	0,198
<b>Obrat aktiv</b>	tržby/aktiva	1,578	1,719	2,257	1,251	1,157
<b>Doba obratu aktiv</b>	360/obrat A	228	209	160	288	311
<b>Obrat zásob</b>	tržby/zásoby	5,752	9,855	16,318	4,948	5,224
<b>Doba obratu zásob</b>	360/obrat zásob	63	37	22	73	69
<b>Obrat pohledávek</b>	tržby/pohledávky	4,711	4,159	5,261	8,380	4,651
<b>Doba obratu pohledávek</b>	360/obrat pohledávek	76	87	68	43	77
<b>Obrat závazků</b>	tržby/závazky	14,396	13,728	16,007	12,136	8,085
<b>Doba obratu závazků</b>	360/obrat závazků	25	26	22	30	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Finanční analýza byla sestavena na základě výkazů společnosti obsažených v příloze B. Při interpretaci výsledků provedené finanční analýzy je nutné brát zřetel na fúzi provedenou v roce 2012 (viz. kapitola 1.1), díky které došlo k celkovému navýšení majetku i zdrojů společnosti. Proto je největší význam přikládán výsledkům roku 2012 a 2013.

Z pohledu rentability společnost nevykazuje příliš vysoké hodnoty, i když tyto hodnoty mají rostoucí charakter vlivem rostoucího zisku. Celkově nižší hodnoty rentability poukazují na vysoké hodnoty zejména aktiv, kde se nachází přebytná výše



hotovostních peněz a vlastního kapitálu, kde je zaznamenán nerozdělený zisk společnosti, který se v posledních dvou letech pohybuje kolem 800 mil. Kč.

V rámci doporučených hodnot je likvidita společnosti neefektivně vysoká. Společnost je schopna uspokojit své věřitele zhruba 5 krát, ovšem doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Za nejpomaleji se obracející položku oběžných aktiv jsou považovány zásoby (zboží, polotovary, materiál apod.). Výše ukazatele pohotové likvidity také překračuje doporučované rozmezí 0,7 – 1,2. Stejný případ je i u okamžité likvidity, která se má pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5, kdežto společnost vykazuje peněžní likviditu s minimální hodnotou 0,6. Z toho vyplývá, že společnost sice nemá problémy s uhrazením svých finančních povinností, ale také to naznačuje, že vzhledem ke svým krátkodobým závazkům drží zbytečně velké množství oběžného majetku.

Z pohledu zadluženosti podnik dosahuje velice atraktivních hodnot vzhledem k investorům, neboť se výrazně pohybuje pod hranicí 50 %. Společnost nemá žádný dlouhodobý úvěr, v roce 2013 si jen dojednala možnost čerpání kontokorentu, který prakticky téměř nevyužívá.

Obrat aktiv by měl nabývat hodnot od 1,6 do 2,9. Společnost Scharzmüller se až na poslední roky v tomto rozmezí nacházela. Čím vyšší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky. V tomto směru společnost vykazuje příznivé hodnoty. U obratu závazků platí obrácené pravidlo, tedy čím nižší je obrat závazků, o to déle může společnost odkládat své platby. Zde společnost dosahuje nízkých hodnot, což je pro ni příznivé.

Tabulka č. 9: Porovnání s oborovými průměry

Ukazatel	Použitý vzorec	2012*	2012
ROA	EBIT/A	0,080	0,015
ROE	EAT/VK	0,124	0,014
ROS	EAT/tržby	0,048	0,010
Zadluženost (3)	CK/VK	0,900	0,126
Běžná likvidita	OA/KZ	2,083	4,074
Pohotová likvidita	(OA – zásoby)/KZ	1,468	1,647
Peněžní likvidita	PP/KZ	0,419	0,214
Obrat aktiv	tržby/aktiva	1,338	1,251
Doba obratu aktiv	360/obrat A	40	288
Obrat zásob	tržby/zásoby	8,924	4,948
Doba obratu zásob	360/obrat zásob	40	73
Obrat pohledávek	tržby/pohledávky	5,227	8,380
Doba obratu pohledávek	360/obrat pohledávek	69	43
Obrat závazků	tržby/závazky	4,022	12,136
Doba obratu závazků	360/obrat závazků	90	30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 9 udává výpočet poměrových ukazatelů společnosti pro rok 2012 a výpočet těchto ukazatelů za odvětví celkem (2012\*), které jsou vypočteny na základě zdrojů z Ministerstva průmyslu a obchodu. Potřebné údaje k těmto výpočtům jsou obsaženy v příloze C.

Při porovnávání ukazatelů rentability se společnost pohybuje poměrně výrazně pod oborovými průměry, což je způsobeno zejména držením vysokého nerozděleného zisku odrážejícího se ve výši vlastního kapitálu použitého ke krytí většiny aktiv společnosti. Co se zadluženosti týče, drží se společnost také výrazně pod oborovým průměrem, což se dá považovat za pozitivní jev.

Běžná i pohotová likvidita společnosti jsou vyšší než oborové hodnoty, ale okamžitá likvidita už je nižší. Z toho vyplývá, že nadměrné hodnoty likvidity se týkají celého odvětví, a není to jen problém této společnosti. To samé platí i pro obrat aktiv, kdy ani oborové průměry nedosahují požadovaného rozmezí 1,6 – 2,9.

Ani doba obratu pohledávek a ani doba obratu závazků nedosahují oborových průměrů, ovšem konkrétní hodnoty pro společnost se jeví jako dostačující a podnik nemá potřebu měnit své obchodní podmínky týkající se dob splatnosti pohledávek a úhrady závazků.

### Výpočet EVA

Ukazatel EVA (Economic Value Added) je považován za moderní ukazatel „rentability“. Je prokázáno, že americké firmy, jako jsou Eli Lilly či Guidant, po přechodu na ukazatel EVA vzrostly neskutečným tempem. Prvopočátky tohoto ukazatele sahají do roku 1982, kdy se Joel Stern majitel společnosti Stern Stewart & Co zabýval poradenstvím managementu, založeném právě na tomto ukazateli. Smyslem je ukázat ekonomický zisk společnosti, tj. zisk, kterého firma dosáhla po odečtení účetních nákladů, daní a nákladů na cizí i vlastní kapitál. (Business vize, 2014)

Existuje několik způsobů výpočtu, v této diplomové práci jsou využity následující dvě formy:

- **EVA = (ROE – re) \* VK**

kde

(ROE – re) je označován jako spread

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{hrubý zisk}} \times \frac{\text{EBIT} - \text{úroková míra} \left( \frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktiva}} - \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \right)}{\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}}$$

Tento způsob výpočtu je podporován Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky prostřednictvím metody INFA (viz dále).

- **EVA = NOPAT – Capital Charge**

neboli:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - s_{dp}) - \text{WACC} * K$$

kde:

EBIT ..... zisk před úroky a zdaněním,

$s_{dp}$  ..... sazba daně z příjmu,

WACC ..... vážené průměrné náklady kapitálu,

K ..... vlastní kapitál + cizí kapitál úročený.

Pro výpočet EVA je nejprve nutné stanovení WACC, konkrétně tedy nákladů vlastního a cizího úročeného kapitálu.

$$WACC = \frac{VK}{K} \times r_e + \frac{CK_u}{K} \times r_u \times (1 - s_{dp})$$

kde:

VK ..... vlastní kapitál,

$r_e$  ..... náklady vlastního kapitálu,

CK<sub>u</sub> ..... cizí kapitál zatížený úroky,

$r_u$  ..... náklady cizího kapitálu zatíženého úroky.

Náklady na cizí úročený kapitál odpovídají úrokové míře úvěrů, které podniky využívají.

(Šulák, Zahradníčková, 2012)

Náklady vlastního kapitálu určeny pomocí metody INFA, která je vhodná zejména pro benchmarking a to nejen v jednotlivých letech, ale také pro mezipodnikové či mezioborové srovnávání. Výpočet je proveden dle metodiky, která je k dispozici na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2014b). Výpočet je tedy proveden podle následujícího vzorce, pro který je nutné vypočítat jednotlivé dílčí hodnoty.

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB}$$

kde:

$r_f$  ..... výnosnost bezrizikové investice,

$r_{LA}$  ..... riziková přírážka za velikost podniku,

$r_{POD}$  ..... riziková přírážka za podnikatelské riziko,

$r_{FINSTRU}$  ..... riziková přírážka za rizika vyplývající z finanční struktury,

$r_{FINSTAB}$  ..... riziková přírážka za rizika vyplývající z finanční stability.

**Výnosnost bezrizikové investice** je odvozena od desetileté výnosnosti státních dluhopisů, jejichž konkrétní hodnoty uvádí následující tabulka. V době zpracování předložené práce ještě nebyly známy hodnoty za rok 2013, proto je výpočet proveden jen do roku 2012.

Tabulka č. 10: Bezriziková výnosnost

Riziková přirážka v %	2009	2010	2011	2012
$r_f$	4,67	3,71	3,51	3,21

Zdroj: MPO, 2014a

**Riziková přirážka za finanční stabilitu** v sobě odráží vztah životnosti aktiv a pasiv, vychází z výpočtu běžné likvidity (L3). Pro určení konkrétní hodnoty daného podniku platí tato pravidla:

- pokud  $L3 \leq XL1$ , pak  $r_{FINSTAB} = 10 \%$ ,
- pokud  $L3 \geq XL2$ , pak  $r_{FINSTAB} = 0 \%$ ,
- pokud  $XL1 < L3 < XL2$ , pak  $r_{FINSTAB} = \frac{(XL2-L3)^2}{(XL2-XL1)^2} \times 0,1$ ,

kde hodnoty XL1 a XL2 jsou na základě odvětví, ve kterém podnik působí. Pro průmyslové odvětví jsou tedy  $XL1 \geq 1$  a  $XL2 \leq 2,5$ .

Tabulka č. 11 vyjadřuje stanovení této přirážky pro společnost Schwarzmüller, kde je patrné že běžná likvidita společnosti převyšuje 2,5, proto je riziková přirážka ve všech letech 0 %.

Tabulka č. 11: Riziková přirážka za finanční stabilitu

Položka	2009	2010	2011	2012
L3	5,962	5,737	5,001	4,074
$r_{FINSTAB}$	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Riziková přirážka za velikost podniku** vychází z velikosti úplatných zdrojů (UZ) tedy součtu vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Nutné je zde respektování následujícího postupu:

- pokud  $UZ > 3$  mld. Kč, potom  $r_{LA} = 0 \%$ ,
- pokud  $UZ < 100$  mil. Kč potom  $r_{LA} = 5 \%$ ,
- pokud  $100$  mil Kč  $< UZ < 3$  mld. Kč potom  $r_{LA} = \frac{(3 \text{ mld} - VK)^2}{168,2}$

Hodnoty výpočty rizikové přirážky za velikost podniku společnosti Schwarzmüller jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce, ze které je patrné, že společnost ve všech letech spadá do třetí podmínky výpočtu.

Tabulka č. 12: Riziková přírážka za velikost podniku

Položka v tis. Kč.	2009	2010	2011	2012
VK	239611	228021	229639	817704
bankovní úvěry a dluhopisy	0	0	0	0
UZ	239611	228021	229639	817704
<b>r<sub>LA</sub> (%)</b>	<b>4,53</b>	<b>4,57</b>	<b>4,56</b>	<b>2,83</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro výpočet **rizikové přírážky za podnikatelské riziko** je nejprve nutné vyjádření produkční síly podniku dle vztahu EBIT/aktiva. Podmínka výpočtu této přírážky zní:

- $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} \times UM$ , kde UM je úroková míra.
- pokud  $\frac{EBIT}{A} > \frac{UZ}{A} \times UM$ , potom  $r_{POD} =$  minimální hodnota v odvětví,
- pokud  $\frac{EBIT}{A} < 0$ , potom  $r_{POD} = 10 \%$ ,
- pokud  $0 < \frac{EBIT}{A} < \frac{UZ}{A} \times UM$ , potom  $r_{POD} = \frac{(\frac{UZ}{A} \times UM - \frac{EBIT}{A})^2}{\frac{UZ}{A} \times UM^2} \times 0,1$ .

Společnost v daných letech neměla žádné bankovní úvěry ani dluhopisy, proto je její výše odhadnuta na 0 %.

Tabulka č. 13: Riziková přírážka za podnikatelské riziko

Položka	2009	2010	2011	2012
<b>EBIT/A</b>	-0,169	-0,029	-0,003	0,012
<b>UZ/A * UM</b>	0	0	0	0
<b>r<sub>POD</sub> (%)</b>	<b>4,36</b>	<b>2,59</b>	<b>2,48</b>	<b>4,37</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výpočtu **rizikové přírážky za finanční strukturu** dle vzorce

$$r_{FINSTRU} = r_e - WACC,$$

předchází výpočet WAACC, vzhledem k tomu, že Schwarzmüller, s. r. o. nemá v žádném roce žádný cizí úročený kapitál, proto pro vážené průměrné náklady kapitálu platí:

$$WACC = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA},$$

Dále tedy následuje výpočet  $r_e$  jako:

$$r_e = \frac{\frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktiva}} * \text{WACC} - \frac{\text{čistý zisk}}{\text{hrubý zisk}} * \text{úroková míra} \left( \frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktiva}} - \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \right)}{\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}}$$

**Tabulka č. 14: Riziková přírážka za finanční strukturu**

Položka v %	2009	2010	2011	2012
<b>WACC</b>	9,20	10,87	10,55	10,41
<b><math>r_e</math></b>	9,20	10,87	10,55	10,41
<b><math>r_{\text{FINSTRU}}</math></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě těchto dílčích výpočtů můžeme vypočítat ukazatel EVA, metoda INFA upřednostňuje výpočet dle výše zmíněného vzorce:

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) * \text{VK}$$

**Tabulka č. 15: EVA dle INFA**

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROE</b>	-0,161	-0,028	-0,003	0,011	0,044
<b><math>r_e</math></b>	9,20	10,87	10,55	10,41	10,41
<b>VK</b>	239.611	228.021	229.639	817.704	872.222
<b>EVA</b>	-2.242.480	-2.484.559	-2.424.139	-8.504.599	-9.041.736

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Hodnoty roku 2013 jsou vypočteny na základě výkazů společnosti pro rok 2013, ovšem hodnoty získané pomocí metody INFA jsou z roku 2012, jelikož v době psaní diplomové práce ještě nebyly zveřejněny aktuální údaje pro rok 2013. Z tohoto důvodu vznikly mírné nesrovnalosti výsledků ukazatele EVA, patrné v tabulkách č. 14 a 15.

Následující tabulka ukazuje výpočet hodnoty EVA dle výše zmíněného vzorce:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - s_{dp}) - \text{WACC} * \text{K}$$

Tabulka č. 16: EVA

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
<b>EBIT</b>	-47.522	-7.852	-948	10.920	47.031
<b>(1 - s<sub>dp</sub>)</b>	0,8	0,81	0,81	0,81	1,81
<b>WACC</b>	9,20	10,87	10,55	10,41	10,41
<b>K</b>	239.611	228.021	229.639	817.704	872.222
<b>EVA</b>	-2.242.480	-2.484.559	-2.424.139	-8.504.599	-8.994.705

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Oba způsoby výpočtu prokazují stejné výsledky, a to, že společnost netvoří ekonomicky přidanou hodnotu. Společnost by měla zaměřit svůj pohled nejen na kýžený ukazatel EAT, ale především na ukazatel EVA, o což musí být rozšířeny i strategické cíle.

EVA Drivers jsou faktory pro řízení ukazatele EVA a vycházejí z následujícího vztahu:

**EVA = faktory provozních výnosů (Sales Drivers) – faktory provozních nákladů (Cost Drivers) – faktory nákladů investovaného kapitálu (Cost of Capital Drivers)**

Tyto složky budou v následujícím textu rozebrány vzhledem ke společnosti Schwarzmüller.

- Do **faktorů provozních výnosů** spadají zejména marketingové řízení provozních aktivit, inovační parametry projektů, cenová politika podniku, časové parametry projektu, zajištění smluvních partnerů apod. (Šulák a kol., 2012)

Z tohoto hlediska je společnost na velice dobré úrovni, vyrábí výrobky na míru svým zákazníkům, a proto zajišťuje zákaznickou výhodu, která se společnosti vrací v podobě velice uspokojivých výnosů. Ovšem možnosti pro zvyšování výnosů z prodeje výrobků či služeb jsou de-facto vždy možné, jen se podnik musí zaměřit například na přilákání nových zákazníků pomocí efektivnějších marketingových aktivit.

- **Faktory provozních nákladů** zahrnují především parametry přímých nákladů, režijních nákladů, produktivity pracovníka, náklady na zaškolení pracovníků, výběr subdodavatelů, outsourcing a jiné (Šulák a kol., 2012).

Z hlediska přímých a režijních nákladů je společnost na velice uspokojivé úrovni, větší důraz by ale měla klást na školení svých pracovníků a marketingové náklady. Především marketingové náklady jsou ve společnosti dosti opomíjeny, společnost toto zdůvodňuje svým působením na B2B trhu, ale díky špičkovému marketingu by



společnost mohla cílit na daleko více skupin a získat větší podíl na trhu. S vynaloženými náklady na školení je velice pravděpodobné, že se při stejné kapacitě zvýší jejich produktivita díky nově nabytým znalostem, zkušenostem či dovednostem.

- **Faktory nákladů investovaného kapitálu** charakterizuje investiční plán, hodnota stálých aktiv, ČPK, financování investovaného majetku a jiné. (Šulák a kol., 2012) Zde je asi největší problém společnosti, neboť společnost má velice málo investičních aktivit, měla by se soustředit na nákup nových strojů, modernizaci pracoviště, rozšíření poboček a jiné investiční možnosti. Dále by se měla zaměřit na náklady investovaného kapitálu, neboť má k financování velice konzervativní přístup a snaží se vše financovat pouze z vlastních zdrojů, což je z hlediska zadluženosti a likvidity sice přínosné, ovšem ne v takové míře jako dosud.

Nastínění možností zvyšování ukazatele EVA bude provedeno na základě poznatků výše uvedených metod řízení a následujícího vztahu:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - s_{dp}) - \text{náklady kapitálu} * \text{investovaný kapitál}$$

- **EBIT \* (1-s<sub>dp</sub>) = provozní možnosti zvyšování EVA**

Společnost by se v tomto ohledu mohla zaměřit na zvyšování návratnosti podnikatelských aktivit, zvyšování produktivity a růst ziskovosti. Z hlediska tržeb a ziskové marže si společnost vede velice dobře, mezery jsou patrné spíše v oblasti produktivity, kdy během procesu dochází ke značným zdržením a komplikacím (prostoje, schvalování mateřskou společností, chybovost jednotlivých výrobních procesů a mnohé další), proto by se společnost měla zaměřit především na efektivní procesy uvnitř podniku. Vyššího EBITu společnost dosáhne samozřejmě také díky vyšším tržbám, které souvisejí se získáváním většího počtu zákazníků, především pomocí marketingových metod, které jsou pro společnost okrajovou záležitostí. Ovšem neměla by zapomínat na to, že i v oblasti B2B trhů hraje marketing významnou roli. Další možností zvyšování produktivity a ziskovosti je investice do školení zaměstnanců, kteří se díky nim mohou stát produktivnější a pro společnost užitečnějšími. Do této skupiny možností, jak zvýšit EVA, můžeme zařadit různé formy darů či sponzoringu, díky čemuž si firma udělá dobré jméno, na které slyší jak zákazníci, tak investoři.

- **Náklady kapitálu = finanční možnosti zvyšování EVA**

Zde se jedná především o optimalizaci struktury kapitálu, kde má společnost velké rezervy zejména kvůli kontroverznímu způsobu financování. Společnost si musí uvědomit, že financovat vše vlastním kapitálem je sice z hlediska zadluženosti velice pozitivním a investory oceňovaným jevem, ale vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál, což společnost značně omezuje. Proto by se společnost měla zaměřit na využívání svého nerozděleného zisku (kolem 800 mil. Kč) či na investory, kteří své prostředky v nezadlužené společnosti s velkým potenciálem jistě rádi zhodnotí.

