

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický  
controlling ve firmě**

**Performance Indicators Setting for the Strategic  
Controlling in the Firm**

Bc. Michaela MAYEROVÁ

Plzeň 2013

Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Ekonomika a management  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Podniková ekonomika a management (PEM-N-PS)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

<b>PŘEDKLÁDÁ:</b>	<b>ADRESA</b>	<b>OSOBNÍ ČÍSLO</b>
Bc. MAYEROVÁ Michaela	Sulkovská 14, Plzeň - Valcha	K10N0110P

**TÉMA ČESKY:**

Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě

**NÁZEV ANGLICKY:**

Performance Indicators Setting for the Strategic Controlling in the Firm

**VEDOUcí PRÁCE:**

Ing. Martin Januška, Ph.D. - KPM

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Popište podnikatelský subjekt a analyzujte trendy jeho výkonnosti.  
Na základě formulované vize uveďte strategický plán organizace.  
Stanovte KPI a s jejich pomocí rozpracujte strategii do akčních plánů.  
Navrhněte a hodnotově vymezte soustavu indikátorů pro potřeby controllingu.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

1. FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
2. HORVÁTH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
3. ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. Praha : EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
4. ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha : Express, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
5. ŠULÁK, M., VACÍK, E., IRCINGOVÁ, J. Teze k přednáškám z předmětu Řízení podnikatelských projektů. Plzeň : ZČU, 2007. ISBN 78-7043-612-7.

**Podpis studenta:** .....

**Datum:** .....

**Podpis vedoucího práce:** .....

**Datum:** .....

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě“*

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

V Plzni, dne .....

.....

Bc. Michaela Mayerová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce. Dále děkuji za čas, který mi během konzultací věnoval a za trpělivost při objasňování nejasností týkajících se dané problematiky.

Moje poděkování patří také panu Ing. Petru Holečkovi, finančnímu řediteli společnosti Kermi, s.r.o. za vstřícnost a ochotu se mi věnovat. Velmi mě těšilo s ním na diplomové práci spolupracovat. Děkuji za poskytnuté materiály, které mi byly při zpracování práce velmi nápomocné.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>9</b>
1.1 Popis společnosti .....	9
1.2 Předmět činnosti .....	9
1.3 Struktura společnosti .....	10
1.4 Historie .....	11
1.5 Analýza výkonnosti .....	11
<b>2 Poslání, vize, strategické cíle .....</b>	<b>14</b>
2.1 Mise a poslání společnosti .....	14
2.2 Vize společnosti.....	14
2.3 Formulace strategických cílů společnosti.....	17
<b>3 Analýza podnikatelského prostředí .....</b>	<b>20</b>
3.1 Externí prostředí .....	20
3.1.1 Makroprostředí .....	20
3.1.2 Mezoprostředí.....	23
3.2 Interní prostředí .....	27
3.2.1 Management .....	27
3.2.2 Marketing .....	30
3.2.3 Finanční analýza.....	31
3.2.4 Výroba.....	38
3.2.5 Informační systémy .....	38
3.3 SWOT analýza.....	39
<b>4 Strategický plán společnosti .....</b>	<b>41</b>

4.1	Plán typu Výkaz zisku a ztráty .....	41
4.2	Plán typu Rozvaha .....	50
4.3	Plán Cash Flow .....	56
4.4	Finanční analýza plánu .....	57
<b>5</b>	<b>Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu a jejich hodnotové vymezení</b>	<b>59</b>
5.1	Controlling.....	59
5.2	Procesy ve společnosti.....	59
5.2.1	Procesní model společnosti Kermi, s.r.o. ....	60
5.3	Klíčové ukazatele výkonnosti – KPI .....	61
5.3.1	Indikátory výkonnosti .....	61
5.3.2	Hodnotové vymezení klíčových indikátorů výkonnosti.....	64
5.3.3	Strategická mapa .....	65
<b>6</b>	<b>Value Stream Management .....</b>	<b>68</b>
6.1	Value Stream Mapping ve společnosti Kermi, s.r.o. ....	69
6.2	Výrobní linka – Konvektory .....	70
6.2.1	Průběh výroby .....	71
6.2.2	Časová analýza linky – současný stav.....	72
6.2.3	Mapování hodnotového toku výrobní linky – současný stav .....	76
6.2.4	Indikátor výkonnosti – Doba obratu zásob .....	77
6.2.5	Indikátor výkonnosti – Čas mezi objednávkou a dodávkou .....	79
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam tabulek, obrázků a grafů .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>88</b>

## Úvod

Diplomová práce se zabývá stanovením vhodných indikátorů měření výkonnosti pro strategický controlling ve společnosti Kermi, s.r.o.

Společnost Kermi, s.r.o. patří mezi přední výrobce topných těles a sanitárních zařízení. Výrobní závod sídlící ve Stříbře v západních Čechách je stoprocentní dceřinou společností švýcarské firmy AFG Arbonia-Forster-Holding AG. Mezi hlavní výrobní segmenty patří radiátory, designová tělesa, konvektory a sprchové kouty.

Indikátory jsou myšleny takové klíčové ukazatele výkonnosti, které pomáhají firmám dosahovat stanovených cílů. Jsou to tedy konkrétní měřitelné hodnoty. V práci budou stanoveny nejen tradiční controllingové ukazatele, jako je obrat, vývoj zisku či vývoj produktivity, ale i indikátory, které jsou stanoveny pomocí moderních metod a které společností pomáhají snižovat náklady. Náklady patří mezi klíčovou oblast, kterou může společnost Kermi, s.r.o. svojí činností ovlivnit. Ostatní oblasti patří do správy mateřské společnosti. Je tedy nutné zvolit takové indikátory, které budou analyzovat vývoj určité skupiny nákladů a s jejichž pomocí bude společnost tyto náklady ovlivňovat a snižovat.

Diplomová práce bude rozdělena na šest částí.

V první části bude charakterizována společnost Kermi, s.r.o., bude zde zmíněna historie společnosti a stručný vývoj výkonnosti za období 2008–2012.

Ve druhé části bude zpracován návrh strategického plánu společnosti Kermi s.r.o. na střednědobé období. Tento plán obsahuje poslání a vizi společnosti Kermi, s.r.o. spolu se strategickými cíli.

Obsahem třetí kapitoly bude analýza podnikatelského prostředí, které se skládá z makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Z této analýzy vyplývá, v jakém prostředí společnost působí, jaké silné a slabé stránky společnost skrývá a jaké případné hrozby a příležitosti může z okolí očekávat.

Při respektování výsledků analýzy prostředí a na základě stanovené vize a strategických cílů bude možné v následující kapitole vytvořit strategický plán společnosti, který obsahuje finanční vymezení rozvahy, výkazu zisku a ztráty a Cash Flow pro období 2013-2016.

V páté části bude popsána úloha controllingu a vymezeny hlavní, řídicí a podpůrné procesy ve společnosti. Na to dále naváže stanovení indikátorů výkonnosti a jejich hodnotové vymezení.

---

Klíčové indikátory výkonnosti zde budou zaneseny do strategické mapy, která slouží jako účinný nástroj pro řízení implementace strategie.

V poslední části práce budou na základě navržené metody Value Stream Mapping stanoveny další indikátory pro měření výkonnosti. Tato metoda patří pod filosofii štíhlé výroby a slouží k mapování toku hodnot podnikem. Závěr kapitoly se zabývá zhodnocením výsledků a návrhem doporučení pro společnost.



# 1 Charakteristika společnosti

## 1.1 Popis společnosti

Název subjektu:	<b>Kermi spol. s r.o.</b>
Datum zapsání do OR:	21. února 1996
Sídlo:	Dukelská 1427, Stříbro
Identifikační číslo:	648 32 279
Základní kapitál:	195 000 000 Kč
Jednatel společnosti:	Ing. Milan Štoll

## 1.2 Předmět činnosti

Společnost KERMI je jeden z předních výrobců topných těles a sanitárních zařízení. Hlavním předmětem činnosti je výroba kreativních topných těles, konvektorů, článkových radiátorů a sprchových kabin. Další oblastí je obchodní činnost týkající se prodeje plochých radiátorů z výroby společnosti Kermi GmbH (Německo) a topných těles z vlastní produkce na území České republiky. Od 1. července 2001 je KERMI stoprocentní dceřiná společnost švýcarské firmy AFG Arbonia-Forster-Holding AG.

Firma se pyšní dlouholetými zkušenostmi přes 40 let a 2000 zaměstnanci.

V České republice je KERMI zastoupeno dceřinou společností KERMI, s.r.o., která zajišťuje kromě prodeje také část výroby otopných těles prostřednictvím svého výrobního závodu ve Stříbře. Závod ve Stříbře má cca 600 zaměstnanců. Orientace na zákazníky a dokonalý servis jsou hlavní součástí filozofie firmy. Na výrobní a logistické ploše přes 50.000 m<sup>2</sup> se produkuje ročně více než půl milionu radiátorů a sprchových koutů. Tímto je společnost největším zaměstnavatelem ve městě Stříbře a jedním z největších zaměstnavatelů v regionu Tachov. Vedle výrobního úkolu zodpovídá Kermi s.r.o. za odbyt radiátorů a sprchových kabin v České republice.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Oficiální stránky společnosti Kermi, s.r.o.* [online] Kermi s.r.o., [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <www.kermi.cz>

### 1.3 Struktura společnosti

Do koncernu AFG patří 5 hlavních odvětví, které jsou uvedeny v tabulce č. 1. Společnost Kermi s.r.o. je zařazena pod divizi Topná tělesa a sanitární zařízení.

Tabulka č. 1.: Hlavní odvětví společnosti

<b>AFG Koncern</b>	<b>1. Topná tělesa a sanitární zařízení</b>
	2. Okna a dveře
	3. Kuchyně
	4. Trubky
	5. Povrchové úpravy – chrom

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

K produktovému spektru náleží největší měrou jakostní designové radiátory v divizi pro značky Kermi, Arbonia, Prolux, jakož i veškeré trubkové radiátory pro značky Arbonia a Prolux. Mimo to společnost vyrábí všechny konvektory a topné stěny pro značky Kermi, Arbonia a Prolux. V roce 2011 začala společnost s produkcí stropních chladících konvektorů pro značku Arbonia, jakožto i podlahových konvektorů, které vedle topení mohou být nasazeny také k chlazení a větrání. Pro značku KERMI se produkuje série sprchových koutů.<sup>2</sup>

Tabulka č. 2.: Zařazení společnosti Kermi

<b>Topná technika a sanitární zařízení</b>	Arboina	Arbon
		Riesa
	Kermi	Plattling
		<b>Stříbro</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

<sup>2</sup> *Oficiální stránky společnosti Kermi, s.r.o.* [online] Kermi s.r.o., [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <www.kermi.cz>

## 1.4 Historie

<b>1996</b>	Založení Kermi s.r.o.; začátek produkce designových radiátorů
<b>1999</b>	První novostavba, začátek produkce konvektorů a topných stěn, počet zaměstnanců překročil 250
<b>2000</b>	Rozšíření pozemku, uvedení do provozu 1. lakovacího zařízení
<b>2002</b>	Stavba haly pro výrobu článkových radiátorů
<b>2003</b>	Stavba nové lakovny, uvedení do provozu 2. lakovacího zařízení, počet zaměstnanců překročil 500
<b>2004</b>	Kompletní převzetí výroby trubkových radiátorů pro značku ARBONIA
<b>2007</b>	Stavba školícího centra
<b>2009</b>	Uvedení do provozu chromovacího zařízení
<b>2010</b>	Začátek stavby výrobní haly k převzetí dalších produktů topných těles.
<b>2011</b>	Start s přímými dodávkami zákazníkům pro značku ARBONIA
<b>2011</b>	Kompletní převzetí produktů ze sesterského podniku v Riese, počet zaměstnanců překročil 750

## 1.5 Analýza výkonnosti

Analýza výkonnosti se zabývá tím, jak je firma schopna co nejlépe zhodnotit vložené investice.

V následujícím textu je analyzován vývoj tržeb a hospodářského výsledku za léta 2008-2012.

Tabulka č. 3.: Analýza výkonnosti (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>A</b>	1 081 616	1 069 414	1 151 183	1 218 859	1 226 887
<b>T</b>	1 111 038	1 074 162	1 205 725	1 489 292	1 515 103
<b>VH</b>	-10 822	7 967	81 855	-18 696	42 456

Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

Vývoj tržeb je znázorněn na grafu č. 1. Tržby v roce 2008 dosáhly 1 111 038 tis. Kč, což oproti roku 2007 představovalo mírný pokles. V tomto roce silně posílila koruna a bylo nutné podniknout rozhodující kroky, které eliminovaly negativní dopady z vývoje kurzu koruny. Společnost zavedla systém Kaizen, pomocí kterého se podařilo zlepšit výrobní procesy ve společnosti a tím zachovat konkurenceschopnost výrobků. S prvními projevy ekonomické krize došlo následně k poklesu konjunktury na hlavních odbytových trzích v Evropě a tím i k mírnému snížení prodejů a tedy i k ponížení celkového obrátu společnosti. Nepříznivě se též podepsalo zpomalení vývoje stavebnictví na tuzemském trhu. Vše se následně projevilo na snížení počtu zaměstnanců. V roce 2008 společnost zaměstnávala 691 osob.

Rok 2009 nebyl pro společnost Kermi nijak příznivý. Společnost se potýkala s dopady ekonomické krize v Evropě, která měla za následek pokles zakázek v západní Evropě a slábnoucí odbyt na východoevropských trzích. Díky zvýšení efektivity výrobních procesů se podařilo udržet výrobní náklady na plánované úrovni a nedošlo k jejich zvyšování. Tento rok se i přes pokles obrátu podařilo dosáhnout lepšího hospodářského výsledku než v roce 2008. I nadále se projevoval negativní trend vlivem ekonomické krize – zpomalování vývoje ve stavebnictví. Klesla hodnota uzavřených stavebních zakázek meziročně o 26,4 %. Společnost na tuto situaci reagovala rozšířením portfolia nabízených produktů v oblasti sprchových kabin a předpokládala očekávané navýšení tržeb v roce 2010. V roce 2009 společnost těžila z relativně stabilní situace na německém stavebním trhu a navzdory ekonomické krizi zaznamenala jen mírný pokles ve výrobě designových radiátorů. I přes nepříznivou situaci se společnost snažila držet strategických cílů a dle plánu investovala do výstavby nové galvanovny pro chromování. Počet zaměstnanců však opět poklesl na 601 osob.

Prudký růst výsledku hospodaření v roce 2010 byl podpořen zlepšující se situací v Německu, kde vláda vyhlásila program pro renovaci státních objektů. Společnosti se tedy podařilo otočit vývoj z předešlých let a významně překročit vyrobené množství loňského roku. Aby se společnost vyrovnala s růstem zakázek, navýšil se i stav personálu. I nadále se však situace na východoevropských trzích a v tuzemsku nezlepšovala. Prodeje opět v porovnání s loňským rokem mírně klesaly. V roce 2010 se dle plánu podařilo uvést do provozu chromovací zařízení a rozšířila se produktová řada o radiátory v chromovém provedení. Neustálé zlepšování efektivity výrobních procesů je samozřejmostí. Díky nástrojům jako je Kaizen, 5S, štíhlá výroba, analýza pracovišť atd. se podařilo dosáhnout dalších optimalizací. V tomto roce se dosáhlo nejlepšího výsledku v historii společnosti. Na podzim tohoto roku se rozhodlo

o restrukturalizaci v divizi sanitární a topné techniky a o převedení další výroby topných stěn, konvektorů a podlahových konvektorů do závodu ve Stříbře.

Tímto rozhodnutím byl ovlivněn celý rok 2011. Z analýzy výsledku hospodaření v grafu č. 2 vidíme jeho prudký pokles. V důsledku převedení výroby do Stříbra došlo k výstavbě nutné infrastruktury a na konci 1. čtvrtletí i k plánovanému přesunu strojních zařízení a následnému náběhu výroby nových produktů. V tomto roce se díky stále častějším komplikacím s dopravou výrobků vytvořily předpoklady pro centrální logistiku, která společnosti umožní uskutečnit přímé vývozy velkoobchodním partnerům po celé Evropě. Do tohoto okamžiku se veškeré výrobky vyvážely do mateřské společnosti, zde se přeorganizovaly a až následně se zaslaly konečným zákazníkům. Díky těmto dvěma zásahům se podařilo navýšit obrat společnosti o 24 %. Plánovaného výsledku se však kvůli náběhům výroby dosáhnout nepodařilo. V tomto roce se konečně podařilo zastavit nepříznivý vývoj na českém trhu. Dále společnost získala národní cenu kvality – „Model Excellence“, čímž se potvrdilo, že pozornost zaměřená na efektivitu výrobních procesů, je cesta správným směrem. Následkem ukončení dotačního programu pro renovaci státních objektů v Německu poklesl objem produkce ve výrobě článkových radiátorů a následně nedosáhl plánovaných hodnot. Pro rok 2012 je počítáno s nezměněnou situací na tradičních trzích v Evropě. Díky převedení výroby do závodu ve Stříbře vzrostl počet zaměstnanců na 766.

Rok 2012 je pro firmu již úspěšnější než rok předcházející. Pomalu se zvyšují tržby z prodeje jednotlivých produktů v Evropě, což je vidět i z následujícího grafu. Společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření, jeho úroveň však stále ještě nepřevýšila velmi pozitivní situaci z roku 2010, která byla zapříčiněna dotačním programem v Německu.

## 2 Poslání, vize, strategické cíle

Poslání (resp. vize podniku) představuje určitý vrchol pyramidy podnikových cílů a je zpravidla obecným vyjádřením hlavních směrů činnosti podniku, jeho určitou sjednocující filozofií, vyjádřením toho, čím chce podnik být, proč existuje, jaká je jeho oblast působnosti. (Fotr, 1999)

Poslání vyjadřuje smysl existence. Vize určuje, kam chce podnik směřovat. Je již ohraničena specifikovaným časovým obdobím.

### 2.1 Mise a poslání společnosti

**Naše mise - proč tu jsme.**

„Vytváříme základní předpoklady trvalého úspěchu na trhu: kvalita, dodací termíny a náklady“

Posláním společnosti je dosáhnout jednoho cíle – spokojeného zákazníka.

*Kvalita a inovace, péče o zákazníka a dokonalý servis, moderní zázemí, pokrokové myšlení v souladu s přírodou - to je filosofie našeho podnikání. Samozřejmě spolu s motivovanými pracovníky se správným přístupem pro odpovědné myšlení zaměřené na jediné – spokojenost obchodních partnerů a zákazníků.*

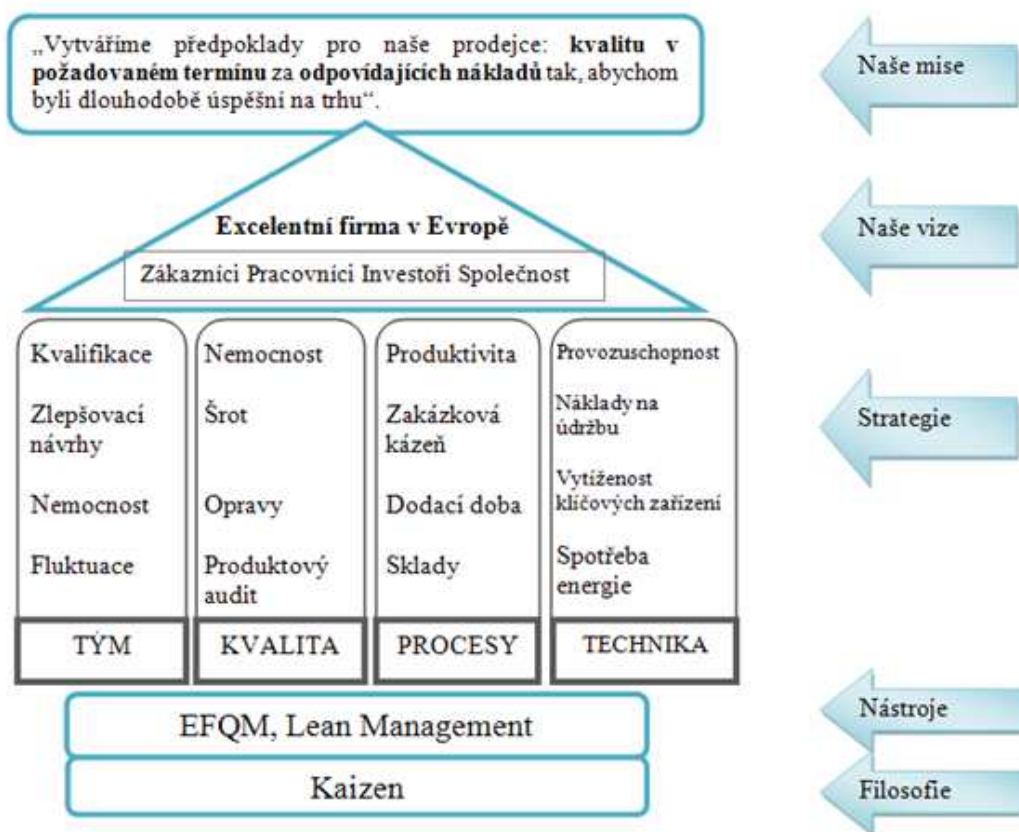
Touto politikou si společnost snaží udržovat konkurenceschopnost. Nasadila vysoké měřítko na všech rovinách. Viditelným elementem kultury Kermi s.r.o. je příkladná podniková architektura – jasná, moderní s vizí do budoucna.

### 2.2 Vize společnosti

**Naše vize, strategie a nástroje – kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.**

K níže uvedené vizi jsou vždy definovány podpůrné politiky (sloupy domu, fundament), které blíže specifikují postup a směr cesty k dosažení požadovaných výsledků. Ke klíčovým ukazatelům jsou přiřazeny konkrétní cíle, které se srovnávají v aktualizovaných zprávách – tzv. Cockpitech. Díky tomuto nástroji se sledují zejména krátkodobé cíle, které jsou vždy koncipovány tak, aby směřovaly k naplnění vize v dlouhodobém časovém horizontu. Dlouhodobé cíle se sladují s divizními cíli.

Obrázek č. 1.: Vize společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

Společnost si je vědoma, že stanovení vize, mise a poslání je nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení a rozvoj v budoucnosti. Proto vedle operativního řízení klade důraz i na řízení strategické. Z poslání vychází vize, která určuje, jakým směrem má společnost do budoucna vykročeno. Pokud se má společnost porovnávat s nejlepšími firmami v oboru, je nutné, aby svoji vizi vhodně zvolila.

Mezi hlavní části vize patří následující: popis trhu a jeho segmentů, zákazníci strategického záměru, popis produktu a jeho výjimečnost spolu s technickými, technologickými a užitnými přednostmi daného produktu, filosofie záměru, dále veřejná image, sociální koncepce a celkový vliv na koncepci a postavení podniku.

Při definování vize je společnost ovlivněna informacemi od vedení, od klíčových zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a regionu. Vize musí být časově omezena. Společnost ji definuje pro roky 2013-2016.

Hlavním cílem společnosti KERMI s.r.o. je postupný návrat k dynamice předkrizových let. Být i nadále profesionální, procesně řízenou rozvíjející se organizací na vysoké odborné, technologické a organizační úrovni.

### ***Udržení pozice na trhu a růst tržního podílu***

Je třeba zaměřit se na růst tržního podílu na tuzemském trhu. Zde nemá společnost tak velký podíl, jaký by si přála mít. Růst podílu společnosti bude mít za důsledek snížení podílu jiných výrobců či obchodníků. Plánuje se, že se díky výhodnějším podmínkám (cenovým, platebním a dodatečným bonusům) získá lepší pozice a podaří se získat další velkoobchody na úkor konkurence. Trh zůstane nadále stejný, změní se jen tržní podíly jednotlivých dodavatelů. Dále se předpokládá udržení pozitivního trendu růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, který bylo možné do současné doby sledovat. Rozšíření zahraničního tržního podílu není v současné době v kompetenci společnosti. O tom rozhoduje mateřská společnost a nedává tedy společnosti Kermi, s.r.o. velké možnosti, jak tento podíl aktivně ovlivňovat.