- **Investovaný kapitál = strategické možnosti zvyšování EVA**

Strategickými možnostmi zvyšování ekonomické přidané hodnoty se jeví investice do projektů vytvářejících hodnotu a řízení aktiv. Společnost Schwarzmüller disponuje poměrně vysokým nerozděleným ziskem, který slibuje velké možnosti v oblasti investic. Proto by se firma měla zaměřit na prostudování těchto možností, analyzování příležitostí a výběr těch nejvhodnějších investičních variant. Řízení aktiv pro společnost znamená zaměření se především na držení nadlimitních peněžních prostředků, které jsou pro podnik spíše omezením než přínosem.

### 3.3 Silná a slabé stránky společnosti

Z analýzy interního prostředí vyplývají následující silné a slabé stránky společnosti.

#### **Silné stránky (Strengths):**

- výroba zakázek na míru (S1),
- dobré jméno společnosti (S2),
- kvalita – certifikace ISO (S3).

#### **Slabé stránky (Weaknesses):**

- vnitrofiremní komunikace (W1),
- motivační systém zaměstnanců (W2),
- hodnoty ukazatele EVA (W3).

### 3.4 Matice IFE

Hodnocení faktorů interní analýzy probíhá podobně jako v případě externího prostředí pomocí matice hodnocení interních faktorů IFE. Konstrukce je také obdobná, neboť nejprve je nutné vypracovat tabulku obsahující stejný počet nejvýznamnějších silných

a slabých stránek společnosti, přiřazení vah těmto stránkám a ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů, a to následujícím způsobem:

- 4 = významná silná stránka,
- 3 = méně důležitá silná stránka,
- 2 = méně důležitá slabá stránka,
- 1 = významná slabá stránka.

Dále následuje výpočet celkového váženého ohodnocení identickým způsobem, tedy vynásobením vah a vlivu faktorů. Interpretace zhodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru na základě výsledných hodnot, které mohou nabývat těchto čísel:

- 4 = silná interní pozice, dokazuje silné interní prostředí, o které se společnost může opřít,
- 2,5 = průměrná interní síla,
- 1 = slabá interní pozice upozorňuje, že vzhledem k podstupovanému riziku není společnost připravena realizovat strategický záměr v celé šíři. (Fotr a kol., 2012)

**Tabulka č. 17: Matice IFE**

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
<b>S1</b>	0,2	4	0,8
<b>S2</b>	0,1	4	0,4
<b>S3</b>	0,25	4	1,0
Slabé stránky (W)	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
<b>W1</b>	0,15	2	0,3
<b>W2</b>	0,2	1	0,2
<b>W3</b>	0,1	1	0,1
<b>Celkové vážené ohodnocení</b>			<b>2,8</b>
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014			

Celkové vážené ohodnocení potvrzuje velké zázemí této společnosti s poměrně vysokou interní silou, která tvoří pevný základ pro další rozvoj společnosti.

#### 4. Metoda Balanced Scorecard

V současné době se kritickými faktory úspěchu staly investice do dlouhodobých schopností společnosti a vztahů se zákazníky. Podnikům již nestačí pouhá finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, a právě z tohoto důvodu vznikla metoda Balanced Scorecard (BSC), která finanční měřítka firmy obohacuje o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti podniku (Kaplan, Norton, 2007). BSC je určitý druh konkretizace, znázornění. Jeho neméně důležitou součástí je sledování strategie, díky čemuž se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení požadované strategie. (Horváth & Partners, 2002).

Původní podoba BSC byla vyvinuta na začátku 90. let panem Robertem S. Kaplanem a panem Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Podnětem byla kritika finančního zaměření amerických systémů pro řízení, která znemožňovala adekvátně hodnotit celkovou tvorbu hodnoty podniku (Horváth & Partners, 2002). Zmíněná měřítka a cíle BSC vycházejí z vize a strategie podniku a hodnotí jeho výkonnost ze čtyř hlavních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a interních potenciálů. Každá tato perspektiva v praxi obsahuje čtyři až sedm měřítek. Díky této metodě může management podniku měřit, jak podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, jak se má zlepšit kvalita zdrojů (lidských, systémových) a způsobu práce nezbytných pro zvyšování budoucí výkonnosti (Kaplan, Norton, 2007).

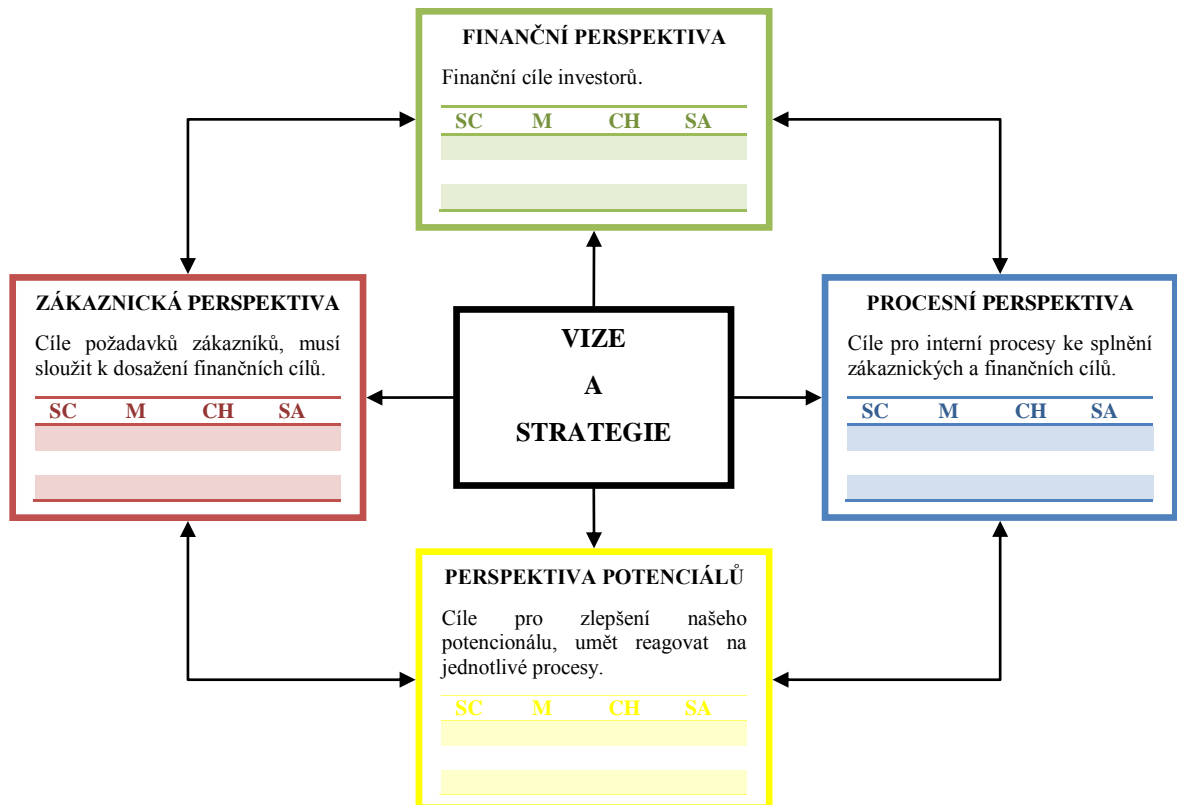
**Finanční perspektiva** je pomyslným železákem v ohni, neboť právě do finančních cílů míří i ostatní cíle a měřítka zbylých třech perspektiv (Kaplan, Norton, 2007). „*Základní otázka zní: Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (Horváth & Partners, 2002, s. 24) Tyto cíle se mohou lišit dle jednotlivých fází životního cyklu podniku, v každé fázi se proto rozlišují následující strategie:

- růstu (výrobky s velkým růstovým potenciálem, rozšíření výrobních kapacit, významné zdroje na vývoj, investice do systémů, apod.),
- udržení (cíle zaměřené většinou na ziskovost),
- sklizně (zaměření na provozní cash flow, snižování požadavků na pracovní kapitál).

(Kaplan, Norton, 2007)

Výše zmíněná perspektiva de facto měří úspěch či neúspěch zvolené strategie a zachycuje realizaci konečného cíle, který je pro všechny podniky stejný, tedy dosažení dlouhodobého ekonomického zisku (Horváth & Partners, 2002).

Obrázek č. 11: Perspektivy BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Šulák, Zahradníčková, 2012 a BSC, 2013

**Zákaznická perspektiva** zdůrazňuje nutnost vyčlenění zákaznických a tržních segmentů, ve kterých chce podnik podnikat, neboť představují zdroj obrátů podniku. (Kaplan, Norton, 2007) „Základní otázka zní: *Jaké cíle týkající se struktury požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“ (Horváth & Partners, 2002, s. 25). Hlavními měřítky jsou:

- podíl na trhu (vyjádřeno počtem zákazníků, utracených finančních prostředků, objemem prodaných položek),
- udržení zákazníků (vyjádřeno v absolutní nebo relativní míře),
- získávání nových zákazníků (vyjádřeno v absolutní nebo relativní míře),
- spokojenost zákazníků (vyjádřeno pomocí hodnotové výhody, díky které si společnost buduje loajalitu a spokojenost zákazníků, jedná se o vlastnosti výrobku, příp. služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku, každý podnik by si měl

svoji hodnotovou výhodu stanovit sám, obecně se ovšem vždy jedná o následující trio čas, kvalita a cena),

- ziskovost zákazníků (vyjádřeno čistým ziskem).

(Kaplan, Norton, 2007)

**Perspektiva interních procesů** se zabývá klíčovými procesy nutnými pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Většina systémů se zaměřuje na zlepšování již existujících provozních procesů (Kaplan, Norton, 2007). „*Základní otázka zní: Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“ (Horváth & Partners, 2002, s. 25) Důležitým krokem je zde definování **hodnotového řetězce**, který začíná inovačním procesem, pokračuje přes provozní proces a končí poprodejním servisem. Kritickým faktorem zejména provozního procesu je měření jeho délky trvání. Většina zákazníků ocení krátkou dobu odezvy a realizace měřenou od okamžiku odeslání objednávky do okamžiku předání. Měřícím systémem, který je zde možno využít, je efektivnost výrobního cyklu v následující podobě:

**efektivnost výrobního cyklu = doba zpracování/doba průchodu (zpracování, kontrola, přesun, skladování, čekání)**

(Kaplan, Norton, 2007)

**Perspektiva potenciálů** stanovuje cíle, které vytvářejí infrastrukturu nezbytnou pro dosažení cílů v předešlých třech perspektivách, v nichž musí podnik dosáhnout skvělých výsledků (Kaplan, Norton, 2007). „*Základní otázka zní: Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“ (Horváth & Partners, 2002, s. 25) Základem této perspektivy jsou schopnosti:

- zaměstnanců (měřítkem je spokojenost, udržení, či produktivita),
- informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a osobní či podniková angažovanost.

(Kaplan, Norton, 2007)

BSC je manažerským systémem, který zdůrazňuje, že jak finanční tak i nefinanční měřítka se musejí stát součástí informačního systému dostupného pro všechny zaměstnance na všech úrovních. Zaměstnanci v předních liniích by měli chápat finanční důsledky svých rozhodnutí a činů a vrcholový management by měl znát hybné síly

k zajištění dlouhodobého finančního úspěchu. Hlavním cílem této metody je převést poslání a strategii do konkrétních plánů a měřítek, tzn. propojit strategické a operativní řízení celého podniku, který by měl fungovat jako jeden spolupracující celek. Manažerské procesy používají BSC, protože je potřeba:

- vyjasnit a převést vizi a strategii do konkrétních cílů (týmová práce vrcholového managementu),
- komunikovat a propojit strategické plány a měřítka (prostřednictvím firemních novin, bulletinů, síťového softwaru, apod.)
- plánovat a stanovit cíle, sladit strategické iniciativy (možnost kvantifikovat požadované dlouhodobé výstupy, určit mechanismy a zdroje k jejich dosažení, stanovit krátkodobé cíle),
- zdokonalit strategickou zpětnou vazbu a proces učení se a růstu (nejdůležitější a nejvíce inovativní část BSC).

(Kaplan, Norton, 2007)

Dosažení konečných výkonnostních strategických cílů díky propojení dílčích výstupních měřítek (zpožděných indikátorů) s hybnými silami (předstižnými indikátory) je považováno za jeden z největších přínosů metody BSC. Stanovená strategie je zkonkretizována pomocí vztahů příčina – důsledek procházející všemi čtyřmi perspektivami (Šulák, Zahradníčková, 2012). Propojení měřítek se strategií a strategickými cíli se realizuje ve třech fázích:

### **1. Vztahy příčina – důsledek**

Každá strategie představuje souhrn hypotéz o příčině a důsledku, které je nutné vyjádřit, aby je bylo možné řídit a ověřit, a to pomocí posloupností výroků jestliže-potom.

### **2. Výstupní a hybné síly výkonnosti**

Tyto síly představují tzv. předstižné indikátory, jedinečné pro každou podnikatelskou jednotku a odrážející její strategii, konkrétním příkladem může být doba trvání cyklu či míra závad. Hybné síly výkonnosti společně se zpožděnými indikátory (výstupní měřítka) tvoří podstatu správného fungování a interpretace BSC. Výstupní měřítka bez hybných sil nestanovují, jak jich má být dosaženo, a naopak hybné síly bez výstupních měřítek nemohou umožnit podniku krátkodobé zlepšení, nevedou, zda bylo dosaženo zvýšení objemu obchodu.

### 3. Vazby na finance

I přes zavedení nových perspektiv na pohled podniku se musí BSC orientovat na finanční výstupy, především pak na ukazatele ROCE nebo EVA, zejména kvůli finančním problémům mnohých podniků.

(Kaplan, Norton, 2007)

Implementace BSC do podniku je úzce spjata s lidským potenciálem považovaným za nejdůležitější aktivum. Hlavními úkoly podniku v této problematice jsou:

- nový způsob komunikace zaměstnanců s vedením společnosti,
- stanovení úkolů (týmových i osobních) pro konkrétní cíle plánu společnosti,
- efektivní systém motivace zaměstnanců, spojený s jejich zainteresováním.

(Šulák, Zahradníčková, 2012)

Na všech podnikových úrovních si jsou pracovníci dobře vědomi toho, že nejvyšší motivací ke zvyšování výkonnosti je **odměňování**, a proto je nutné tuto problematiku dobře uchopit. Metoda Balanced Scorecard je v tomto ohledu velmi alternativní. Příkladem může být stanovení odměn vrcholového managementu, kdy je 50 % odměn závislých na dosažení cílů ukazatele EVA za tři roky a zbylých 50 % na dosažení měřítek v ostatních nefinančních perspektivách. Management si ovšem také může stanovit minimální úrovně všech měřítek a rozdělit je do jednotlivých podskupin pro nadcházející období, apod.

(Kaplan, Norton, 2007)

Integrace BSC do strategického plánu probíhá tedy v následujících krocích:

- určení strategických cílů a jejich zařazení do jednotlivých perspektiv s důrazem na stanovení jejich měřitelnosti,
- formulace vztahu příčina – důsledek jako vstupní údaje pro tvorbu strategické mapy,
- výběr ukazatelů nejlépe vyjadřujících strategický cíl a jeho měřitelnost, zde se stanovují tzv. klíčové indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI), které jsou stanovené právě ke klíčovým ukazatelům,
- stanovení hodnot zvolených cílů,
- určení strategických akcí vedoucích k naplnění cílů. (Fotr a kol., 2012)



#### 4.1 Stanovení dlouhodobých cílů společnosti

V této kapitole jsou pomocí tabulek č. 18 – 21 popsány strategické cíle společnosti Schwarzmüller, s. r. o. zařazené do jednotlivých perspektiv, kde je uvedeno měřítko, rozměr, současná a cílová hodnota strategického cíle. Souvislý popis je proveden v následující kapitole.

**Tabulka č. 18: Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva					
Zkratka	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Současná hodnota	Cílová hodnota
SC1	dosažení nezáporné hodnoty EVA	změna	Kč	- 9.041.736	0
SC2	zvýšení hodnoty EAT	změna	%	1000	124
SC3	snížení nákladů z vícepráce	změna nákladů	Kč/ks	2 000 Kč na vozidlo	1 500 Kč za vozidlo
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014					

Strategický cíl týkající se nezáporné hodnoty ukazatele EVA ( SC1) je přidán na základě výsledků interní analýzy společnosti. Současná hodnota je počítána dle metody INFA (viz. kapitola 3.4.10 Finanční zdraví). Zvýšení hodnoty ukazatele EAT (SC2) je cíl stanovený na základě rutinních požadavků vlastníků. Snížení nákladů z vícepráce souvisí s interními reklamacemi podniku (viz kapitola 3.4.3 Reklamace).

Tabulka č. 19: Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva					
Zkratka	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Současná hodnota	Cílová hodnota
SC4	udržení počtu 600 zakázek od stávajících zákazníků	počet zakázek	počet opakování	600	600
SC5	získání 50 zakázek od nových zákazníků	počet zakázek	počet opakování	0	50
SC6	zvýšení zákaznické spokojenosti na 4,5 bodu	průměrný počet bodů	bod	3	4,5
SC7	snížení počtu celkových reklamací alespoň na 5 %	počet reklamací	%	7	5
SC8	zkrácení dodací lhůty na 72 dní	délka dodací lhůty	den	90	72
SC9	vytvoření a správa věrnostního systému	věrnostní systém	ano/ne	ne	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Měřítko počet zakázek, ať už od nových či stávajících zákazníků, je možno brát také jako počet prodaných kusů vozidel, neboť se předpokládá, že jedna zakázka je vždy zhotovena pouze pro jedno vozidlo.

Zákaznická spokojenost popsaná ve strategickém cíli SC6 je měřena pomocí systému dotazníků, kdy každý zákazník hodnotí několik kategorií body od 1 do 5. Z takto bodově ohodnocených kategorií se vypočítá průměrná hodnota, která je využívána jako hlavní měřítko zákaznické spokojenosti. Kompletní dotazník zobrazuje přílohy D.

Počet reklamací se vztahuje na reklamace uvnitř i vně podniku, jedná se tedy o celkový počet v rámci podniku. Struktura reklamací je zpracována v tabulce č. 5 v kapitole 3.4.3 Reklamace. Délka dodací lhůty je počet dní od vystavení objednávky (po odsouhlasení mateřskou společností) do předání vozidla zákazníkovi (viz obrázek č. 6).

Tabulka č. 20: Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů					
Zkratka	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Současná hodnota	Cílová hodnota
SC10	zvýšení návštěvnosti webových stránek na průměrných 20.000 návštěv za měsíc	průměrná návštěvnost	návštěva/měsíc	15.000	20.000
SC11	zvýšení produktivity zaměstnanců	produktivita práce	mil Kč	4,27	4,5
SC12	dodržování podmínek ISO 9001	dodržení podmínek certifikace	ano/ne	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Produktivita práce je vypočtena jako tržby celkem děleno průměrný počet zaměstnanců. V roce 2013 tržby činily 1,2 mld. (po zaokrouhlení) a průměrný počet zaměstnanců je 280. Průměrná návštěvnost je vypočtena jako klasický aritmetický průměr, tedy součet návštěvností v jednotlivých měsících děleno počtem měsíců (12).