### ***Finanční stabilita a zajištění likvidity společnosti***

V následujícím období se v rámci finanční stability společnost zaměří na udržení likvidity na dostatečné výši pro zajištění potřebného objemu finančních prostředků nutných pro krytí závazků. Dále chce společnost ve větším objemu využívat nástrojů controllingu k zajištění dlouhodobé výkonnosti podniku. Dalším důležitým cílem je neustálá optimalizace pracovního kapitálu.

### ***Budování vztahů se zákazníky***

Cílem je stabilizace vztahů se zákazníky. Nástrojem, který povede k perfektní práci se zákazníky, bude nadále prohlubování systému aktivního řízení s nimi, především prostřednictvím marketingu a propagace. Tím se docílí posílení vztahů s lokálními zákazníky.

### ***Výrobní náklady***

Jelikož je společnost výrobním závodem, plán odbytu a tedy i celá prodejní politika se vytváří na úrovni divize Sanitární a topné techniky a společnost dodává výrobky na trh prostřednictvím svých prodejních sesterských společností, je neustálé snižování výrobních nákladů hlavním motivem veškerého snažení společnosti. Společnost se tento faktor snaží ovlivnit, a proto neustále hledá nové možnosti, jak pracovat na snižování výrobních nákladů. Mezi strategické cíle patří jednoznačně snižování spotřeby materiálu a energie.



### ***Optimalizace výroby a vývoj výrobních technologií a kvalita výrobků***

Společnost se snaží zaměřit svoji hlavní pozornost na zvyšování kvality svých výrobků. Do této kategorie patří plýtvání zdroji (náklady na nekvalitu) – šrot, reklamace, opravy. Společnost chce prostřednictvím transferu know-how od mateřské společnosti získat nové technologie pro snížení zmetkovitosti a tedy i snížení materiálových nákladů. Modernizací výrobního zařízení společnost reaguje na neustále se měnící požadavky trhu a s pomocí nových strojů snižuje prostoje a zvyšuje kvalitu výrobků.

### ***Podpora a rozvoj lidských zdrojů***

Kvalitní péče o lidské zdroje je základním nástrojem k cestě za úspěchem společnosti. V této oblasti společnost již několik let neustále prohlubuje jednotlivé procesy. Společnost chce i nadále motivovat zaměstnance k participaci na procesu neustálého zlepšování. Dosažení cílů v této oblasti bude zabezpečeno díky metodické a administrativní podpoře řízení lidských zdrojů. Společnost chce v následujícím období více zapojovat zaměstnance do rozvoje strategie pomocí již zmíněných postupů, jako je např. brainstorming, PDCA týmy, nápravná a preventivní opatření, zlepšovatelské hnutí, apod. Společnost by ráda dále začala více spolupracovat s vysokoškolskými studenty a zaměstnávat je ve formě stáží či trainee programů. Dále chce společnost umožnit, případně se i finančně podílet na studiu členů top managementu (MBA studium, doktorské studium, apod.). Společnost bude udržovat pravidelné investice do svých zaměstnanců přibližně na stejné úrovni, jako tomu bylo do současnosti. Každoroční zvyšování platů zaměstnanců přibližně o míru inflace bylo zavedeno v roce 2007. Počítá se s tím i do následujícího období. Pro růst mezd je nutné, aby zároveň rostla i produktivita. Proto se společnost snaží neustále zlepšovat a optimalizovat procesy především ve výrobě a sledovat trendy a metody, které se k tomuto účelu používají.

### ***Sociální a environmentální faktory***

Společnost bude i nadále usilovat o posilování své image a povědomí o značce Kermi především na tuzemském trhu. Odpovědnost za ochranu životního prostředí je dalším cílem společnosti pro následující období.

## **2.3 Formulace strategických cílů společnosti**

Dle knihy Jiřího Fotra představuje stanovení strategických cílů fundamentální akt v rámci procesu formulování strategie. Stanovení a znalost cílů dává manažerům základ pro formulování strategie. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku.

Stanovení cílů vychází z erudovaných interpretací analýz okolí podniku, analýzy SWOT a musí respektovat princip SMART. (FOTR, 2012)

Kniha Strategické řízení v podnicích a projektech (ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil, 2005) vysvětluje princip SMART, tedy pravidlo, které musí strategické cíle splňovat, následovně:

- Specific (specifické),
- Measurable (měřitelné),
- Achievable (dosažitelné),
- Result oriented (realistické, orientované na výsledek),
- Time framed (časově vymezené).

**Společnost KERMI s.r.o. usiluje v letech 2013-2016 o dosažení těchto strategických cílů:**

- Růst hospodářského výsledku před zdaněním o 100 % za dané období.
- Meziroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb jako rozhodující kategorie výnosů společnosti:
  - růst podílu lokálních zákazníků následně: v roce 2013 o 40 %, v roce 2014 o 40 %, v roce 2015 o 15% a v roce 2016 o 5 %,
  - růst podílu zahraničních zákazníků každoročně o 5 %.
- Udržení stávajícího podílu výkonové spotřeby na výkonech společnosti na úrovni 67 %.
- Snížení hodnoty spotřeby materiálu a energie každoročně o 2 %. Tohoto cíle bude dosaženo využíváním nových výrobních technologií a nástrojů řízení kvality.
- V roce 2015 investovat do nákupu dvou teplovodních nízkotlakových kotlů Viessmann Vitomax 200, každý v hodnotě 219 000,- Kč, které nahradí staré kotle v kotelně ARBONIE. Další investice se týká modernizace kanceláří technického oddělení v roce 2014 v hodnotě 50 000,- Kč.
- Pro vytvoření stabilního prostředí, spokojenosti a motivaci pracovníků se předpokládá každoroční růst mezd o 2 %.
- Přijmout 5 vysokoškolských studentů prostřednictvím trainee programů či stáží a tento počet každý rok udržovat. Udržovat stávající tým zaměstnanců.

Strategie a strategické cíle jsou vytvářeny shora dolů. Například definice rozpočtu je odsouhlasena divizním vedením a pak dále komunikována a rozdělována na jednotlivé úrovně směrem dolů. Do procesu definování vize strategií jsou zapojováni vedoucí jednotlivých úseků, což umožňuje lepší sdílení definovaných cílů. Tyto cíle jsou dále komunikovány a přerozdělovány na úroveň mistrovských oddělení a poté na jednotlivce. V opačném směru probíhá definice potřeb ke splnění těchto cílů, probíhá diskuze na všech úrovních. Cíle jsou srovnávány s ostatními v rámci interního benchmarkingu (opravy, šroty, reklamace, produktivita), slouží také ke srovnání s vizí.

### 3 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Společnost potřebuje znát své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v prostředí, v němž působí, reagovala efektivně na neustále změny prostředí, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru. (FOTR, 2012)

#### 3.1 Externí prostředí

Při identifikaci těchto bodů společnost využívá mimo jiné informace od podniků divize, zejména od matky, zároveň se spolupodílí na analýze těchto dat. Organizace si uvědomuje, že je ovlivněna vnějším prostředím a řadí tyto vlivy do následujících kategorií.

##### 3.1.1 Makroprostředí

###### *Legislativa*

Společnost Kermi je jako všechny ostatní podniky ovlivněna současnou legislativou. Musí se řídit platnými zákony, vyhláškami, normami a standardy. Zde se zjišťuje vliv platných zákonů a nařízení, které mohou ovlivňovat strategický záměr.

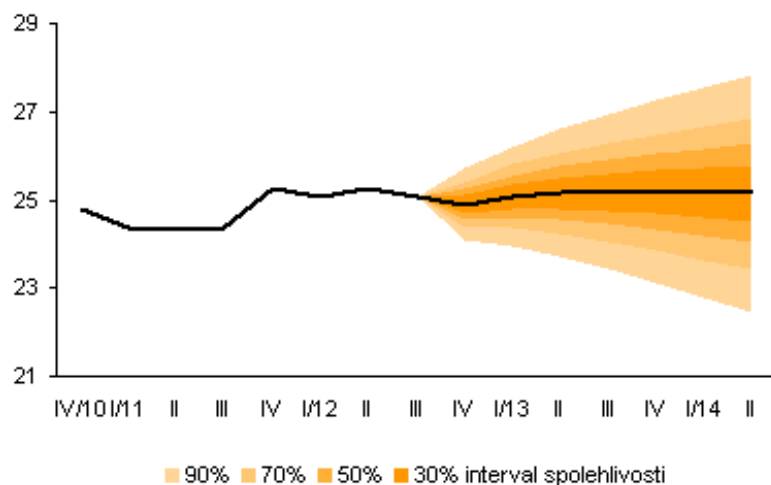
###### *Ekonomika*

Ekonomické prostředí znamená pro firmu komplex trendů a vývoje tendencí, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí. Zahrnuje nejen vlivy působící na obyvatele země, ale i na samotný podnik. Je to například vliv růstu nezaměstnanosti, růst míry inflace, její vliv na pohyb úrokové sazby, změny dostupnosti úvěrů, změna měnového kurzu, daňová problematika, apod.

Jelikož jsou partneři společnosti stále častěji mezinárodní, rozhodující vliv na ekonomickou situaci má jednoznačně vývoj měnového kurzu. Je to dáno tím, že 95 % výroby putuje do mateřské společnosti v Německu a fakturuje se v eurech. Jako silně proexportně orientovaná společnost sleduje vývoj směnného kurzu EUR/CZK. Na následujícím grafu je znázorněn výhled vývoje kurzu do poloviny roku 2014. Mírný růst kurzu, který byl patrný do konce roku 2012, se na začátku roku 2013 zastaví a trend vývoje by měl být v následujícím období konstantní s mírnými odchylkami od plánované hodnoty. Aby se eliminovalo kurzové riziko,

nepřetržitě se analyzuje vývoj kurzu a společnost se snaží zajistit směnný kurz pro následující období pomocí uzavírání termínovaných devizových obchodů.

Graf č. 1.: Prognóza vývoje měnového kurzu

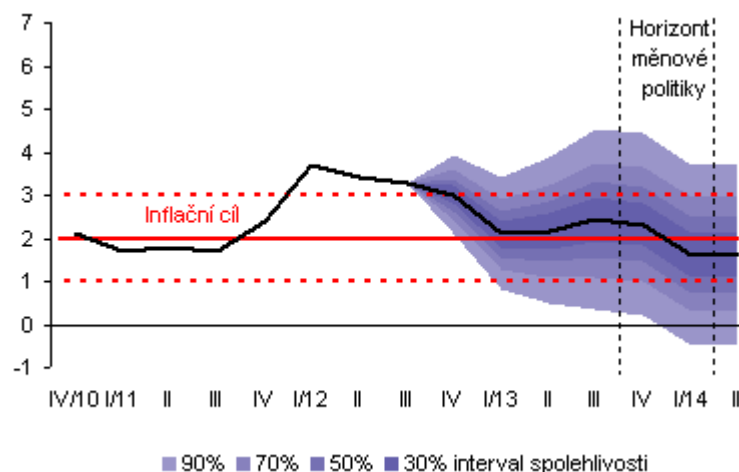


Zdroj: Internetové stránky České národní banky (<http://cnb.cz>)

Na vývoj ekonomického cyklu citlivě reagují spotřebitelé a podniky. Ti podle toho určují, zda budou šetřit či utrácet. Jelikož se ekonomická krize v předešlých letech velmi dotkla stavebnického průmyslu, byla tím ovlivněna i společnost Kermi s.r.o., jelikož její hlavní činností je výroba produktů pro domácnosti a podniky. Ekonomická krize probíhala celoplošně, zpomalení ekonomiky bylo vidět i v jiných státech Evropy. Pozitivně působilo v roce 2010 vyhlášení programu pro renovaci státních objektů v Německu, které mělo za následek podpoření situace a zlepšení výsledku hospodaření společnosti. Ani v současné době není stále jisté, zda Evropě hrozí další ekonomická krize. Společnost se případné nepříznivé situaci snaží čelit flexibilním plánováním, které obnáší každoroční revizi strategického plánu dle zjištěných odchylek a časovou flexibilitou pracovníků při výkyvech v poptávce.

V následujícím grafu je predikce vývoje míry inflace, na kterou v následujícím období bude působit několik obtížně predikovatelných faktorů. Míra inflace by se v roce 2013 měla pohybovat v intervalu 2 - 2,5 %.

Graf č. 2.: Predikce vývoje inflace



Zdroj: Internetové stránky České národní banky (<http://cnb.cz>)

Vývoj cen energií je důležitým bodem soustředění, a to v oblasti elektrické energie, plynu a pohonných hmot (podpora zaměstnanců bydlících > 12 kilometrů). V ročních intervalech se plánují a uzavírají smlouvy na fixaci pohybu cen energií. Společnost reaguje na trend zvyšujících se cen energií v podobě opatření, jako je: optimalizace osvětlení, izolace, centrální řízení topení, apod.

Dalším faktorem, který společnost analyzuje je stav na trhu práce. Nezaměstnanost hraje vždy důležitou roli, její hodnota se sleduje a v případě potřeby se na ni reaguje. V okrese Tachov byla míra nezaměstnanosti v roce 2012 8,4 %. Například projekt Nejlepší tým byl založen v době, kdy byla nezaměstnanost na relativně nízké úrovni, ale fluktuace byla relativně vysoká. Sledovala se tedy úroveň fluktuace u jiných podniků, aby se získal přehled v této oblasti a mohly se porovnat hodnoty. Průměrnou mzdu společnost sleduje díky studiím od společnosti Kienbaum, které jsou každoročně nabízeny k zakoupení. Dostane tedy informace o průměrných mzdách jednotlivých pracovních funkcí podle regionů.

### **Politické prostředí**

Současná situace politického prostředí není v České republice zrovna příhodná. Je třeba počítat s možnými změnami, které se mohou týkat daňové soustavy či změn v systému sociálního zabezpečení.

## ***Přírodní prostředí a ekologie***

Jako aktivní účastník ochrany životního prostředí si je firma Kermi vědoma své odpovědnosti a pokládá ochranu životního prostředí za prioritní. Již při plánování výroby je brán velký zřetel na ochranu životního prostředí a recyklaci. Všechny výrobní linky pracují bez škodlivých látek, redukován je odpad a brán zřetel na úsporu energie. Obalové materiály je možno 100 % recyklovat. Každoročně společnost vynakládá velké množství finančních prostředků na likvidaci odpadu. Proto je na místě neustálá kontrola výroby a hledání možností, jak odpad buď co nejvíce eliminovat, nebo ho co nejlépe likvidovat.

## ***Technologie***

Používání moderních technologií bylo u firmy Kermi od počátku důležitou součástí podnikatelského konceptu. V roce 1972 bylo započato s výstavbou první plně automatické výrobní linky - tímto byl položen základní kámen v oblasti výroby otopných těles. Pro činnost společnosti jsou charakteristické dvě oblasti: spojovací technologie a povrchová úprava, které mají za cíl splnění funkčnosti výrobku a zároveň musí dobře vypadat na pohled. Trendy v této oblasti se zjišťují prostřednictvím veletrhů, odborných časopisů, dodavatelů, vysokých škol a centrál v Plattlingu. Domy budou v budoucnu stále lépe izolovány, čímž vzniká potřeba lepšího větrání a chlazení. Jelikož společnost našla tento potenciál, snaží se nabídnout produkt, který změnám vyhovuje.

### **3.1.2 Mezoprostředí**

Díky blízkým kontaktům se zainteresovanými stranami je společnost schopna rozeznat jejich potřeby a případné měnící se okolnosti. V současné době, vzhledem k rozšiřování výroby, je společnost mnohem ostražitější vůči možné reakci konkurence a aktivně se připravuje na různé varianty, které v tomto ohledu mohou nastat.

Do mezoprostředí se dle Porterova modelu pěti sil řadí zákazníci, konkurence v oboru, možní noví konkurenti, dodavatelé a substituty.

## ***Zákazníci***

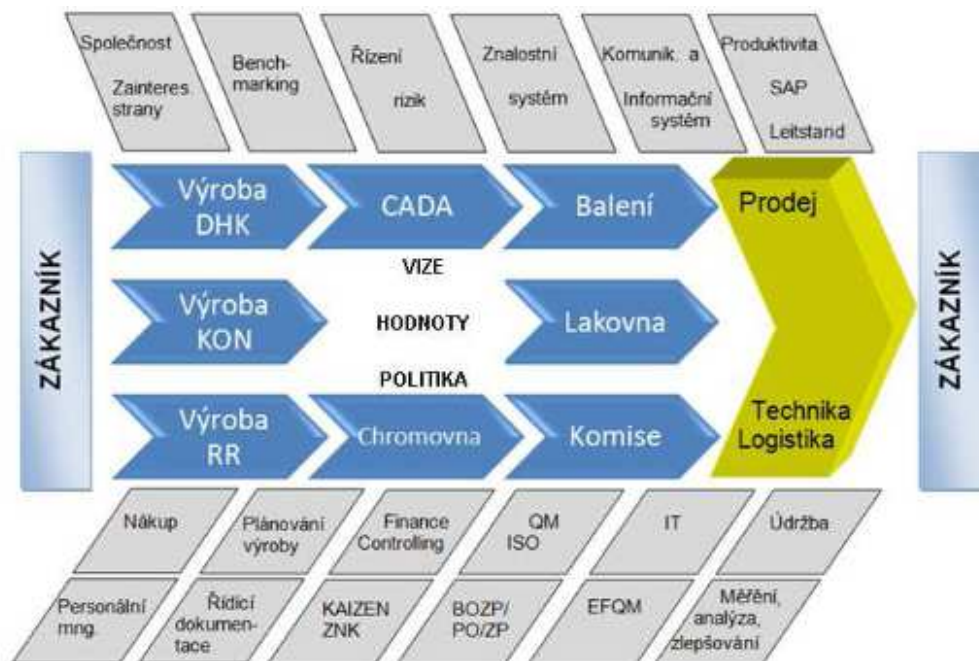
Mottem společnosti je:

“JAKOST ZNAMENÁ, ŽE SE VRACÍ ZÁKAZNÍK A NEVRACÍ SE VÝROBEK ”

Největší podíl zákazníků má společnost v zahraničí – převážně v Evropě. 95% prodeje jde zpět do skupiny a poté putuje k jednotlivým zákazníkům, kteří jsou v Německu, Švýcarsku, Itálii. 5% zůstává v České republice a jde ke koncovému zákazníkovi.

Zákazník vstupuje do systému společnosti dvakrát (jak je vidět na následujícím obrázku), na počátku jako prvek určující vstupy-požadavky, přání a očekávání. Při výstupu hraje roli zákazníkovo vnímání komplexního výsledku činnosti.

Obrázek č. 2.: Prvky systému managementu



Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

Zákaznická orientace i ve smyslu získávání informací je jedním z klíčových témat. Rozlišuje se divizně interní a divizně externí zákazník. Klíčový zákazník se identifikuje na základě jeho podílu na odbytu. V tomto bodě je relevantní externí zákazník. Důležitou zpětnou vazbu společnost získává při osobním kontaktu se zákazníkem během návštěv v podniku, kde je předmětem rozhovorů i dotazníků zjišťování poznatků zákazníka. Zákazníci jsou dotazováni na připomínky, co splnilo či nespĺnilo jejich očekávání, co viděli a co jim naopak v podniku chybělo. Prohlídka je vedena členem managementu. Prohlídka podniku pro zákazníky a partnery se realizuje od roku 2004.

Do roku 2011 se výrobky distribuovaly zákazníkům přes ostatní podniky divize. Od roku 2011 se v závodě ve Stříbře vytvořilo logistické centrum, jehož výsledkem je přímá distribuce na některé trhy (Itálie, Německo), z čehož se těží především ve smyslu zpětné vazby od



zákazníka. Hlavní přání zákazníků se týkají kvality a včasného dodání, což se velmi rychle zjistilo z osobního kontaktu a dotazování.

### ***Konkurence v oboru***

Jednotlivé konkurenty, ať na českém či zahraničním trhu, společnost pečlivě monitoruje. Snaží se o konkurenci dozvědět co nejvíce a reagovat na jednotlivé podněty. Pro podnik jsou důležité informace od benchmarkingových partnerů, kteří pomáhají v hledání nejlepší praxe.

Konkurence na předních 2 trzích (výroba radiátorů a sprchových kabin), na kterých společnost působí, je velká. Je zde mnoho firem, které mají i nižší ceny produktů. Společnost Kermi se snaží odlišit především designem, různými patenty a kvalitou.

V České republice je největším konkurentem společnost Korado a.s. a Ravak a.s. Společnost Korado a.s. patří mezi přední světové výrobce ocelových otopných těles. Svou činností je velmi blízko činnosti společnosti Kermi. Společnost Ravak a.s. se specializuje na kompletní vybavení koupelen zákazníků. Na český trh dodává vany, sprchové kouty a dveře, umyvadla, koupelnový nábytek, vodní baterie, radiátory, svítidla.

Společnost si je vědoma sílící mezinárodní konkurence a jako exportně orientovaná ekonomika ví, že nemůže být dlouhodobě úspěšná bez vysoké náročnosti na kvalitu a všechny další složky konkurenceschopnosti. Je nutné přikládat větší význam i prvkům, na které se dříve důraz nekladl. Zákazníci upřednostňují včasné dodávky, kvalitu a dobrou cenu a k tomu chtějí ještě něco dalšího. Například společenskou odpovědnost společnosti, projevenou starostí o svoje okolí a region, ve kterém působí. Podniky se v dnešní době nemohou orientovat jen na rychlou maximalizaci zisku. Je třeba, aby se snažili udržet pofitabilitu dlouhodobě. Díky modelu EFQM, získala společnost v roce 2010 národní cenu za kvalitu. To dokazuje, že si je vědoma konkurence, která na trhu existuje a snaží se jí různými metodami čelit. Jedním ze zásadních pilířů úspěšnosti společnosti je nejlepší kvalita.

Aktuální vývoj konkurenčních společností na zahraničních trzích sleduje společnost prostřednictvím mateřské společnosti. Je tedy závislá na informacích, které jí jsou dodány.

### ***Potencionální nový konkurenti***

Hrozba nových konkurentů existuje samozřejmě neustále. Pozitivně proti vstupu nových konkurentů do odvětví působí vysoká finanční náročnost na pořízení výrobních hal, důležité je renomé společnosti a především kvalita. Pro společnost není potenciální vstup nové konkurence prozatím hrozbou, jelikož všechny výše uvedené kvality splňuje. Vyšší hrozbou

jsou však čínské firmy, které mohou trh zahltit levnými produkty z Asie. Tyto firmy mají dostatečný kapitál pro vstup na trh i kapacity pro vybudování výrobních závodů. Samozřejmě to však není záležitost jednoduchá a několik let zavedení trvá. Vstup levnějších asijských výrobků na trh však například v Německu či Švýcarsku není hrozbou, zde se totiž preferuje kvalita před cenou.

### **Dodavatelé**

Nákup v divizi je organizován tak, že existuje centrální nákup pro výrobní materiál a pro velké investice. Dohody o cenách jsou tedy u těchto dodavatelů řízeny centrálně, požadavky na kvalitu, dispozice a podmínky dodání jsou poté řízeny podnikem ve Stříbře.

Výběr dodavatelů je proces dlouhodobý a zahrnuje dále popsané kroky. Proveďte se průzkum trhu s cílem najít dodavatele nejvhodnějšího z hlediska jeho umístění, kvality, ceny, dodacího termínu, certifikace systému jakosti a životního prostředí a ostatních poskytovaných služeb.

Dodavatelé se rozdělují na *dodavatele strategické* – zhruba 20% dodavatelů, kteří dodávají 80% nákupní hodnoty (např. spedice, dodavatelé palet, brusných materiálů) a *dodavatele doplňkové*. U strategických dodavatelů, kteří svými dodávanými produkty přímo ovlivňují kvalitu výrobku, se provádí hodnocení na základě předem stanovených kritérií. Jsou to především kritéria hodnotící cenu, kvalitu, dodací termín, ale i např. podíl dodavatele na vývoji dodávaného produktu. Kritéria jsou ohodnocena různými váhovými koeficienty podle důležitosti. Výsledky hodnocení dat za celý rok slouží jako podklad pro roční pohovor s dodavatelem a také jako nástroj motivace k jeho zlepšení. Druhou skupinou jsou doplňkoví dodavatelé. Zde se monitorují hlavně cenové možnosti na trhu, provádí se srovnávání s ostatními dodavateli a upřednostňují se ti, kteří jsou schopni dodávat sortiment širšího rozsahu.