Tabulka č. 21: Perspektiva potenciálu

Perspektiva potenciálů					
Zkratka	Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Současná hodnota	Cílové hodnoty
SC13	provedení 6 školení týkajících se využití online marketingu	počet školení	počet opakování	0	6
SC14	zavedení systému porad v podobě realizace 150 porad	počet porad	počet opakování	0	150
SC15	zavedení vnitropodnikového srovnávání v podobě realizace alespoň 4 návštěv v rámci závodů	počet návštěv	počet opakování	0	4
SC16	vytvoření efektivního motivačního systému	motivační systém	ano/ne	ne	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 4.2 Stanovení krátkodobých cílů a klíčových indikátorů výkonnosti

Strategické cíle popsané v kapitole 4.1 jsou nadále rozpracovány na cíle krátkodobé, kdy se zkratka krátkodobého cíle skládá z číslice a písmena. Příslušná číslice je symbolickým přiřazením k strategickým cílům a písmeno charakterizuje rok, pro který je krátkodobý cíl stanoven. Níže uvedené tabulky zobrazují krátkodobé cíle pro jednotlivé roky rozdělené do jednotlivých perspektiv. Cíle pro rok 2014 jsou označeny písmenem A, pro 2015 písmenem B a pro rok 2016 je používáno písmeno C. Pro podrobnější rozčlenění jsou využita ještě malá písmena a či b. Dále jsou v tabulce uvedena příslušná KPI, cílová hodnota, které musí KPI za rok dosáhnout, a termín splnění cíle.

Tabulky č. 22 – 24 zobrazují cíle finanční perspektivy, kdy u cíle dosažení nezáporné hodnoty EVA se předpokládá každoroční nárůst alespoň o 3 mil. Kč, u ukazatele EVA meziroční nárůst minimálně o 8 %. Požaduje se také snížení nákladů z vícepráce na hodnotu 1 500 Kč za vozidlo z původních 2 000 Kč. Efekt snížení nákladů se projeví až v roce 2015 a 2016, kdy se náklady sníží vždy o 250 Kč z důvodu snížení počtu reklamací o 1 %.

**Tabulka č. 22: Finanční perspektiva - cíle 2014**

Finanční perspektiva				
Zkratka	Cíl 2014	KPI	Cílová hodnota	Termín
A1	nárůst hodnoty EVA	roční změna v mil Kč	3	konec roku 2014
A2	nárůst hodnoty EAT	roční změna v %	8	konec roku 2014
A3	udržení nákladů na stávající hodnotě	náklady v Kč/ks	2000	konec roku 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2014 dojde k požadovanému zvýšení minimálně o 8 % ukazatele EAT, ke snížení záporné hodnoty EVA alespoň o 3 mil Kč a udržení nákladů z víceprací na hodnotě 2 000 Kč za vozidlo.

Tabulka č. 23: Finanční perspektiva - cíle 2015

Finanční perspektiva				
Zkratka	Cíl 2015	KPI	Cílová hodnota	Termín
B1	nárůst hodnoty EVA	roční změna v mil Kč	3	konec roku 2015
B2	nárůst hodnoty EAT	roční změna v %	8	konec roku 2015
B3	snížení nákladů z víceprací	náklady v Kč	1750	konec roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro rok 2015 platí stejné předpoklady jako pro rok 2014, tedy dojde ke zvýšení ukazatele EVA o 8 % a k snížení záporné hodnoty EVA alespoň o 3 mil Kč. Navíc se zde předpokládá pokles reklamací o 1 % v podobě snížení nákladů z vícepráce o 250, tedy na hodnotu 1 750 Kč/ks.

Tabulka č. 24: Finanční perspektiva cíle 2016

Finanční perspektiva				
Zkratka	Cíl 2016	KPI	Cílová hodnota	Termín
C1	nárůst hodnoty EVA	roční změna v mil Kč	8	konec roku 2016
C2	nárůst hodnoty EAT	roční změna v %	3	konec roku 2016
C3	snížení nákladů z víceprací	náklady v Kč	1500	konec roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rok 2016 by se z hlediska finanční perspektivy měl vyvíjet stejným způsobem jako rok 2015.

Zákaznické cíle jsou znázorněny v tabulkách č. 25 – 27, kdy se pro každý rok předpokládá udržení počtu stávajících zákazníků a získání 50 nových zákazníků za předpokladu, že v roce 2014 společnost získá 10 nových zakázek díky tvorbě věrnostního systému, který je v témže roce vytvořen (v následujících letech je zajišťována pouze jeho správa). V roce 2015 se počet nových zakázek zvedne na 15 nejen díky věrnostnímu systému, ale také díky snižování počtu reklamací a kratší dodací lhůtě, která se začne snižovat kvůli eliminaci prostojů způsobené lepším systémem zásobování ve společnosti. Počet reklamací se začne snižovat od roku 2015 meziročně o 1 % díky zavedení nových směrnic ISO spojených s ISO auditem (v následujících

letech je zajišťováno striktní dodržování těchto podmínek). Výše zmíněné efekty se také pozitivně odrazí na zvyšování zákaznické spokojenosti, která meziročně vzroste vždy alespoň o 0,5 bodu.

**Tabulka č. 25: Zákaznická perspektiva - cíle 2014**

Zákaznická perspektiva				
Zkratka	Cíl 2014	KPI	Cílová hodnota	Termín
A4	udržení zakázek od stávajících zákazníků	počet zakázek	600	konec roku 2014
A5	získání zakázek od nových zákazníků	počet zakázek	10	konec roku 2014
A6	zvýšení zákaznické spokojenosti	průměrný bod	3,5	konec roku 2014
A7	udržení počtu reklamací	%	7	konec roku 2014
A8	udržení délky dodací lhůty	den	90	konec roku 2014
A9	vytvoření věrnostního systému	ano/ne	ano	konec roku 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Roku 2014 bude vytvořen věrnostní systém na základě získaných informací z provedeného školení o online marketingu. Tento systém bude zákazníkům nabízet možnost přihlášení se na webových stránkách společnosti a bude obsahovat veškeré informace o zákazníkovi, provedených nákupech, reklamacích, ale také možných slevách či bonusových programech společnosti. V souvislosti se zavedením věrnostního systému společnost předpokládá, že dosáhne 10 zakázek od nových zákazníků a dojde také ke zvýšení zákaznické spokojenosti na 3,5 bodu. V tomto roce se také předpokládá udržení počtu reklamací a délky dodací lhůty na stávající úrovni.

Tabulka č. 26: Zákaznická perspektiva - cíle 2015

Zákaznická perspektiva				
Zkratka	Cíl 2015	KPI	Cílová hodnota	Termín
B4	udržení zakázek od stávajících zákazníků	počet zakázek	600	konec roku 2015
B5	získání zakázek od nových zákazníků	počet zakázek	20	konec roku 2015
B6	zvýšení zákaznické spokojenosti	průměrný bod	4	konec roku 2015
B7	snížení počtu reklamací	%	6	konec roku 2015
B8	zkrácení dodací lhůty	den	85	konec roku 2015
B9	správa věrnostního systému	ano/ne	ano	konec roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V tomto roce se předpokládá, že díky předešlému zavedení věrnostního systému, ale také díky zvyšování zákaznické spokojenosti či snížení počtu reklamací dojde k získání 20 zakázek od nových zákazníků. Zkrátí se také dodací lhůta vlivem eliminace prostožů díky výstavbě skladu a zlepšenému systému zásobování ve firmě. Pro tento rok samozřejmě platí i udržení počtu zakázek od stávajících zákazníků.

Tabulka č. 27: Zákaznická perspektiva - cíle 2016

Zákaznická perspektiva				
Zkratka	Cíl 2016	KPI	Cílová hodnota	Termín
C4	udržení zakázek od stávajících zákazníků	počet zakázek	600	konec roku 2016
C5	získání zakázek od nových zákazníků	počet zakázek	20	konec roku 2016
C6	zvýšení zákaznické spokojenosti	průměrný bod	4,5	konec roku 2016
C7	snížení počtu reklamací	%	5	konec roku 2016
C8	zkrácení dodací lhůty	den	72	konec roku 2016
C9	správa věrnostního systému	ano/ne	ano	konec roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro rok 2016 platí stejné předpoklady jako pro rok předešlý, ovšem navíc se v roce 2016 předpokládá, že se projeví efekty ze zvýšení produktivity zaměstnanců (díky předešlé výstavbě skladu a eliminaci prostojů) a dojde ke zkrácení dodací lhůty na 72 dny. Tento fakt se promítne i do získávání nových zakázek, kde dojde k meziročnímu nárůstu o 20 zakázek.

Strategické cíle perspektivy interních zdrojů jsou rozpracovány na krátkodobé cíle v tabulkách č. 28 – 30. Pro zvýšení návštěvnosti stránek na požadovanou hodnotu 20 tisíc návštěv měsíčně je v prvním roce plánu nejprve nutné založit profil na facebooku, který svou činností bude podporovat odkazování na webové stránky společnosti. Efekt z facebookového profilu se projeví v roce 2015, kdy návštěvnost vzroste o 2 tisíce návštěv, pro rok 2016 se předpokládá nárůst dokonce o 3 tisíce návštěv díky průběžnému zdokonalování práce s profilem.

Pro zvýšení produktivity zaměstnanců je nejprve nutné zlepšit systém zásobování, čemuž by měl pomoci nový sklad v montážní hale (postavený v roce 2014). Díky skladu a novému systému zásobování dojde k eliminaci prostojů pracovníků, což se tedy projeví v roce 2015. Efektem předchozích dvou let je celkové zvýšení produktivity pracovníků způsobené nejen eliminací prostojů, ale také realizací porad, které napomáhají kvalitnějšímu přenosu informací napříč celou společností. K dubnu roku 2014 je naplánován audit norem ISO 9001, kterými se společnost řídí. V témže roce tedy musí dojít k zapracování veškerých změn do směrnic podniku a případné přizpůsobení celého výrobního procesu. V následujících letech se předpokládá důsledné dodržování těchto podmínek, aby byl nadcházející audit opět bez problémů splněn.



Tabulka č. 28: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2014

Perspektiva interních procesů				
Zkratka	Cíl 2014	KPI	Cílová hodnota	Termín
A10	založení profilu na FB	ano/ne	ano	konec roku 2014
A11a	zvýšení produktivity zaměstnanců	produktivita zaměstnanců	4,3	konec roku 2014
A11b	výstavba skladu	ano/ne	ano	konec roku 2014
A12	recertifikace ISO	ano/ne	ano	konec roku 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2014 je nezbytně nutné splnění recertifikace norem ISO 9001 k dubnu tohoto roku. V tomto roce bude také zahájena výstavba skladu a to v podobě zajišťování nezbytných povolení, nákresů, výběru dodavatelů, samotné realizace stavebních prací a uvedení do provozu. Výstavba skladu je součástí strategického cíle SC11 zvýšení produktivity zaměstnanců, neboť se předpokládá, že výstavba skladu provedená v roce 2014 zlepší způsob zásobování ve společnosti, což se projeví v eliminaci prostojů v roce 2015. V rámci tohoto strategického cíle také dojde ke zvýšení produktivity zaměstnanců díky zavedení systému porad, které umožní rychlejší přesun pravdivých informací o 0,01 mil. Kč. Dále bude v tomto roce založen facebookový profil závodu v Žebráku, dojde k jeho plnému využívání na základě znalostí zaměstnanců získaných proškolením v témže roce. Proto se předpokládá, že v roce 2014 dojde ke zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti.

Tabulka č. 29: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2015

Perspektiva interních procesů				
Zkratka	Cíl 2015	KPI	Cílová hodnota	Termín
B10	zvýšení návštěvnosti webových stránek	počet návštěv/měsíc	17.000	konec roku 2015
B11a	zvýšení produktivity zaměstnanců	mil. Kč	4,4	konec roku 2015
B11b	eliminace prostojů	minuta	35	konec roku 2015
B12	dodržování podmínek ISO	ano/ne	ano	konec roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Roku 2015 se projeví efekt zlepšeného systému zásobování díky výstavbě nového skladu na eliminaci prostojů na 35 minut. Společně s eliminací prostojů a realizovanými poradami vzroste produktivita zaměstnanců na 4,4 mil. Kč. V tomto roce se projeví vliv facebookového profilu, díky němuž stoupne návštěvnost na 17 000 návštěv za měsíc. Dále zde bude kladen důraz na dodržování nově zavedených podmínek plynoucích z recertifikace ISO.

Tabulka č. 30: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2016

Perspektiva interních procesů				
Zkratka	Cíl 2016	KPI	Cílová hodnota	Termín
C10	zvýšení návštěvnosti webových stránek	počet návštěv/měsíc	20.000	konec roku 2016
C11	zvýšení produktivity zaměstnanců	průměrná produktivita v mil. Kč	4,5	konec roku 2016
C12	dodržování podmínek ISO	ano/ne	ano	konec roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro rok 2016 i nadále platí dodržování podmínek ISO 9001, zároveň se však zvýší i produktivita zaměstnanců v návaznosti na eliminaci prostojů, lepšímu systému zásobování a realizací porad. Vzroste také počet návštěv, a to s vyšším rozdílem než v roce předchozím.

V tabulkách č. 31 – 33 jsou obsaženy krátkodobé cíle perspektivy interních potenciálů. Stěžejním bodem je zde realizace 50 porad každý rok a 2 školení týkajících se online

marketingu. Přípravné práce pro realizaci vnitropodnikového srovnávání provedené v roce 2014 mají zajistit realizaci alespoň dvou návštěv v každém následujícím roce. V roce 2014 je také zahájena přípravná fáze pro vytvoření efektivnějšího motivačního systému, která má vyústit ve zkušební fázi plánovanou na rok 2015. Obě tyto fáze musí v konečném důsledku přinést efektivní motivační systém, který bude obsahovat veškeré potřebné body pro zlepšení výkonu a komunikace pracovníků.

**Tabulka č. 31: Perspektiva potenciálů - cíle 2014**

Perspektiva potenciálů				
Zkratka	Cíl 2014	KPI	Cílová hodnota	Termín
A13	provedení 2 školení	počet školení	2	konec roku 2014
A14	realizace 50 porad	počet porad	50	konec roku 2014
A15	příprava pro zavedení vnitropodnikového srovnávání	ano/ne	ano	konec roku 2014
A16	příprava motivačního systému	ano/ne	ano	konec roku 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V perspektivě potenciálů je ze všeho nejprve nutné zavést pravidelný systém porad, který společnost dokáže během pár dní nařídit pomocí vnitropodnikových směrnic. Tyto porady se musejí stát běžnou součástí pracovního života ve společnosti. V roce 2014 je také nutné zahájit přípravné práce pro zavedení vnitropodnikového srovnávání, kdy se musejí naplánovat možné výjezdy mezi jednotlivými závody v Evropě a zjistit jejich ochota spolupracovat. Následně musí být proveden výpočet nákladů s tím spojených.

Podobně se jeví i příprava efektivního motivačního systému, která také zabere daleko více času než pouhý rok. Dále společnost plánuje školení odpovídajících zaměstnanců na téma využití online marketingu v praxi, se zaměřením se na využití moderních sociálních sítí k zvyšování návštěvnosti webových stránek, potažmo k získání nových klientů, ale také využití online marketingu pro vytvoření věrnostního systému přístupného z webových stránek společnosti.

Tabulka č. 32: Perspektiva potenciálů - cíle 2015

Perspektiva potenciálů				
Zkratka	Cíl 2015	KPI	Cílová hodnota	Termín
B13	provedení 2 školení	počet školení	2	konec roku 2015
B14	realizace 50 porad	počet porad	50	konec roku 2015
B15	realizace 2 návštěv v rámci závodů společnosti	počet návštěv	2	konec roku 2015
B16	zkušební provoz motivačního systému	ano/ne	ano	konec roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2015 budou pokračovat naplánovaná školení i porady, navíc se předpokládá, že přípravná fáze pro vnitropodnikové srovnávání je ukončena a nic tak nebrání jejímu zavedení a realizaci alespoň 2 návštěv. V tomto roce i nadále bude pokračovat příprava efektivního motivačního systému společnosti v podobě tzv. zkušebního provozu, kdy tento systém bude zaveden na vybraný tým pracovníků a bude se zkoumat jeho vliv na zaměstnance a efektivnost.

Tabulka č. 33: Perspektiva potenciálů - cíle 2016

Perspektiva potenciálů				
Zkratka	Cíl 2015	KPI	Cílová hodnota	Termín
C13	provedení 2 školení	počet školení	2	konec roku 2015
C14	realizace 50 porad	počet porad	50	konec roku 2015
C15	realizace 2 návštěv v rámci závodů společnosti	počet návštěv	2	konec roku 2015
C16	zavedení efektivního motivačního systému	ano/ne	ano	konec roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2016 dojde ke konečnému zavedení efektivního motivačního systému do společnosti, stane se součástí směrnic, bude důkladně sledován a kontrolován. Jinak pro tento rok platí stejné krátkodobé cíle jako pro rok 2015.

### 4.3 Story Of Strategy

Precizní objasnění požadované strategie neboli Story of Strategy je slovní popis všech cílů a jejich vazeb (Horváth, 2002). Grafickým vyjádřením je strategická mapa, která ukazuje, jak se nehmotná aktiva společnosti podílejí na hodnototvorném procesu během jednoho roku. Finanční perspektiva popisuje hmatatelné výsledky strategie pomocí finančních měřítek. Zákaznická perspektiva definuje hodnotu tvořenou pro zákazníky. Perspektiva interních procesů identifikuje kritické procesy společnosti, které mají největší vliv na strategii celého podniku. Perspektiva potenciálů zobrazuje nehmotatelné výsledky, které jsou nejdůležitější pro strategii (Kaplan, Norton, 2004).

V perspektivě interních potenciálů je nejdůležitějším úkolem zlepšit vnitropodnikovou komunikaci, jejímž základem je systém porad vedený v týdenních intervalech. Tyto porady mají zjednodušit a urychlit tok informací plynoucí napříč celou společností. Díky nim zde dojde k propojení činností týkajících se plánování, motivování, vedení a především rozhodování. Pro rok 2014 to konkrétně představuje práci s následujícími informacemi o:

- probíhajících školení ve společnosti (19), tzn. stanovení počtu zaměstnanců, pro které je školení určeno, dohodnutí se na termínu a místě konání školení, či případných jiných organizačních záležitostech,
- přípravě pro zavedení vnitropodnikového srovnávání (20), tedy komunikace ohledně potencionálních závodů společnosti, které souhlasí s realizací plánovaných návštěv v rámci podnikových závodů, projednávání detailních podmínek, apod.,
- přípravě efektivního motivačního systému (21), konkrétně se jedná o přenos informací vypovídajících o stávajícím stavu a potřebných změnách, které je nutno podrobně projednat a schválit,
- recertifikaci ISO 9001 (18), kde je podstatným bodem informování o nových změnách ve směrnících podniku, vzešlých z provedeného auditu,
- průběhu výstavby skladu (17), tzn. přenos informací o možných komplikacích spojených se stavebními pracemi.

Recertifikace ISO se promítne do udržení stávajícího počtu reklamací (14), neboť ještě během tohoto roku budou dodržovány stávající podmínky ISO, u kterých se nepředpokládá zásadní vliv na počet reklamací. Proto ještě v tomto roce nedojde

k plánovanému snížení nákladů z vícepráce, které souvisí s interními reklamacemi. Ovšem i udržení nákladů na konstantní hodnotě (5) se odrazí na zvyšování ukazatele EAT (2).

Plánovaná výstavba skladu je společně se systémem porad zajišťujícím rychlejší přenos informací (17) mezistupněm pro zvýšení produktivity zaměstnanců (15). Výše zmíněné ovlivňuje také délku dodací lhůty, která se začne zkracovat v roce 2015. Proto se v tomto roce podílí na udržení dodací lhůty na původních 90 dnech (13), jelikož efekty z výstavby skladu se projeví až při jeho plném využívání plánovaném na rok 2015, stejně jako efekt ze zvýšení produktivity, neboť v roce 2014 vzroste pouze o 0,01 mil. Kč a díky tomu se nepředpokládá zásadní vliv na konečnou délku dodací lhůty.

Provedená školení naučí pracovníky efektivně využívat online marketing pro zvýšení zákaznické spokojenosti, kdy základními body jsou:

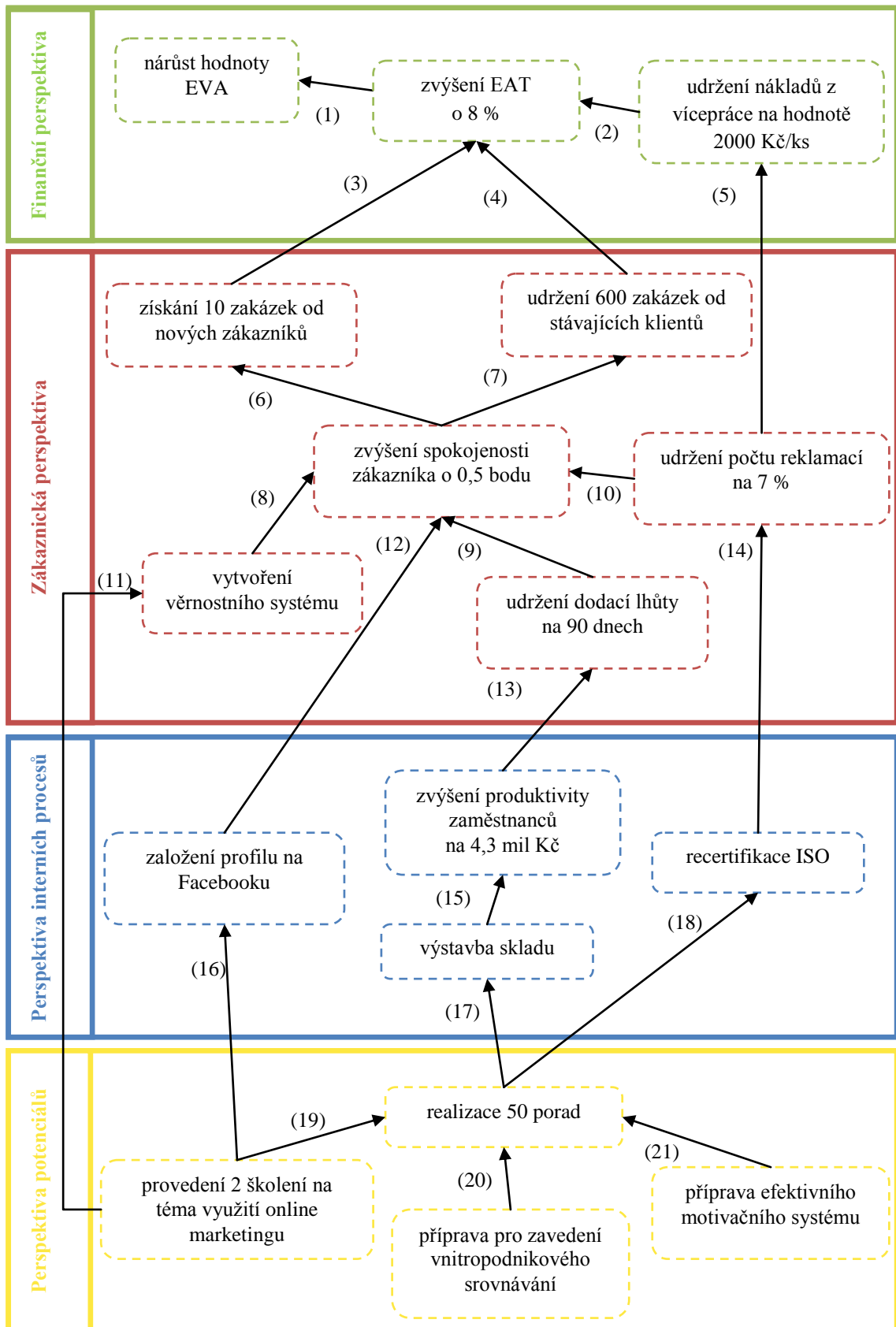
- založení profilu na FB (15), který má svou aktivní činností přispívat k zvyšování návštěvnosti webových stránek společnosti (efekt se projeví v roce 2015) a informovat klienty o aktuálním dění ve společnosti,
- vytvoření věrnostního systému pro zákazníky (11), díky kterému bude zvyšován komfort zákazníka.

Vytvoření FB profilu (12) a věrnostního systému pro zákazníky (8) společně s udržením počtu reklamací (10) a dodací lhůty (9) na současných hodnotách v celkovém efektu přispívá k zvyšování zákaznické spokojenosti v průměru o 0,5 bodu. Takto zvýšená zákaznická spokojenost se odrazí na bezproblémovém udržení počtu 600 zakázek od stávajících klientů (7) a získání 10 zakázek od nových zákazníků (6).

600 zakázek od stávajících klientů (3) a 10 zakázek od nových klientů (4) se promítne na zvyšování ukazatele EAT alespoň o požadovaných 8 %. Výše popsané návaznosti se kladně odrazí také ve zvyšování hodnoty ukazatele EVA (1), především díky většímu důrazu kladenému na marketingové činnosti společnosti a na školení pracovníků.

Výše popsané vazby mezi cíli zobrazuje obrázek č.12, kde je zpracována strategická mapa společnosti týkající se roku 2014.

Obrázek č. 12: Strategická mapa 2014



#### 4.4 Akční plán

Balanced Scorecard začíná žít teprve realizací **strategických akcí**, které jsou základem pro stanovení strategického rozpočtu, a tedy integrací mezi strategickým a operativní plánováním. Určování strategických akcí obvykle probíhá v tomto pořadí:

1. vypracování návrhu – probíhá ve 3 fázích:
  - přehled stávajících projektů a jejich zdrojů,
  - tvorba návrhů,
  - uspořádání těchto návrhů,
2. stanovení rozpočtu a priorit,
3. dokumentace strategických akcí.

(Horváth & Partners, 2002)

V předchozí kapitole 4.1 jsou stanoveny strategické cíle, které byly následně rozpracovány na cíle krátkodobé v kapitole 4.2. Takto stanoveným strategickým cílům byly přiřazeny strategické akce po celou dobu plánovaného období. Veškeré strategické akce, odpovídající krátkodobé i strategické cíle jsou přehledně zobrazeny v **příloze E** a to včetně příslušných zkratk a zodpovědných osob za plnění cílů. Tato příloha usnadňuje orientaci čtenáře, neboť v následující části práce je zpracovaná dokumentace jednotlivých strategických akcí pouze pro rok 2014.

Dále je tedy zpracována specifikace strategických akcí 2014, pro které je určena podpora cíle, odpovědná osoba, termín začátku a ukončení, rozpočet a kapacita lidských zdrojů.



Tabulka č. 34: Strategická akce SA1

<b>Strategická akce</b>	Analýza EVA drivers	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA1		
<b>Podpora cíle</b>	SC1 – dosažení nezáporné hodnoty ukazatele EVA	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 – 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Tato strategická akce spočívá v získávání informací o EVA drivers, zjišťování jejich vlivu na dosahované hodnoty ukazatele EVA a stanovení návrhů pro zvýšení dosahovaných hodnot. Tato akce je v kompetenci 2 – 3 členného týmu pracovníků obchodního oddělení s reportingovou povinností řediteli oddělení. Náklady na tuto akci jsou zahrnuty v mzdových nákladech společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 35: Strategická akce SA2

<b>Strategická akce</b>	Analýza faktorů ovlivňujících EAT	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA2		
<b>Podpora cíle</b>	SC2 – Zvýšení hodnoty ukazatele EAT o 24 %	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 – 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Strategická akce spočívá v získávání informací o zásadních faktorech s vlivem na dosahované hodnoty ukazatele EAT a stanovení návrhů pro zvýšení dosahovaných hodnot. Tato akce je v kompetenci 2 – 3 členného týmu pracovníků obchodního oddělení s reportingovou povinností řediteli oddělení. Náklady na tuto akci jsou zahrnuty v mzdových nákladech společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 36: Strategická akce SA3

<b>Strategická akce</b>	Analýza faktorů ovlivňující náklady z více práce	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA3		
<b>Podpora cíle</b>	SC3 – Snížení nákladů z vícepráce na hodnotu 1500 Kč/ks	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 – 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Strategická akce spočívá v získávání informací o zásadních faktorech s vlivem na dosahované hodnoty nákladů z vícepráce a stanovení návrhů na snížení dosahovaných hodnot. Tato akce je v kompetenci 2 – 3 členného týmu pracovníků obchodního oddělení s reportingovou povinností řediteli oddělení. Náklady na tuto akci jsou zahrnuty v mzdových nákladech společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 37: Strategická akce SA4

<b>Strategická akce</b>	Péče o stávající zákazníky	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA4		
<b>Podpora cíle</b>	SC4 - Udržení stávajících zákazníků představujících 600 zakázek	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	4 – 6
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	2
<b>Vysvětlení</b>	Péče o stávající zákazníky probíhá především formou komunikace, zjišťování zákaznických potřeb a nabídkou zvýhodněných cen. Tuto akci má na starost tým 4 – 6 lidí z obchodního oddělení, kteří se zodpovídají řediteli svého oddělení a zjištěné potřeby předávají řediteli marketingového oddělení. Rozpočet nákladů na strategickou akci je součástí mzdových nákladů společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 38: Strategická akce SA5

<b>Strategická akce</b>	Využití věrnostního systému a profilu na FB k získání nových zákazníků	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA5		
<b>Podpora cíle</b>	SC5 - Získání 50ti zakázek od nových zákazníků	<b>Rozpočet nákladů</b>	84.000 Kč – 120.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	3 – 5
<b>Zodpovědná osoba</b>	Marketingové oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	2
<b>Vysvětlení</b>	Pracovníci (3 – 5), v jejichž kompetencích je tato strategická akce, musejí absolvovat školení o využití online marketingu, neboť se předpokládá, že dokážou tyto znalosti a dovednosti využít k přilákání nových zákazníků, např. díky přidávání zajímavých aktualit, slevových akcí na Facebook apod. Na základě výše zmíněného jim bude upraven popis pracovních činností s příplatkem v hodnotě 2 000 Kč na osobu za měsíc. Rozhodující pravomoci pro výběr těchto pracovníků má ředitel marketingového a obchodního oddělení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 39: Strategická akce SA8

<b>Strategická akce</b>	Vyhodnocování dotazníků	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA8		
<b>Podpora cíle</b>	SC6 – k Zvyšování zákaznické spokojenosti na průměrných 4,5 bodu	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 – 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Marketingové oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Součástí této strategické akce je zasílání dotazníků zákazníkům, zpracování výsledků dotazníků, vyhodnocení výsledků a reporting výsledků řediteli marketingového oddělení. O vyhodnocování se starají 2 – 3 osoby z marketingového oddělení, které mají danou činnost v popisu práce. Proto jsou náklady na tuto strategickou akci zahrnuty v mzdových nákladech společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 40: Strategická akce SA9

<b>Strategická akce</b>	Dodržování a kontrola stávajících směrnice ISO	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA9		
<b>Podpora cíle</b>	SC7 - Snížení počtu reklamací alespoň na 5 %	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	5
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení managementu kvality a reklamací	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Dodržování a kontrola stávajících směrnic musí být provedena v souladu se strategickou akcí SA20, tedy v souladu s novými směrnici týkající se norem ISO 9001. Průběžně jsou podnikové procesy monitorovány a porovnávány s platnými směrnici, případně korigovány 5 vedoucími pracovníky výroby a ředitelem oddělení výroby. Jedná se tedy o popis pracovních činností, které jsou odraženy v mzdových nákladech společnosti.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 41: Strategická akce SA11

<b>Strategická akce</b>	Vytvoření nové pracovní pozice „social media manager“	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA11		
<b>Podpora cíle</b>	SC8 - Zvýšení návštěvnosti stránek na průměrných 20 000 návštěv za měsíc	<b>Rozpočet nákladů</b>	12.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	1
<b>Zodpovědná osoba</b>	Marketingové oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Za účelem zvýšení návštěvnosti webových stránek je nezbytně nutné vytvoření nové pracovní pozice nazvané Social Media Manager. Výběr tohoto pracovníka bude proveden z interních zdrojů podniku, především z marketingového oddělení. Základním požadavkem na tuto pozici je účast na školení ohledně využití online marketingu. Jelikož se jedná o interní zdroj a tedy pouze o změnu pracovních povinností, náklady na strategickou akci jsou v podobě příplatku za tuto činnost v hodnotě 1 000 Kč za měsíc, předešlá část mzdy je součástí mzdových nákladů. Zodpovědná osoba za výběr kompetentního pracovníka je ředitel marketingového oddělení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 42: Strategická akce SA14

<b>Strategická akce</b>	Kontrola délky procesů	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA14		
<b>Podpora cíle</b>	SC9 - Zkrácení dodací lhůty na 72 dní	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	3 - 6
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení výroby	<b>Kapacita vedení</b>	2
<b>Vysvětlení</b>	Kontrola délky procesů je úzce spjata s délkou dodací lhůty, která by měla být v tomto roce udržována na 90 dnech. V této strategické akci je hlavním úkolem měřit délku trvání výrobního procesů a s ním procesů spojených, zajistit tolerovatelné prodlevy a vést podrobný zápis o zpožděních vzniklých během průběhu dodací lhůty. Tuto kontrolu provádí 3 – 6 výrobních pracovníků, hlavní zodpovědnost zde nese ředitel oddělení výroby, který úzce spolupracuje s obchodním oddělením.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 43: Strategická akce SA15

<b>Strategická akce</b>	Tvorba věrnostního systému	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA15		
<b>Podpora cíle</b>	SC10 – Vytvoření a správy věrnostního systému	<b>Rozpočet nákladů</b>	20.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	1
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Vytvoření věrnostního systému na webových stránkách společnosti bude zadáno externě. Odhadovaná částka nákladů je 20 000 Kč. Součástí této akce je i výběr pracovníka zodpovídajícího za věrnostní systém. Základním požadavkem na pracovníka z obchodního oddělení je účast na školení o využití online marketingu, kde se předpokládá, že pracovník získá veškeré potřebné znalosti a dovednosti pro vytvoření a následnou správu věrnostního systému. Tento pracovník bude analyzovat údaje vzešlé z věrnostního systému a poskytovat je pro obchodní a marketingové účely. Tento pracovník je získán z interních zdrojů společnosti, proto náklady na strategickou akci jsou zobrazeny v mzdových nákladech společnosti. Dojde pouze k změně pracovních činností pracovníka. Dohled nad touto akcí nese ředitel obchodního oddělení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 44: Strategická akce SA18

<b>Strategická akce</b>	Kompletní příprava, realizace a uvedení do provozu	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA18		
<b>Podpora cíle</b>	SC11 – Zvýšení produktivity zaměstnanců na 4,5 mil. Kč	<b>Rozpočet nákladů</b>	2.000.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	10 - 15
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení správy areálu	<b>Kapacita vedení</b>	2
<b>Vysvětlení</b>	Tato strategická akce spočívá v zajištění výstavby skladu a s tím souvisejících činností. V první řadě musí být opatřena veškerá povolení a nákresy skladu, dále pak externí společnost, která zajistí materiál a samotnou výstavbu. Nakonec bude sklad uveden do provozu včetně jeho naskladnění tak, aby od 1. 1. 2015 mohl být plně využíván. Firemní dozor nad stavebními pracemi bude mít ředitel správy areálu ve spolupráci s vedoucím výroby, neboť výstavba skladu může nejvíce ohrozit proces výroby, který probíhá ve stejné hale. Pracovníci externí společnosti by měli tvořit tým od 10 do 15 osob. Veškeré náklady na tuto akci činí 2 miliony Kč. Součástí strategické akce je také výpočet produktivity zaměstnanců, což spadá do běžné pracovní náplně zaměstnanců.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 45: Strategická akce SA21

<b>Strategická akce</b>	Zavedení potřebných změn plynoucích z recertifikace do směrnic	<b>Termín začátku</b>	1. 4. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA21		
<b>Podpora cíle</b>	SC12 – Dodržování podmínek ISO	<b>Rozpočet nákladů</b>	100.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	0
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení managementu a reklamací	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Tato strategická akce má za úkol porovnat stávající a nové podnikové směrnice týkající se norem ISO 9001. Na základě rozdílů vzniklých z porovnání musí být provedeny příslušné korekce, které musejí být nejpozději do konce tohoto roku zapracovány do vnitropodnikových směrnic a uvedeny tak v platnost, aby se další rok výroba a s ní spojené procesy řídily normou novou. Jedinou kompetentní osobou je zde ředitel oddělení managementu a reklamací. Náklady na strategickou akci jsou součástí mzdových nákladů společnosti. Ovšem samotná recertifikace stojí přibližně 100 000 Kč.		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 46: Strategická akce SA23

<b>Strategická akce</b>	Zajištění školení	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA23		
<b>Podpora cíle</b>	SC13 – Provedení 6 školení týkajících se využití online marketingu	<b>Rozpočet nákladů</b>	30.000 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	1
<b>Zodpovědná osoba</b>	Personální oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Hlavním bodem této strategické akce je zajištění školícího externisty, který zabezpečí i veškeré potřebné materiály nutné pro průběh školení. Náklady se zde předpokládají ve výši 15 000 Kč za školení, tedy 30 000 Kč pro tento rok. Výběr externisty má na starost ředitel personálního oddělení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 47: Strategická akce SA24

<b>Strategická akce</b>	Zajištění veškerých podkladů	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA24		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
	porad v podobě realizace 150 porad	<b>Kapacita týmu</b>	5 - 10
<b>Zodpovědná osoba</b>	Obchodní oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Zajištění veškerých podkladů je strategická akce, která má za úkol hladký průběh porady díky bezchybnosti předávaných informací. Prvním krokem je zde získání veškerých nutně projednávaných informací, podle kterých se mění i složení týmu, které má organizaci porady na starost, ovšem hlavní zodpovědnost zde nese manažer obchodního oddělení. Stěžejním bodem veškerých porad je plánování výrobního procesu v návaznosti na objednávky a skladování. Rozpočet nákladů je stanoven na 0 Kč, neboť přenos informací je součástí pracovní náplně zaměstnanců. Tento fakt je zahrnut v mzdových nákladech podniku.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 48: Strategická akce SA25

<b>Strategická</b>	Specifikace školení	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
--------------------	---------------------	-----------------------	------------

<b>akce</b>		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA25		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	0
<b>Zodpovědná osoba</b>	Personální oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Úkolem této strategické akce je průběžné projednávání a specifikace probíhajícího školení. Jedná se zejména o výběr vhodných uchazečů školení a zajištění jejich uvolnění během pracovní doby, Spadá sem také určení místnosti, kde bude školení probíhat. Vždy se jedná o interní prostory podniku v rámci zasedacích místností. Toto má na starost ředitel personálního oddělení. Náklady na tuto akci se odráží v mzdových nákladech společnosti, proto do rozpočtu strategických akcí nejsou zahrnovány.		