Společnost komunikuje s dodavateli intenzivně po celý rok. Komunikace se týká aktuální situace ve firmě a očekávaného vývoje. Na základě těchto údajů jsou tedy dodavatelé schopni lépe řídit své skladové zásoby a pružně reagovat na aktuální změněné potřeby. Strategičtí dodavatelé poskytují vzorky a nové materiály za účelem zkoušek ve výrobě. Tito dodavatelé

Obrázek č. 3.: Řízení vztahů s dodavateli



Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

jsou upřednostňováni, jsou dlouhodobě stabilní a obě strany profitují z dlouhodobé oboustranně výhodné spolupráce. Společnost se snaží vtáhnout dodavatele do procesů tím, že je zve na prohlídku společnosti proto, aby lépe chápali nabídku společnosti, potřeby zákazníků a aby na ně uměli odpovídajícím způsobem reagovat.

U strategických oblastí jsou vždy dva dodavatelé a u strategických komodit drží dodavatel pojistnou zásobu ve svém skladu.

### ***Substituční výrobky***

V současné době v oblasti sprchových koutů a van relevantní substitut neexistuje. To samé platí i pro radiátory, obyvatelé odklon od klasického vytápění zatím nepreferují. Společnost stále sleduje moderní trendy, vytváří nové výrobky, zapojuje nové technologie tak, aby neustále reagovala na měnící se požadavky trhu, především za účelem úspory energie pro spotřebitele. Pravděpodobnost výskytu úplně nového produktu je v budoucnu sice možný, ale v současnosti neočekávaný.

## **3.2 Interní prostředí**

### **3.2.1 Management**

#### ***Plánování***

Společnost plánuje dle rozsahu daným mateřskou společností. Vytváří dlouhodobé plány, střednědobé plány, z nich vycházející plány krátkodobé. Ty se měří pomocí klíčových indikátorů výkonnosti. V rámci plánovacího procesu se stanoví finanční cíle a plány, kontrolují se rozpočty a hodnotí se pokrok a přístup prostřednictvím pravidelných přezkoumání. Poté dojde k přetransformování finančních plánů na úroveň jednotlivých výrob a produktů a na individuální cíle jednotlivých pracovníků.

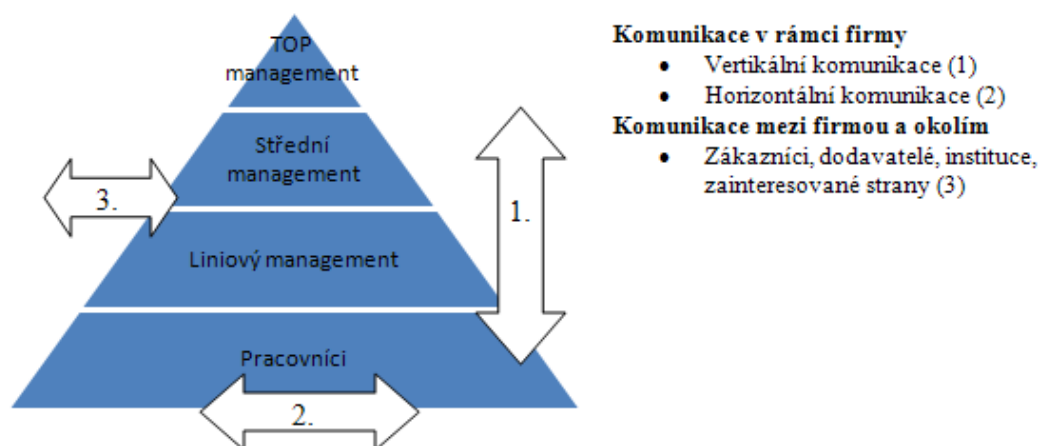
Plánuje se v závislosti na informacích od následujících partnerů: zákazníků v rámci jejich návštěv podniku a dotazníků spokojenosti, vedení divize a koncernu, investorů, zaměstnanců v podobě dotazníkového šetření, rady zaměstnanců, dodavatelů, regionu, škol a ostatních partnerů

## ***Komunikace a organizace***

Pro bezproblémový chod firmy je důležité zajistit efektivní sdílení informací a průběh komunikace na všech úrovních.

Očekávání zaměstnanců se zjišťuje pomocí vyhodnocovacích dotazníků spokojenosti zaměstnanců, feedbacků, prostřednictvím rady zaměstnanců, setkání mistrů s vedoucím výroby a dalších porad. Rada zaměstnanců vznikla krátce po založení firmy, vzorem byla mateřská firma. Cílem rady je zajištění úzké a účinné komunikace s pracovníky prostřednictvím volených členů z každého mistrovského úseku. Pravidelně se konají setkání s jednateli, vedoucími výroby, vedoucím personálního oddělení. Na setkání se prezentují a diskutují problémy a přání zaměstnanců. Díky tomuto přístupu je zajištěna obousměrná komplexní komunikace od nejnižších organizačních jednotek až po ty nejvyšší, a to ve vertikálním a v horizontálním směru – což je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 4.: Informační tok ve firmě

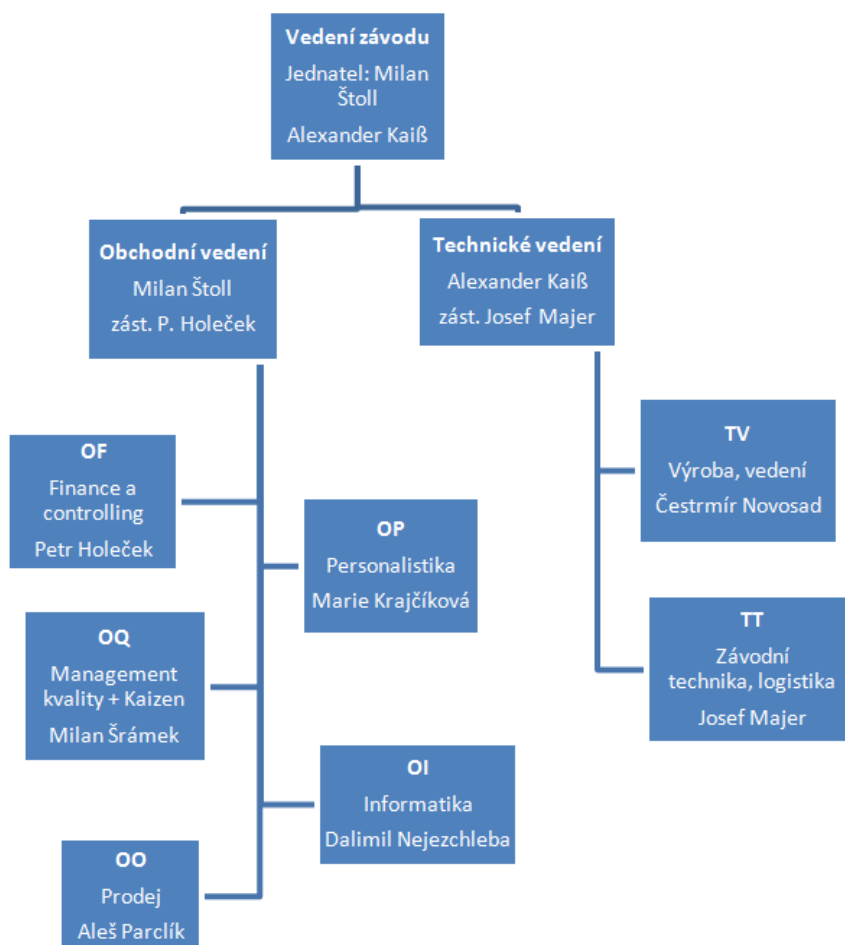


Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

Jednatel společnosti jsou pan Milan Štoll a Alexander Kaiss. Ve vrcholovém managementu společnosti je 9 osob. Management je diverzifikován do dvou hlavních větví – obchodního a technického vedení.

Organizační struktura je uvedena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 5.: Organizační struktura společnosti Kermi, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

### **Personální řízení**

Ve společnosti funguje rozsáhlý a propracovaný systém personálního řízení. Snahou je neustálé zlepšování, kvalita a zvyšování efektivnost pracovníků.

Proto jsou také vytvořeny různé benefity, které k těmto výkonům pracovníky motivují. Každoroční růst platů tuto motivaci jen podporuje. Společnost se tak snaží reagovat na růst cen a pracovníkům zvyšovat platy alespoň v přibližné výši inflace. O kolik procent se platy každý rok zvýší, se pečlivě diskutuje. Je nutné, aby současně rostla i produktivita a růst mezd byl tedy tímto podpořen.

V podniku také vznikají různé projekty, které působí na zaměstnance a snaží se je zapojit do rozvoje strategie podniku. Již v roce 2009 při definici nové vize byl mezi kritérii pilíř s názvem „Nejlepší tým“. Na základě připomínek pracovníků i mistrů byl v dalších letech

projekt „Nejlepší tým“ revidován. Připomínky byly získané na základě přímého kontaktu během setkání se zaměstnanci. Dalším nástrojem pro ztotožnění a zapojování pracovníků do strategického plánu podniku je projekt PDCA týmy a zlepšovatelské hnutí. Zlepšovatelské hnutí bylo vytvořeno v roce 2004. Do tohoto projektu jsou zapojeni všichni zaměstnanci a jsou plně podporováni. Tento nástroj patří do skupiny Kaizen. Jeho účelem je motivovat pracovníky k hledání možných zlepšení čehokoliv. Pracovník svůj návrh předá nadřízenému, který mu pomáhá zdokumentovat myšlenku, zhodnotit možný přínos a potřebné náklady. S návrhem se seznámí komise a dle systému hodnocení návrhu je rozhodnuto o uznání, zavedení a o výši odměny. PDCA týmy patří mezi nástroje používané od roku 2007. Jedná se o zapojení pracovníků a jejich angažování do řešení problémů spojených s výrobkem, procesem, pracovním prostředím. Z daného oddělení je pak vybrán mluvčí týmů, který navrhuje řešitele přímo z řad pracovníků. Kaizen manažer zde má již jen roli koordinátora. Zainteresovaní pracovníci jsou dále seznamováni s reklamacemi, s informacemi o zvýšených opravách, šrotech nebo rizicích a společně s managementem hledají společná řešení. Atmosféra řešení problémů je proto uvolněnější a otevřenější a sami zaměstnanci jsou motivováni se zapojit.

Ve společnosti zaměstnanci využívají nejen finančních odměn. Společnost nabízí vyvážení aspektů práce a osobního života ozdravnými či relaxačními programy pro zaměstnance. Mezi další benefity patří výhodné tarify telekomunikačních služeb pro rodinné příslušníky, rabaty na nákup výrobků firmy, firemní oblečení. Firma se dále angažuje v podpoře hokejového družstva, organizuje běžecké závody, lyžařské víkendy pro zaměstnance nebo fotbalové turnaje pro celou divizi. Přispívá na akce, jako jsou například divadelní představení či vánoční koncerty ve spolupráci s kulturním střediskem města Stříbro.

### **3.2.2 Marketing**

Marketingové činnosti společnosti a jejich plánování jsou určeny od mateřské společnosti. Jelikož se převážná část výroby vyváží do zahraničí, není zde ve Stříbře samostatné marketingové oddělení. Propagaci společnosti a jejich výrobků zajišťuje oddělení obchodu a prodeje. Zbylá část, která je určena lokálnímu trhu, se distribuuje prostřednictvím velkoobchodů, není zde tedy přímý kontakt se zákazníkem a vztah s ním je jen zprostředkovaný.

Na propagaci a marketing bylo v roce 2012 vynaloženo 7 758 tis. Kč, což je cca 7 % hodnoty služeb. To je poměrně nízké procento ve srovnání s konkurenčními podniky

v České republice, kterým se na službách podílí marketingové náklady cca 35 %. Jelikož společnost uvažuje o rozšíření svého tržního podílu v České republice, plánuje tedy zvýšit i marketingové náklady na propagaci výrobků

### 3.2.3 Finanční analýza

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy. V následujícím textu uvádím nejčastěji využívané ukazatele, které můžeme k hodnocení finanční analýzy využít.

#### ***Ukazatel zajištění pracovního kapitálu***

Pojem pracovní kapitál zahrnuje jednak hrubý pracovní kapitál, který představuje hodnotu veškerých oběžných aktiv používaných v podniku, a čistý pracovní kapitál, který snižuje sumu oběžných aktiv o krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financovaná dlouhodobými zdroji – ať už vlastními nebo cizími. (FOTR, 2012)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Tabulka č. 4.: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
ČPK	-464 599	-338 938	-530 662	-419 090

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Společnost má ve všech letech čistý pracovní kapitál záporný. Dle literatury je tedy část stálých aktiv kryta krátkodobým kapitálem. Podnik se může dostat do rizika díky tomu, že krátkodobý kapitál je kapitál, který má dobu splatnosti kratší než jeden rok. Na druhou stranu je však krátkodobý kapitál levnější. Nízký stav oběžných aktiv je dán nízkou úrovní zásob, které má společnost fyzicky na skladě. Může si to dovolit díky velmi důsledně vytvořenému systému zásobování, kdy přesně požaduje zásoby ve chvíli, kdy obdrží objednávku. Dalším faktorem ovlivňující nízkou hodnotu ČPK je skutečnost, že společnost nemusí žádat o bankovní úvěry, díky tomu, že využívá cash pooling v rámci skupiny AFG a účastní se na společném sdílení peněžních prostředků prostřednictvím HypoVereinsbank AG. Proto jí nevadí nízké hodnoty čistého pracovního kapitálu ani ukazatelů likvidity, které jsou důležité pro banky při žádosti o úvěr.

## Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability vypovídají o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. S jejich pomocí je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. (FOTR, 2012)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Výsledky se porovnávají s alternativními investicemi, které mají stejné riziko.

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)**

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

ROA odráží celkovou výkonnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity financovány. Do vzorce zde vstupuje zisk před odečtením úroků a daní (EBIT). Tento konstruovaný ukazatel má své opodstatnění v případě komparace podniků s rozdílným daňovým prostředím a rovněž s rozdílným úrokovým zatížením. (RŮŽIČKOVÁ, 2008)

- **Rentabilita dlouhodobě zapojeného kapitálu (ROCE)**

$$ROCE = \frac{EAT + \text{úroky} * (1 - S_{dp})}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} * 100 [\%]$$

V tomto případě na ukazatel nahlížíme z pohledu pasiv v rozvaze a do vzorce nám vstupují dlouhodobé dluhy, dlouhodobé bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Je to tedy kategorie investovaného kapitálu, která představuje součet prostředků dlouhodobě vložených věřiteli a akcionáři. Tento ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. (RŮŽIČKOVÁ, 2008)

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} * 100 [\%]$$



Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel udává informaci o velikosti zisku z podnikání a vyjadřuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování. (FOTR, 2012)

Tabulka č. 5.: Rentabilita

Rentabilita	2009	2010	2011	2012
ROE	2,11	17,79	-4,24	8,78
ROA	4,25	10,63	1,03	6,75
ROCE	2,75	21,37	-5,01	10,20
ROS	4,26	10,02	0,84	5,64

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Ukazatelé rentability jsou v roce 2011 nejnižší. Je to dáno tím, že do jednotlivých vzorců vstupuje zisk (před nebo po zdanění), který byl v tomto roce záporný díky přesunu a zahájení nové výrobní linky. Rentabilita dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2010, který byl nad očekávání úspěšný díky dotačnímu programu na renovaci státních objektů v Německu.

### **Ukazatelé likvidity**

Ukazatelé likvidity se vyjadřují k posouzení potenciální schopnosti společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.

- **Běžná likvidita (Current Ratio)**

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti.

- **Pohotová likvidita (Quick Ratio)**

$$QR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V pohotové likviditě vidíme, že jsou oběžná aktiva očištěna o složku zásob.

- **Okamžitá likvidita (Cash-Position Ration)**

$$CPR = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za pohotové platební prostředky se považují jednak peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a dále i obchodovatelné cenné papíry a šeky. (FOTR, 2012)

Tabulka č. 6.: Likvidita

Likvidita	2009	2010	2011	2012
BL	0,31	0,49	0,30	0,44
PL	0,15	0,32	0,08	0,22
OL	0,01	0,02	0,02	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Z nízkých hodnot vyplývá nízká hodnota oběžných aktiv a naopak vysoká hodnota krátkodobých závazků, které částečně kryjí aktiva dlouhodobá. Například pro banku mohou být nízké hodnoty likvidity důvodem, proč by společnosti neposkytla úvěr. Společnost však s touto strategií pracuje dlouhodobě a zvyšování podílu dlouhodobých závazků na celkových závazcích neplánuje. V případě, že by nastala nepříznivá situace, společnost by se obrátila na mateřskou společnost. V roce 2012 je vidět zvyšování hodnot všech stupňů likvidity. Růst je důsledkem růstu oběžných aktiv, který byl v daném roce vyšší než růst krátkodobých závazků. I zde se projevil silný rok 2010 a taktéž o poznání slabší rok 2011, díky faktorům, které byly již výše zmíněné.

### ***Ukazatelé aktivity***

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Určuje vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Protože jsou však pro každé odvětví hodnoty odlišné, je nutné hodnotit stav těchto ukazatelů vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém daný podnik působí. Rozbor ukazatelů aktivity dává odpověď na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008)

- **Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]}$$

Ukazatel doba obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je situace lepší. (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008)

- **Obrat pohledávek**

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná výše pohledávek}}$$

- **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]}$$

Ukazatel doba obratu pohledávek udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek (za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny). Doporučovanou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší, znamená to nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Vždy ale záleží na velikosti konkrétního podniku.

- **Obrat závazků**

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{objem nákupu materiálu}}{\text{průměrné závazky z obchodního styku}}$$

- **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku} \cdot 360}{\text{objem nákupů materiálu}} \text{ [dny]}$$

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle jsou splaceny závazky společnosti. Tato doba by měla být delší než je doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Ukazatel je poměrně důležitý k určení toho, zda firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

Tabulka č. 7.: Aktivita

Aktivita	2009	2010	2011	2012
Obrat zásob	9,71	10,77	9,08	9,14
Obrat pohledávek	11,87	6,08	31,20	31,98
Obrat závazků	1,32	0,89	1,90	3,59
Doba obratu zásob	37,06	33,42	39,65	39,38
Doba obratu závazků	271,77	405,71	189,45	100,23

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Z vývoje obratu zásob a doby obratu je vidět, že nejrychleji se zásoby přeměnily na tržby v roce 2010. Mezi lety 2010 a 2011 je patrná největší změna, díky tomu, že se velmi zvýšily zásoby a tržby se vyvíjely dle trendu předchozích let. Společnost se snaží snižovat hodnotu doba obratu zásob a tím nemít v zásobách dlouhodobě vázané peněžní prostředky. I přes rostoucí tendenci je doba obratu zásob v porovnání s ostatními podniky nízká.

Obrat pohledávek v posledních letech také vzrostl. V roce 2010, kdy měla společnost hodnotu pohledávek nadprůměrnou, je ukazatel velmi nízký.

Hodnotu doba obratu závazků by se měla prodlužovat. Hodnota dosahuje svého maxima v roce 2010.

### ***Ukazatelé zadluženosti***

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. U velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu.

Pokud použijeme výhradně vlastní kapitál, snižuje se celková výnosnost vloženého kapitálu. A naopak při financování výhradně z cizích zdrojů by se společnost stětovala s obtížemi při jeho získávání. Volba správné skladby zdrojů financování patří k jednomu ze základních problémů finančního řízení podniku.

- **Finanční páka**

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Finanční páka je vyjádřením podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku. Efekty při financování části majetku z cizího kapitálu jsou následující: vyšší výnosnost vlastního kapitálu a zvýšení zisku na akcii, větší rizikovost, zvýšení finanční nestability. (FOTR, 2012)

- **Ukazatel věřitelského rizika**

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celková pasiva}} * 100 [\%]$$

Základním ukazatelem, kterým se zpravidla vyjadřuje celková zadluženost, je ukazatel věřitelského rizika. Obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů. Musíme jej však posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a také v souvislosti se strukturou cizího kapitálu.

- **Míra finanční samostatnosti**

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}}$$

Míra finanční samostatnosti udává poměr, ve kterém jsou závazky společnosti financovány penězi akcionářů. (FOTR, 2012)

Tabulka č. 8.: Zadluženost

Zadluženost	2009	2010	2011	2012
Finanční páka	2,83	2,50	2,76	2,62
Ukazatel věřitelského rizika	64,64%	59,95%	63,79%	61,49%
Míra finanční samostatnosti	0,55	0,67	0,57	0,62

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013

Finanční páka zobrazuje podíl vlastního a cizího kapitálu na celkovém kapitálu společnosti. V jednotlivých letech analýzy je tento poměr vyrovnaný, společnost nemění svoji kapitálovou strukturu. To je vidět i u ostatních ukazatelů zadluženosti. Takto nastavená kapitálová struktura přináší společnosti největší výnosnost a efektivnost.

### **Porovnání vybraných ukazatelů s oborovými průměry**

V následující tabulce je srovnání společnosti KERMI s.r.o. s průměrnými hodnotami odvětví v letech 2009-2011.

Tabulka č. 9.: Porovnání vybraných ukazatelů společnosti Kermi, s.r.o. s odvětvovými průměry

	Oborové průměry			Kermi s.r.o.		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Rentabilita vlastního kapitálu	24,74	23,54	23,64	2,11	17,79	-4,24
Rentabilita aktiv	17,57	15,87	14,76	4,25	10,63	1,03
Obrat aktiv	1,22	1,44	1,41	1,00	1,06	1,22
VK/A	58,51	56,09	53,93	35,36%	40,05%	36,21%
Běžná likvidita	2,06	2,21	2,15	0,31	0,49	0,30
Pohotová likvidita	1,56	1,69	1,62	0,15	0,32	0,08
Okamžitá likvidita	0,45	0,41	0,56	0,01	0,02	0,02
Finanční páka	1,71	1,84	2,22	2,83	2,50	2,76
Míra finanční samostatnosti	1,46	1,27	1,20	0,55	0,67	0,57

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2013;<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005, [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>

Společnost se řadí do zpracovatelského průmyslu. Jednotlivé průměrné hodnoty daného odvětví jsou vypočteny v předcházející tabulce. Dle těchto hodnot by se měly podobné podniky řídit a srovnávat si tak svoji výkonnost. Jak se předpokládalo, většina hodnot dosahovaných společností KERMI je nižších než jsou průměry odvětvové. Je to dáno především již zmiňovanou kapitálovou strukturou, hospodařením s aktivy a strategií podniku. Především hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou ve všech letech velmi nízké a zároveň hodnoty ukazatele finanční páky jsou nad průměrem. To samozřejmě podporuje fakt, že vysoký podíl cizího kapitálu (jehož průměrná výše je v daném období 62 %) zvyšuje výkonnost vlastního kapitálu, zároveň však zvyšuje rizikovost a snižuje rentabilitu vlastního kapitálu.

### **3.2.4 Výroba**

Výroba produktů je realizovaná přímo v areálu ve Stříbře. Jsou zde výrobní haly (chromovna, lakovna, montáž, expedice), sklad, 2 administrativní budovy a školicí centrum. Od roku 2011 je hala Arbonia nově rozšířena o výrobu topných stěn, konvektorů a podlahových konvektorů. Ve výrobě jsou dodržovány veškeré bezpečnostní předpisy. Technologická vybavenost jednotlivých hal se neustále modernizuje a obměňuje tak, aby se držel krok s vývojem moderních technologií a nových trendů v oblasti sanitární techniky. Společnost se novými stroji a kvalitnějšími materiály snaží snižovat náklady na materiál, který v minulosti býval právě díky špatným a starým strojům znehodnocován.

### **3.2.5 Informační systémy**

Hlavním podnikovým informačním systémem společnosti je SAP R/3 od společnosti SAP AG. SAP R/3 poskytuje kapacity ke správě majetku, k vedení účetnictví, řízení výroby, personálních zdrojů, továren podniku a řízení dalších oblastí nezbytných ke správnému fungování podniku. Jako operační systém je ve společnosti používán Microsoft Windows ve dvou verzích – XP a Windows 7.