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 49: Strategická akce SA26**

<b>Strategická akce</b>	Specifikace vnitropodnikového srovnávání	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA26		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	0
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení přípravy výroby	<b>Kapacita vedení</b>	2
<b>Vysvětlení</b>	Úkolem této strategické akce je průběžné projednávání a specifikace připravovaného vnitropodnikového srovnávání. Zodpovědnou osobou je ředitel přípravy výroby, který úzce spolupracuje s ředitelem výroby. Náklady na tuto akci jsou zohledněny v mzdových nákladech, neboť se jedná o součást pracovní činnosti zaměstnance.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



Tabulka č. 50: Strategická akce SA27

<b>Strategická akce</b>	Specifikace systému odměňování	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA27		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	0
<b>Zodpovědná osoba</b>	Personální oddělení	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Úkolem této strategické akce je průběžné projednávání a specifikace připravovaného systému odměňování. Zodpovědnou osobou je ředitel personálního oddělení. Náklady na tuto akci jsou zohledněny v mzdových nákladech, neboť se jedná o součást pracovní činnosti zaměstnance.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 51: Strategická akce SA28

<b>Strategická akce</b>	Představení směrnice ISO	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA28		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	0
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení managementu kvality a reklamací	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	Představení směrnice ISO je strategická akce zajišťující přenos informací o nově platné normě ISO vzešlé z recertifikace, kdy vstoupí v platnost nové směrnice ovlivňující celý provoz podniku, především samozřejmě výrobní proces. Za tuto akci zodpovídá ředitel oddělení managementu kvality a reklamací, v jehož mzdě se odráží i náklady na tuto akci.		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 52: Strategická akce SA29

<b>Strategická akce</b>	Omezení spojená se stavebními pracemi	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA29		
<b>Podpora cíle</b>	SC14 – Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 - 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení správy areálu	<b>Kapacita vedení</b>	1
<b>Vysvětlení</b>	<p>Účelem této strategické akce je zjistit veškeré aktuální informace o výstavbě skladu tak, aby v intervalu týdenních porad byly k dispozici. Nejdůležitějším bodem je zde průběžné monitorování stavebních prací, které mohou způsobit jistá omezení v okolí hal, kde probíhá výrobní proces. Díky této strategické akci, by neměl být ohrožen každodenní provoz společnosti, neboť během porady budou stanovena případná opatření, aby nedošlo ke zdržení delšímu, než je nezbytně nutné. Náklady na tuto akci jsou zahrnuty v klasických mzdových nákladech pracovníků, proto zásadním způsobem nezasahují do rozpočtu strategických akcí. Za aktuální informace nesou zodpovědnost 2 – 3 pracovníci z oddělení správy areálu pod vedením ředitele správy areálu.</p>		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 53: Strategická akce SA42

<b>Strategická akce</b>	Zjišťování podmínek spolupráce mezi závody	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
		<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Zkratka</b>	SA42		
<b>Podpora cíle</b>	SC15 – Zavedení vnitropodnikového srovnávání v podobě realizace alespoň 4 návštěv v rámci závodů podniku	<b>Rozpočet nákladů</b>	0 Kč
		<b>Kapacita týmu</b>	2 - 3
<b>Zodpovědná osoba</b>	Oddělení plánování výroby	<b>Kapacita vedení</b>	1

<b>Vysvětlení</b>	Zjišťování podmínek spolupráce mezi závody spočívá především v kontaktování ostatních závodů společnosti, zjištění jejich zájmu o spolupráci, případném počtu, termínu a průběhu návštěv. Zkompletování uvedených podmínek je v kompetenci 2 – 3 pracovníků z oddělení plánování výroby, ve spolupráci s ředitelem tohoto oddělení a s ředitelem oddělení výroby. Náklady na tuto akci jsou zahrnuty v mzdových nákladech členů týmu, neboť tyto činnosti jsou považovány za zcela standardní součást dosavadní pracovní náplně zaměstnanců, nejedná se tedy o příplatky.
-------------------	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Tabulka č. 54: Strategická akce SA45**

<b>Strategická akce</b>	Zjišťování potřebných podkladů	<b>Termín začátku</b>	1. 1. 2014
<b>Zkratka</b>	SA45	<b>Termín ukončení</b>	31. 12. 2014
<b>Podpora cíle</b>	SC16 – Vytvoření efektivního motivačního systému	<b>Rozpočet nákladů</b>	60.000 Kč
<b>Zodpovědná osoba</b>	Personální oddělení	<b>Kapacita týmu</b>	3 - 5
<b>Vysvětlení</b>	Zajištění potřebných podkladů pro vytvoření efektivního věrnostního systému spočívá především v sesbírání dat o stávajícím motivačním systému, v nalezení neefektivních částí a hledání nápravných opatření. Sesbírání těchto podkladů je v kompetenci 3 -5členného týmu z personálního oddělení. Kontrolu provádí ředitel personálního oddělení, který za vše nese odpovědnost. Sběr dat se stane součástí pracovní náplně zaměstnanců personálního oddělení, takže nevzniknou žádné dodatečné mzdové náklady. Ovšem veškeré kroky, týkající se těchto dat, budou konzultovány s externistou odpovídajícího vzdělání, jehož práce je odhadována na 5 000 Kč za měsíc. Na základě zjištěných dat bude v následujícím roce zahájena zkušební verze motivačního systému.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 4.5 Matice strategických cílů a akcí

Matice strategických cílů a strategických akcí názorně ukazuje, jak konkrétní strategická akce podporuje strategické cíle. Pro dokumentaci strategických akcí je ale upřednostňováno přiřazení jedné akce jednomu cíli a to zpravidla tomu, který je v řetězci příčin a následků umístěn nejnižší. Neboť nejnižší cíl ovlivňuje i cíle nadřazené a tím pádem i strategická akce připojená k tomuto cíli (Horváth, 2002).

Obrázek č. 13 zobrazuje strategické akce roku 2014 a jejich vliv na strategické cíle společnosti.

**Obrázek č. 13: Matice strategických cílů a akcí**

	Finanční perspektiva			Zákaznická perspektiva						Perspektiva interních procesů			Perspektiva potenciálů			
	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4	SC 5	SC 6	SC 7	SC 8	SC 9	SC 10	SC 11	SC 12	SC 13	SC 14	SC 15	SC 16
SA1	X															
SA2	X	X														
SA3	X	X	X													
SA4	X	X		X												
SA5	X	X			X											
SA8	X	X		X	X	X										
SA9	X	X	X	X	X	X	X									
SA11	X	X		X	X	X		X								
SA14	X	X		X	X	X			X							
SA15	X	X		X	X	X				X						
SA18	X	X		X	X	X			X		X					
SA21	X	X	X	X	X	X	X					X				
SA23	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			
SA24	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA25	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA26	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA27	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA28	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA29	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		
SA42	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	
SA45	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X		X

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Šulák, Zahradníčková, 2012

#### 4.6 Finanční plán

**Finanční plán** je nedílnou složkou strategického plánu podniku. Obsahuje základní rozpočtové výkazy pro plánované období, tedy plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků neboli cash flow (Fotr, 1999). Tyto plánované výkazy se souhrnně označují pod názvem master budget (Banerjee, 2010).

V následující kapitole je naplánována rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow společnosti pro rok 2014 s ohledem na náklady strategických akcí.

#### 4.6.1 Rozpočtový výkaz zisku a ztráty

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se opírají o plán prodeje vlastních výrobků (Tabulka č. 55), přičemž je zde zohledněno zdražování cen vlastních výrobků z důvodu zdražování cen materiálu a energií. Plán prodeje vychází ze skutečnosti, že výrobky jsou vyráběny na zakázku. Na základě zohlednění zdražujících se výrobních vstupů, které musí pokrýt cena zakázky, je předpokládán růst ceny jedné zakázky, jejíž průměrná hodnota je 1,080 mil Kč, v jednotlivých letech o 3 %. Dalším důležitým předpokladem je zachování podílu jednotlivých druhů výrobků ve výrobním portfoliu. Tyto podíly jsou následující:

- výrobek A – přívěs: 45 %,
- výrobek B – návěs: 49 %,
- výrobek C – nástavba: 6 %.

Dále je zde zohledněno, že služby (především autorizované opravy, servis) se na celkových výnosech za výrobky a služby podílí vždy zhruba 20 %, což bude v plánu i nadále zachováno. V plánu jsou ponechány všechny výše uvedené procentní podíly a předpokládá se tedy, že v roce 2014 si společnost udrží prodej 600 ks od stávajících a zároveň získá 10 nových zakázek vlivem vytvoření věrnostního systému a profilu na FB. Podnik neuvažuje změnu stavu zásob vlastní činnosti ani aktivace.

**Tabulka č. 55: Plán prodeje**

<b>Prodeje</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Výrobek (ks)</b>	<b>600</b>	<b>610</b>
Výrobek A (ks)	270	275
Výrobek B (ks)	294	299
Výrobek C (ks)	36	37
<b>Výrobek (tis. Kč)</b>	<b>617.559</b>	<b>646.687</b>
Výrobek A (tis. Kč)	277.902	291.009
Výrobek B (tis. Kč)	302.604	316.877
Výrobek C (tis. Kč)	37.054	38.801
Průměrná hodnota zakázky (tis. Kč.)	1.029	1.060
<b>Služby (tis. Kč.)</b>	<b>154.390</b>	<b>161.672</b>
<b>Výnosy celkem (tis. Kč)</b>	<b>771.949</b>	<b>808.359</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Výkonová spotřeba** se plánuje podle vztahu nákladová cena výrobku krát počet vyrobených kusů. Nákladovou cenou výrobku se dle kalkulačního vzorce rozumí hodnota vlastních nákladů výroby, která zahrnuje přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady včetně výrobní režie. Takto stanovená nákladová ceny odpovídá 80 % z prodejní ceny. V koncových cenách se odrážejí jak předpokládané změny objemu výstupů tak i předpokládané zvyšování cen vstupů, což je vysvětleno u tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Z toho 92 % tvoří spotřeba materiálu a energie, zbylých 8 % připadá na služby. Takto stanovená výše služeb musí být navýšena o strategické akce:

- SA15 – vytvoření věrnostního systému externistou v hodnotě 20 000 Kč,
- SA23 – zajištění školicího pracovníka v hodnotě 30 000 Kč,
- SA45 – konzultace s externím odborníkem na motivační systém v hodnotě 60 000 Kč.

**Tržby z prodeje zboží** tvoří v porovnání s tržbami za výrobky a služby malý podíl na celkových tržbách. Mají dlouhodobou tendenci růst každoročně přibližně o 3 % ročně, proto bude i v následujících letech tento trend ponechán, jelikož se do budoucna neplánují žádné změny ohledně této položky. Zboží ve společnosti Schwarzmüller představují hlavně plachtové přívěsy dovážené z Budapešti.

**Náklady vynaložené na prodej zboží** představují zejména dopravu výše zmíněných přívěsů a veškerých s tím spojených poplatků. Tyto náklady jsou plánovány agregovaně k tržbám z prodeje zboží (92 %), vzhledem k jejich věcné souvislosti. Ani zde se nepředpokládají žádné zásadní změny.

**Tržby z prodeje nemovitostí a materiálu** v minulých letech souvisely převážně s proběhlou fúzí podniku. V následujících letech se předpokládá, že převod materiálů a nemovitostí je v rámci fúze vyřešen a nebude zásadním způsobem zasahovat do plánovaných skutečností podniku.

**Mzdové náklady** se ve společnosti vyvíjí velice podobným tempem, neboť společnost má s ohledem na fluktuaci průměrně kolem 280 zaměstnanců a nejsou známy nějaké zásadní výkyvy. S tímto stavem se počítá i pro dobu plánu, neboť právě tato kapacita je pro společnost dostačující. Průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance se pohybují kolem 28 000 Kč. Společnost ve svých výkazech nerozlišuje průměrnou vyšší platu vedoucích či výrobních pracovníků, proto celková hodnota mzdových

nákladů je předpokládána v hodnotě 7,84 mil. Kč měsíčně, tedy 94,08 mil. Kč ročně. Dále je sem nutné zahrnout náklady vyplývající ze strategických akcí:

- SA5 – příplatky pro 5tičlenný tým využívající informace z FB profilu a věrnostního systému pro získání nových zákazníků v hodnotě 120 000 Kč za rok,
- SA11 – příplatky pro pracovní pozici Social Media Manager v hodnotě 12 000 Kč ročně.

**Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení** činí 34 % mzdových nákladů. Výše **sociálních nákladů a daní a poplatků** je pro rok 2014 určena jako průměrná hodnota od roku 2009 do roku 2013.

**Ostatní provozní náklady** zahrnují zejména náklady na opravy strojů během provozu a vnitropodnikové reklamace. V rámci dodržování podmínek normy ISO a zavedeným přísným kontrolám během výrobního procesu společnost počítá s mírným snižováním těchto nákladů o 1,5 % ročně. V tomto roce je nutné do ostatních provozních nákladů ještě zahrnout recertifikace ISO v hodnotě 100 000 Kč, viz strategická akce SA21.

**Ostatní provozní výnosy** plynou především z pronájmu vozidel a poradenských služeb. Jejich vývojové tendence neprojevují žádné výrazné výkyvy, ovšem do budoucna se počítá s mírným zvyšováním (1%), jelikož společnost od roku 2014 zavede profil na sociální síti. Z čehož si společnost slibuje zvýšení využívání zákaznické linky, která je v nočních hodinách zpoplatněna jednorázovou částkou 100 Kč. Tato částka je určena na základě provedeného průzkumu společnosti, kde bylo dotazováno 500 nejvýznamnějších klientů. Průzkumem bylo zjištěno, že 62 % zákazníků by uvítalo servisní pomoc (zjištění nejbližšího opravárenského místa) především v nočních hodinách, aby tak zamezili možnému zdržení a nemuseli čekat do ranních hodin a mohli dojet k servisní dílně již během noci, kde jim pak bude vozidlo na počkání opraveno, nebo pronajmuto náhradní vozidlo. Z výše zmíněného je patrné, že 310 takovýchto zákazníků, kteří alespoň jednou využijí tuto službu, přinesou podniku zvýšení ostatních provozních výnosů minimálně o 1 %.

**Finanční náklady a finanční výnosy** v podobě úroků nepředstavují pro společnost v následujícím období nijak zásadní položku, proto se při plánování bude v následujících letech počítat s jejich průměrnou výší od roku 2009, tedy 693 tisíce Kč výnosy a 104 tisíce Kč náklady. Výše nákladových úroků je ještě ovlivněna vzniklým

dodatečným externím kapitálem, proto je jeho hodnota v průběhu let zvýšena o částku odpovídající hodnotě úrokových nákladů ve výši 1,39 % při možnosti čerpání kontokorentního úvěru, konkrétně pak v roce 2014 o 40,2 tis. Kč.

**Ostatní finanční náklady a výnosy** společnosti tvoří zejména kurzové rozdíly, které lze velice obtížně v současné době predikovat. Ovšem vzhledem k proběhlé devalvaci koruny se předpokládá, že kurzové zisky podstatně převýší ztrátu a to zhruba o polovinu.

**Odpisy** jsou uvedeny v investičním plánu (viz tabulka č. 57), jsou vypočteny jako setrvačný blok odpisů plus odpisy nově pořízeného majetku, kterým je pro rok 2014 pouze sklad v hodnotě 2 mil Kč. Odepisuje se rovnoměrně po dobu 10 let od roku 2015. **Daň** se předpokládá po celou dobu plánu nezměněná na úrovni 19 %. **Odečitatelné i přiřitatelné položky** dosahují zanedbatelné výše, proto se s nimi v předložené práci neplánuje.

**Tabulka č. 56: Rozpočtový VZZ**

<b>Plánovaná položka (tis. Kč)</b>	<b>2014</b>
<b>Výkony</b>	<b>1.214.564</b>
- tržby za výrobky a služby	808.359
- tržby za zboží	406.205
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1.020.506</b>
- náklady na zboží	373.709
- materiál, energie	594.952
- služby	51.845
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>194.058</b>
Osobní náklady	94.212
Odpisy	38.977
Ostatní provozní výnosy	5.176
Ostatní provozní náklady	7.729
<b>Provozní VH (EBIT)</b>	<b>58.316</b>
Výnosové úroky	693
Nákladové úroky	1.103
Ostatní finanční výnosy	30.000
Ostatní finanční náklady	15.000
<b>Finanční VH</b>	<b>14.591</b>



<b>VH před zdaněním</b>	<b>72.907</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	13.852
<b>VH za běžnou činnost (EAT)</b>	<b>59.054</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

#### 4.6.2 Rozpočtová rozvaha

**Dlouhodobý majetek** je tvořen zejména dlouhodobým hmotným majetkem, dále pak dlouhodobým nehmotným majetkem v podobě softwaru. Společnost nedisponuje dlouhodobým finančním majetkem. Pro rok 2014 se předpokládá pouze výstavba skladu v hodnotě 2 mil. Kč, o který bude dlouhodobý hmotný majetek navýšen. Předpokládá se také, že částka vynaložená na výstavbu skladu bude zaplacená ještě tentýž rok, dále se předpokládá, že majetek bude zařazen do vlastnictví společnosti k 31. 12. 2014, odepisovat se začne v roce 2015. Výše popsané změny jsou zohledněny v investičním plánu (tabulka č. 57).

#### Tabulka č. 57: Investiční plán

<b>Položka (v tis. Kč)</b>	<b>2014</b>
PS investičního majetku	521.871
Pořízení investičního majetku	2.000
Vyřazení investičního majetku	0
Prodej DHM	400
Odpisy	<b>38.977</b>
<b>KS investičního majetku</b>	<b>484.894</b>
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014	

**Zásoby** jsou tvořeny materiálem, nedokončenou výrobou, hotovými výrobky a zbožím. Do budoucna se nepředpokládá změna výrobního postupu či jiné faktory, které by mohly ovlivnit potřebu zásob. Proto materiál, nedokončená výroba a hotové výrobky jsou plánovány obratem k tržbám za vlastní výrobky a služby, hodnota zboží je stanovena na základě obratu k tržbám za prodané zboží. Konkrétní hodnoty udává tabulka č. 63. Výpočty byly provedeny následujícím způsobem:

$$\text{obrat materiálu} = \frac{\text{tržby za vlastní výrobky a služby}}{\text{materiál}} = \frac{771\,949}{93\,472} = 8$$

$$\text{obrat nedokončené výroby} = \frac{\text{tržby za vlastní výrobky a služby}}{\text{nedokončená výroba}} = \frac{771\,949}{47\,787} = 16$$

$$\text{obrat hotových výrobků} = \frac{\text{tržby za vlastní výrobky a služby}}{\text{hotové výrobky}} = \frac{771\,949}{20\,668} = 32$$

$$\text{obrat zboží} = \frac{\text{tržby za zboží}}{\text{zboží}} = \frac{394\,374}{66\,888} = 6$$

Tabulka č. 58: Plán zásob

Položka (tis. Kč)	2014
Materiál (8)	97.881
Nedokončená výroba (16)	50.041
Hotové výrobky (37)	21.643
Zboží (6)	68.895
<b>Celkem</b>	<b>238.459</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů** jsou plánovány na základě obrátkovosti vzhledem k celkovým tržbám podniku. Jiné krátkodobé pohledávky společnost nevykazuje a ani v následujících letech není opodstatněná jejich tvorba.

**Dlouhodobé pohledávky** budou na základě smluvních podmínek klesat v roce 2014 o 5 mil. Kč.

$$\text{obrat pohledávek z obchodních vztahů} = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{pohledávky z obchodních vztahů}} = \frac{1\,195\,368}{231\,536} = 5$$

**Krátkodobý finanční majetek** vychází ze vzorce, že počáteční stav plus cash flow se rovná konečný stav finančního majetku. Z výkazů společnosti je patrné, že společnost vždy přibližně 99 % svých peněžních prostředků vkládá na bankovní účty a zbytek si ponechá v hotovosti.

**Časové rozlišení aktivních položek v podobě nákladů příštího období** tvoří velice zanedbatelnou částku v poměru k ostatním, proto se s nimi do plánu neuvažuje.

**Základní kapitál, povinný rezervní fond a veškeré rezervy** jsou pro následující plánované období zachovány ve stejné výši.

**Nerozdělený zisk** tvoří součet hospodaření běžného a minulého období, což je patrné v rozvaze společnosti. Společnost s nerozděleným ziskem nijak nedisponuje, vždy jej převede do dalšího období. Takto Schwarzmüller, s. r. o. dlouhodobě nerozdělený zisk strádá pro případný nedostatek finančních prostředků či provedení nákladné investice. Právě tato položka je nejkontroverznější a to z důvodu nevyužívání nerozděleného zisku kvůli konzervativnímu chování společnosti.