Manažeři mohou výsledky práce průběžně vyhodnocovat v softwaru „Produktivita“, kde je vidět aktuální výsledek například v oblasti oprav, v produktivitě nebo v hodnocení dodavatelů materiálu. Také je zde vidět plán jednotlivých hodnot a srovnání s minulostí. Program denně aktualizuje veškeré informace, zobrazuje aktuální hodnoty klíčových ukazatelů a sleduje zobrazené barvy (barvy semaforu).

### 3.3 SWOT analýza

Po zvážení jednotlivých vlivů mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí je možné přejít ke SWOT analýze, ze které vychází soubor silných a slabých stránek podniku a zároveň příležitostí a hrozeb.

Jako silnou stránku můžeme definovat snahu společnosti o neustálé zapojování všech zainteresovaných stran, využívat je k definování strategií, při hledání potenciálu. To poskytuje velké množství návrhů a zlepšujících opatření. Od zákazníků se získávají informace ještě před započítáním výroby, zjišťují se preference a požadavky. Komunikace je vedena i s dodavatelem prostřednictvím výrobního manažera. Vedení firmy Kermi chápe potřeby svých zainteresovaných stran, využívá je k rozvoji firmy, k udržení a růstu image podniku. Zároveň je toto úsilí společnosti motivace pro zaměstnance. Jejich sblížení se s politikou a strategií firmy jim napomáhá vytvářet maximální úsilí pro zvyšování výkonnosti společnosti. Pevné základy uvnitř společnosti dávají dobré předpoklady k udržení její stability. Společnost ve velké míře používá nástroje benchmarking. Pro pochopení silných stránek se využívá benchmarkingu uvnitř podniku a uvnitř divize. Dochází ke srovnávání firemních oblastí a definice jejich rozvoje. Externí benchmarking zahrnuje partnery, se kterými je navázaná dlouhodobá spolupráce za účelem učení se. Mezi silné stránky se zařazuje i kapitálová struktura, která je ve společnosti optimálně nastavena.

Slabou stránkou může být vývoj strategie, která je více-méně vytvářena mateřskou společností v Německu a může tedy reagovat na změny prostředí se zpožděním. Případně ne příliš vysoká kompetence v jejím nastavování.

Na základě analýz makroprostředí jsou identifikované hrozby. Patří mezi ně využití současného přesunu výroby konkurencí, vývoj podílu na trhu, vývoj kurzu, stoupající mzdové náklady, fluktuace. Na tyto hrozby se společnost neustále připravuje a analyzuje jejich vývoj. Postupně reagovala na fluktuaci tím, že se snaží být nejlepším zaměstnavatelem v regionu a zajistit zaměstnancům veškerý pracovní komfort, který by měl být i mezi ostatními společnostmi standardem. Z hrozby fluktuace se tedy rázem stala silná stránka společnosti.

Do budoucna se zvyšuje trend v oblasti funkčnosti výrobku, který zároveň dobře vypadá. Domy budou v budoucnu stále lépe izolované, čímž vzniká potřeba lepšího větrání a chlazení. Příležitost společnost vidí například v oblasti prodeje víceúčelových radiátorů, které zajistí větrání, topení i chlazení. Trendy v této oblasti se zjišťují prostřednictvím veletrhů, odborných časopisů, dodavatelů, vysokých škol a centrály v Německu. Připravenost na tyto měnící se

podmínky a požadavky zákazníků dávají společnosti možnost realizovat nové výrobky jako první a tím získat příležitost a výhodu před ostatními. Významná zpětná vazba se získává z hodnocení výrobců v oblasti topných těles, prováděným časopisem „Markt Intern“. Tento časopis vychází v Německu a i hodnotitelé jsou Němci. Společnost z preferencí udávaných zákazníky může rychleji reagovat na jejich přání a připomínky. Již několikrát byla společnost Kermi na prvních příčkách žebříčku ve většině hodnocených kritérií.



## 4 Strategický plán společnosti

Operativní úspěch každého podniku je výsledkem využití potenciálu úspěchu. Pokud podnik nechce pouze reagovat na vzniklou situaci, ale vědomě vývoj tvořit, pak musí zaměřit aktivity podnikání na potenciály úspěchu. V rámci strategického plánování podnik rozvíjí představy o hlavních cílech pro následující roky. Součástí strategického plánu je definování hlavního motivu podniku. (HORVÁTH & PARTNERS, 2004)

Jiří Fotr ve své knize uvádí, že je strategické plánování **založeno na poznání, hodnocení a racionálním uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení a stává se tak jedním z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků**. Cílem strategického plánování je podle něj zajistit, aby i v podmínkách rizika a nejistoty bylo možné **zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity**.

Firemní plánování je zaměřeno na budoucí vývoj organizace a určuje, jakých cílů a pomocí jakých prostředků má být cílů dosaženo. (FOTR, 2012)

### 4.1 Plán typu Výkaz zisku a ztráty

Projekce budoucích výnosů, nákladů a z toho plynoucí hospodářský výsledek, který je obvykle jedním ze základních zdrojů financování rozvoje podniku, představuje první krok tvorby strategického finančního plánu.

Ke stanovení budoucí výše jednotlivých položek lze přistupovat buď agregovaným přístupem nebo desagregovaným přístupem. Agregovaný přístup určuje prognózu budoucí výše jednotlivých položek jako časovou řadu jedné agregované položky, představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. Nevýhodou tohoto přístupu je, že nerespektuje jednak zásadní změny externích faktorů, jednak vlastní strategii podniku. (FOTR, 1999)

#### *Plánování výnosů*

**Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb** patří u společnosti KERMI s.r.o. k rozhodující složce výnosů. Je tedy třeba se této položce podrobně věnovat.

Do následujícího období je plánováno zvyšování tržního podílu na domácím trhu a tedy i růst části této položky o 40 % v roce 2013. Do současné doby se na tuzemský trh dostalo pouze

5 % produkce společnosti. Na základě vynaloženého úsilí do spolupráce s českými zákazníky si společnost slibuje růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v této oblasti. Společnost chce využít tento potenciál k zvýšení povědomí o značce. Je si vědoma, že v některých měsících (např. leden a únor) nejsou výrobní linky využité na 100 %. Ty by mohly být využity právě pro uspokojení poptávky na českém trhu. Společnost si je samozřejmě vědoma, že zvýšit tržní podíl není lehké. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 2, společnost chce zlepšovat vztahy se zákazníky a povědomí o značce poskytováním bonusů a lepších cen, než má konkurence. Ze zkušeností z německého trhu vyplývá, že zákazník velmi dává na transparentnost. Transparentnost je prvním krokem k důvěryhodnosti. Především pro německé zákazníky jsou organizovány prohlídky závodu či různá školení a workshopy. Tyto aktivity budou do budoucna cíleny i na tuzemské zákazníky (velkoobchody, stavební společnosti,...), kterým by se na případných setkáních společnost představila. V současné době propojení mezi společností a zákazníky na českém trhu chybí. Je to dáno i tím, že mateřská společnost, která obchodní aktivity řeší, sídlí ve Švýcarsku. V následující tabulce je podrobně rozpracován plán pro rok 2013.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb do skupiny (zahraniční trh) budou růst každý rok o 5 % oproti roku předcházejícímu. Poptávka se očekává konstantní, mírný růst je způsoben postupným oživením zahraničních ekonomik, ve kterých společnost KERMI s.r.o. své výrobky prodává.

Tabulka č. 10.: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pro rok 2013 (v tis. Kč)

	2012			2013		
	Domácí	Zahraniční	Celkem	Domácí	Zahraniční	Celkem
Topná tělesa	1 352	262 983	264 335	1 893	289 282	291 174
Konvektory	1 878	365 255	367 132	2 629	401 780	404 408
Článekové radiátory	2 704	525 966	528 670	3 785	578 563	582 348
Sprchové kabiny	1 161	225 918	227 079	1 626	248 510	250 136
<b>Celkem</b>	<b>7 510</b>	<b>1 461 018</b>	<b>1 468 528</b>	<b>10 514</b>	<b>1 607 120</b>	<b>1 528 066</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V následujících letech bude vývoj pokračovat stejným trendem dle daných strategických cílů – každoročně zvyšovat podíl lokálních zákazníků a to v roce 2014 opět o 40 %. V roce 2015 a 2016 se růst zvolní, společnost předpokládá, že lokální trh nemá neomezené možnosti, růst je tedy naplánován v těchto letech na 15 % a 5 %.

Tabulka č. 11.: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v jednotlivých letech (v tis. Kč)

	2012		2013		2014		2015		2016
Tuzemský trh	7 510	růst 40%	10 514	růst 40%	14 720	růst 15%	16 928	růst 5%	17 774
Zahraniční trh	1 445 288	růst 5%	1 517 552	růst 5%	1 593 430	růst 5%	1 673 102	růst 5%	1 756 757
<b>Prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>1 468 528</b>		<b>1 528 066</b>		<b>1 608 150</b>		<b>1 690 029</b>		<b>1 774 531</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Podle ČNB by se měla míra inflace v roce 2013 mírně snížit z 3,4 % na 2,2 %. U měnového kurzu EUR/CZK se v roce 2013 výrazné změny nepředpokládají.

Položka **Aktivace** je pro plánování zanedbatelná, společnost téměř nevytváří majetek vlastní činností. Položka bude tedy plánovaná v závislosti na vývoji výkonů, stejně tak i položka **Změna stavu zásob vlastní činnosti**. Zde je to přibližně 1 % z velikosti výkonů. Společnost se v současnosti intenzivně nerozvíjí, nemění ani zásadně svoji strategii.

V položce **Tržby za prodej zboží** je zahrnuto zboží, které je nakoupeno za účelem dalšího prodeje. Ve společnosti jsou to různé výrobky, které představují část sortimentu výrobků nabízených odběratelům. Největší část zahrnují termostatické hlavice, které se montují do vyráběných radiátorů. Položka tržby za prodej zboží má klesající tendenci. Společnost tak postupně reaguje na nespolehlivost dodavatelů a proto, aby zajistila svůj strategický cíl zvyšování kvality ve všech částech výroby, si již velké množství nakupovaného zboží vyrábí sama. Jelikož se nejedná o obchodní podnik, není tato složka plánovaná podrobně. Její hodnota v následujících letech vychází z výkonů společnosti.

Mezi **tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** patří odprodej dlouhodobého majetku společnosti. V roce 2015 dojde k odprodeji dvou teplovodních nízkotlakových kotlů, které budou v tomto roce nahrazeny novými. Odprodej bude realizován za cenu 100 tis. Kč za oba vyřazené kotle.

**Ostatní provozní výnosy** zahrnují především výnosy z prodeje majetku, materiálu a ostatní provozní výnosy, mezi něž zejména patří výnosy z předfakturací a prodeje šrotu. Tyto výnosy společnost předpokládá na stejné úrovni jako v roce 2012.

**Ostatní finanční výnosy** představují kurzové zisky. Ty jsou ovlivněné změnou a vývojem měnového kurzu EUR/CZK. Předpokládaný vývoj kurzu dle ČNB je znázorněn a predikován v kapitole č. 2. Pro potřeby projektu jsou finanční výnosy a náklady plánovány na základě vývoje výkonů.

**Výnosové úroky** jsou tvořeny příjmy z peněžních prostředků na bankovních účtech. Tato částka je zanedbatelná, můžeme ji naplánovat ve výši roku 2012.

### ***Plánování nákladů***

Společnost se dlouhodobě snaží snižovat náklady. Nutí je k tomu mateřská společnost, která tlačí na neustálé zlepšování procesů, zvyšování objemu výroby a v ideálním stavu udržení (tedy nezvyšování) počtu zaměstnanců. Tím chce zajistit udržení nákladů na stejné výši při současném zvýšení hodnoty výkonů. Společnost nemůže ovlivnit množství a velikost zakázek, které dostává od mateřské společnosti a tedy ani odbyt. Proto je pro výrobní závod snižování nákladů jednou z ne mnoha možností, jak zvyšovat svůj zisk.

Základním materiálem, který slouží k výrobě hlavní produktové řady, je za studena válcovaný plech. Ten tvoří téměř polovinu finančního objemu zajišťovaného materiálu. Tato komodita zaznamenala v ročním cenovém vývoji v letech 2011 a 2012 nárůst. Růst cen oceli do vlastních materiálových nákladů se společnosti daří eliminovat díky intenzivnímu úsilí pracovníků nákupu a dobré interní spolupráci s ostatními útvary. Dalšími vstupy jsou zejména ocelové trubky, profily a další materiály.

Pro růst podílu lokálních zákazníků na celkovém obratu společnosti je nutné zvýšit především náklady marketingu a náklady na propagaci výrobků na českém trhu. Porostou i osobní náklady pro zajištění strategického cíle růstu mezd každoročně o 2 %. Snižit by se naopak měly náklady na spotřebu materiálu díky zvýšení efektivity výroby a snížení množství šrotu.

Položka **spotřeba materiálu a energie** a její meziroční nárůst je odvozen od vývoje výkonů v jednotlivých letech plánovaného období. Jak již bylo řečeno, společnost očekává snížení spotřeby materiálu o 2 %, což je snížení z roku 2012 z 61 % na 59 % v roce 2013. Poměr zůstává stejný i v následujících letech. Počítá se s konstantním vývojem cen ropy a tedy i pohonných hmot.

V roce 2013 se očekává vyšší nárůst položky **služby** díky zvýšeným aktivitám na tuzemském trhu. Zvýší se marketingové náklady, náklady na propagaci každoročně o 20 %. Do služeb dále spadají náklady na reprezentaci, opravy a udržování, cestovné či náklady na vzdělávání pracovníků. Tyto položky jsou nezbytné pro chod společnosti, je třeba s nimi počítat a správně je do budoucna naplánovat. Každoroční růst je úměrný růstu výkonů.

Tabulka č. 12.: Plán služeb (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Výkony</b>	<b>1 484 258</b>	<b>1 544 434</b>	<b>1 625 375</b>	<b>1 708 132</b>	<b>1 793 538</b>
Opravy a údržba	14 223	14 643	15 411	16 195	17 005
Nájemné	10 344	10 650	11 208	11 778	12 367
Cestovné a náklady na školení	12 930	13 312	14 010	14 723	15 459
Marketing a propagace	7 758	9 698	12 122	15 153	18 941
Náklady na dopravu	25 861	26 624	28 019	29 446	30 918
Právní a poradenské služby	15 516	15 974	16 812	17 668	18 551
Provozní služby	23 275	23 962	25 217	26 501	27 826
Ostatní	19 396	19 968	21 015	22 085	23 189
<b>Celkem</b>	<b>129 304</b>	<b>134 831</b>	<b>143 813</b>	<b>153 549</b>	<b>164 257</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě plánu služeb se může naplánovat i **výkonová spotřeba**.

Tabulka č. 13.: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč)

	%	2012	%	2013	2014	%	2015	2016
<b>Výkonová spotřeba</b>	-	<b>987 387</b>	-	<b>1 046 047</b>	<b>1 102 785</b>	-	<b>1 161 347</b>	<b>1 222 445</b>
- Spotřeba materiálu a energie	61%	858 083	59%	911 216	958 971	59%	1 007 798	1 058 188
- Služby	-	129 304	-	134 831	143 813	-	153 549	164 257

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na prodané zboží obsahují pořizovací cenu, případně reprodukční pořizovací cenu prodaného zboží. Zboží je nakupováno za účelem dalšího prodeje. Jak již bylo uvedeno při plánování tržeb, jednou z nejvyšších položek nakupovaného zboží jsou například části radiátorů, které se kupují samostatně od dodavatelské společnosti Danfoss. Plán této položky je vytvořen na základě plánu výkonů v jednotlivých letech.

Obrázek č. 6.: Termostatické hlavice od společnosti Danfoss



Zdroj: Internetové stránky Danfoss Česká republika (<http://www.danfoss.com>)

Do položky **osobní náklady** jsou zahrnuty mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady.

Do strategického plánu pro následující období patří spolupráce s univerzitou – zaměstnávání studentů prostřednictvím trainee programů. Studentů bude přijato 5, dva z nich na obchodní oddělení a tři na technické oddělení. Cílem je tento stav v daném období udržet. Přijatí studenti budou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti na jeden rok, s možností prodloužení, maximálně však po dobu jejich studia. Rozsah práce nepřekročí v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Odměna za provedenou práci je stanovena na 120 Kč/hodinu brutto. Je třeba tyto náklady zahrnout do mzdových nákladů. Studenti nebudou mít nárok na sociální benefity. Výpočet mzdových nákladů a nákladů za sociální zabezpečení pro trainee programy je uveden v tabulce.

Tabulka č. 14.: Plán mzdových nákladů – trainee (v Kč)

Sazba na hodinu	120
Počet hodin/rok	960
Odměna brutto/rok	115 200
Odměna netto/rok	81 773
Počet studentů	5
<b>Mzdové náklady/rok</b>	<b>408 865</b>
<b>Náklady na soc. zabezpečení/rok</b>	<b>139 014</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dále je naplánován růst mzdových nákladů každoročně o 2 %. Náklady na sociální zabezpečení se vypočítají jako 34 % ze mzdových nákladů (25 % tvoří sociální pojištění, 9 % zdravotní pojištění). V sociálních nákladech jsou zahrnuty stravenky, příspěvek na penzijní pojištění a další zvýhodnění poskytnutá zaměstnavatelem nad rámec stanovený zákonem. Hodnota sociálních nákladů je cca 1,3 % mzdových nákladů každoročně. Tento poměr se ani v dalších letech měnit nebude. Rozšiřování pracovního kolektivu plánované není, fluktuace zaměstnanců ve společnosti je mírná, budeme proto uvažovat stabilní počet pracovníků po celé období plánu, a to 766.

Tabulka č. 15.: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

	Počet pracovníků	2012		2013	2014	2015	2016
<b>Osobní náklady</b>		<b>304 769</b>		<b>309 017</b>	<b>315 195</b>	<b>321 496</b>	<b>327 923</b>
<b>Mzdové náklady</b>	766	<b>223 815</b>		<b>228 291</b>	<b>232 857</b>	<b>237 514</b>	<b>242 265</b>
- vedení společnosti	4	5 372	růst o 2%	5 479	5 589	5 700	5 814
- ostatní zaměstnanci	762	218 443	růst o 2%	222 812	227 269	231 814	236 450
- trainee program (od r. 2013)	5			409	409	409	409
<b>Náklady na soc. zabezpečení</b>		<b>77 655</b>		<b>77 758</b>	<b>79 310</b>	<b>80 894</b>	<b>82 509</b>
- zaměstnanci		77 655	34 % ze mzdových nákladů	77 619	79 171	80 755	82 370
- trainee program (od r. 2013)			34 % ze mzdových nákladů - trainee	139	139	139	139
<b>Sociální náklady</b>		<b>3 299</b>	1,3 % ze mzdových nákladů	<b>2 968</b>	<b>3 027</b>	<b>3 088</b>	<b>3 149</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vedení společnosti zahrnuje dva jednatele a dva prokuristy.

Do **daní a poplatků** patří daň silniční, daň z nemovitostí a ostatní daně. V těchto daních se nepředpokládá na plánované období žádná změna. Dále sem patří spotřeba kolků a dálniční známky. Zde dochází přibližně každoročně ke zdražování, hodnota této položky se tedy v následujícím období zvýší na 2 miliony Kč.

**Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku** se v jednotlivých letech postupně zvyšovaly. To bylo dáno postupným rozšiřováním výrobního závodu ve Stříbře. V roce 2012 se trend mírně zpomalil. V roce 2011 byl dokončen přesun výrobní linky a v roce 2012 již nebyl žádný významnější majetek pořizován. Tento trend bude pokračovat i v následujících letech plánu pro roky 2013-2016. V následující tabulce je zobrazen vývoj odpisů do roku 2012.

Tabulka č. 16.: Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v letech 2009-2012 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	77 139	86 757	95 828	97 730

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Odpisy jsou vypočteny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti příslušného majetku. Společnost odepisuje lineárně.

Dle strategického plánu společnosti se v roce 2015 nakoupí dva teplovodní nízkotlakové kotle od společnosti Viessmann. Cena jednoho kotle je 219 000,- Kč.

Obrázek č. 7.: Nízkotlaký kotel

**VITOMAX 200-LS**

typ M233  
 Nízkotlaký parní kotel  
 2,9 až 5,0 t/h  
 0,5 (1) bar

Zdroj: Internetové stránky Viessmann (www.viessmann.cz)

V plánovaných odpisech dojde tedy k navýšení v letech 2015 a 2016 o odpisy nově pořízených kotlů. Společnost dále plánuje modernizovat vybavení kanceláří technického úseku v roce 2014. Hodnota této investice je 50 000,- Kč.

Tabulka č. 17.: Plán investic (v Kč)

	Ks	2013	2014	2015	2016
Kotel Viessmann Vitomax 200-LS	2	-	-	438 000	-
Modernizace kanceláří, technický úsek	-	-	50 000	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obě investice patří do druhé odpisové skupiny, společnost je bude odepisovat 5 let.

Tabulka č. 18.: Plán odpisů (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Odpis stávající investice	99 685	101 479	103 103	104 546
Odpis nové investice	0	10	98	98
Odpis celkem	99 685	101 489	103 201	104 644

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Položka **prodaný materiál** je plánovaná na základě vývoje výkonů.

**Ostatní provozní náklady** zahrnují zejména pojistné či náklady na reklamace. Předpokládá se, že tato položka zůstane na přibližně stejné úrovni jako v roce 2012. Tedy neporoste, jako tomu bylo do současnosti díky opatřením, které společnost na následující období plánuje.

**Ostatní finanční náklady** zahrnují kurzové ztráty. Také jsou plánované na základě výkonů.



**Nákladové úroky** jsou placeny z půjček, které společnost získala od mateřské společnosti. Půjčky jsou úročeny úrokovou sazbou, která se v roce 2012 pohybovala v rozmezí od 3,31 % do 4,76 %. Půjčky jsou poskytovány na dobu neurčitou. Většinou se jedná o financování investičních aktivit. V roce 2012 činila velikost půjčky 637 892 tis. Kč. Nákladové úroky z této půjčky činily 21 560 tis. Kč. Plánuje se, že úroky budou každý rok o 2 % klesat. Pouze v roce 2016 se mírně zvýší díky investici do nových kotlů. Tato změna je však pro její nízkou hodnotu téměř zanedbatelná.

**Daň z příjmu** právnických osob činí 19 % a je vypočtena z provozního a finančního výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za účetní období se pak vypočte jako výsledek hospodaření před zdaněním mínus daň z příjmu.

Tabulka č. 19.: Plán výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	Řádek	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	1	27 846	28 975	30 493	32 046	33 648
Náklady vynaložené na prodané zboží	2	24 807	25 813	27 166	28 549	29 976
<b>Obchodní marže (řádek 1-2)</b>	<b>3</b>	<b>3 039</b>	<b>3 162</b>	<b>3 328</b>	<b>3 497</b>	<b>3 672</b>
<b>Výkony (řádek 5+6+7)</b>	<b>4</b>	<b>1 484 258</b>	<b>1 544 434</b>	<b>1 625 375</b>	<b>1 708 132</b>	<b>1 793 538</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	1 468 528	1 528 066	1 608 150	1 690 029	1 774 531
Změna stavu zásob vlastní výroby	6	15 730	16 368	17 226	18 103	19 008
Aktivace	7	583	600	632	664	697
<b>Výkonová spotřeba (řádek 9+10)</b>	<b>8</b>	<b>987 387</b>	<b>1 046 047</b>	<b>1 102 785</b>	<b>1 161 347</b>	<b>1 222 445</b>
Spotřeba materiálu a energie	9	858 083	911 216	958 971	1 007 798	1 058 188
Služby	10	129 304	134 831	143 813	153 549	164 257
<b>Přidaná hodnota (řádek 3+4-8)</b>	<b>11</b>	<b>499 910</b>	<b>501 549</b>	<b>525 918</b>	<b>550 282</b>	<b>574 766</b>
<b>Osobní náklady (řádek 13+15+16)</b>	<b>12</b>	<b>304 769</b>	<b>309 017</b>	<b>315 195</b>	<b>321 496</b>	<b>327 923</b>
Mzdové náklady	13	223 815	228 291	232 857	237 514	242 265
Náklady na soc.zabezpečení	15	77 655	77 758	79 310	80 894	82 509
Sociální náklady	16	3 299	2 968	3 027	3 088	3 149
Daně a poplatky	17	1 927	2 000	2 000	2 000	2 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	97 730	99 685	101 489	103 201	104 644
<b>Tržby z prodeje DM a materiálu (řádek 20+21)</b>	<b>19</b>	<b>2 999</b>	<b>1 276</b>	<b>1 276</b>	<b>1 376</b>	<b>1 276</b>
Tržby z prodeje DM a materiálu	20	1 723	0	0	100	0
Tržby z prodeje materiálu	21	1 276	1 276	1 276	1 276	1 276
<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu (řádek 23+24)</b>	<b>22</b>	<b>11 839</b>	<b>6 140</b>	<b>6 462</b>	<b>6 791</b>	<b>7 131</b>
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	23	5 938	0	0	100	0
Prodaný materiál	24	5 901	6 140	6 462	6 691	7 131
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25	4 794	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	26	20 938	20 938	20 938	20 938	20 938
Ostatní provozní náklady	27	17 304	17 304	17 304	17 304	17 304
<b>Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-25+26-27)</b>	<b>30</b>	<b>85 484</b>	<b>89 617</b>	<b>105 683</b>	<b>121 805</b>	<b>137 978</b>
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	5	5	5	5	5
Nákladové úroky	43	21 560	21 129	20 706	20 292	20 495
Ostatní finanční výnosy	44	623	648	682	717	753
Ostatní finanční náklady	45	12 399	12 902	13 578	14 269	14 983
<b>Finanční výsledek hospodaření (řádek 39 až 45)</b>	<b>48</b>	<b>-33 331</b>	<b>-33 377</b>	<b>-33 597</b>	<b>-33 839</b>	<b>-34 720</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	49	9 697	10 686	13 696	16 713	19 619
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (řádek 30+48-49)</b>	<b>52</b>	<b>42 456</b>	<b>45 554</b>	<b>58 389</b>	<b>71 252</b>	<b>83 639</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (řádek 52)</b>	<b>60</b>	<b>42 456</b>	<b>45 554</b>	<b>58 389</b>	<b>71 252</b>	<b>83 639</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (řádek 30+48)</b>	<b>61</b>	<b>52 153</b>	<b>56 240</b>	<b>72 086</b>	<b>87 966</b>	<b>103 258</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 4.2 Plán typu Rozvaha

K sestavení plánované rozvahy je třeba vytvořit plán aktiv a pasiv pro plánované období 2013-2016. Prvním krokem bude naplánování položek aktiv, poté vybraných položek pasiv a stanovení potřeby dodatečného externího kapitálu. Ve druhém kroku se pak určí struktura dodatečného externího kapitálu.

### ***Plánování stálých aktiv***

**Dlouhodobý nehmotný majetek** (DNM) společnosti KERMI s.r.o. zahrnuje položky software, ocenitelná práva a jiný dlouhodobý nehmotný majetek. Hodnota dlouhodobého majetku se postupně snižuje díky odpisům. Nový DNM společnost v následujícím období nakupovat neplánuje.

Do **dlouhodobého hmotného majetku** jsou zahrnuty pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, jiný dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek.

Plán dlouhodobého majetku je znázorněn v následující tabulce. Každý rok se dlouhodobý majetek zvyšuje o hodnotu nově nakoupeného majetku a snižuje o odprodaný či vyřazený majetek a o odpisy.

Tabulka č. 20.: Plán hmotného majetku (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Hodnota DM na začátku roku	931 943	832 258	730 819	627 957
Nový DM	-	50	438	-
Vyřazení DM	-	-	100	-
Odpisy	99 685	101 489	103 201	104 644
<b>Hodnota DM na konci roku</b>	<b>832 258</b>	<b>730 819</b>	<b>627 957</b>	<b>523 313</b>
- z toho DHM (99,95%)	831 826	730 440	627 631	523 041
- z toho DNM (0,05%)	432	379	326	272

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Položka jiný dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek jsou plánovány poměrem k dlouhodobému majetku.

Ve společnosti není dlouhodobý finanční majetek.

### ***Plánování oběžných aktiv***

Plán oběžných aktiv musí být naplánován dle strategických cílů podniku. Mezi ty patří i zvyšování růstu objemu výroby pro lokální trh. Pro tento růst je nutné zajistit dostatek zásob. Předpokládaný růst **zásob** je tedy ve výši 30 % ročně.

Následuje položka **krátkodobé pohledávky**, do kterých jsou zahrnuty pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky – ovládající a řídící osoba, stát – daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a položka jiné pohledávky.

Pohledávky z obchodních vztahů nejsou zajištěny a žádná z nich nemá splatnost delší než 5 let. Pohledávky – ovládající a řídicí osoba představují pohledávky z titulu cash pooling. V rámci cash pooling dochází na konci každého pracovního dne k převodu eurových zůstatků ze společnosti na účet společnosti AFG Arbonia Holding AG, s následným převodem na účet společnosti v případě potřeby. Tyto peněžní prostředky se vykazují jako pohledávka, eventuelně závazek k řídicí osobě. V roce 2012 byly pohledávky úročeny sazbou v intervalu od 0,72 % - 1,33 % a závazek v intervalu 3,54 % - 3,65 %. Pro potřeby plánu uvažujeme totožné sazby i v dalším období. Položka bude každoročně růst o 5 %. Položka stát – daňové pohledávky vyjadřuje, kolik stát dluží firmě za to, že zaplatila vyšší zálohy za daň z příjmu. Zvyšuje se postupně i položka ostatní poskytnuté zálohy, jelikož se rozmáhá trend platby zálohy předem. Vývoj je určen poměrem k výkonům. Stejně tak i položka pohledávky z obchodních vztahů.

Tabulka č. 21.: Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)

	2012		2013
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>47 373</b>		<b>49 513</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	2 893	% výkonů	3 010
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	23 440	růst o 5 %	24 612
Stát - daňové pohledávky	14 875	% výkonů	15 478
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 854		6 091
Dohadné účty aktivní	47		47
Jiné pohledávky	264	% výkonů	275
<b>Výkony</b>	<b>1 484 258</b>		<b>1 544 434</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Krátkodobý finanční majetek je plánován na základě rozhodnutí mateřské společnosti, především pohyby na bankovních účtech.

Položka časové rozlišení obsahuje náklady a příjmy příštích období. Do nákladů spadá například nájemné. Z důvodu obtížné predikce je hodnota v následujících letech plánu stejná jako v roce 2012.

### **Plánování vlastního kapitálu**

Společnost je plně vlastněna společností Kermi GmbH, zapsanou v SRN. V souladu s příslušnými ustanoveními společenské smlouvy, obchodního zákoníku a na základě rozhodnutí společníka společnost Kermi s.r.o. vytváří zákonný rezervní fond minimálně ve výši 5 % z čistého zisku ročně, dokud výše tohoto fondu nedosáhne 10 % základního kapitálu.

Zákonný rezervní fond nelze rozdělit mezi společníky, ale lze jej použít výhradně k úhradě ztrát. Společnost v roce 2016 zákonný rezervní fond naplní. Základní kapitál je po celé plánované období ve stejné výši.

Tabulka č. 22.: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016
Základní kapitál	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
Kapitálové fondy	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000
Rezervní fond	9 003	11 126	13 404	16 323	19 877
Hospodářský výsledek minulých let	102 334	142 667	185 944	241 414	308 949
- nerozdělený zisk minulých let	102 334	142 667	185 944	241 414	308 949
- nerozdělená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	42 456	45 554	58 389	71 090	83 639

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **Plánování cizího kapitálu**

**Rezervy** jsou vytvářeny na daň z příjmu, na reklamace a na bonusy, které jsou poskytované odběratelům. V roce 2012 tvořila položka rezervy 10 723 tis. korun, což jsou necelé 2 % cizího kapitálu. Poměr bude zachován i v následujících letech.

Mezi hlavní položky **krátkodobých závazků** patří závazky z obchodního styku a závazky – ovládající a řídicí osoba. Závazky z obchodního styku jsou na velikost firmy poměrně nízké. Z toho vyplývá, že společnost nemá s placením závazků problém. Odhad budoucí hodnoty je určen stejně jako u pohledávek z obchodního styku. Položka závazky - ovládající a řídicí osoba zahrnuje půjčené prostředky od mateřské společnosti na krytí stálého majetku. Položka je plánovaná s předpokladem, že se závazek každoročně o 10 % snižuje. Závazky k zaměstnancům se vypočtou přibližně jako 1/12 částky mzdových nákladů. Stejně tak i položka závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 23.: Plán závazků (v tis. Kč)

	2012		2013
Závazky z obchodních vztahů	29 515	% výkonů	30 712
Závazky - ovládající a řídicí osoba	637 892	pokles o 10 %	574 103
Závazky k zaměstnancům	21 425		19 024
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 784		6 480
Stát - daňové závazky a dotace	3 784	% výkonů	3 937
Dohadné účty pasivní	44 480		44 480
Jiné závazky	1 394		1 394
<b>Výkony</b>	<b>1 484 258</b>		<b>1 544 434</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **Stanovení dodatečného externího kapitálu**

Po určení velikosti aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánu je třeba stanovit dodatečný externí kapitál pro zajištění zdrojů krytí pro nárůst aktiv.

Tabulka č. 24.: Stanovení dodatečného externího kapitálu pomocí rozvahy (v tis. Kč)

	2012	2013
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 266 887</b>	<b>1 341 155</b>
Stálá aktiva	931 943	832 258
Oběžná aktiva	332 184	506 141
Zásoby	165 734	226 056
Pohledávky	47 373	49 513
Finanční majetek	119 077	230 572
Časové rozlišení	2 760	2 756
Vlastní zdroje	483 793	529 347
Cizí zdroje	783 094	708 069
<b>Disponibilní zdroje</b>	<b>1 266 887</b>	<b>1 237 417</b>
<b>Dodatečný externí kapitál</b>		<b>103 739</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 266 887</b>	<b>1 341 155</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost bude potřebu dodatečného externího kapitálu krýt zvýšením položky závazky – ovládající a řídicí osoba. V roce 2013 vzroste tato položka z 574 103 tis. Kč na 677 841 tis. Kč.

Po stanovení dodatečného externího kapitálu se může přejít k zanesení všech položek do rozvahy. Její plánované hodnoty v jednotlivých letech plánu 2013 – 2016 jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 25.: Plán rozvahy - aktiva (v tis. Kč)

Položka	Řádek	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM (řádek 3+31+63)</b>	<b>1</b>	<b>1 266 887</b>	<b>1 341 155</b>	<b>1 415 065</b>	<b>1 496 163</b>	<b>1 598 635</b>
Dlouhodobý majetek (řádek 4+13+23)	3	931 943	832 258	730 819	627 957	523 313
Dlouhodobý nehmotný majetek (řádek 7 až 10)	4	484	432	379	326	272
Software	7	333	294	258	222	185
Ocenitelná práva	8	151	138	121	104	87
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (řádek 14 až 21)</b>	<b>13</b>	<b>931 459</b>	<b>831 826</b>	<b>730 440</b>	<b>627 631</b>	<b>523 041</b>
Pozemky	14	23 200	20 718	18 193	15 633	13 027
Stavby	15	535 545	478 261	419 969	360 858	300 724
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	347 857	310 649	272 786	234 391	195 332
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	17	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	16 896	15 089	13 250	11 385	9 488
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	7 961	7 109	6 243	5 364	4 470
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA (řádek 32+48+58)</b>	<b>31</b>	<b>332 184</b>	<b>506 141</b>	<b>681 489</b>	<b>865 450</b>	<b>1 072 566</b>
<b>Zásoby (řádek 33 až 37)</b>	<b>32</b>	<b>165 734</b>	<b>226 056</b>	<b>308 714</b>	<b>422 107</b>	<b>577 829</b>
Materiál	33	106 013	148 418	207 785	290 900	407 260
Nedokončená výroba a polotovary	34	31 216	40 581	52 755	68 582	89 156
Výrobky	35	16 175	21 028	27 336	35 536	46 197
Zboží	37	12 330	16 029	20 838	27 089	35 216
<b>Krátkodobé pohledávky (řádek 49 až 57)</b>	<b>48</b>	<b>47 373</b>	<b>49 513</b>	<b>52 047</b>	<b>53 378</b>	<b>56 045</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	49	2 893	3 010	3 168	3 329	3 496
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	23 440	24 612	25 843	25 843	27 135
Stát - daňové pohledávky	54	14 875	15 478	16 289	17 119	17 975
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	5 854	6 091	6 411	6 737	7 074
Dohadné účty aktivní	56	47	47	47	47	47
Jiné pohledávky	57	264	275	289	304	319
<b>Krátkodobý finanční majetek (řádek 59+60)</b>	<b>58</b>	<b>119 077</b>	<b>230 572</b>	<b>320 729</b>	<b>389 965</b>	<b>438 692</b>
Peníze	59	2 385	4 618	6 424	7 811	8 787
Účty v bankách	60	116 692	225 954	314 305	382 155	429 905
<b>Časové rozlišení (řádek 64+66)</b>	<b>63</b>	<b>2 760</b>	<b>2 756</b>	<b>2 756</b>	<b>2 756</b>	<b>2 756</b>
Náklady příštích období	64	2 756	2 756	2 756	2 756	2 756
Příjmy příštích období	66	4	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 26.: Plán rozvahy - pasiva (v tis. Kč)

Položka	Řádek	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM (řádek 68+86+119)</b>	<b>67</b>	<b>1 266 887</b>	<b>1 341 155</b>	<b>1 415 065</b>	<b>1 496 163</b>	<b>1 598 635</b>
<b>Vlastní kapitál (řádek 69+73+79+82+85)</b>	<b>68</b>	<b>483 793</b>	<b>529 347</b>	<b>587 737</b>	<b>658 989</b>	<b>742 628</b>
<b>Základní kapitál (řádek 70)</b>	<b>69</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>
Základní kapitál	70	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
<b>Kapitálové fondy (řádek 75)</b>	<b>73</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>	<b>135 000</b>
Ostatní kapitálové fondy	75	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000
<b>fondy ze zisku (řádek 80)</b>	<b>79</b>	<b>9 003</b>	<b>11 126</b>	<b>13 404</b>	<b>16 323</b>	<b>19 886</b>
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	80	9 003	11 126	13 404	16 323	19 886
<b>Hospodářský výsledek minulých let (řádek 83+84)</b>	<b>82</b>	<b>102 334</b>	<b>142 667</b>	<b>185 944</b>	<b>241 414</b>	<b>309 103</b>
Nerozdělený zisk minulých let	83	102 334	142 667	185 944	241 414	309 103
Neuhrazená ztráta minulých let	84	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (převzato z výkazu zisků a ztráty)</b>	<b>85</b>	<b>42 456</b>	<b>45 554</b>	<b>58 389</b>	<b>71 252</b>	<b>83 639</b>
<b>CIZÍ ZDROJE (řádek 86+87+103+115)</b>	<b>86</b>	<b>778 999</b>	<b>811 808</b>	<b>827 328</b>	<b>837 175</b>	<b>856 006</b>
<b>Rezervy (řádek 91)</b>	<b>87</b>	<b>10 723</b>	<b>10 937</b>	<b>11 156</b>	<b>11 379</b>	<b>11 607</b>
Ostatní rezervy	91	10 723	10 937	11 156	11 379	11 607
<b>Dlouhodobé závazky (řádek 102)</b>	<b>92</b>	<b>17 002</b>	<b>17 002</b>	<b>17 002</b>	<b>17 002</b>	<b>17 002</b>
Odložený daňový závazek	102	17 002	17 002	17 002	17 002	17 002
<b>Krátkodobé závazky (řádek 104 až 114)</b>	<b>103</b>	<b>751 274</b>	<b>783 868</b>	<b>799 170</b>	<b>808 793</b>	<b>827 397</b>
Závazky z obchodních vztahů	104	29 515	30 712	32 321	33 967	35 665
Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	637 892	677 841	690 817	698 064	714 221
Závazky k zaměstnancům	108	21 425	19 024	19 405	19 793	20 189
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	12 784	6 480	6 609	6 741	6 876
Stát - daňové závazky a dotace	110	3 784	3 937	4 144	4 355	4 572
Dohadné účty pasivní	113	44 480	44 480	44 480	44 480	44 480
Jiné závazky	114	1 394	1 394	1 394	1 394	1 394
<b>Časové rozlišení (řádek 120)</b>	<b>119</b>	<b>4 095</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výdaje příštích období	120	4 095	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 4.3 Plán Cash Flow

V následující tabulce je plán Cash Flow společnosti Kermi, s.r.o. pro následující období. Do roku 2015 je vidět trend růstu peněžních prostředků. Je to dáno vyšším nárůstem zásob z důvodu rozšiřujícího se tržního podílu. Peněžní prostředky od roku 2014 postupně klesají.



Tabulka č. 27.: Plán Cash Flow (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
<b>Peněžní prostředky na začátku období</b>	<b>119 077</b>	<b>230 572</b>	<b>320 729</b>	<b>389 965</b>
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>				
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>52 153</b>	<b>56 240</b>	<b>72 086</b>	<b>87 966</b>
<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>94 703</b>	<b>95 594</b>	<b>101 489</b>	<b>103 201</b>
- odpisy	97 730	99 685	101 489	103 201
- rezervy	-4 794	0	0	0
- časové rozlišení v aktivech	-2328	4	0	0
- časové rozlišení v pasivech	4095	-4095	0	0
<b>Úpravy o položky pracovního kapitálu</b>	<b>-4 109</b>	<b>-29 867</b>	<b>-69 891</b>	<b>-105 101</b>
- pohledávky	480	-2 140	-2 533	-1 332
- závazky	-3 316	32 594	15 301	9 624
- zásoby	-1 273	-60 322	-82 658	-113 393
<b>Úprava o přijaté a vyplacené úroky</b>	<b>-21 555</b>	<b>-21 124</b>	<b>-20 701</b>	<b>-20 287</b>
- nákladové úroky	21 560	21 129	20 706	20 292
- výnosové úroky	5	5	5	5
<b>Daň</b>	<b>-9 697</b>	<b>-10 686</b>	<b>-13 696</b>	<b>-16 713</b>
<b>Cash Flow z provozní činnosti</b>	<b>111 495</b>	<b>90 157</b>	<b>69 287</b>	<b>49 065</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
- příjmy spojené s nabitím stálých aktiv	0	0	0	100
- výdaje spojené s nabitím stálých aktiv	0	0	50	438
<b>Cash Flow z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>-338</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>				
<b>Cash Flow z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peněžní prostředky na konci období</b>	<b>230 572</b>	<b>320 729</b>	<b>389 965</b>	<b>438 692</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.4 Finanční analýza plánu

Na základě stanoveného plánu pro následující období bylo vytvořeno zhodnocení finančních ukazatelů roku 2013. Pokud porovnáme jednotlivé výsledky poměrových ukazatelů, výrazně se neliší. V důsledku růstu oběžných aktiv, která rostla rychleji než krátkodobé závazky, se zvýšily všechny ukazatele likvidity. Ze stejného důvodu poklesl i ukazatel čistého pracovního kapitálu, což by mohl být pozitivní směr pro společnost. Ukazatelé rentability zůstávají na velmi podobné hodnotě. O jeden procentní bod vzrostla rentabilita tržeb. Tržby celkově vzrostly, mimo jiné také díky strategickým cílům společnosti. Růst tržeb však byl doprovázen i růstem nákladů.

Tabulka č. 28.: Finanční analýza plánu – poměrové ukazatele (v tis. Kč)

	Skutečnost 2012	Plán 2013
Oběžná aktiva	332 184	506 141
Krátkodobé závazky	751 274	783 868
Zásoby	165 734	226 056
Peněžní prostředky	119 077	230 572
Tržby	1 515 103	1 574 685
Vlastní kapitál	483 793	529 347
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	42 456	45 554
EBIT	85 484	89 617
Aktiva	1 266 887	1 341 155
Krátkodobé pohledávky	47 373	49 513
Čistý pracovní kapitál	-419 090	-277 728
<b>Rentabilita</b>		
ROE	0,09	0,09
ROS	0,06	0,06
ROA	0,07	0,07
<b>Likvidita</b>		
BL	0,44	0,65
PL	0,22	0,36
OL	0,16	0,29
<b>Aktivita</b>		
Obrat aktiv	1,20	1,17
Obrat zásob	9,14	6,97
Obrat pohledávek	31,98	31,80
Doba obratu zásob	39,38	51,68
Doba obratu závazků	178,51	179,21
<b>Zadluženost</b>		
Finanční páka	2,62	2,53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkově jsou výsledky pozitivní. Hodnoty kopírují předpokládaný vývoj, který je zahrnut do strategického plánu podniku. Na hodnoty je třeba nahlížet s ohledem na celkovou strukturu podniku. Vyšší zadluženost, která jasně vyplývá z výsledků rozvahy (pasiva), je v daném případě žádoucí a neohrožuje budoucí stabilitu podniku.

Společnost nesleduje ukazatele, které patří do skupiny VBM (Value Based Management).

## 5 Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu a jejich hodnotové vymezení

### 5.1 Controlling

Během posledních dvaceti let se controlling v podnikové praxi trvale vyvíjel a stal se vedoucí funkcí, která je nedílnou součástí každého moderního podniku. Přesto jsou mezi laiky v teorii i praxi značné názorové rozdíly o pojmu controlling. Zcela mylně a přitom často se controlling srovnává s kontrolou. **Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.** (HORVÁTH, 2004)

U controllingu je velmi důležité jeho členění na controlling strategický a operativní.

V rámci strategického controllingu přijímá controller úlohu podpory strategického vedení podniku. Strategický controlling je zaměřen na strategickou filozofii podniku, která formuluje strategické cíle orientované na dlouhodobou prosperitu.

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Rozlišuje mezi krátkodobým vývojem (který se aktuálně projevuje náklady a výnosy) a trendy. Úhel pohledu je zaostřen na podnik (nikoli na jeho okolí) a operativní činnosti. (HORVÁTH, 2004)

Pro získání celkového přehledu o vývoji podniku jsou následující kapitoly věnovány především strategickému controllingu. Jsou zde popsány rozhodující ukazatelé a procesy.

### 5.2 Procesy ve společnosti

Následující část je věnována charakteristice procesů, které probíhají částečně v závodě ve Stříbře a částečně v divizi.

Procesní model se neustále vyvíjí a je aktualizován. Jelikož zákazníci žádají o stále lepší produkty a služby, je nutné procesy zdokonalovat. Procesy se řídí v oddělení kvality. Každý rok se provádí procesní audity dle ročního plánu auditů. Cílem je zjistit, zda je proces prováděn dle plánu, zda výstupy odpovídají požadavkům zákazníka. Procesní audit se zde používá jako nástroj zlepšení modelu. Pokud je zjištěna neshoda, jsou navržena nápravná opatření.