**Krátkodobé závazky z obchodního styku** jsou plánovány pomocí ukazatele doba obratu závazku z roku 2013 vzhledem k celkovým tržbám. **Krátkodobé závazky za**

zaměstnance, vychází z předpokladu, že společnost vyplácí mzdy zpětně, tzn. v rozvaze se projeví ve výši jedné dvanáctiny celkových mzdových nákladů. **Krátkodobé závazky za zdravotní a sociální pojištění** představují 34 % z jedné dvanáctiny mzdových nákladů. Tento poměr je zachován i do budoucna. **Krátkodobé závazky vůči státu** jsou pro následující rok na základě informací z účetního oddělení odhadnuty na výši 12 mil. Kč. **Krátkodobé přijaté zálohy** jsou stanoveny dle smluvních vztahů ve výši 5 mil Kč. V dohadných účtech pasivních, výdajích a výnosech příštích není zpozorován žádný trend, jejich výše je odhadnuta na základě informací z účetního oddělení.

$$\text{obrat krátkodobých závazků} = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{1\,195\,368}{107\,222} = 11$$

**Tabulka č. 59: Plán krátkodobých závazků**

Položka (tis. Kč)	2014
Z obchodního styku	108.944
Za zaměstnance	7.840
Za SP, ZP	2.666
Ostatní	25.000
<b>Celkem</b>	<b>144.449</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Potřeba **dodatečného externího kapitálu** bude kryta z možnosti kontokorentního úvěru společnosti s limitem 25 mld. Kč, který si společnost dojednala v roce 2013. Platnost kontokorentu je vždy jeden rok a potom se společnost dohodne s bankou o možnosti prodloužení, vzhledem k malé zadluženosti podniku se v následujících letech počítá s bezproblémovým prodloužením. Úroková sazba je EURRBOR/PRIBOR 1,39 %. Výše nákladových úroků plynoucích z čerpání kontokorentu se projevila ve výkazu zisku a ztráty. Dojednání kontokorentního úvěru souvisí s potřebou jistoty společnosti, která se tak pojistila pro případný nedostatek peněžních zdrojů i přesto, že tuto možnost nemusí vůbec využívat a vzhledem k vlastním zdrojům ji ani nijak zásadním způsobem nepotřebuje. V plánu se proto čerpání kontokorentního úvěru využije pouze pro případ krytí vzniklého dodatečného externího kapitálu v hodnotě 3 mil. Kč (viz. Rozpočtová rozvaha, položka čerpání kontokorentního účtu). Do roku 2013 společnost nevykazovala žádné **dlouhodobé bankovní úvěry či výpomoci** a ani se s nimi do budoucna nepočítá.

Tabulka č. 60: Rozpočtová rozvaha

Plánovaná položka (tis. Kč)	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1.113.824</b>
Dlouhodobý majetek	484.894
Oběžná aktiva	628.930
- Zásoby	238.459
- Pohledávky	253.114
- Krátkodobý finanční majetek	137.357
Časové rozlišení aktiv	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1.113.824</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>955.023</b>
- základní kapitál	20.000
- rezervní a nedělitelné fondy	2.000
- VH minulých let	873.969
- VH běžného období	59.054
<b>Cizí kapitál</b>	<b>155.800</b>
- Dlouhodobé závazky	0
- Rezervy	8.351
- Krátkodobé závazky	144.449
závazky z obchodních vztahů	108.944
závazky k zaměstnancům	7.840
závazky ze ZP a SP	2.666
dohadné účty pasivní	8.000
daňové závazky a dotace	12.000
krátkodobé přijaté zálohy	5.000
Časové rozlišení pasiv	3.000
Čerpání kontokorentního úvěru	3.000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 4.6.3 Cash Flow

CF vychází z výsledku hospodaření za účetní období z výkazu zisku a ztráty upraveného o úroky spojené s dodatečným externím kapitálem. Výsledek CF ukazuje vysokou hodnotu peněžních prostředků, kterou společnost drží.

Tabulka č. 61: CF

Plánovaná položka (tis. Kč)	2014
Čistý zisk (EAT)	59.054
Odpisy	38.977
Změna rezerv	0
Změna stavu zásob	-9.644
Změna stavu pohledávek	3.889
Změna stavu závazků z obchodních vztahů	1.722
Změna stavu závazků k zaměstnancům	2.120
Změna stavu závazků k SP a ZP	-453
Změna stavu dohadných položek	269
Změna stavu časového rozlišení aktiv	117
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-734
Změna stavu krátkodobé přijaté zálohy	-6.239
změna stavu daňové závazky a dotace	241
<b>CF z provozní činnosti</b>	<b>89.319</b>
Změna stavu dlouhodobého majetku	36.977
Odpisy	-38.977
<b>CF z investiční činnosti</b>	<b>-2.000</b>
Změna stavu základního kapitálu	0
Změna stavu rezervního fondu	0

Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů	0
Změna krátkodobých finančních výpomocí	0
Změna stavu DEK	803
Změna stavu VH min. let + VH běž. obd.	82.801
VH běžného účetního období	-59.054
<b>CF z finanční činnosti</b>	<b>24.550</b>
Počáteční stav peněžních prostředků	25.488
<b>CF celkem</b>	<b>111.869</b>
Konečný stav peněžních prostředků	<b>137.357</b>
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014	

Struktura finančního plánu pro další dva roky plánovaného období musí vycházet z finančního plánu stanoveného pro rok 2014 a respektovat všechny v něm zmíněné vztahy. Musí také respektovat konkrétní strategické akce stanovené pro cíle daných let (viz Příloha E). Navíc se při sestavení plánů pro léta 2015 a 2016 mohou zohlednit skutečné výsledky zjištěné během roku 2014, který by mohl ovlivnit budoucí vývoj.

## 5. Analýza rizika

Vzhledem k rozsahu práce bude provedena stručná analýza rizika vycházející z následujících teoretických předpokladů.

**Riziko** je nejčastěji definováno jako pravděpodobnost vzniku ztráty, variability možných výsledků, nejistota dosažení výsledků či odchýlení skutečných výsledků od těch očekávaných. Riziko je nutno hodnotit ze dvou úhlů pohledu:

- pozitivní rizika, představující pro společnost naději vyššího zisku, úspěchu,
- negativní rizika, obecně označovaná jako nebezpečí zhoršení výsledků.

**Analýza rizik** je nenahraditelný proces při snižování rizikových faktorů. Jedná se o proces definování hrozeb (příležitostí), stanovení pravděpodobnosti jejich výskytu včetně intenzity dopadu na aktiva společnosti. **Aktivem** se zde chápe vše, co má pro subjekt hodnotu, ať už hmotnou - majetek, peníze, cenné papíry, apod., či nehmotnou - informace, práva, morálka pracovníků, a jiné. (Smejkal, Rais, 2010)

Existuje několik postupů analýzy rizika, které se dělí do dvou hlavních skupin:

### 1. kvalitativní postupy, zahrnující metody jako jsou:

- brainstorming,
- analýza předpokladů,
- Delfi,
- pohovory,
- studie ohrožení a provozuschopnosti,
- kritická analýza možných vad a jejich příčin,
- kontrolní seznamy,
- seznamy s podněty,
- registry rizik,
- mapování rizika,
- tabulky Pravděpodobnost – Dopad,
- maticový diagram,
- projekt mapování cesty řízení rizika,

## 2. kvalitativní postupy, obsahující především:

- rozhodovací stromy,
- postup kontrolovaného intervalu a paměti,
- simulaci Monte Carlo.
- analýzu citlivosti,
- souřadnicovou analýzu Pravděpodobnost – Dopad.

(Mernal, Al-Tahni, 2007)

V předložené diplomové práci je využit pouze kvantitativní způsob analýzy rizik a to především stručné registry rizik a tabulky Pravděpodobnost – Dopad. **Registry rizik** představují konkrétní dokumentaci či databázi rizik zaznamenávající každé riziko, pravděpodobnost výskytu rizika, intenzity dopadu riziky či vlastníka rizika. Nespornou výhodou **tabulky Pravděpodobnost – Dopad (matice hodnocení rizik)** je odhad důležitosti rizika na základě součinu pravděpodobnosti a dopadu rizika (Mernal, Al-Tahni, 2007).

V matici hodnocení rizik je červenou linkou zobrazena **Risk Appetite** společnosti, což je velikost přijatelného, respektive tolerovatelného rizika společností. Proto pro tvorbu scénářů jsou využita jen rizika ležící nad touto křivkou. Stanovení velikosti je zcela v kompetencích managementu společnosti.

Na základě důležitosti rizik jsou vybrána ta nejzávažnější (rizika nad Risk Appetite), pro které se tvoří scénáře možného vývoje vybraných rizik. **Scénáře** se používají především jako nástroj pro strategické rozhodování a mohou mít tuto podobu:

- **optimistický scénář** (Best-Case, High-Outcome) – je vytvářen na základě nejlepších hodnot jednotlivých faktorů,
- **pesimistický scénář** (Worst-Case, Low-Outcome) – je vytvářen na základě nejhorších hodnot faktorů,
- **základní (realistický) scénář** – se nachází v rozmezí hodnot optimistického a pesimistického scénáře, jedná se o scénář nejpravděpodobnějšího vývoje.

Pravděpodobnost nastání konkrétních scénářů se určuje na základě pravděpodobností hodnot jednotlivých faktorů scénáře ve spolupráci se specialisty, kteří mají potřebné zkušenosti, znalosti a informace. (Fotr, Souček, 2011)



Rizikové faktory společnosti jsou stanoveny na základě matice IFE a EFE v kapitole č. 2, kdy jsou analyzována rizika nejen s negativním dopadem na společnost, ale také s tím pozitivním.

### 5.1 Identifikace vnějších rizik

Analýza vnějšího prostředí potvrdila, že společnost není ovlivněna externím prostředím zásadním způsobem, protože je součástí silného mezinárodního koncernu. A tak jsou rizika daleko více diverzifikována. Proto si společnost může dovolit mít Risk Appetite poměrně vysoko posazenou a pracovat jen s malým počtem rizik.

#### Rizika s negativním dopadem

##### **Riziko č. 1 (R1) – ztráta klíčových dodavatelů kvůli specifickým požadavkům společnosti způsobených zakázkami přímo na míru.**

Toto riziko nabývá na významu právě v případě, kdy se vyrábí naprosto specifický a ojedinělý výrobek a dodavatelé nejsou schopni dodat potřebnou součástku včas nebo vůbec. Tyto situace jsou řešeny buď urychleným hledáním kompetentního dodavatele, nebo se výroba potřebného dílu řeší v rámci závodu. Ovšem výroba specifických součástí může být pro dodavatele natolik náročná, že ruší spolupráci s firmou a zaměřují se jen na produkty univerzální. Výše zmíněné riziko může zvýšit náklady v podobě urychleného hledání náhradních dodavatelů, případně nové výrobní náklady společnosti.

##### **Riziko č. 2 (R2) – zásadní změny norem ISO ovlivňující výrobní proces společnosti.**

Zde riziko spočívá v tom, že podnik nebude schopen dodržovat nové podmínky změn těchto norem, které se vztahují na kvalitu, potažmo celý výrobní proces v podniku. Veškeré změny se musí zapracovat do směrnic podniku a uzpůsobit jim celou výrobu. Toto přizpůsobení může způsobit dodatečné náklady na výrobní proces samotný, ale také na výrobní zařízení. Většinou se ale jedná jen o minimální úpravy, ovšem v případě zásadních změn se náklady mohou vyšplhat na milionové sumy.

##### **Riziko č. 3 (R3) – legislativní změny v reklamacích způsobující dodatečné náklady společnosti.**

Riziko plynoucí z legislativních změn je zapříčiněno rozlišením sídlem mateřské společnosti a závodu. Vznikají zde dodatečné náklady, kdy společnost Schwarzmüller, s. r. o. musí z časových důvodů na vlastní zodpovědnost rozhodnout o uznání reklamací

dříve, než vše odsouhlasí mateřská společnost. V případě neshodnutí se obou stran vše hradí závod v Žebráku.

#### **Rizika s pozitivním dopadem**

##### **Riziko č. 4 (R4) – využití technických informací z mateřské společnosti ke zlepšování výrobního procesu.**

Zde má společnost výhodu týkající se výzkumu a vývoje, neboť tyto náklady hradí mateřská společnost. Centrum výzkumu a vývoje je pouze v mateřské společnosti a od ní se veškeré informace dostávají do všech závodů. Takto získané informace může společnost využít pouze ve svůj vlastní prospěch a to bez vynaložených nákladů se zárukou prvotřídní kvality informací.

##### **Riziko č. 5 (R5) – získání vyššího podílu na trhu, díky zakázkám přímo na míru, které konkurence nenabízí.**

Díky tomu, že společnost Schwazrmüller jako jediná nabízí výrobu vozidel na míru s garancí vysoké kvality a disponuje dobrým jména, tak si dokáže bez problémů udržet své stávající zákazníky, ale také přilákat nové., což se odrazí na vyšším podílu na trhu získaném především na úkor malých konkurentů.

##### **Riziko č. 6 (R6) – dosahování kurzového zisku spojeného s devalvací koruny.**

Devalvace koruny nabízí českým exportujícím společnostem záruku vyšších zisků díky měnovému kurzu. Schwarzrmüller, s. r. o. je jednou z nich a tak má možnost se zaměřit na export do zahraničí a případné snižování cen na zahraničních trzích. Díky tomu dosáhne vyšších tržeb za pomoci kurzovních zisků. Samozřejmě délka působení devalvace koruny je časově omezená, odhaduje se pouze v rozmezí maximálně dvou let.

#### **5.2 Identifikace vnitřních rizik**

Analýza vnitřního prostředí prokázala, že společnost je velice silně interně založená a že veškeré možné nedostatky mohou být vykompenzovány právě touto interní silou, díky které by mělo být vcelku bezproblémově dosaženo náprav.

**Rizika s negativním dopadem****Riziko č. 7 (R7) – vnitrofiremní komunikace.**

Rizika plynoucí s neefektivní firemní komunikací jsou spojena se zpomalováním výrobního procesu, předáváním nerelevantních informací či soutěživosti mezi odděleními. To vše se odráží na vyšších reklamačních nákladech uvnitř i vně podniku.

**Riziko č. 8 (R8) – motivační systém zaměstnanců.**

Motivační systém zaměstnanců je nastaven bez skutečně motivujících bodů, proto zde hrozí laxnost zejména pracovníků výroby a neochota komunikace mezi jednotlivými pracovními odděleními. Tento fakt způsobuje nejen dodatečné náklady z prostojů, ale také neefektivní využití pracovní doby a tedy i mzdových nákladů.

**Riziko č. 9 (R9) – záporné hodnoty EVA, které společnost již dlouhodobě vykazuje.**

Fakt, že společnost netvoří ekonomicky přidanou hodnotu, tedy že provozní zisk (NOPAT) je podstatně nižší než náklady na kapitál (výnosnost požadovaná investory), je u společnosti takových rozměrů více než alarmující a mělo by zde být učiněno více nápravných opatření, spojených s náklady na školení, marketing, apod. (viz EVA drivers, kapitola 2).

**Rizika s pozitivním dopadem**

**Riziko č. 10 (R10) – výroba zakázek na míru.** Jedná se o obrovskou konkurenční výhodu, se kterou společnost musí umět zacházet, opečovávat ji, ale také ji musí umět především prodávat. Právě výroba na míru umožňuje společnosti nasadit vyšší ceny výrobků, neboť si zákazníci uvědomují, že si připlácí za stoprocentní splnění svých požadavků. S vyššími cenami jsou spojeny také vyšší tržby a tím pádem i vyšší zisk společnosti.

**Riziko č. 11 (R11) – dobré jméno společnosti.** Dobré jméno společnosti je na B2B trhu nejúčinnější marketingová strategie. Ovšem i o dobré jméno se musí pečovat a udržovat si jej. Právě díky němu si společnost dokáže udržet své dlouholeté dodavatele a vyjednat s nimi příznivou cenu a udržet tak výrobní náklady v přijatelných mezích. Díky dobrému jménu společnost také získává nové a udržuje si své dosavadní zákazníky, čímž zajišťuje stabilní odbyt svých výrobků.

**Riziko č. 12 (R12) – kvalita.** Kvalita v každém detailu je heslo, jímž se společnost od nepaměti řídí a potvrzuje jej nejen svými výrobky, ale také certifikací norem ISO, kterou bez výhrad splňuje. Díky špičkové kvalitě svých výrobků si společnost může dovolit i vyšší koncovou cenu, která se odráží ve vyšších tržbách společnosti.

**Tabulka č. 62: Stručný registr rizik**

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Důležitost	Vlastník
R1	2	3	6	obchodní oddělení
R2	2	4	8	management reklamací a jakosti
R3	3	3	9	obchodní oddělení
R4	4	3	12	oddělení výroby
R5	2	3	6	obchodní oddělení
R6	4	4	16	obchodní oddělení
R7	4	3	12	personální oddělení
R8	4	2	8	personální oddělení
R9	4	4	16	obchodní oddělení
R10	2	4	8	oddělení výroby
R11	3	2	6	marketingové oddělení
R12	3	3	9	oddělení výroby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 5.3 Matice hodnocení rizik

Pro matice hodnocení rizik jsou stanoveny stupnice pravděpodobnosti výskytu (viz. Tabulka č. 63) a stupnice hodnocení dopadů (viz. Tabulka č. 64).

**Tabulka č. 63: Pravděpodobnostní stupnice**

Deskriptor	Očekávaný výskyt rizika	Hodnota pravděpodobnosti
Velmi vysoká	téměř vždy	5
Vysoká	ve většině situací	4
Střední	občas	3
Nízká	v menšině situací	2
Velmi nízká	výjimečně	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 64: Stupnice dopadu

Deskriptor	Druh dopadu	Hodnota dopadu
velmi vysoký	existenční	5
vysoký	velice závažný	4
střední	závažný	3
nízký	zanedbatelný	2
velmi nízký	žádný	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 14 Matice hodnocení rizik s negativním dopadem

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativních dopadů				
	Velmi nízký 1	Nízký 2	Střední 3	Vysoký 4	Velmi vysoký 5
Velmi vysoká 5					
Vysoká 4		R8	R7	R9	
Střední 3			R3		
Nízká 2			R1	R2	
Velmi nízká 1					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, dle Smejkal, Rais, 2010

Maticе hodnocení rizik odhalila, že nejzávažnější riziko s negativním dopadem na společnost jsou záporné hodnoty ukazatele EVA, neboť společnost zde dosahuje opravdu alarmujících částek. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na tato nápravná opatření:

- důkladná analýza faktorů ovlivňující ukazatel EVA,
- zvýšení efektivity využití stávajícího kapitálu společnosti v podobě přebytečné výše nerozděleného zisku společnosti, který by společnost měla přestat shromažďovat a začít jej efektivně využívat,
- restrukturalizace dostupného kapitálu – začít využívat i levnější, tedy cizí zdroje pro financování podniku a upustit tak od konzervativního řízení,

- zaměření na investiční činnost podniku (vhodné pro modernizaci výrobní haly).

Obrázek č. 15: Matice hodnocení rizik s pozitivním dopadem A

Intenzita pozitivních dopadů	Pravděpodobnost výskytu				
	Velmi nízký 1	Nízký 2	Střední 3	Vysoký 4	Velmi vysoký 5
Velmi vysoká 5					
Vysoká 4			R4	R6	
Střední 3		R11	R12		
Nízká 2			R5	R10	
Velmi nízká 1					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, dle Smejkal, Rais, 2010

Matice hodnocení rizik s pozitivním dopadem deklaruje, že velice příznivé by pro společnost bylo zaměřit se na kurzové zisky, neboť díky devalvaci koruny zde leží potenciál vyšších zisků plynoucích z exportních obchodů. Proto je důležité věnovat pozornost následujícím bodům:

- zaměření se na výrobky určené pro export,
- zvážit možné snížení cen exportního zboží k dosažení vyššího zisku.

#### 5.4 Scénáře

V této části jsou obsaženy tři scénáře, jejichž pravděpodobnost byla stanovena na základě odborné konzultace s vedením společnosti Schwarzmüller, s. r. o. Realistický scénář odráží vývoj finančního plánu popsaného v kapitole 4.5.

##### Pesimistický scénář

Pesimistický scénář vychází z předpokladu, že hodnota ukazatele EVA se nijak nezlepší, nebo může dojít k jejímu zhoršování. Jelikož společnost zanevře na svoji marketingovou činnost s vědomím, že působí na B2B trhu, kde se za nejlepší marketing považuje pouze a jen dobré jméno společnosti. Omezí také školení svých pracovníků v přesvědčení, že její kapitálová připravenost je na uspokojivé úrovni. Nadále si ponechá svůj kontroverzní způsob financování a nebude provádět v dohledné době žádné zásadní investiční rozhodnutí. Dále se zde předpokládá, že exportní činnost firmy

bude stagnující a kurzovní zisky tak nedosáhnou žádných závratných hodnot, budou převyšovat kurzovou ztrátu zhruba jen o 30 %. Tento scénář nastane s 20% pravděpodobností.