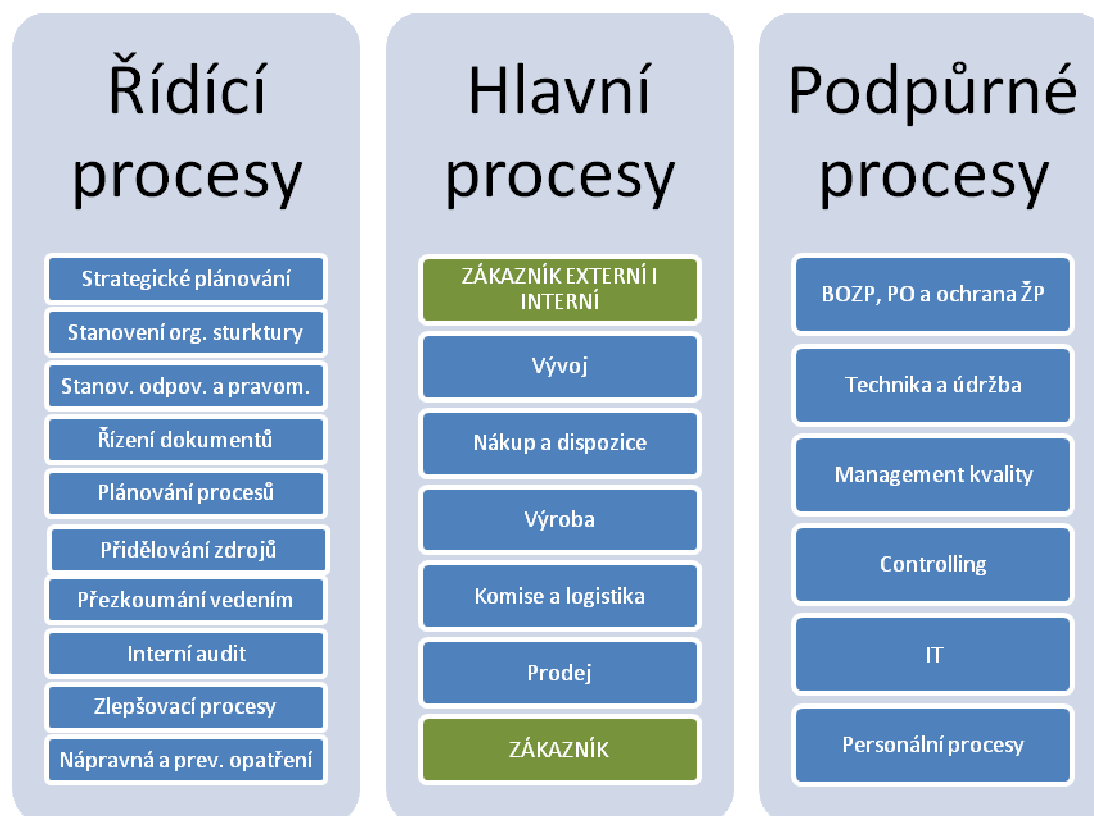
Ke zlepšování procesů se ve společnosti používá např. benchmarking. Je to důležitý zdroj informací od partnerů. Benchmarking funguje na základě navázání partnerství s jiným

podnikem. Vzájemně se porovnává praxe, zjišťují se odlišnosti a v závěru se rozhodne o přínosech a případných změnách. Společnost využila benchmarking i při návrhu k zavedení systému Kaizen. Díky tomu navázala spolupráci se společností Rodenstock, která se zabývá výrobou brýlových obrub a sídlí v Klatovech. Porovnávaly se nejlepší praxe a výstupem byla vlastní cesta zavedení vybraných nástrojů Kaizen ve společnosti KERMI, s.r.o.

### 5.2.1 Procesní model společnosti Kermi, s.r.o.

Procesní model je charakterizován třemi skupinami procesů, a to řídicími, hlavními a podpůrnými procesy. Na následujícím obrázku, který zachycuje procesní model, jsou popsány procesy základní úrovně. Ty jsou pak dále rozepsány v řídicí dokumentaci: tedy v metodických pokynech, pracovních postupech a procesních mapách.

Obrázek č. 8.: Procesní model společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti Kermi s.r.o.

Každá skupina procesů představuje speciální kategorii. Řídicí procesy jsou v kompetenci nejvyššího vedení podniku. Tyto procesy jsou zakotveny v hlavních dokumentech společnosti – poslání, vize a analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Pro společnost jsou tyto procesy klíčové a definují se na začátku existence společnosti.

Hlavní procesy slouží k zajištění chodu organizace. Podpůrné procesy již z názvu naznačují, že poskytují podporu a to zejména procesům hlavním. Ty by bez podpůrných procesů nemohly existovat.

Pro společnost jsou prioritní ty procesy, které zajišťují klíčové kompetence (tým, kvalita, procesy,...). Procesy jsou pravidelně monitorovány na základě měřítek. V případě zjištění závažných problémů se strategickým dopadem jsou odpovědnou osobou nebo řešitelským týmem navržena možná řešení. Ke každému procesu jsou přiděleni odpovědní pracovníci.

### **5.3 Klíčové ukazatele výkonnosti – KPI**

Ze strategických cílů a z definovaných procesů, které byly výše charakterizovány, vycházejí jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator). Ty slouží k monitorování a měření výkonnosti, pomáhají organizacím dosahovat stanovených cílů. KPI je konkrétní měřitelná hodnota ze které mohou vedoucí pracovníci zjistit, jak si v daném okamžiku podnik stojí a zda se dosahuje vytyčených cílů. Ve společnosti se klíčové ukazatele výkonnosti stanovují principem shora dolů – tedy od strategických cílů celé společnosti k jednotlivým operativním cílům individuálních procesů.

Níže vypsané ukazatele jsou považovány za strategické, jedná se o jedny ze základních ekonomických ukazatelů výkonnosti podniku. Mezi další ukazatele, které společnost monitoruje, patří včasné zpracování zakázky, fluktuace, nemocnost, apod. Tyto charakteristiky jsou označeny jako operativní (doplňkové).

#### **5.3.1 Indikátory výkonnosti**

Základní úlohou společnosti Kermi, s.r.o. je vyrobit a dodat mateřské společnosti a sesterským společnostem v koncernu objednané výrobky. Plán odbytu je vytvářen na úrovni divize Sanitární a topná technika a od něj se odvíjí plán společnosti.

Management společnosti pracuje se softwarem „Produktivita“. Zde je každý den vidět aktuální výsledek, hodnoty lze porovnávat s minulostí a s hodnotami plánovanými. Program se denně aktualizuje, analyzuje veškeré vložené informace a zobrazuje aktuální hodnoty klíčových ukazatelů jako barvy semaforu – červená, oranžová, zelená. Zelená barva značí, že hodnota ukazatele je v normálu a téměř se od plánovaných hodnot neodchyluje. Naopak pokud program signalizuje červenou barvu, která znamená, že odchylky od plánovaných hodnot jsou natolik kritické, je nutné začít prověřovat, kde došlo k negativnímu vývoji a jaká

nápravná opatření zavést. Vývoj je tedy neustále sledován a nemělo by dojít k situaci, že podnik směřuje do krizového stavu bez vědomí managementu.

Jako klíčové ukazatele výkonnosti společnosti Kermi, s.r.o. jsou stanoveny následující indikátory. Ty byly určeny s ohledem na jejich možné porovnání na úrovni divize a s ohledem na strategické cíle podniku.

### ***Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT)***

Vývoj tohoto indikátoru patří k jednomu z nejdůležitějších. Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním má ve stanoveném střednědobém období růst o 100 %.

### ***Vývoj obratu***

Celkový obrat společnosti je ovlivněn třemi zásadními faktory, vývojem odbytu, ten v podstatě výrobní závod nemůže ovlivnit, dále směnným kurzem CZK/EUR a nakonec metodou zúčtovacích cen. Společnost používá tvorbu zúčtovacích cen na základě modelu „cost plus“, který zajišťuje konstantní ziskovou marži z celkového obratu. Nemožnost ovlivnit odbyt je dána problematikou mateřské společnosti, která společnosti zasílá zakázky a je tedy na ní, jak velké množství výrobků společnost vyrábí. Společnost proto ovlivňuje spíše nákladovou stránku. V okamžiku poklesu obratu společnosti jsou vytvořena nápravná opatření pro snižování nákladů. Ke snižování nákladů dochází například zefektivněním výrobních procesů. Společnost proto neustále hledá možnosti a učí se nové metody, jak procesy co nejlépe řídit.

Vývoj tempa růstu tržeb u jednotlivých segmentů je dle strategických cílů stanoven takto:

- Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu o 100%
- Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na zahraničním trhu o 20 %

### ***Vývoj celkových nákladů na prodej vlastních výrobků a služeb***

Náklady společnosti se sledují na úrovni celého podniku s následným rozkladem na jednotlivé produktové skupiny a výrobní střediska. Díky tomu se vyhodnocuje profitabilita jednotlivých produktových skupin. Náklady na jednotlivé produkty se pravidelně sledují, jsou rozpracovány do přehledných tabulek. Pro sledování jejich pohybu se využívá forma pětistupňového krycího příspěvku, který umožňuje sledovat rentabilitu produktu po jednotlivých nákladových celcích. Do jednotlivých stupňů patří přímé náklady (materiálové a výrobní), výrobní režie, náklady na prodej, správní náklady, náklady na nekvalitu.

Společnost se dlouhodobě snaží snižovat náklady, jelikož je to jedna z oblastí, kterou může svojí činností ovlivnit.

### ***Produktivita***

Produktivita porovnává výstupy s použitými zdroji (vstupy). Celková produktivita se počítá jako celková produkce (s váhovými faktory pracnosti jednotlivých produktů) k celkovým odpracovaným hodinám.

Produktivita se zjišťuje také z důvodu plánované každoroční valorizace mezd. Pokud je ve strategickém plánu uveden plánovaný růst mezd každoročně o 2 %, je nutné, aby tento růst byl doprovázen právě růstem produktivity. V případě, že by se zaměstnancům zvýšily platy o zmiňované 2 % a produktivita práce by zůstala nezměněna, náklady na růst mezd by se přirozeně projevíly v růstu ceny produktu.

Vývoj produktivity je nastaven na každoroční růst o 4 %. Toto nařízení přichází přímo od mateřské společnosti.

### ***Vývoj nákladů na nekvalitu***

Hodnota je tvořena součtem nákladů na reklamace, šroty a vícepráce (opravy). Prioritou je pokles celkových nákladů na nekvalitu. Strategickým cílem je klesající hodnota nákladů. Hodnota by neměla překročit 10 % z celkových vyrobených výrobků.

### ***Sledování vývoje tržního podílu***

Tržní podíl se sleduje u jednotlivých produktů v Německu. To je cílem soustředění, jelikož se největší procento výrobků vyváží právě na německý trh. Informace o vývoji tržního podílu se získávají na základě sdílení dat všech výrobců. Každý výrobce hlásí své prodeje a po uzavření období jsou vyhodnoceny výsledky. Například tržní podíl u článkových radiátorů se pohybuje stabilně kolem 50 %. V této skupině je společnost jednoznačně vůdce na trhu. Vývoj tržního podílu úzce souvisí s vývojem tržeb za jednotlivé oblasti. Pro období 2013-2016 je stanoven růst především na lokálním trhu. Monitorování vývoje tržních podílů se děje odděleně pro každý trh.

### ***Vývoj kurzu CZE/EUR***

Jelikož je společnost silně proexportně orientovaná a 95 % výstupu je fakturováno v eurech, je dalším klíčovým faktorem směnný kurz koruny a EUR. Společnost od roku 2009 používá díky jiným pravidlům pro stanovení směnného kurzu kurz průměrný. To částečně eliminovalo

riziko, které z pohybů směnného kurzu vyplývá. Pro společnost je vývoj kurzu strategický indikátor, který však nelze jednoznačně ovlivnit.

### ***Spolehlivost dodávání výrobků zákazníkům***

Ukazatel spolehlivost dodávek měří, zda společnost dodává výrobky zákazníkům v termínu. Měří se jako počet objednávek v termínu k celkovému počtu objednávek. Na následující období nesmí být hodnota tohoto podílu nižší než 95 %. Jinak řečeno, společnost musí dodat v termínu minimálně 95 % zakázek.

Na dodacích termínech si společnost velmi zakládá a hodnotí tím svoji kvalitu poskytovaných služeb. Snižováním dodávek nedodaných v termínu zvyšuje společnost svoji konkurenceschopnost a zlepšuje si tak podvědomí, jak služby společnosti vnímá veřejnost. Pokud bude společnost úspěšně řídit tyto předpoklady (kvalitní výrobky, dodávky v termínu,...), má potenciál ke zvýšení svého podílu na tuzemském trhu.

### ***Zvyšování motivace zaměstnanců***

Společnost si uvědomuje, že dalším hnacím prvkem rozvoje společnosti jsou investice do lidského kapitálu. Je to jeden z faktorů konkurenceschopnosti společnosti. V předchozích kapitolách byla zmíněna motivace zaměstnanců v podobě růstu jejich mezd. Společnost dále chce motivovat zaměstnance poskytováním různých školení a kurzů. Investice do těchto aktivit společnost zachová i v následujících letech přibližně na stejné úrovni.

Dalším indikátorem, který společnost v současné době nesleduje, ale který by mohl být pro její budoucí výkonnost přínosný, jsou náklady na odpracovanou hodinu.

## **5.3.2 Hodnotové vymezení klíčových indikátorů výkonnosti**

V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé klíčové indikátory spolu s jejich hodnotovým vymezením. Hodnoty vychází ze stanovených strategických cílů a z požadavků mateřské společnosti.



Tabulka č. 29.: Klíčové indikátory výkonnosti a jejich hodnotové vymezení

Indikátor	Měřítko	Hodnotové vymezení indikátorů		Cílové hodnoty (v %) v roce 2016
		Současná hodnota	Budoucí hodnota	
Vývoj EBIT (v tis. Kč)	Meziroční vývoj EBIT (v %)	52 123	103 258	+ 100 %
Vývoj tempa růstu tržeb – tuzemský trh (v tis. Kč)	Meziroční vývoj tržeb (v %)	7 510	17 774	+ 100 %
Vývoj tempa růstu tržeb – lokální trh (v tis. Kč)	Meziroční vývoj tržeb (v %)	1 445 288	1 756 757	+ 20 %
Produktivita (v Kč)	Meziroční změna <sup>4</sup> (v %)	653	750	+ 16 %
Vývoj celkových nákladů na prodané výrobky a služby (v %)	Meziroční vývoj nákladů za prodané výrobky v poměru k tržbám (v %)	0,67	0,68	0 %
Vývoj nákladů na nekvalitu		max. 10 % z celkových vyrobených výrobků		
Spolehlivost dodávek	Počet objednávek v termínu k celkovému počtu objednávek (v %)	min. 95 % dodaných dodávek v termínu		
Vývoj kurzu CZE/EUR		Indikátor je monitorován bez přiřazené hodnoty		
Zvyšování motivace zaměstnanců	Množství školení	Indikátor je monitorován bez přiřazené hodnoty		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.3.3 Strategická mapa

Pro potřeby strategického controllingu a pro vytvoření akčních plánů, bylo třeba zhotovit strategickou mapu. Strategická mapa vytváří komplexní přehled o činnostech a dílčích aktivitách, které vedou ke splnění daných cílů. Do strategické mapy byly zahrnuty jednotlivé klíčové indikátory výkonnosti.

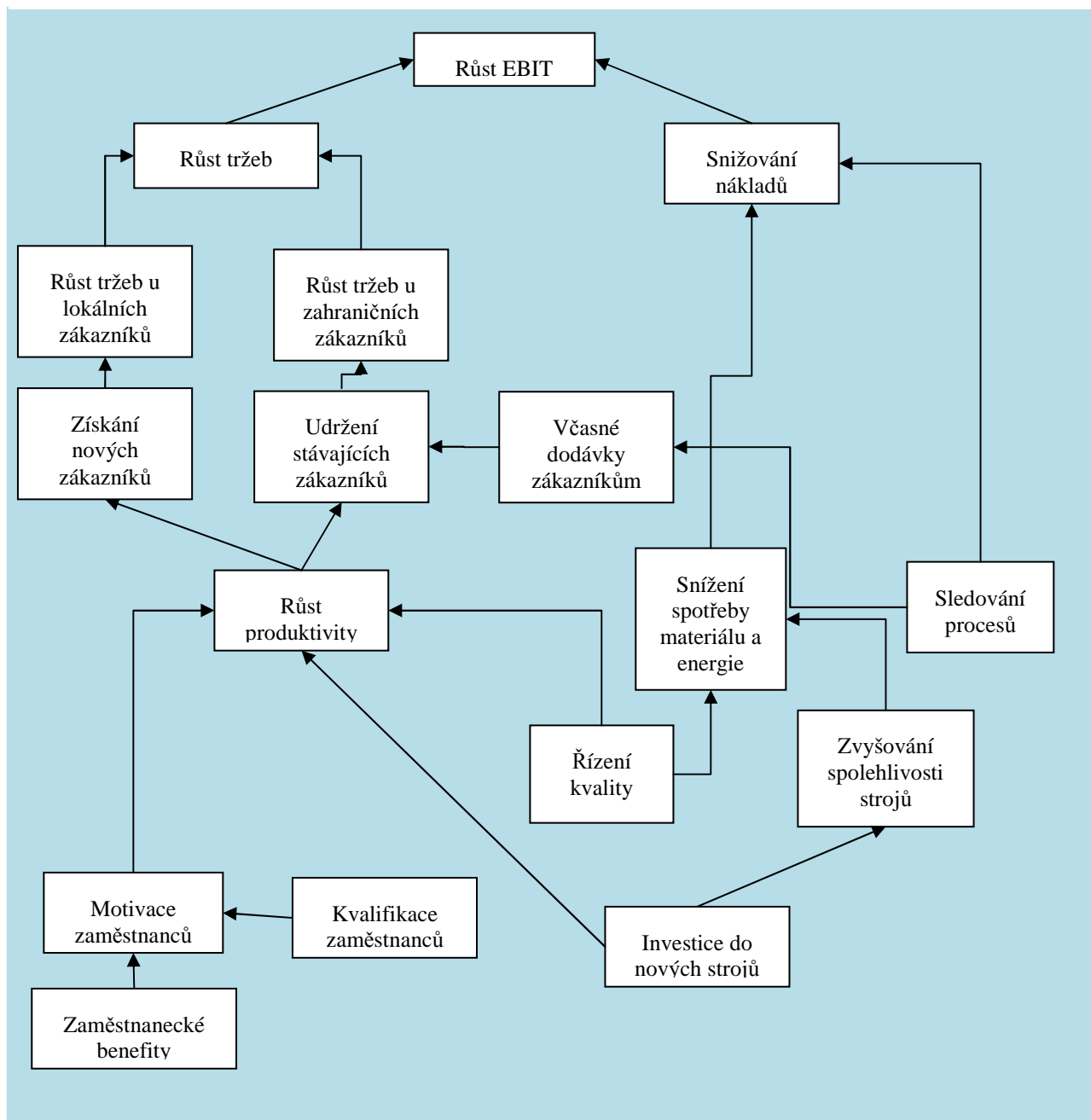
Dle knihy „Tvorba strategie a strategické plánování“ (FOTR, 2012) strategické mapy umožňují:

<sup>4</sup> Meziroční změna podílu (obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba)/ počet zaměstnanců

- upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadňují jeho projednání se zaměstnanci;
- identifikovat klíčové interní procesy, které vedou organizaci k úspěchu;
- využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizačních činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku.

Strategické mapy jsou účinným nástrojem pro řízení implementace strategie. (FOTR, 2012)

Obrázek č. 9.: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Za základní a tedy i nejvyšší cíl strategické mapy je růst EBIT. Aby mohl EBIT růst, je nutné zabezpečit růst tržeb a snižování nákladů. Přiměřený vývoj nákladů, či přímé snižování je podmíněno snižováním jednotlivých položek, které náklady obsahují. Nepřímo snižování nákladů ovlivňuje sledování podnikových procesů, díky čemuž se společnosti daří objevovat náklady, které nepřináší efekt a je možné je měnit či eliminovat. Ve strategických cílech pro následující období je zaneseno snižování spotřeby materiálu a energie. To vede k přímému snižování nákladů. Toto snižování nákladů je možné díky metodám řízení kvality např. používaných materiálů a dále i díky zvyšování spolehlivosti strojů, kdy se sníží náklady především na opravy a šroty. Aby bylo zajištěno zvýšení spolehlivosti strojů, je třeba do výroby zavádět nové technologie a investovat do modernizace strojního vybavení. Jak již bylo řečeno, společnost se snaží zvyšovat EBIT i díky zabezpečení růstu tržeb. Tržby jsou alokovány ze dvou oblastí – tržby za prodej výrobků a služeb lokálním zákazníkům a tržby za prodej výrobků a služeb zahraničním zákazníkům. Aby bylo těchto tržeb v daném období dosaženo, je nutné sledovat počet zákazníků v jednotlivých segmentech. Na tuzemském trhu je třeba získávat zákazníky nové, u trhu zahraničního je cílem především udržení zákazníků stávajících. To je podmíněno růstem produktivity pracovníků, která přímo souvisí i s růstem kvality. Růst produktivity je také zajištěn díky investicím do technického vybavení. Nezbytným předpokladem výše uvedeného je silná motivace pracovníků, aby byli schopni a ochotni společnosti napomáhat s dosahováním výborných výsledků a plnit stanovené strategické cíle. Mezi dvě složky motivace zaměstnanců patří zaměstnanecké benefity a požadovaná kvalifikace.

Výše navržené indikátory výkonnosti firma analyzuje, jistě by ale bylo dobré je i dlouhodobě sledovat a usměrňovat jejich případný negativní vývoj. Stanovené hodnoty jsou určeny z plánovaných strategických cílů pro následující střednědobé období, z požadavků mateřské společnosti a také z přímých konzultací s vedením společnosti. Jelikož společnost usiluje o snižování nákladů a ztrát vzniklých ve výrobě, bylo by vhodné kromě tradičních strategických indikátorů navrhnout indikátory nové, které mohou sloužit právě k analýze výrobních linek.

V následující kapitole, která se zabývá Value Stream Managementem, je vytvořen návrh strategických indikátorů pro měření výkonnosti ve společnosti. Tato metoda patří do konceptu štíhlé výroby a dokáže poukázat na existující rezervy. Společnost metodu v současné době nevyužívá, na začátku roku však proběhla jednání o jejím možném zavedení v průběhu tohoto roku.

## 6 Value Stream Management

Proces integrace v různých oblastech lidského života se zákonitě nevyhýbá ani oblasti průmyslového a procesního inženýrství. Jednou z forem této integrace je i jeden z integračních proudů procesního a průmyslového inženýrství, který je označován jako management hodnotového toku - Value Stream Management (VSM). **Hodnotový tok** (value stream) je souhrn všech aktivit v procesech, které umožňují vlastní transformaci materiálu na zboží, jež má hodnotu pro zákazníka. Cílem managementu hodnotového toku je uvolnit tradiční strnulý pohled od individuálních manuálních operací i pracovišť a vnímat spíše komplexní materiálový resp. informační tok včetně oblastí jako je logistika, plánování i administrativa. (MAŠÍN, 2003)

Value Stream Mapping je jednou ze základních metod Managementu hodnotového toku. V překladu znamená mapování toku hodnot a slouží k mapování hodnotového toku ve výrobních i administrativních procesech. Základním zobrazením je grafický náčrt hodnotového toku daného výrobku (vizualizace), který pomáhá k hlubšímu pochopení komplexního toku procesů skrz celou organizaci. Tato vizualizace pomáhá vedoucím pracovníkům identifikovat příčiny zbytečného plýtvání zdrojů. (MAŠÍN, 2003)

Příklad hodnotového toku v podniku znázorňuje obrázek č. 9. Rozděluje se zde čas, kdy se výrobku přidává hodnota a kdy nikoli.

Obrázek č. 10.: Hodnotový tok v podniku



Zdroj: (MAŠÍN, 2003)

Protože v rámci „navrhování, zavádění a zlepšování procesů“ využíváme při výpočtu efektivnosti často čas, je pro nás z hlediska efektivnosti procesů, při kterých se vytváří užitná hodnota, zajímavý výsledek následujícího zlomku:

$$VA \text{ index} = \frac{\text{čas, kdy je produktu přidávána hodnota}}{\text{celková průběžná doba, po kterou produkt vzniká}}$$

Čas, kdy je produktu přidávána hodnota, chápeme z procesního pohledu jako čas, kdy probíhají aktivity, při nichž se výrobek mění ve své fyzikální či chemické podstatě, nebo aktivity, které přibližují produkt zákazníkovi. VA index (Value Added Index) je tedy procesní doba, ve které je produktu přidávána hodnota vůči celkové průběžné době, po kterou produkt vzniká a je dodáván zákazníkovi. (MAŠÍN, 2003)

VA index je hlavním výstupem metody VSM. Optimální hodnota by samozřejmě měla být 100 % - tedy přidávání hodnoty výrobku se přesně rovná celkovému času vznikání výrobku. Je samozřejmé, že tato ideální hodnota je jen velmi těžko dosažitelná. V principu je však v zájmu každého podniku hodnotu VA indexu zvyšovat. Toho se může dosáhnout zkracováním průběžné celkové doby, po kterou produkt vzniká pomocí metod štíhlé výroby, logistiky, průmyslového inženýrství, apod.

## 6.1 Value Stream Mapping ve společnosti Kermi, s.r.o.

Od ekonomické krize v roce 2008 se společnost neustále snaží hledat nové metody, jak výrobu co nejlépe optimalizovat. Tyto nové postupy přicházejí jak z mateřské společnosti, tak i přímo ze závodu ve Stříbře. Tlak na snižování nákladů je neustálý. Společnost již využívá metody Kaizen a principů štíhlé výroby. Mezi další nové metody, které jsou vhodné pro optimalizaci procesů, patří mimo jiné i VSM.

Na základě spolupráce s finančním ředitelem společnosti jsme se rozhodli zmapovat průběh linky na výrobu konvektorů. V následujících podkapitolách bude blíže popsán aktuální stav této linky. Díky analýze bych poté ráda navrhla nové indikátory pro sledování výkonnosti. V současné době se ve společnosti o zmapování dalších linek diskutuje, na realizaci prozatím není prostor. Metoda VSM vytvoří prostor, pro stanovení nových indikátorů měření výkonnosti.

Cílem této kapitoly je vytvoření návrhu použití metody VSM, pomocí které lze následně stanovit indikátory výkonnosti. Tyto indikátory je možné v dlouhodobém časovém horizontu sledovat a zapojit je do strategických indikátorů výkonnosti společnosti.

## 6.2 Výrobní linka – Konvektory

Linka na výrobu konvektorů byla do závodu ve Stříbře přestěhována z Německa v roce 2010. Pro linku se musela postavit nová hala, stávající prostory nevyhovovaly požadavkům velikostí ani přehledností. K zabezpečení plynulosti materiálových toků se vytvořil přepojovací most mezi stávající halou, ve které je umístěná lakovna, a novou halou na výrobu konvektorů. V současné době linka běží ve dvousměnném provozu, na každé směně je přibližně 15 pracovníků. Jelikož byla linka přestěhována a postavena stejně, jako tomu bylo v Německu, dochází v průběhu výroby často k problémům s opožďováním a nevyvážením. Proto je zde potenciální prostor pro použití metody VSM, která zde bude sloužit k odstranění plýtvání v procesu výroby konvektorů.

Obrázek č. 11.: Konvektor



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

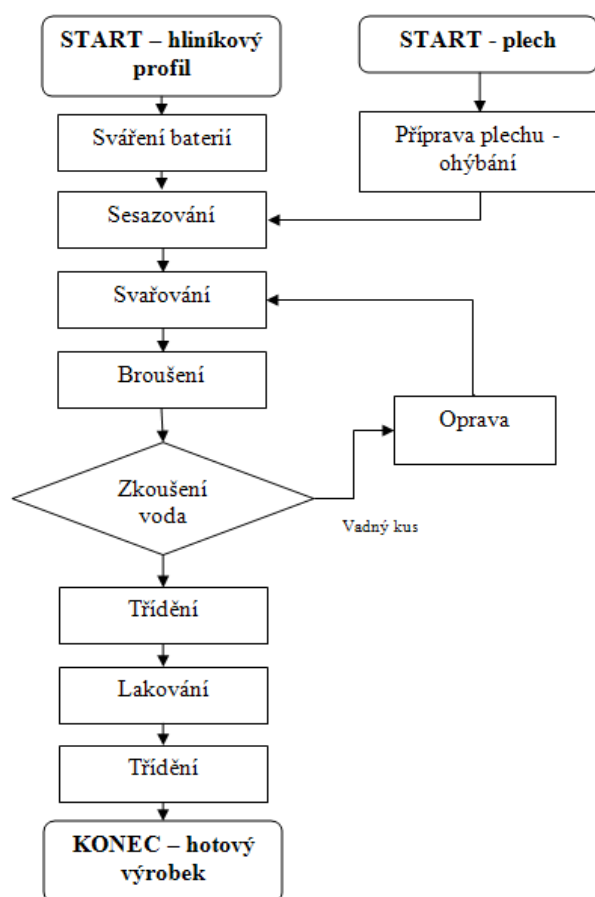
Proces výroby konvektorů začíná příchodem zakázky od mateřské či dceřiné společnosti. V okamžiku vstupu zakázky do systému se vygeneruje předpokládaný čas vyhotovení zakázky. Tyto časy se generují v závislosti na aktuálním vytížení linky a množství předchozích objednávek. Tento krok trvá přibližně 1-2 dny. Data se aktualizují vždy přes noc. Po vygenerování data dodání se tiskne karta zakázky. Průměrná doba, kterou zakázka stráví ve výrobě, je 5 dní. Společnost má poté 9 dní pro dodání zboží zákazníkovi. Celková doba od zadání zakázky do dodání výrobku zákazníkovi je v průměru 14 dní. Pro společnost je celkem komplikované sledovat budoucí množství zakázek, jelikož v případě konvektorů vidí zakázky jen na následující 2 dny.

V následujících odstavcích bude popsán průběh výroby konvektorů spolu s časovou analýzou a výpočty zákaznického a výrobního taktu. Dále je třeba zjistit aktuální vybalancování linky, tedy určit, na kolik procent je výroba v současné době plynulá a zda se vyrábí dle zákaznických požadavků. Na základě všech těchto informací bude možné znázornit mapu hodnotového toku. Tyto údaje pak budou použity pro stanovení nového indikátoru měření výkonnosti.

### 6.2.1 Průběh výroby

Na následujícím obrázku je znázorněn proces výroby konvektorů.

Obrázek č. 12.: Vývojový diagram výroby Konvektoru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výroba začíná s použitím dvou druhů materiálu – plechu a hliníkových profilů. Plech se vkládá do stroje, který jej stlačuje a ohýbá do požadovaného tvaru „harmonika“. Takto ohnutý plech je připraven k sesazení s profilem. Hliníkové profily jsou na začátku procesu svařovány k sobě dle požadované velikosti dané zákazníkem. Sváření se provádí manuálně. Po svaření

dochází k sesazování. V tomto kroku se k již svařeným bateriím připíná ohnutý plech pomocí kleští. Pak přichází svařování vík a následně broušení. V tomto stádiu je polotovar téměř dokončený, co se týče finálního tvaru. Následuje zkoušení ve vodě, zda konvektor těsní. V případě, že je vše v pořádku, konvektory se ukládají na paletu a třídí se dle termínů objednávek a dle barev. Do lakovny přicházejí již pohromadě. V případě, že se při zkoušení výrobek jeví jako vadný, vrací se zpět na svařování a zde je následně upraven. Zkoušení ve vodě se opět opakuje. V okamžiku, kdy je celá zakázka setříděna, odváží se do lakovny. Zde se jednotlivé konvektory zavěsí na pojízdné úchyty, které je postupně odváží do lakovacích nádrží. Proces lakování je automatický, pracovníci na konci linky konvektory kontrolují, zda nedošlo k nesprávnému nanesení laku. Výrobky se poté naskládají na palety dle zakázek. Tímto krokem je výroba ukončena a hotový konvektor je připravený k odeslání zákazníkovi.

### 6.2.2 Časová analýza linky – současný stav

Pro zjištění celkového průměrného výrobního času bylo třeba provést měření jednotlivých kroků. Tyto časy jsou uvedeny v následující tabulce. Jde o průměrné časy jednotlivých operací, při kterých je výrobku přidávána hodnota. Vlastní měření časů probíhalo přímo ve výrobě, pouze za pomoci stopek, tužky a papíru.

Tabulka č. 30.: Průměrné časy jednotlivých výrobních kroků (sek/ks)

Operace	Čas (s)
Sváření	510
Příprava plechu	420
Sesazování	900
Svařování vík	1 050
Broušení	1 020
Testování	900
Třídění	1 200
Lakování	1 000
Třídění	490
<b>Celkem</b>	<b>7 490</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výroba je zajišťována dvousměnným provozem, jedna směna trvá 480 minut. Od tohoto času je nutno odečíst 30 minut na přestávku na oběd (v tuto dobu linka stojí), 2 x 10 minut pro



bezpečnostní přestávky, 5 minut na začátku ranní směny sloužící k přípravě a 5 minut na konci odpolední směny sloužící k úklidu. K dispozici je tedy 425 minut/směnu, 850 minut/den.

Za den požaduje zákazník vyrobit v průměru 40 ks konvektorů.

Nyní je třeba vypočítat, za kolik sekund se musí vyrobit jeden výrobek tak, aby se splnil zákaznický takt. Takt (Tact time, zkr. TT) znamená, kolik času je potřeba na výrobu jednoho výrobku v každém procesu tak, aby byl splněn požadavek zákazníka. Spočívá v rozdělení zákaznickových požadavků za jednu směnu do času, který máme v dané směně k dispozici. Výrobní takt (Cycle Time, zkr. CT) představuje čas, který uběhne od zahájení jedné operace do jejího dokončení. (ROTHER, SHOOK, 1999)

Cílem je, aby se čas taktu rovnal času cyklu.

$$TT = \frac{\text{Čistý dostupný pracovní čas na den}}{\text{Celkový denní požadavek zákazníka}}$$

$$TT = \frac{850}{40} = 21,25 \text{ min} = 1275 \frac{\text{sek}}{1} \text{ ks}$$

Pro splnění zákaznického taktu je třeba vyrobit každých 21,25 min jeden konvektor. Dále se musí zohlednit prostoje, kdy se na produktu nepracuje – plánované či neplánované poruchy, opravy strojů, apod. Ukazatel OEE (Overall Equipment Effectiveness) je ukazatel k porovnání účinnosti výrobních linek a strojů. Pro linku na výrobu konvektorů je ukazatel OEE ve výši 95 %.

$$\text{Plánovaný TT} = \text{OEE} \times \text{TT}$$

$$\text{Plánovaný TT} = 0,95 \times 1275 = 1211,25 \frac{\text{sek}}{1} \text{ ks}$$

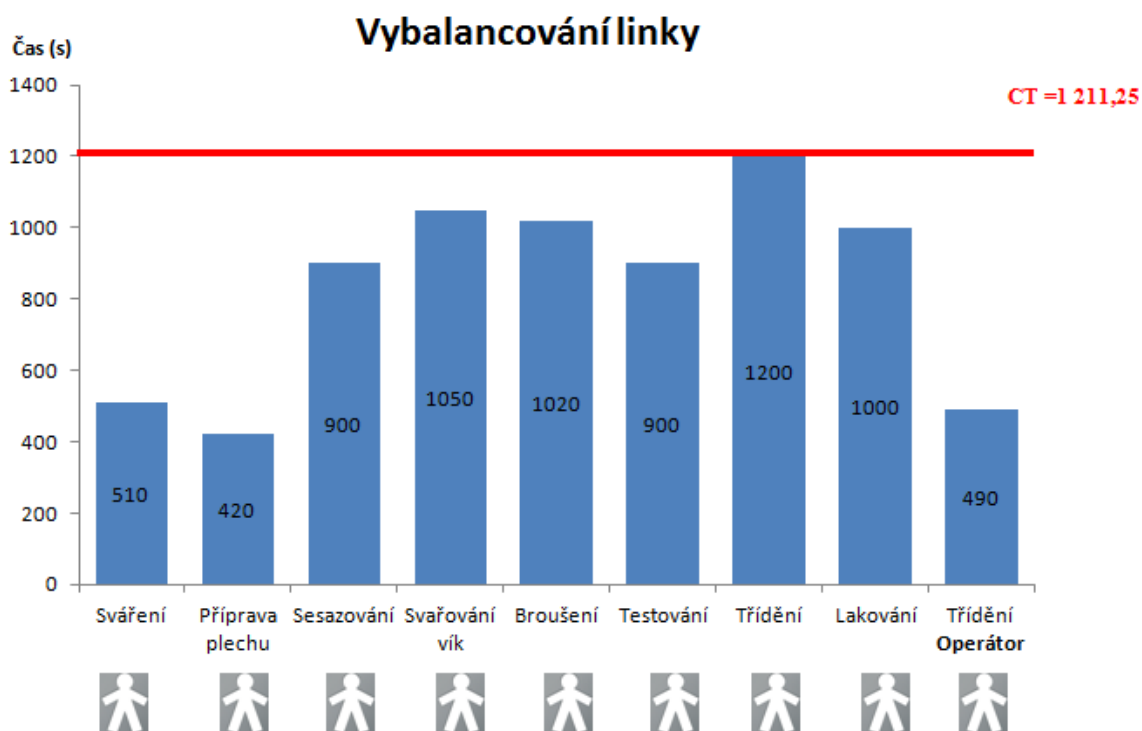
Po úpravě o ukazatel OEE se čas na výrobu jednoho konvektoru mírně sníží – na 1211,25 sek/1 ks. V případě, že by se výroba opozdila, je zde riziko, že by se opozdilo i splnění zákaznického požadavku.

### **Vybalancování výrobní linky**

Pro plynulý tok je nutné synchronizovat veškeré operace tak, aby plynule vyráběly podle taktu, který vychází ze zákaznických požadavků, přičemž by nemělo docházet k hromadění zbytečných zásob a rozpracovaných výrobků. Je třeba vybalancovat jednotlivé operace tak, aby pracovaly v souladu s taktům vycházejícím ze zákaznických preferencí. Nevybalancování

linky je příčinou neefektivního využívání lidské práce a zařízení. Na základě změřených časů bylo vytvořeno současné vybalancování linky. To je zobrazeno na následujícím grafu. Jednotlivé části procesu výroby zobrazují, jak dlouhá doba je potřebná k vykonání každé jednotlivé operace. Za ideální stav se považuje okamžik, kdy se zákaznický takt rovná výrobnímu taktu.

Graf č. 3.: Aktuální vybalancování výrobní linky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

$$\text{Vybalancování linky} = \frac{\text{Součet průměrných časů jednotlivých operací}}{\text{Počet operací} \times \text{CT}} = \frac{7490 \text{ s}}{9 \times 1211,25} = 68,71 \%$$

Linka je aktuálně vybalancovaná na 68,71 %. Je zde tedy stále prostor pro zlepšení (31,29 %).

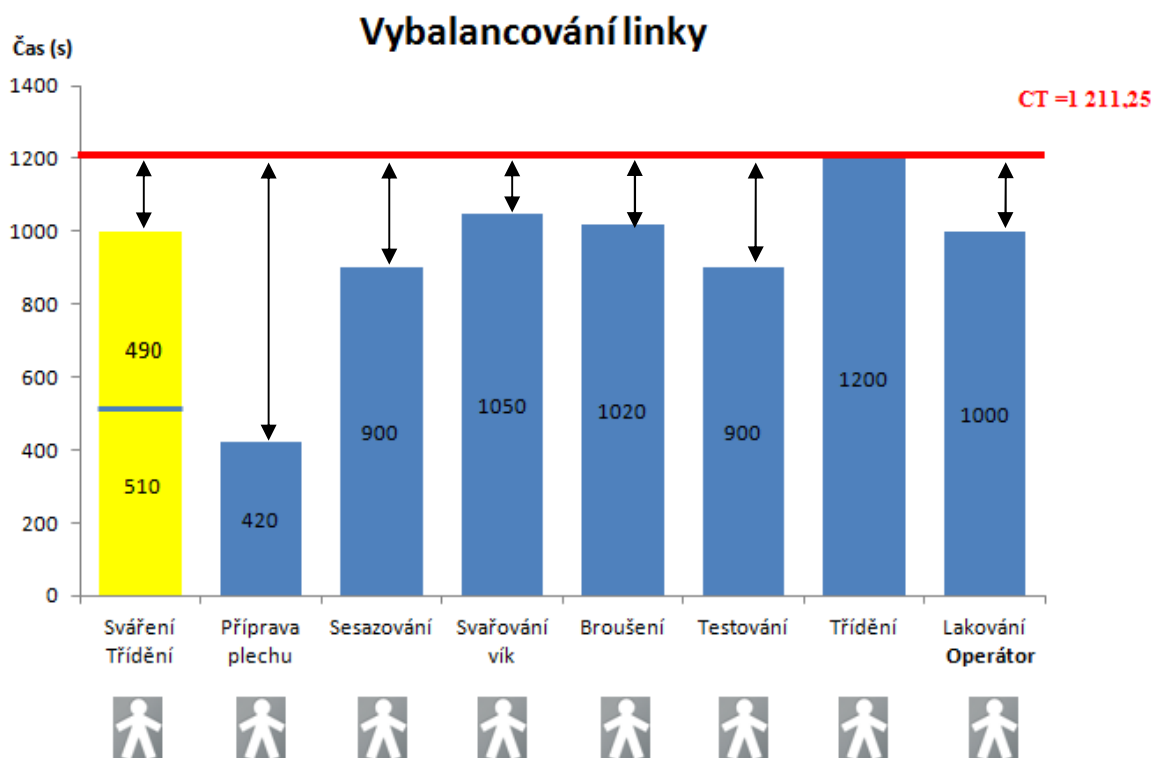
Pro uspokojení zákazníka je nutné, aby linka na výrobu konvektorů vyrobila každých 1211,25 sek jeden kus. Pro splnění tohoto požadavku je možné vypočítat počet operátorů, kteří mají výrobní linku obsluhovat. To se stanoví tak, že se sečtou časy všech operací, a vydělí se časem taktu.

$$\text{Potřebný počet operátorů} = \frac{\text{Součet průměrných časů jednotlivých operací}}{CT} = \frac{7490 \text{ s}}{1211,25 \text{ s}} = 6,18 \text{ operátorů}$$

Vzhledem k plánovanému taktu je třeba 7 operátorů pro obsluhu linky pro výrobu konvektorů. V současné době linku obsluhuje 9 operátorů. Ostatní pracovníci na směně pracují mimo výrobní linku. Z grafu číslo 3 je vidět, že je v prvních dvou fázích (sváření a příprava plechu) a ve fázi poslední (třídění) možné počet operátorů optimalizovat. V případě sváření zde operátor pracuje 510 sekund na jednom výrobku. Takt je ale 1 211,25 sekund, je tedy možné říci, že tento operátor není plně vytížen a zbylých cca 701 sekund by mohl pracovat na jiné operaci, aby se jeho čas také vyvážil a přesně se shodoval s časem taktu. Touto operací by mohlo být třídění výrobků na konci výroby. Další možností, jak zvýšit vytíženost pracovníka je ponechat ho na této pozici jen na jednu směnu. Z grafu je také jasné, že veškeré operace je možné stihnout do taktu stanoveného zákazníkem (1 211,25 sekund). U operací od svařování po lakování však počet operátorů upravit nepůjde. Případná optimalizace by ještě byla možná u druhého pracovníka (příprava plechu). Zde by také stačil jednosměnný provoz.

Na následujícím grafu je již linka vybalancovaná dle výše popsaného scénáře. Lepší vybalancování linky z hlediska přesunu operátorů již není možné. V prvním sloupci je znázorněn čas pro operaci sváření spolu s tříděním, které probíhá na konci výroby. Černé šipky znázorňují čas, při kterém se výrobku nepřidává hodnota, což je čas, kdy je pracovník nevyužit.

Graf č. 4.: Optimalizace vybalancování výrobní linky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 6.2.3 Mapování hodnotového toku výrobní linky – současný stav

V této podkapitole bude popsána mapa hodnotového toku materiálu linky na výrobu konvektorů. Obrázek mapy je přiložen v příloze B. Tento grafický nástroj umožňuje snadnější identifikaci případného plýtvání.

Popis postupu pro vytváření mapy hodnotového toku je nejlépe znázorněn a vysvětlen v knize *Learning to See: Value Stream Mapping*. (ROTHER, SHOOK, 1999)

Proces vytvoření mapy současného hodnotového toku začíná s přípravou tužky a listu papíru. Poté následuje analýza a následné zakreslení zákaznických požadavků. Uvádí se požadované množství za měsíc, forma balení, čas cyklu, počet operátorů, apod. Dále se přechází k zakreslení jednotlivých procesních kroků. K tomu, aby se daly k dílčím procesům připojit potřebné údaje, je třeba znát velikosti zásob mezi jednotlivými pracovišti, počet operátorů, čas cyklu, OEE, časový fond pracoviště, apod. Následně se zakresluje dodavatel (frekvence dodávek a množství materiálu,...) a to samé se upřesňuje i u odběratele. Poté je třeba znázornit, jakým způsobem a prostřednictvím jakých systémů probíhá komunikace

a plánování – informační toky. Dále se do výrobního procesu zakreslí šipky, které znázorňují výrobní takt. Pokud je vše výše uvedené vytvořené a mapa je téměř kompletní, přechází se k poslednímu kroku, ve kterém se do mapy zapisují ručně naměřené časové údaje z jednotlivých procesů. Tyto údaje se zakreslí do spodní části mapy. Je zde údaj o délce trvání každého procesu a o délce prostoje mezi jednotlivými kroky výroby. Na konec se vypočte VA-index na základě poměru času přidávání hodnoty a celkovou průběžnou dobou.

#### **6.2.4 Indikátor výkonnosti – Doba obratu zásob**

Pro snižování nákladů by bylo vhodné vybrat indikátor, který bude pro společnost poměrně lehký sledovatelný a pomocí kterého se bude moci analyzovat, zda dochází ke zlepšení. VA-index by jistě bylo dobré pravidelně sledovat. Z něj by se poměrně rychle zjistilo, jakým směrem se výroba, díky případným nápravným opatřením, ubírá. Sledování tohoto indexu je však poměrně složitá záležitost, která vyžaduje minimálně měsíční fyzické měření hodnot. Je tedy třeba vybrat takový indikátor, který společnost může snadno sledovat, případně již sleduje.

Pro výrobu konvektorů je nutné držet zásobu vstupního materiálu (plech, hliníkové profily). Další zásoby se objevují v podobě rozpracovaných polotovarů u každého pracoviště a výrobků hotových ve skladě hotových výrobků. Ve všech těchto zásobách jsou vázány peněžní prostředky společnosti. Nadbytečné zásoby způsobují nevyváženost výroby.

Zásoby tedy působí jako slabé místo, kde je potenciální prostor ke zlepšení. Čas, kdy zásoby leží nevyužité ve výrobě, lze pomocí mapování hodnotových toků zkrátit a tím tedy snížit skladovací náklady.

#### ***Stav zásob vstupních materiálů***

Plech = 165 Kč/m, 160 m/1 svitek, Ø množství 50 sviteků = 1 320 000 Kč

Hliníkové profily = 242 Kč/m, 1 profil = 3 m, Ø množství 1 400 ks = 1 016 400 Kč

Celková hodnota průměrné zásoby vstupních materiálů je **2 336 400 Kč**.

#### ***Stav zásob rozpracovaných výrobků***

Ø množství rozpracovaných výrobků = 148 ks

Ø délka konvektoru = 3 x 3 m = 2 178 Kč

Ø množství použitého plechu na 1 konvektor = 15 metrů plechu = 2 475 Kč

Celková hodnota průměrné zásoby rozpracovaných výrobků je **688 644 Kč**.

### ***Stav zásob hotových výrobků***

Ø množství hotových výrobků = 200 ks

Ø cena hotového konvektoru = 18 000 tis/Kč

Celková hodnota průměrné zásoby hotových výrobků je **3 600 000 Kč**.

### ***Obrátka zásob***

Ø hodnota zásob = 6 625 044 Kč

Tržby (konvektory) = 404 408 000 Kč

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{Ø zásoba} \times 360}{\text{Tržby}} = \frac{6\,625\,044 \times 360}{404\,408\,000} = 5,9 \text{ dne}$$

Snahou je, aby se na základě případných zlepšujících opatření v průběhu výroby tok výroby zrychlil. Tím se zvýší tržby, jelikož společnost bude schopna dodávat výrobky rychleji. Doba obrátu zásob se tedy sníží. Díky tomu je možné určit dobu obrátu zásob jako strategický ukazatel, který je možný například v měsíčních intervalech sledovat. Další možnost, jak snížit dobu obrátu zásob, je snížit množství materiálu, množství rozpracovaných výrobků a množství hotových výrobků. To však může být z hlediska povahy výroby náročnější.

Na druhou stranu je ale nutné najít moment, kdy již není možné dobu obrátu zásob snižovat. Tuto dobu je třeba konfrontovat s možnostmi dodavatele, s jeho výrobním cyklem a s rychlostí dodávek materiálu. Pokud totiž snížíme dobu obrátu tak, že nebude možné zásoby do této doby zavést, začne společnost čelit problému s nedostatkem materiálu pro výrobu.