#### **Realistický scénář**

Realistický scénář počítá s tím, že v následujícím období společnost dosáhne 80% zlepšení hodnoty ukazatele EVA či dokonce jeho nulové hodnoty. Neboť se společnost zaměří na kvalitní marketingové činnosti, které společnosti přinesou nové zákazníky. Své úsilí bude věnovat také lidské, informační i organizační připravenosti, v podobě zajištění školení zdokonalující znalosti a dovednosti zaměstnanců, IT podpoře celé společnosti ale také organizaci uvnitř společnosti. Organizací se myslí zejména kultura panující ve společnosti, díky které by mělo být dosaženo lepších vztahů na pracovištích, ochotě předávání informací a odpovídající odměně dle motivačního systému, jehož nastavení musí podporovat týmovou práci na pracovišti. Na základě úspěšných expandujících činností firmy, se také předpokládají kurzové zisky převyšující kurzovou ztrátu o 31 - 50 %. Tento scénář se uskuteční s 58% pravděpodobností.

#### **Optimistický scénář**

Optimistický scénář nastane s 22% pravděpodobností a vychází z předpokladu, že hodnoty ukazatele EVA dosáhnou kladných rozměrů, díky účinnému marketingu společnosti, propracovanému systému průběžného školení a vysokých investic do modernizace celého areálu závodu. Kurzové zisky budou převyšovat o 50% kurzovou ztrátu díky mimořádně dobrým podmínkám pro export.

Analýza rizika prokázala, že společnost Schwarzmüller, s. r. o. si díky své poměrně vysoké interní síle a střední citlivosti na externí okolí může dovolit mít přijatelnou hodnotu ztráty v podobě Risk Appetite poměrně vysokou. Proto se ve společnosti řeší jen opravdu nejzávažnější negativní i pozitivní rizika jako jsou záporné hodnoty ukazatele EVA a dosahování kurzovních zisků, pro které byly stanoveny výše popsané scénáře. Ovšem i ostatní rizika musí být neustále sledována, zaznamenávána a průběžně vyhodnocována.

**6. Závěrečné zhodnocení a doporučení**

Jak předložená práce dokazuje, společnost Schwarzmüller, s. r. o. je moderní průmyslová společnost, která si zachovává úctu k historii a disponuje vysokým potenciálem.

Analýza prostředí prokázala, že společnost není zásadním způsobem ovlivněna svým externím prostředím. To je způsobeno především tím, že je součástí obrovského koncernu, který jí poskytuje dobré zázemí a diverzifikuje tak míru rizika. Samozřejmě jako každá dceřiná společnost je závislá na rozhodovací pravomoci mateřské společnosti a to zejména z hlediska určení strategie závodů a jejich pravomocí, což se projeví například při rozhodování o reklamacích. Vše s sebou nese také ztíženou administrativní náročnost a nutné překlady.

Ovšem z analýzy prostředí je také patrné, že společnost disponuje velkou interní silou, která společnosti zajišťuje kvalitní a dobře připravené zázemí pro možné změny. Společnost je z celkového pohledu dobře vedena. Klade důraz především na dodržování kvality svých výrobků, což potvrzuje certifikací ISO. Uvědomuje si, že jako jediný podnik na trhu přípojných vozidel nabízí výrobu na míru dle požadavků svých zákazníků, čímž má k dispozici velice perspektivní konkurenční výhodu, která jí zajistí i vyšší tržby díky vyšším koncovým cenám specifických výrobků. Kvalitě přizpůsobuje celý výrobní proces a snaží se vždy vyjít vstříc svému zákazníkovi.

Společnost Schwarzmüller, s. r. o. klade důraz ale i na zlepšování veškerých činností podniku, nejen výroby samotné. Proto si uvědomuje, jaký vliv má vnitřní komunikace, která ve společnosti občas nefunguje tak, jak by měla. Panuje zde konkurenční prostředí mezi jednotlivými odděleními, a to by společnost měla alespoň částečně omezit. Je ovšem známo, že zdravá míra soutěživosti je žádaná, a proto může být ponechána pouze do této míry. Pro zlepšení komunikace mezi pracovníky by se společnost měla v prvopočátku zaměřit především na přenastavení motivačního systému společnosti a to tak, aby podporoval týmového ducha i včasné a pravdivé předávání informací mezi jednotlivými odděleními. Měla by také klást větší důraz na porady, jejichž uskutečnění zlepší plánování ve společnosti a zamezí tak možným nedorozuměním. Dalším podstatným bodem pro společnost musí být zlepšení systému zásobování, kdy díky neexistenci skladu drobných dílů dochází k velmi častým prostojům.



Společnost Schwarzmüller, s. r. o. je obecně považována za moderní průmyslový závod a jako takový by opravdu měl upustit od konzervativního způsobu financování svých aktiv spojených s přeléváním výsledků hospodaření do nerozděleného zisku. Dochází tak k plnému nevyužití potenciálu společnosti. Stejně tak společnost nesmí soustředit svoji pozornost jen na hodnotu ukazatele EAT a musí se soustředit především na ukazatel EVA, tak jak to předložená práce stanovuje. Společnost si musí uvědomit, že její skutečná hodnota neleží ve finančních výsledcích, ale právě v interním potenciálu, který musí neustále rozvíjet a který jí pomůže k daleko lepším finančním výsledkům.

Proto mezi hlavní doporučení do budoucna je celý akční plán navržený v kapitole 4, který společnosti pomáhá upustit od zažitých kolejí a vnést do ní něco nového a přínosného.

Analýza rizik potvrdila nutnost společnosti orientovat se na moderní ukazatel EVA, ale také společnost našla příležitost, díky které může svoje tržby ještě výše zvýšit a to v podobě orientace na kurzové zisky, které jsou díky devalvaci koruny želízkem v ohni, i když jen na kratší období.

## 7. Závěr

Prvním krokem pro zpracování diplomové práce bylo vytvoření teoretických předpokladů, o které se pak mohly opírat praktické záležitosti. Práce je strukturovaná tak, že každá kapitola, případně subkapitola má svůj teoretický úvod, ze kterého vychází. Diplomová práce byla psána na základě stanovených zásad a doporučených odborných zdrojů.

Tvorba předložené práce stála na předpokladu pochopení činnosti podniku a jejího fungování v praxi. Výsledkem bylo stanovení strategických východisek, od kterých se celá práce odvíjí. Výše zmíněné je obsahem prvních dvou kapitol.

Ve třetí kapitole byla provedena důkladná analýza prostředí, která poodhalila hrozby číhající v externím prostředí, zajímavé příležitosti pro společnost, ale také její silné a slabé stránky. Zde byla velice významná finanční analýza podniku, která odhalila záporné hodnoty ukazatele EVA. Díky tomuto faktu, došlo k úpravě strategických cílů o dosažení nezáporných hodnot tohoto ukazatele.

Čtvrtá kapitola se stala nejnáročnější a zároveň nejhodnotnější částí diplomové práce, neboť na základě předchozích kapitol vytvořila základy pro implementaci stanovených cílů, a to zejména díky transformaci strategických cílů na cíle krátkodobé pro celé sledované období včetně určení jejich měřítek. Klíčovým bodem zde ovšem byla tvorba strategické mapy pro první rok plánu, určení strategických akcí pro celé plánované období, nezbytně nutná dokumentace strategických akcí roku 2014 a jejich zahrnutí do finančního plánu stanoveného pro tentýž rok. V příloze E je jasně patrná návaznost strategických cílů, krátkodobých cílů a strategických akcí pro celé plánované období, což je považováno za největší přínos pro společnost.

Pátá kapitola stručně analyzovala rizika a to nejen s klasickým negativním dopadem, ale zaměřila se také na rizika, která mají na podnik pozitivní vliv. Zde byl kladen důraz na riziko spojené se zápornými hodnotami ukazatele EVA a dále pak na možnost zvýšení kurzového zisku díky devalvaci koruny. V šesté kapitole byl podnik stručně ohodnocen z pohledu autorky, která také navrhla určitá doporučení pro společnost do budoucna.

**Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Vývoj sazby daně z příjmu PO

Tabulka č. 2: Vývoj sazby DPH

Tabulka č. 3: Vývoj měnového kurzu

Tabulka č. 4: Matice EFE

Tabulka č. 5: Struktura reklamací

Tabulka č. 5: Podmínky reklamace

Tabulka č. 7: Struktura zásob

Tabulka č. 8: Finanční analýza

Tabulka č. 9: Porovnání s oborovými průměry

Tabulka č. 10: Bezriziková výnosnost

Tabulka č. 11: Riziková přírážka za finanční stabilitu

Tabulka č. 12: Riziková přírážka za velikost podniku

Tabulka č. 13: Riziková přírážka za podnikatelské riziko

Tabulka č. 14: Riziková přírážka za finanční strukturu

Tabulka č. 15: EVA dle INFA

Tabulka č. 16: EVA

Tabulka č. 17: Matice IFE

Tabulka č. 18: Finanční perspektiva

Tabulka č. 19: Zákaznická perspektiva

Tabulka č. 20: Perspektiva interních procesů

Tabulka č. 21: Perspektiva potenciálu

Tabulka č. 22: Finanční perspektiva - cíle 2014

Tabulka č. 23: Finanční perspektiva - cíle 2015

Tabulka č. 24: Finanční perspektiva cíle 2016

Tabulka č. 25: Zákaznická perspektiva - cíle 2014

Tabulka č. 26: Zákaznická perspektiva - cíle 2015

Tabulka č. 27: Zákaznická perspektiva - cíle 2016

Tabulka č. 28: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2014

Tabulka č. 29: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2015

Tabulka č. 30: Perspektiva interních zdrojů - cíle 2016

Tabulka č. 31: Perspektiva potenciálů - cíle 2014

Tabulka č. 32: Perspektiva potenciálů - cíle 2015

Tabulka č. 33: Perspektiva potenciálů - cíle 2016

Tabulka č. 34: Strategická akce SA1

Tabulka č. 35: Strategická akce SA2

Tabulka č. 36: Strategická akce SA3

Tabulka č. 37: Strategická akce SA4

Tabulka č. 38: Strategická akce SA5

Tabulka č. 39: Strategická akce SA8

Tabulka č. 40: Strategická akce SA9

Tabulka č. 41: Strategická akce SA11

Tabulka č. 42: Strategická akce SA14

Tabulka č. 43: Strategická akce SA15

Tabulka č. 44: Strategická akce SA18

Tabulka č. 45: Strategická akce SA21

Tabulka č. 46: Strategická akce SA23

Tabulka č. 47: Strategická akce SA24

Tabulka č. 48: Strategická akce SA25

Tabulka č. 49: Strategická akce SA26

Tabulka č. 50: Strategická akce SA27

Tabulka č. 51: Strategická akce SA28

Tabulka č. 52: Strategická akce SA29

Tabulka č. 53: Strategická akce SA42

Tabulka č. 54: Strategická akce SA45

Tabulka č. 55: Plán prodeje

Tabulka č. 56: Rozpočtový VZZ

Tabulka č. 57: Investiční plán

Tabulka č. 58: Plán zásob

Tabulka č. 59: Plán krátkodobých závazků

Tabulka č. 60: Rozpočtová rozvaha

Tabulka č. 61: CF

Tabulka č. 62: Stručný registr rizik

Tabulka č. 63: Pravděpodobnostní stupnice

Tabulka č. 64: Stupnice dopadu

**Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Historie

Obrázek č. 2: Současnost

Obrázek č. 3: Prostředí podniku

Obrázek č. 4: Inflace

Obrázek č. 5: Přihlášení přípojných vozidel

Obrázek č. 6: Tržní podíl (nová vozidla)

Obrázek č. 7: Celkový tržní podíl

Obrázek č. 8: Struktura prodeje SM, s.r.o.

Obrázek č. 9: eEPC model

Obrázek č. 10: Organizační struktura

Obrázek č. 11: Perspektivy BSC

Obrázek č. 12: Strategická mapa 2014

Obrázek č. 13: Matice strategických cílů a akcí

Obrázek č. 14: Matice hodnocení rizik s negativním dopadem

Obrázek č. 15: Matice hodnocení rizik s pozitivním dopadem

**Seznam použité literatury a zdrojů**

BANERJEE, Bhabatosh. *Financial Policy and Management Accounting*. 9. vydání, New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2010, p., ISBN 978-81-203-4165-4

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3

BSC [online] Balanced Scorecard, 2013 [cit. 04.09.2013] Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>

Business vize [online] EVA, 2013 [cit. 04.03.2014] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>

DAVID, Fred. R. *Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing, 2011, 969 s., ISBN 0-675-21386-X

DAVID, Fred. R. *Strategic Management Concept*. Edingburgh Pearson, 2013, 416 p., ISBN 978-0-273-76760-2

Finanční analýza [online] Ukazatele, 2014 [cit. 04.03.2014] Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>

Estav [online] Inflace, 2014 [cit. 04.03.2014] Dostupné z: <http://www.estav.cz/finance/inflace.html>

FOTR Jiří., SOUČEK Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0

FOTR Jiří., VACÍK Emil., SOUČEK Ivan., ŠPAČEK Miroslav. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4

HANZELKOVÁ Alena., KEŘKOVSKÝ Miloslav., MATHAUSER Milan., VALSA Ondřej., *Business strategie - krok za krokem*, 1 vydání, Praha: C. H. Beck, 2013, ISBN 978-80-7400-455-1

HORVÁTH, R. & PARTNERS, *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vydání, Praha: Process Consulting, 2002, 386 s., ISBN 80-7259-018-9

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 204 s., ISBN 80-247-1389-6

Interní zdroje, 2013

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8

*Justice* [online] Schwarzmüller, 2013 [cit. 04.09.2013] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a286669&typ=full&klic=actck7>

KAPLAN, Robert. S. NORTON, David. P. *Balanced Scorecard*. 5. vydání, Praha: Management Press, 2007, 267 s., ISBN 978-80-7261-177-5

KAPLAN, Robert. S. NORTON, David. P. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School, 2004, 454 s., ISBN 1-59139-134-2

*Kurzy* [online] EUR/CZK, 2014a [cit. 19.02.2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/rok-2013/>

*Kurzy* [online] Makroekonomické ukazatele, 2014b [cit. 19.02.2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

MERNA Tony., AL-THANI Faisal F., *Risk management*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, 194 s., ISBN 978-80-251-1547-3

*MPO*. [online] Bezriziková výnosnost, 2014a [cit. 19.1.2013]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

*MPO*. [online] Metodika INFA, 2014b [cit. 19.1.2013]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>

*Protext* [online] Generální ředitel, 2013 [cit. 04.09.2013] Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=19055>

*Schwarzmüller* [online] O společnosti, 2013a [cit. 04.09.2013] Dostupné z: <http://www.schwarzmuller.com/cs/o-spolecnosti.html>

*Schwarzmüller* [online] Kvalita, 2013b [cit. 04.09.2013] Dostupné z: <http://www.schwarzmuller.com/cs/o-spolecnosti/schwarzmuller-kvalita.html>

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil: *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Ústí nad Labem: Print Active, s.r.o., 2005, 234 s., ISBN: 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 159 s., ISBN: 978-80-261-0098.0

ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8

KOTLER, Philip., ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3

*Účetní kavárna* [Online] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, 2014a [cit. 19.1.2013]. Dostupné z:

<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

*Účetní kavárna* [Online] Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, 2014b [cit. 19.1.2013].

Dostupné z:

<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

Zpráva nezávislého auditora, 2014, Vorlíčková Partners k roční účetní závěrce 31. 12. 2013



**Seznam příloh**

Příloha A: Všeobecné podmínky ISO 9001

Příloha B: Výkazy společnosti

Příloha C: Vybrané položky pro oborové srovnávání

Příloha D: Dotazník

Příloha E: Strategické akce pro plánované období



## Příloha B – Výkazy společnosti

### Rozvaha

Položka v tis. Kč		2009	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>281821</b>	<b>268182</b>	<b>276080</b>	<b>925702</b>	<b>1033294</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>87639</b>	<b>76484</b>	<b>82149</b>	<b>532397</b>	<b>521871</b>
<b>B. I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	94	73
<b>3.</b>	Software	0	0	0	94	73
<b>B. II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek	32212	31373	44934	532303	521798
<b>1.</b>	Pozemky	0	0	0	67700	67700
<b>2.</b>	Stavby	0	0	0	342333	327196
<b>3.</b>	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	31439	28779	44934	114448	115668
<b>7.</b>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	773	2594	0	7645	10967
<b>8.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	177	267
<b>B. III.</b>	Dlouhodobý finanční majetek	55427	45111	37215	0	0
<b>4.</b>	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	55247	45111	37215	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>194080</b>	<b>191613</b>	<b>193797</b>	<b>393010</b>	<b>511306</b>
<b>C. I.</b>	Zásoby	77285	46794	38181	234096	228815
<b>1.</b>	Materiál	142	856	690	103350	93472
<b>2.</b>	Nedokončená výroba a polotovary	414	670	1878	41908	47787
<b>3.</b>	Výrobky	0	0	30	39417	20668
<b>5.</b>	Zboží	76729	45268	35613	49421	66888

<b>C. II.</b>	Dlouhodobé pohledávky	32314	25128	17588	29077	22860
<b>1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	29077	22860
<b>2.</b>	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	15340	15610	15866		0
<b>7.</b>	Jiné pohledávky	16974	9518	1722	0	0
<b>C. III.</b>	Krátkodobé pohledávky	62061	85759	100838	109157	234143
<b>1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů	30528	48850	36893	106349	231536
<b>2.</b>	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	21577	28909	36140		0
<b>6.</b>	Stát - daňové pohledávky	1856	380	0	884	0
<b>7.</b>	Krátkodobé poskytnuté zálohy	91	96	20818	103	69
<b>8a.</b>	Příjmy příštích období	648	22	269	31	0
<b>8b.</b>	Dohadné účty aktivní	70	0	87	81	105
<b>9.</b>	Jiné pohledávky	7291	7502	6631	1709	2433
<b>C. IV.</b>	Krátkodobý finanční majetek	22420	33932	37190	20680	25488
<b>1.</b>	Peníze	189	560	238	116	196
<b>2.</b>	Účty v bankách	22231	33372	36952	20564	29292
<b>D. I.</b>	Časové rozlišení	102	85	134	295	117
<b>1.</b>	Náklady příštích období	102	85	134	295	117
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>281821</b>	<b>268182</b>	<b>276080</b>	<b>925702</b>	<b>1033294</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>239611</b>	<b>228021</b>	<b>229639</b>	<b>817704</b>	<b>872222</b>
<b>A. I.</b>	Základní kapitál	100	100	20000	20000	20000
<b>1.</b>	Základní kapitál	100	100	20000	20000	20000

<b>A. III.</b>	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	2000	2000
<b>1.</b>	Zákonný rezervní fond	10	10	10	2000	2000
<b>A. IV.</b>	Výsledek hospodaření minulých let	284294	239501	208011	781828	795704
<b>1.</b>	Nerozdělený zisk minulých let	284294	230501	208011	781828	795704
<b>A. V.</b>	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-44793	-11590	1618	13876	54518
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>41926</b>	<b>39948</b>	<b>44878</b>	<b>103266</b>	<b>157338</b>
<b>B. I.</b>	Rezervy	9373	6546	6127	6790	8351
<b>4.</b>	Ostatní rezervy	9373	6546	6172	6790	2758
<b>B. II.</b>	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	5593
<b>2.</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	Krátkodobé závazky	32553	33402	38751	96476	0
<b>1.</b>	Závazky z obchodních vztahů	12200	16529	19565	70668	148987
<b>2.</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	7579	107222
<b>5.</b>	Závazky k zaměstnancům	1889	1977	2051	5903	0
<b>6.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	862	932	1005	3068	5720
<b>7.</b>	Stát - daňové závazky a dotace	2467	5350	7283	867	3119
<b>8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	1716	2046	7180	3108	11759
<b>10a.</b>	Výdaje příštích období	13035	5896	1257	4415	11239
<b>10b.</b>	Dohadné účty pasivní	384	672	410	868	2197

<b>C. I.</b>	Časové rozlišení	284	213	1563	4732	7731
<b>1.</b>	Výnosy příštích období	284	213	1563	4732	3734

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních zdrojů, 2013

### Výkaz zisku a ztráty

	<b>Položka v tis. Kč.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>I.</b>	Tržby za prodej zboží	350827	371914	527566	380374	394374
<b>A.</b>	Náklady vynaložené na prodané zboží	341458	359734	493781	355881	362632
<b>+</b>	Obchodní marže	9369	12180	33785	24493	31742
<b>II.</b>	Výkony	89591	83002	89593	808137	776874
<b>1.</b>	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	87553	80544	86081	754121	771949
<b>2.</b>	Změna stavu zásob vlastní činnosti	203	256	1208	39155	-12870
<b>3.</b>	Aktivace	1835	2202	2304	14861	17795
<b>B.</b>	Výkonová spotřeba	56959	59930	72989	657320	612209
<b>1.</b>	Spotřeba materiálu a energie	26546	31727	41645	617273	567538
<b>2.</b>	Služby	30413	28203	31344	40047	44671
<b>+</b>	Přidaná hodnota	42001	35252	50389	175310	196407
<b>C.</b>	Osobní náklady	41105	36891	43228	125284	115661
<b>1.</b>	Mzdové náklady	31285	27545	32404	93205	85677
<b>3.</b>	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9212	8791	10252	30465	28227
<b>4.</b>	Sociální náklady	608	555	572	1614	1757
<b>D.</b>	Daně a poplatky	1435	1664	1404	2213	2614
<b>E.</b>	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	30240	6100	6645	36356	38277

<b>III.</b>	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6201	8674	9405	23866	29045
<b>1.</b>	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6130	8533	9190	10561	10756
<b>2.</b>	Tržby z prodeje materiálu	71	141	215	13305	18289
<b>F.</b>	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4023	6724	9376	24216	29805
<b>1.</b>	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4023	6724	9376	12378	13064
<b>2.</b>	Prodaný materiál	0	0	0	11838	16741
<b>G.</b>	Změna stavu rezerv a oprav. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštího období	3759	-3367	-1696	-5386	-10976
<b>IV.</b>	Ostatní provozní výnosy	1319	1302	2121	2981	4705
<b>H.</b>	Ostatní provozní náklady	16481	5068	3906	8554	7745
<b>*</b>	Provozní výsledek hospodaření	-47522	-7852	-948	10920	47031
<b>X.</b>	Výnosové úroky	1048	398	394	566	1061
<b>N.</b>	Nákladové úroky	0	0	0	425	96
<b>XI.</b>	Ostatní finanční výnosy	11241	4125	8696	22036	28491
<b>O.</b>	Ostatní finanční náklady	9560	8261	6524	19221	15384
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>2729</b>	<b>-3738</b>	<b>2566</b>	<b>2956</b>	<b>14072</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-44793</b>	<b>-11590</b>	<b>1618</b>	<b>13876</b>	<b>54518</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-44793</b>	<b>-11590</b>	<b>1618</b>	<b>13876</b>	<b>54518</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-44793</b>	<b>-11590</b>	<b>1618</b>	<b>13876</b>	<b>54518</b>
	Výsledek hospodaření po zdanění	-36282	-9388	1311	11240	44160

**Příloha C: Vybrané položky pro oborové srovnávání**

<b>Odvětví celkem</b>	<b>2012</b>
aktiva	1 814 055 484
oběžná aktiva	921 888 436
zásoby	272 024 285
pohledávky	464 411 946
peněžní prostředky	185 452 206
vlastní kapitál	947 126 625
cizí kapitál	852 026 989
závazky celkem	603 524 343
krátkodobé závazky	442 572 399
tržby celkem	2 427 582 614
EBIT	144 817 812
EAT	117302428



## Příloha D: Dotazník

**SCHWARZMÜLLER**

### Zákaznický dotazník

Váš názor je pro naši firmu velmi důležitý, neboť se chceme neustále zdokonalovat a zlepšovat. Abychom mohli reagovat v budoucnu na Vaše požadavky a přání, prosíme Vás o zodpovězení následujících otázek týkajících se spokojenosti s produkty firmy Schwarzmüller.

<p><b>Hodnotte prosím kvalitu našich výrobků a výkonů</b> podle následujících kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvalita výrobků</li> <li>spolehlivost výrobků</li> <li>spolehlivost dodávek (dodržování lhůt)</li> <li>poměr ceny a výkonu</li> <li>zpracování reklamací</li> </ul>	<p><b>Hodnocení</b> výborně – špatně</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<p><b>Hodnotte prosím péči našeho prodeje</b> podle následujících kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>poradenství/ odborné kompetence obch. zástupců</li> <li>vyřízení nabídky a zakázky</li> <li>péče o zákazníka, předání vozidla, instruktáž</li> <li>prezentace obchodních zástupců</li> <li>informační materiály (prospekty, katalogy atd.)</li> <li>poprodejní služby</li> </ul>	<p>velmi spokojen – nespokojen</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<p><b>Hodnotte naše spolupracovníky</b> podle následujících kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vstřícnost/ ochota pomoci</li> <li>kvalifikace/ kompetence</li> <li>dostupnost</li> <li>doba odezvy/ spolehlivost</li> <li>flexibilita</li> </ul>	<p>velmi spokojen – nespokojen</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<p><b>Jak posuzujete firmu Schwarzmüller resp. naše výrobky</b> ve srovnání s konkurencí vzhledem k následujícím kritériím.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvalita</li> <li>cena – výkon</li> <li>dodací doba</li> <li>poradenství</li> <li>flexibilita</li> <li>servis – vstřícnost</li> <li>image</li> <li>vyřízení zakázky</li> <li>dostupnost náhradních dílů</li> </ul>	<p>lepší – horší</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										

**SCHWARZMÜLLER**

### Zákaznický dotazník

<p><b>Pokud jste se v minulosti rozhodli pro Schwarzmüller-výrobek, které z následujících kritérií pro Vás byly důležité?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvalita</li> <li>cena – výkon</li> <li>dodací doba</li> <li>poradenství</li> <li>flexibilita</li> <li>servis – vstřícnost</li> <li>image</li> <li>vyřízení zakázky</li> <li>specifikace výrobku</li> <li>dostupnost náhradních dílů</li> </ul>	<p>velmi důležité – nedůležité</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<p><b>Jak jste spokojeni se servisními službami firmy Schwarzmüller?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nájmny</li> <li>náhradní díly</li> <li>servisní partneři/ servisní opravy</li> <li>otevírací doba/ flexibilita</li> <li>služby všeobecně</li> </ul>	<p>velmi spokojen – nespokojen</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<p><b>Jak hodnotíte celkově náš prodej náhradních dílů?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>výběr/ dostupné díly</li> <li>cena – výkon</li> <li>dodací doba</li> <li>poradenství</li> <li>online obchod</li> <li>dostupnost</li> </ul>	<p>velmi dobře – špatně</p> <table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
<p><b>Jak jste se dozvěděli o firmě Schwarzmüller?</b> (možno označit více)</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> reklamní letáky/ články v tisku</td> <td><input type="checkbox"/> veletrhy/ odborné konference</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> webová stránka firmy Schwarzmüller</td> <td><input type="checkbox"/> reklama na internetu</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> obchodní zástupce</td> <td><input type="checkbox"/> sponzoring</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> přátelé/ známí</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> jinak</td> <td><input style="width: 200px; height: 15px;" type="text"/></td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> reklamní letáky/ články v tisku	<input type="checkbox"/> veletrhy/ odborné konference	<input type="checkbox"/> webová stránka firmy Schwarzmüller	<input type="checkbox"/> reklama na internetu	<input type="checkbox"/> obchodní zástupce	<input type="checkbox"/> sponzoring	<input type="checkbox"/> přátelé/ známí		<input type="checkbox"/> jinak	<input style="width: 200px; height: 15px;" type="text"/>																																								
<input type="checkbox"/> reklamní letáky/ články v tisku	<input type="checkbox"/> veletrhy/ odborné konference																																																		
<input type="checkbox"/> webová stránka firmy Schwarzmüller	<input type="checkbox"/> reklama na internetu																																																		
<input type="checkbox"/> obchodní zástupce	<input type="checkbox"/> sponzoring																																																		
<input type="checkbox"/> přátelé/ známí																																																			
<input type="checkbox"/> jinak	<input style="width: 200px; height: 15px;" type="text"/>																																																		

**Zákaznický dotazník**

Jak se obvykle dozvídáte o firmě Schwarzmüller (výrobci atd.)? pravidelně – nikdy

reklama nebo články v tisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
webové stránky Schwarzmüller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
veletrhy/ odborné konference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodní zástupce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklama na internetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sponzoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
přítele/ známí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jinak	<input type="text"/>			

Kterou z níže uvedených odborných literatur čtete a jak často? pravidelně – nikdy

Doprava a silnice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trucker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strojní kaleidoskop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Truck & Business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lastauto Omnibus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trucker king	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stavební technika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forest magazín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Petrol magazín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebezpečný náklad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jinou	<input type="text"/>			

Jaké jsou podle vašeho názoru pro nás největší výzvy, abyste se opět v budoucnu rozhodli pro výrobky Schwarzmüller případně nás doporučili dále.

**Zákaznický dotazník**

Jste nový zákazník?  ano  ne

Ve kterém oboru jste činný?

Velmi děkujeme za Vaši podporu!

**Dobrovolné údaje:**

Firma:

Příjmení/ jméno:

Oddělení/ odborná oblast:

PSČ  Místo

Telefon

Fax

E-mail

Vyplněný dotazník odešlete faxem na číslo: +420 311 908 222

Vytisknout formulář

**Příloha E: Strategické akce pro plánované období**

Finanční perspektiva						
Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC1	Dosažení nezáporné hodnoty ukazatele EVA	A1	Nárůst hodnoty EVA o 3 mil. Kč	SA1	Analýza EVA drivers	Obchodní oddělení
		B1	Nárůst hodnoty EVA o 3 mil. Kč			
		C1	Nárůst hodnoty EVA o 3 mil. Kč			
SC2	Zvýšení hodnoty ukazatele EAT o 24 %	A2	Nárůst hodnoty EAT o 8 %	SA2	Analýza faktorů ovlivňujících EAT	Obchodní oddělení
		B2	Nárůst hodnoty EAT o 8 %			
		C2	Nárůst hodnoty EAT o 8 %			
SC3	Snížení nákladů z vícepráce na hodnotu 1500 Kč/ks	A3	Udržení nákladů na stávající hodnotě 2000 Kč na vozidlo	SA3	Analýza faktorů ovlivňujících náklady z více práce	Obchodní oddělení
		B3	Pokles nákladů na 1750 Kč/ks			
		C3	Pokles nákladů na 1500 Kč/ks			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zákaznická perspektiva						
Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC4	Udržení stávajících zákazníků představujících 600 zakázek	A4	Udržení 600 zakázek od stávajících zákazníků	SA4	Péče o stávající zákazníky	Obchodní oddělení
		B4	Udržení 600 zakázek od stávajících zákazníků			
		C4	Udržení 600 zakázek od stávajících zákazníků			
SC5	Získání 50ti zakázek od nových zákazníků	A5	Získání 10 zakázek od nových zákazníků	SA5	Využití věrnostního systému a FB profilu k získání nových zákazníků	Marketingové oddělení
		B5	Získání 20 zakázek od nových zákazníků	SA6	Doplnění SA3 o efekt zvýšení zákaznické spokojenosti v důsledku poklesu reklamací o 1 %	Obchodní oddělení
		C5	Získání 20 zakázek od nových zákazníků	SA7	Doplnění SA3 + SA4 o efekt zkrácení dodací lhůty	Obchodní oddělení
SC6	Zvyšování zákaznické spokojenosti ze 3 bodů z 5ti možných na průměrných 4,5 bodu	A6	Zvýšení zákaznické spokojenosti na 3,5 bodů	SA8	Vyhodnocování dotazníků	Marketingové oddělení
		B6	Zvýšení zákaznické spokojenosti na 4 body			
		C6	Zvýšení zákaznické spokojenosti na 4,5 bodů			

Zákaznická perspektiva						
Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC7	Snížení počtu reklamací alespoň na 5 % ze 7 %	A7	Udržení počtu reklamací na 7 %	SA9	Dodržování a kontrola stávajících směrnic ISO	Oddělení managementu kvality a reklamací
		B7	Snížení počtu reklamací o 1 %	SA10	Dodržování a kontrola nových směrnic ISO	Oddělení managementu kvality a reklamací
		C7	Snížení počtu reklamací o 1 %			
SC8	Zkrácení dodací lhůty na 72 dní (z 90)	A8	Udržení délky dodací lhůty na 90 dnech	SA11	Kontrola délky procesů	Obchodní oddělení
		B8	Zkrácení dodací lhůty na 85 dní	SA12	Efekt eliminace prostožů pro zkrácení dodací lhůty	Obchodní oddělení
		C8	Zkrácení dodací lhůty na 72 dní	SA13	Efekt zvýšení produktivity zaměstnanců pro zkrácení dodací lhůty	Obchodní oddělení
SC9	Vytvoření a správa věrnostního systému	A9	Vytvoření věrnostního systému – ano/ne	SA14	Tvorba věrnostního systému	Obchodní oddělení
		B9	Správa věrnostního systému – ano/ne			
		C9	Správa věrnostního systému – ano/ne			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Perspektiva interních procesů						
Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC10	Zvýšení návštěvnosti stránek na průměrných 20 000 návštěv za měsíc (z 15 000)	A10	Založení profilu na FB – ano/ne	SA15	Vytvoření nové pracovní pozice „social media manager“	Marketingové oddělení
		B10	Zvýšení o 2 000 návštěv za měsíc	SA16	Práce se sociálními sítěmi a věrnostním systémem	Marketingové oddělení
		C10	Zvýšení o 3 000 návštěv za měsíc	SA17	Práce se sociálními sítěmi a věrnostním systémem	Marketingové oddělení
SC11	Zvýšení produktivity zaměstnanců na 4,5 mil. Kč ze 4,27 mil. Kč	A11a	Zvýšení produktivity zaměstnanců na 4,3 mil. Kč	SA18	Kompletní příprava, realizace a uvedení do provozu	Oddělení správy areálu
		A11b	Výstavba skladu – ano/ne			
		B11a	Zvýšení produktivity zaměstnanců na 4,4 mil Kč	SA19	Realizace efektivního zásobování	Oddělení výroby
		B11b	Eliminace prostojů na 35 minut z 50 minut			
SC11	Zvýšení produktivity zaměstnanců na 4,5 mil. Kč ze 4,3 mil. Kč	C11	Zvýšení produktivity na 4,5 mil Kč	SA20	Urychlení výrobního procesu	Oddělení výroby
SC12	Dodržování podmínek ISO (ano/ne)	A12	Recertifikace ISO – ano/ne	SA21	Zavedení potřebných změn plynoucích z recertifikace do směrnic	Oddělení managementu kvality a reklamací
		B12	Dodržování podmínek ISO – ano/ne	SA22	Kontrolování dodržování podmínek	Oddělení managementu kvality a reklamací

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

**Perspektiva potenciálů**

<b>Zkratka</b>	<b>Strategický cíl</b>	<b>Zkratka</b>	<b>Krátkodobý cíl</b>	<b>Zkratka</b>	<b>Strategická akce</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
<b>SC13</b>	Provedení 6 školení týkající se využití online marketingu	<b>A13</b>	Provedení 2 školení během roku	<b>SA23</b>	Zajištění školení	Personální oddělení
		<b>B13</b>	Provedení 2 školení během roku			
		<b>C13</b>	Provedení 2 školení během roku			
<b>SC14</b>	Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	<b>A14</b>	Realizace 50 porad	<b>SA24</b>	Zajištění veškerých podkladů	Obchodní oddělení
				<b>SA25</b>	Specifikace školení	Personální oddělení
				<b>SA26</b>	Specifikace vnitropodnikového srovnávání	Oddělení přípravy výroby
				<b>SA27</b>	Specifikace systému odměňování	Personální oddělení
				<b>SA28</b>	Představení směrnice ISO	Oddělení managementu kvality a reklamací
				<b>SA29</b>	Omezení spojená se stavebními pracemi	Oddělení správy areálu

**Perspektiva potenciálů**

Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC14	Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	B14	Realizace 50 porad	SA30	Zajištění veškerých podkladů	Obchodní oddělení
				SA31	Specifikace školení	Personální oddělení
				SA32	Specifikace vnitropodnikového srovnávání	Oddělení přípravy výroby
				SA33	Specifikace systému odměňování	Personální oddělení
				SA34	Představení směrnice ISO	Oddělení managementu kvality a reklamací
		SA35	Omezení spojená se stavebními pracemi	Oddělení správy areálu		
		C14	Realizace 50 porad	SA36	Zajištění veškerých podkladů	Obchodní oddělení
				SA37	Specifikace školení	Personální oddělení
SA38	Specifikace vnitropodnikového srovnávání			Oddělení přípravy výroby		
SC14	Zavedení systémů porad v podobě realizace 150 porad	C14	Realizace 50 porad	SA39	Specifikace systému odměňování	Personální oddělení
				SA40	Představení směrnice ISO	Oddělení managementu kvality a reklamací
				SA41	Omezení spojená se stavebními pracemi	Oddělení správy areálu



Perspektiva potenciálů						
Zkratka	Strategický cíl	Zkratka	Krátkodobý cíl	Zkratka	Strategická akce	Zodpovědná osoba
SC15	Zavedení vnitropodnikového srovnávání v podobě realizace alespoň 4 návštěv v rámci závodů podniku	A15	Příprava pro zavedení vnitropodnikového srovnávání	SA42	Zjišťování podmínek spolupráce mezi závody	Oddělení plánování výroby
		B15	Realizace 2 návštěv v rámci závodů společnosti	SA43	Realizace návštěv	
		C15	Realizace 2 návštěv v rámci závodů společnosti	SA44	Realizace návštěv	
SC16	Vytvoření efektivního motivačního systému (ano/ne)	A16	Příprava motivačního systému – ano/ne	SA45	Zjišťování potřebných podkladů	Personální oddělení
		B16	Zkušební provoz motivačního systému – ano/ne	SA46	Realizace zkušebního provozu	
		C16	Zavedení motivačního systému – ano/ne	SA47	Realizace motivačního systému	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## **Abstrakt**

TUPÁ, M. *Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu podniku.*  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 112 s., 2014

**Klíčová slova:** Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva interních potenciálů, strategická mapa, dokumentace strategických akcí, ukazatel EVA

Předložená práce je zaměřena na realizaci strategického plánu podniku za použití nástroje implementace zvaného Balanced Scorecard. Téma bylo zpracováno na základě teoretických poznatků dané problematiky, které byly následně aplikovány do praxe. Hlavními použitými metodami pro zpracování diplomové práce jsou analýza prostředí a z ní vzešlé matice EFE a IFE, finanční analýza, metoda INFA nutná pro výpočet nákladů vlastního kapitálu, ukazatel EVA, Balanced Scorecard, strategická mapa, finanční plánování či analýza rizik. Výstupem zpracované práce je návrh implementačního postupu pro realizaci strategického plánu podniku dle zásad moderní metodiky Balanced Scorecard.

## **Abstract**

TUPÁ, M. *Use of Balanced Scorecard Method in the Implementation of Business Strategic Plan*. Diploma work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia ZČU, 112 p., 2014

**Keywords:** Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, perspective of internal business processes, perspective of learning and growth, strategy map, documentation of strategic actions, EVA

Presented work is focused on the implementation of the strategic plan by using the Balanced Scorecard method. The theme was based on theoretical knowledge and its application in practice. Among main methods that have been used in the preparation of the thesis belong analysis of the environment, EFE and IFE matrix, financial analysis, method INFA necessary to calculate the cost of equity, EVA, Balanced Scorecard, Strategy Map, financial planning or risk analysis. The outcome of the thesis concept of implementation procedure for strategic business plan according to the principles of modern methodology called Balanced Scorecard.