V případě společnosti Kermi, s.r.o. není další snižování doby obrátu zásob potřebné. Z analýzy vychází, že se zásoby v podniku obrátí za necelých 6 dní, což je při porovnání s jinými podniky velmi dobrý čas. Snižování doby obrátu by již nevedlo k závažnému šetření nákladů.

Cílem této kapitoly bylo vytvořit nový indikátor pro měření výkonnosti. Na základě metody VSM se však došlo k závěru, že tento ukazatel není třeba do budoucna řadit mezi strategické

indikátory vzhledem k jeho bezproblémové výši. Díky analýze stavu linky na výrobu konvektorů se však přišlo na jiné možnosti, jak výrobu optimalizovat. Z výsledků a z grafu číslo 3 jasně vidíme, že je možné snížit počet pracovníků, kteří linku obsluhují. Optimalizace by se měla týkat úseku sváření a třídění (poslední úsek). Tyto dvě operace by bylo možné vykonávat jen jedním operátorem, který by v první části směny svářel a v druhé části by výrobky třídil. Další možností je, že by pracovník ranní směny pracoval na sváření a pracovník odpolední směny by jen třídil. Tím by se snížily prostoje, které se v těchto dvou fázích vyskytují. Dále pracovník na druhé pozici ve výrobním procesu (příprava plechu) také není využit na 100 %. Doba vytíženosti pracovníka je v tomto případě kolem 30 %. Pokud by se snížil počet pracovníků na této výrobní lince, společnosti by se v konečném důsledku snížily i mzdové náklady.

Do klíčových indikátorů by se mohl zařadit ukazatel vytíženosti pracoviště. Jelikož však společnost dostává zakázky od mateřské společnosti a informace o budoucím vývoji výroby dostává jen dva dny dopředu, není tedy možné o případném operativním přesunu pracovníků uvažovat. Je tedy třeba upravit pracoviště jiným způsobem, jak již bylo výše zmíněno.

### **6.2.5 Indikátor výkonnosti – Čas mezi objednávkou a dodávkou**

Cílem společnosti je odhalovat ztráty vzniklé při výrobě. Pod těmito ztrátami je možné si představit ztráty jak materiálové (šroty, zmetky), tak i časové. V následující podkapitole bude popsáno, jak by se mohly případné časové ztráty měřit. Na základě měření ztrát je možné odhalit úzká místa, na tato místa se zaměřit a eliminovat je.

Metoda VSM by se mohla zkombinovat s Kanban systémem, který již je v podniku zavedený. Kanban systém, stejně jako VSM, funguje převážně ve výrobních se standardizovanými výrobky. Slouží k řízení výrobního procesu a k plánování výroby. Kanban se snaží eliminovat počet a velikost meziskladů rozpracovaných výrobků.

V první fázi výroby (sváření) dostane každý výrobek přidělený čárový kód spolu s průvodní kartou (tzv. Laufkarta). Ta od té chvíle putuje spolu s výrobkem. Jsou zde uvedené termíny zadání zakázky a nejzazší termín výroby, počet kusů v zakázce, přesný typ produktu, barvy, apod. Příklad této průvodní karty, která se ve společnosti používá, je uveden v příloze A.

Elektronický kanbanový systém využívá technologie čárových kódů spolu s bezdrátovým připojením koncových terminálů. Díky tomu je možné průběh výroby jednotlivých kusů podrobně sledovat, určit, kde se daný výrobek právě nachází či rychlost, kterou výrobek výrobou projde. A právě tento poslední ukazatel by bylo vhodné sledovat. Od průběžné doby

použité v metodě VSM se doba průchodu výrobou liší tím, že se do času nezapočítává čas, který stráví výrobní materiál na skladě před zahájením výroby. Pokud bychom ale počítali s tím, že se čas od dovezení materiálu od dodavatele po okamžik, kdy se materiál použije k výrobě, nemění a je v průměru stejný, mohli bychom průchodnost pomocí elektronického kanbanového systému sledovat. Nevýhodou využití VSM bez použití systému Kanban je jeho celkem komplikované měření, které probíhá fyzicky přímo ve výrobě pomocí stopek. Ve chvíli, kdy společnost Kanban používá a časové údaje si může pomocí IT systému vytáhnout, je měření a sledování průchodnosti výroby poměrně jednoduché. Je zde ale nutné, aby se pravidelně sledoval čas od dodávky k zahájení výroby, aby nedocházelo k výrazným odchylkám.

Jednodušší by tedy bylo začít měřit čas okamžikem zadání objednávky než od okamžiku zadání požadavku na dodání materiálu. Ve chvíli, kdy se do společnosti dostane zakázka na výrobu určitého množství konvektorů, tiskne se průvodní karta a daná zakázka se může začít sledovat.

V současné době je průchod výroby od dovezení materiálu po odeslání zboží zákazníkovi 7,4 dne. Tento údaj vychází z předcházejících analýz pomocí VSM. Jak již bylo řečeno, proto, aby se mohl tento údaj sledovat pomocí Kanban systému, je třeba začít dobu měřit až od zahájení výroby. Můžeme tedy odečíst 2,5 dne. Tuto dobu průměrně stráví materiál na skladě. Po odečtení vychází doba průchodu výrobku výrobou 4,9 dne. Ve chvíli, kdy by se na lince provedla určitá zlepšující opatření, bude v tomto ukazateli jasně vidět, zda vedla k jeho snižování.

Tyto optimalizace mohou být obdobné jako v případě sledování doby obratu zásob. Opatření, vzniklá optimalizací počtu pracovníků či seskupování jejich pracovních činností, budou mít vliv i na ukazatel průchodnosti výrobou. Ideální stav je, vytvořit řetězec výrobních procesů a operací, které jsou spojeny se zákazníkem formou plynulého toku. Další možností je uplatnit tahový systém, ve kterém každý výrobní proces dostává přesně to, co právě potřebuje.

Návrhem pro snižování časových ztrát je snížení rozpracované výroby mezi operacemi.

Analýza metody VSM, která byla v poslední kapitole podrobně vysvětlena, může společnosti Kermi s.r.o. přinést nový úhel pohledu na jednotlivé výrobní a logistické procesy a případné možnosti jejich optimalizace. Společnosti Kermi, s.r.o. seznámení se s metodou VSM a její zavedení doporučuji a věřím, že se jim s její pomocí podaří dosáhnout požadovaného snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti.



## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovení vhodných indikátorů měření výkonnosti pro strategický controlling ve společnosti Kermi, s.r.o.

První kapitola byla věnovaná představení společnosti Kermi, s.r.o. – historie, struktura a analýza výkonnosti. V analýze výkonnosti bylo vidět, že společnost prošla určitým vývojem a po ekonomické krizi v roce 2008 se pomalu zvedá a opět se snaží dosáhnout výsledků předkrizových let. Společnost začala zlepšovat procesy, vytvořil se systém Kaizen, snažila se o zvyšování konkurenceschopnosti. Vývoj ve stavebnictví nebyl nijak příznivý, v roce 2009 klesla hodnota uzavřených zakázek meziročně o 26,4 %. Díky vládním dotacím v roce 2010 zvýšila společnost své zisky a dosáhla výsledku hospodaření ve výši 82 milionů. Společnost se snažila dosáhnout dalších optimalizací pomocí zavedení nových nástrojů pro štihlou výrobu. I nadále je jejím hlavním cílem snižovat náklady, zvyšovat konkurenceschopnost výrobků a optimalizovat procesy.

Ve druhé kapitole byla vytvořena vize společnosti a stanoveny strategické cíle pro období 2013-2016. Jednotlivé části vize popisují oblasti, na které se společnost chce ve vymezeném období zaměřit. Mezi strategickými cíly je růst hospodářského výsledku, zvýšení podílu lokálních zákazníků na celkových tržbách společnosti, snižování hodnoty spotřeby materiálu a energie, nákup a modernizace hmotného majetku společnosti a neustálá motivace zaměstnanců.

Třetí kapitola obsahuje analýzu prostředí. Po zvážení jednotlivých oblastí vnitřní a vnějšího prostředí společnosti bylo zjištěno, že by se společnost měla do budoucna zaměřit na neustálé zapojování zainteresovaných stran do všech procesů plynoucích z existence společnosti. Díky tomuto zapojení je možné získávat cenné informace, přání a požadavky. Motivace pracovníků je dalším klíčem k úspěchu. Pevné základy dávají dobré předpoklady k udržení stability společnosti. Společnost by se měla snažit vyvarovat se případných hrozeb či jim vhodně čelit. Vývoj nákladů patří mezi klíčové indikátory společnosti. Společnost musí být připravena na nové trendy, které přicházejí z okolí. Nutnost na tyto výzvy reagovat a včas se přizpůsobit měnícímu se prostředí je jedním z předpokladů konkurenceschopnosti.

V následující části byl vytvořen strategický plán společnosti na období 2013-2016. Tento plán obsahuje stanovení budoucí podoby Výkazu zisku a ztráty, Rozvahy a Cash Flow. Součástí je i finanční analýza tohoto plánu.

Před tím, než se přešlo na stanovení strategických indikátorů výkonnosti, byly v páté části diplomové práce popsány podnikové procesy a charakterizován pojem controlling. Následně je v této kapitole vypracován návrh stanovení strategických indikátorů výkonnosti, spolu s jejich hodnotovým vymezením a strategickou mapou, která graficky znázorňuje proces převedení strategie do akčních plánů. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti, kterých se strategický controlling týká. Mezi tyto oblasti patří odbyt, produktivita, vývoj výsledku hospodaření, vývoj nákladů, vývoj tržního podílu, spolehlivost dodávek a opět zvyšování motivace zaměstnanců.

Poslední kapitola nese název Value Stream Management. Jejím obsahem je návrh na vytvoření nové skupiny ukazatelů pro strategický controlling právě pomocí této metody. Krátká charakteristika a příklad použití je popsán v úvodu kapitoly. Value Stream Management se zabývá mapováním hodnotového toku v podniku a jde o velmi efektivní nástroj pro celkové poznání toků podnikem. Pro společnost je zavedení této metody dalším předpokladem k zajištění dlouhodobého snižování výrobních nákladů. Náklady patří mezi jednu z mála oblastí, kterou je výrobní společnost schopna svojí činností ovlivnit. Pro potřeby této práce byla vybrána linka na výrobu konvektorů. Linka je v kapitole blíže charakterizována, jsou zde uvedeny časy jednotlivých dílčích operací a graficky znázorněn průběh výroby. V této části je také popsána mapa hodnotového toku. Tato vizualizace pomáhá identifikaci zbytečného plýtvání (materiál, čas). Na základě analýzy linky jsou stanoveny vhodné indikátory pro měření výkonnosti – ukazatel doby obratu zásob a ukazatel průchodnosti výrobku výrobou.

Díky indikátoru doba obratu zásob bylo zjištěno, že zásoby se v podniku drží optimální dobu a není tedy nutné tento ukazatel zařazovat do strategických indikátorů výkonnosti. Z výsledků však vyšlo najevo, že je možné pracoviště optimalizovat díky snižování počtu operátorů či přeskupování výrobních fází. Společnosti to může zajistit snížení mzdových nákladů. Je tedy možné sledovat rychlost průchodnosti výrobku výrobou. Tento ukazatel může být analyzován díky metodě Kanban, kterou společnost v současné době využívá. Z analýz vychází, že zavedení metody VSM do praxe může pomoci při odstraňování plýtvání. Aplikace samotné metody však není jednoduchá. Výsledky, které tato metoda přinese, by však měly předčít všechny počáteční problémy.

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1.: Hlavní odvětví společnosti .....	10
Tabulka č. 2.: Zařazení společnosti Kermi.....	10
Tabulka č. 3.: Analýza výkonnosti (v tis. Kč).....	11
Tabulka č. 4.: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč) .....	31
Tabulka č. 5.: Rentabilita .....	33
Tabulka č. 6.: Likvidita .....	34
Tabulka č. 7.: Aktivita.....	35
Tabulka č. 8.: Zadluženost .....	37
Tabulka č. 9.: Porovnání vybraných ukazatelů společnosti Kermi, s.r.o. s odvětvovými průměry .....	37
Tabulka č. 10.: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pro rok 2013 (v tis. Kč) .....	42
Tabulka č. 11.: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	43
Tabulka č. 12.: Plán služeb (v tis. Kč) .....	45
Tabulka č. 13.: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč) .....	45
Tabulka č. 14.: Plán mzdových nákladů – trainee (v Kč) .....	46
Tabulka č. 15.: Plán osobních nákladů (v tis. Kč).....	47
Tabulka č. 16.: Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku v letech 2009-2012 (v tis. Kč) .....	47
Tabulka č. 17.: Plán investic (v Kč) .....	48
Tabulka č. 18.: Plán odpisů (v tis. Kč) .....	48
Tabulka č. 19.: Plán výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč).....	50
Tabulka č. 20.: Plán hmotného majetku (v tis. Kč).....	51
Tabulka č. 21.: Plán krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) .....	52

Tabulka č. 22.: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč) .....	53
Tabulka č. 23.: Plán závazků (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 24.: Stanovení dodatečného externího kapitálu pomocí rozvahy (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 25.: Plán rozvahy - aktiva (v tis. Kč).....	55
Tabulka č. 26.: Plán rozvahy - pasiva (v tis. Kč) .....	56
Tabulka č. 27.: Plán Cash Flow (v tis. Kč) .....	57
Tabulka č. 28.: Finanční analýza plánu – poměrové ukazatele (v tis. Kč).....	58
Tabulka č. 29.: Klíčové indikátory výkonnosti a jejich hodnotové vymezení.....	65
Tabulka č. 30.: Průměrné časy jednotlivých výrobních kroků (sek/ks).....	72

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1.: Vize společnosti .....	15
Obrázek č. 2.: Prvky systému managementu .....	24
Obrázek č. 3.: Řízení vztahů s dodavateli .....	1
Obrázek č. 4.: Informační tok ve firmě .....	28
Obrázek č. 5.: Organizační struktura společnosti Kermi, s.r.o.....	29
Obrázek č. 6.: Termostatické hlavice od společnosti Danfoss.....	45
Obrázek č. 7.: Nízkotlaký kotel.....	48
Obrázek č. 8.: Procesní model společnosti.....	60
Obrázek č. 9.: Strategická mapa.....	1
Obrázek č. 10.: Hodnotový tok v podniku .....	68
Obrázek č. 11.: Konvektor .....	70
Obrázek č. 12.: Vývojový diagram výroby Konvektoru.....	71

**Seznam grafů**

Graf č. 1.: Prognóza vývoje měnového kurzu .....	21
Graf č. 2.: Predikce vývoje inflace .....	22
Graf č. 3.: Aktuální vybalancování výrobní linky .....	74
Graf č. 4.: Optimalizace vybalancování výrobní linky .....	76

## Seznam použité literatury

### Knížní publikace

**FOTR, Jiří.** *Strategické finanční plánování.* Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7196-694-3

**FOTR, Jiří a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* 1. vydání, Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4

**HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizik.,* Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2560-4

**KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří.** *Finanční analýza krok za krokem.* 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, ISBN 978-807179-713-5

**MAŠÍN, Ivan.** *Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech.* 1. vydání, Liberec: Institut průmyslového inženýrství, s.r.o., 2003, ISBN 80-902235-9-1

**RŮŽIČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza, rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2481-2

**ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Europress, 2005, ISBN 80-86754-35-9

**HORVÁTH, Péter & Partners.** *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu.* 5. Přepřacované vydání, 1. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, ISBN 80-7259-002-2

**ROTHER, Mike., SHOOK, John.** *Learning to see: Value-stream mapping.* 1st Edition. Massachusetts: Brookline, 2003. ISBN 0-9667843-0-8.

**ŠULÁK, Milan.** *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem.* 1. vydání. Plzeň: ZČU, 2006. ISBN 80-7043-496-1.

## Internetové zdroje

*Oficiální stránky společnosti Kermi, s.r.o.*, [online], Kermi, s.r.o., © 2013, [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <[www.kermi.cz](http://www.kermi.cz)>

*Česká národní banka*, [online], Česká národní banka, © 2013, [cit. 2012-12-26]. Dostupné na WWW: <<http://cnb.cz>>

*Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005, [cit. 2012-12-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>

*Danfoss Česká republika*, [online], Danfoss, © 2013, [cit. 2012-12-30]. Dostupné na WWW <<http://www.danfoss.com>>

*Viessmann*, [online], Viessmann © 2013, [cit. 2012-12-30]. Dostupné na WWW <[www.viessmann.cz](http://www.viessmann.cz)>

## Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Kermi, s.r.o.





---

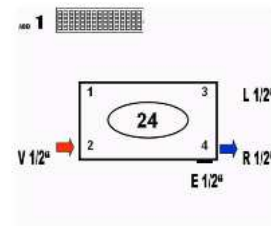
## Seznam příloh

Příloha A	Laufkarta
Příloha B	Mapa hodnotového toku materiálu linky na výrobu konvektorů



## PŘÍLOHA A - Laufkarta

Laufkarta - KONVEKTOR JANDOVKR: 13-03-15 07:39:53 AM [42 712/3 283 347] W KONV02												
Start: 18.03.13		200885458/10		Termin zhotovení						Betriebsauftrag.-Nr.		
73212761 0001		3181581/170		22.03.13						1311/56		
				Termin vystavení		Prod.-Auftr.-Mg.		FA73212761010001L0		Pozor na speciality		
				11.03.13		1/1						
KONVEKTOR			Oznaceni výrobku				140 x 3 000					
KNN32			KNN Konvektor Typ 32				OHNE ETYPE					
HOE	LAE	GLI	MT	LAM	AUS	Tlak	NAB/NA	SNA	SNA M1	SNA M2	SAT	KDA
140	3 000		133	0		6			0	0		KER
VT	ANS/ANB	VL/VG	RL/RG	LT	LP	L/LG	ET	EP	E/EG	TYP	VTL	MKZ
	24	1/2	1/2			1/2			1/2			STRI
RGT	HSP	SKL	STV	KHP/KST	SER/HKN	BES/LEX		MUS/AST		BEM		EBT
ABD	FUS	BEF	VRP	BT1	BT2	BT3	LVS-Barcode: 7321276101000111					
1												
FAR1	RAL/FNR1	OBF1	GLG1	LA1	LA2	LA3						
RAL	7038		SG									
FAR2	FNR2/RALZ	OBF2	GLG2	EM1	EM2	EM3	ZHB	IC	Vaha	Výkres		
									55,203 Kg			



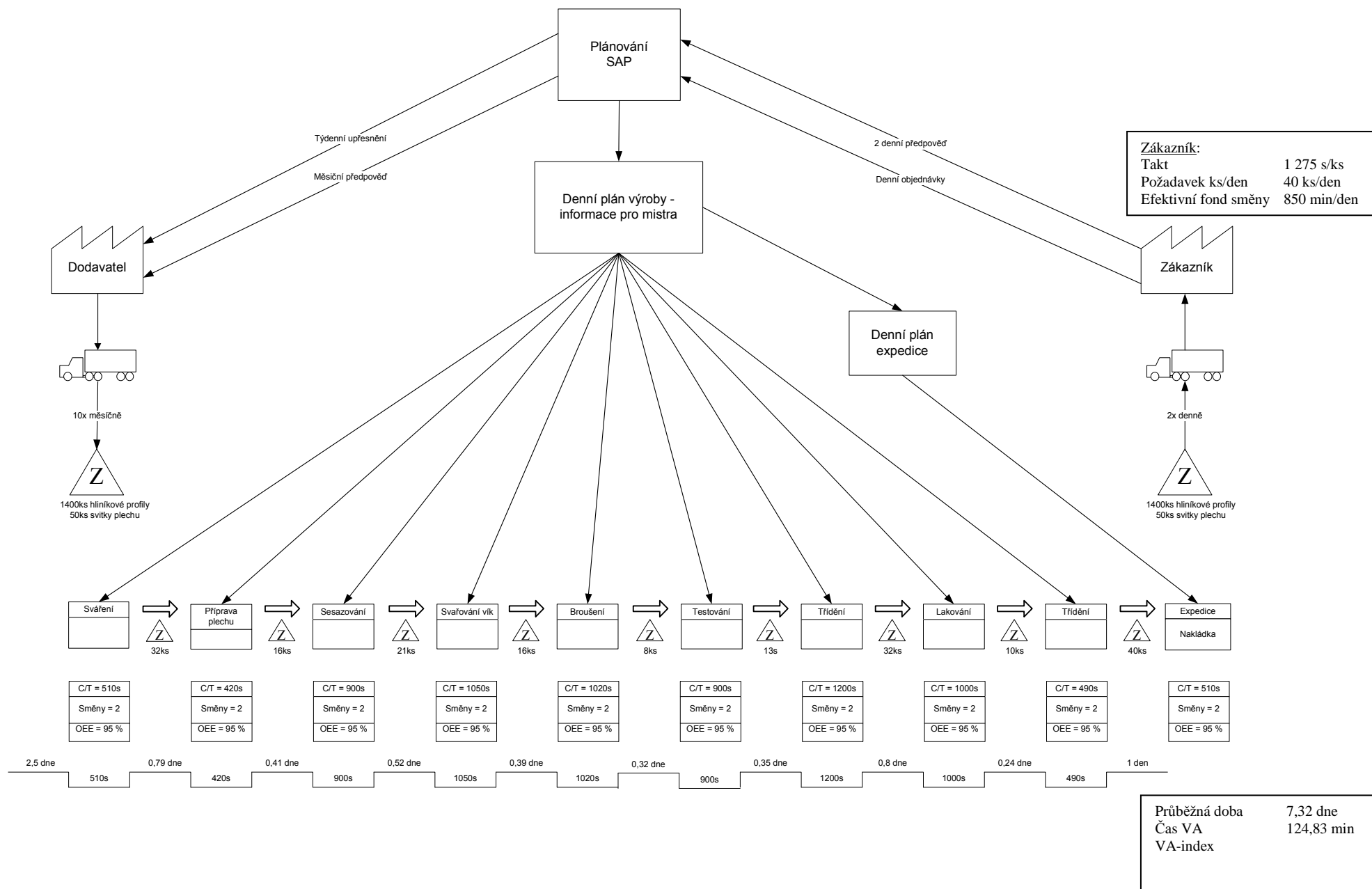
\_\_\_\_\_

samolepící značka  
pracovníka  
svářeč1

\_\_\_\_\_

samolepící značka  
pracovníka  
svářeč1

# PŘÍLOHA B - Mapa hodnotového toku materiálu linky na výrobu konvektorů



## **Abstrakt**

MAYEROVÁ, M. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě.*  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2013

**Klíčová slova:** analýza prostředí, finanční plán, KPI, procesy, indikátory výkonnosti, strategický controlling, Value Stream Mapping, VSM

Diplomová práce se zabývá stanovením indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve společnosti Kermi, s.r.o. Společnost patří mezi jednoho z předních výrobců topných těles a sanitárních zařízení. V první kapitole je charakterizována společnost a analyzována výkonnost za období 2008-2012. Na základě vize společnosti jsou stanoveny strategické cíle a analýza prostředí. V následující části je vytvořen finanční plán na stanovené strategické období 2013-2016. Dále je v práci popsána úloha strategického controllingu a procesů. Na základě analýz je vytvořen návrh soustavy indikátorů pro potřeby strategického controllingu. V poslední části je popsána metoda Value Stream Mapping spolu s návrhem implementace a výběru indikátorů, které je možné zařadit mezi strategické ukazatele.

## **Abstract**

MAYEROVÁ, M. *Performance Indicators Setting for the Strategic Controlling in the Firm.*

Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 92 p., 2013

**Key words:** environmental analysis, financial plan, KPIs, processes, performance indicators, strategic controlling, Value Stream Mapping, VSM,

This thesis deals with the determination of performance indicators for strategic controlling in the Kermi Company, Ltd. The company ranks among one of the leading producers of radiators and sanitary facilities. The opening chapter of the thesis characterizes the company and company's performance for the period 2008-2012. Based on the mission statement of Kermi Company, the strategic objectives and the business environment are explicitly stated. Next, there is the financial plan for strategic period 2013-2016. The role of strategic controlling and processes are described in the next chapter. Based on the analysis, this part focuses on the determination of performance indicators for strategic controlling. The last part focuses on the description of a Value Stream Mapping process together with suggestions of implementation of performance indicators.